

**IDENTIFICACION DE RIESGOS OPERATIVOS Y METODOLOGIAS EN
LAS ENTIDADES FIDUCIARIAS PARA GENERAR INDICADORES DE
GESTION**

**MARIA TATIANA GUARIN ORJUELA
VICTOR HUGO ZAMBRANO ACUÑA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C.**

2010

**IDENTIFICACION DE RIESGOS OPERATIVOS Y METODOLOGIAS EN
LAS ENTIDADES FIDUCIARIAS PARA GENERAR INDICADORES DE
GESTION**

MARIA TATIANA GUARIN ORJUELA

VICTOR HUGO ZAMBRANO ACUÑA

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICATIVA
PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN FINANZAS
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

DIRECTOR: DR. JAIRO LOZADA

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C.**

2010

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C. Marzo 12 de 2010.

Queremos agradecer principalmente a Dios, quien es el autor de todo lo que acontece en nuestras vidas. Nos iluminó para emprender el camino de estudiar, trabajar y tener una familia al mismo tiempo. Durante este periodo, nos apoyó como siempre lo ha hecho en nuestras vidas. También queremos agradecer a la Universidad y a los docentes que nos transmitieron sus conocimientos y nos acompañaron en este proceso. Al Dr. Lozada, por su paciencia y apoyo incondicional durante la elaboración del presente trabajo también le agradecemos mucho. Sin la ayuda de todos los anteriores, no habría sido posible llegar hasta este punto.

A María Paula y Juan David, nuestros hijos, queremos agradecerles grandemente, porque fueron ellos quienes nos cedieron parte del tiempo familiar para dedicarlo a estudiar y en ningún momento se opusieron o expresaron inconformidad. Gracias a su apoyo, pudimos ausentarnos durante la asistencia al campus, y también durante la elaboración de trabajos, tareas y estudio en general. Su comprensión e interés por el progreso de sus padres es admirable.

Tatiana y Víctor Hugo.

Queremos dedicar la elaboración de este trabajo a nuestras familias; padres e hijos, quienes siempre nos apoyaron y nos enseñaron a mirar siempre para adelante, con el fin de alcanzar nuestras metas y por ende, la felicidad. Este logro hará parte integral de nuestra vida profesional y personal.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. AREA DE INVESTIGACION	13
2. IDENTIFICACION	13
3. FORMULACION DEL PROBLEMA	13
3.1. SITUACION PROBLEMÁTICA	13
3.2. PROBLEMA	14
4. OBJETIVOS	15
4.1. OBJETIVO GENERAL	15
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD	16
6. JUSTIFICACION	16
7. MARCO DE REFERENCIA	17
7.1. MARCO CONCEPTUAL	17
7.2. MARCO TEORICO JURIDICO	17
7.3. MARCO GEOGRAFICO – SECTORIAL	18
8. METODOLOGIA	18
9. IDENTIFICACION DEL RIESGO EN ENTIDADES FIDUCIARIAS	18
9.1 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	22
9.2 APLICACIÓN “S.A.R.O.” EN LAS FIDUCIARIAS	24
9.2.1. NATURALEZA JURIDICA	24
9.2.2. VALORES	25
9.2.3. OBJETO SOCIAL	27
9.2.4. MISION	27
9.2.5. VISION	27
9.2.6. ESTRATEGIAS	27
9.2.6.1. FINANCIERAS	27
9.2.6.2. CLIENTE	28
9.2.6.3. ALIADOS	28
9.2.6.4. PROCESOS INTERNOS	28
9.2.6.5. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	28
9.3. ESTRUCTURA ORGANICA	28
9.4. IDENTIFICACION DEL RIESGO	30
9.4.1. RIESGOS TRADICIONALES	31

9.4.2.	RIESGOS ESPECIFICOS;	31
9.5.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	31
9.5.1.	PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA ADMINISTRACION	31
10.	VERIFICACION DE PROCESOS	33
11.	SELECCIÓN DE UN EVENTO ESPECIFICO	33
12.	CONCLUSIONES	36
13.	RECOMENDACIONES	38

BIBLIOGRAFÍA	41
--------------	----

ANEXO I	RESPUESTAS CUESTIONARIO
ANEXO II	PROCESOS ESTRATEGICOS
ANEXO III	MAPA DE RIESGOS
ANEXO IV	RESULTADOS MAPAS DE RIESGOS

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Enfoque Metodológico PwC – Revisión y Justificación	22
Figura 2. Gestión Integral de Riesgos - ASIS	23
Figura 3. Proceso de Gestión del Riesgo – Sedgwick	23
Figura 4. Organigrama General	29
Figura 5. Identificación de Riesgos	30
Figura 6. Mapa Estratégico	32

GLOSARIO

Aceptación de Riesgo: Técnica de Administración de Riesgos que permite que la Dirección de una Empresa compare el costo de administrar el riesgo frente al beneficio de reducir el riesgo. La aceptación del riesgo es la responsabilidad del Equipo de la alta dirección y de la Junta Directiva. La cantidad de riesgo aceptable debe ser determinado de antemano.

Análisis de Riesgos: El análisis de riesgo (también conocido como evaluación de riesgo o PHA por sus siglas en inglés: Process Hazards Analysis) es el estudio de las causas de las posibles amenazas y, los daños y consecuencias que éstas puedan producir. Este tipo de análisis es ampliamente utilizado como herramienta de gestión en estudios financieros y de seguridad para identificar riesgos (métodos cualitativos) y otras para evaluar riesgos (generalmente de naturaleza cuantitativa).

El primer paso del análisis es identificar los activos a proteger o evaluar. La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente.

Control: Un verbo, controlar-regular; establecer o implementar una política que efectúa control.

Control Interno: Un proceso, efectuado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos.

Evaluación de Riesgos: La Evaluación de riesgo es uno de los pasos que se utiliza en un proceso de gestión de riesgos. El riesgo R se evalúa mediante la medición de los dos parámetros que lo determinan, la magnitud de la pérdida o daño posible L, y la probabilidad p que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir.

Gestión: Función empresarial básica tendente a la utilización más eficaz posible, mediante la adecuada ejecución de un conjunto racional de reglas y procedimientos, de los recursos existentes, para alcanzar los objetivos perseguidos. Management.

Gestión de Riesgos: La Gestión de riesgos es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

Probabilidad: posibilidad de ocurrencia de un hecho o incidente.

Riesgo: Riesgo es la vulnerabilidad ante un posible o potencial perjuicio o daño.

Riesgo Crediticio: Es la Posibilidad de no recuperar parcial o totalmente recursos en dinero. En el principal riesgo en las entidades financieras.

Riesgo estratégico o de Negocio: Son aquellos que en caso de ocurrencia destruyen el valor de la empresa por efecto de cambios

que ocurren en el entorno país, en los político, económico y social y afecta el entorno competitivo de empresa.

Riesgo Financiero o de mercado: Es la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.

Riesgos Inherentes: Los riesgos que se encuentran en el desarrollo de las actividades normales y mínimas de funcionamiento de una organización.

Riesgo Legal: El riesgo de que un contrato no sea ejecutorio. Posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.

Riesgo de Liquidez: La contingencia de que la entidad incurra en pérdidas excesivas por la enajenación de activos a descuentos inusuales y significativos, con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones contractuales.

Riesgo Operacional: Son aquellos eventos predecibles, que hacen parte de la operación del negocio, que al llegar a materializarse, disminuyen el patrimonio de la organización". Por tratarse de eventos que se encuentran generados en la operación de la organización, son responsabilidad de la administración de la misma (la alta gerencia). Las consideraciones de seguridad son importantes, en la medida en que las empresas pueden ser sujetos de ataques externos o internos

sobre sus sistemas o productos. El riesgo operacional puede también surgir de un mal uso del cliente, de un diseño inadecuado o de un sistema de producción o servicio mal implantado

Riesgo Reputacional: Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

Riesgo Sistemático: El grado en el que un complejo entretelado de situaciones que ocurren en fiduciarias o entre miles de individuos, podría dar lugar a la posibilidad de que una situación específica que se originara con uno cualquiera de los individuos, entre las fiduciarias pudiera propagarse de uno a otro hasta que los daños se extendieran de forma incontrolada por todas las empresas fiduciarias existentes.

INTRODUCCION

El crecimiento y el auge las Empresas Fiduciarias en nuestro país y la necesidad de ser cada vez más competitivas frente al mercado, por parte de entidades del Sector Real, de Familias y Grupos de Familias y los diferentes sectores de la economía, y como resultado de los avances tecnológicos, se generan grandes inconvenientes al presentarse crecimiento en las organizaciones que aunque se presente en forma ordenada no se puede descartar la generación de vacíos en los procesos de control o en los procesos administrativos que pueden llegar a generar diferentes tipos de riesgos a dichas organizaciones.

1. AREA DE INVESTIGACION

Nuestro trabajo de investigación está enfocado al Área Administrativa y Área Financiera.

2. IDENTIFICACION

Analizar los Riesgos posibles para determinar las metodologías e indicadores de Gestión necesarios que ayuden a clarificar y cuantificar los tipos de Riesgos existentes en el Sector Fiduciario.

3. FORMULACION DEL PROBLEMA

3.1 SITUACION PROBLEMATICA

La visión de las empresas en general siempre estará encaminada hacia el logro de ser entidades líderes en servicio y calidad, para siempre tener no solo cautivos los clientes actuales sino también generar confianza y optimismo en los potenciales clientes.

Estas propuestas, obligan a los Directivos de las entidades a esforzarse por encontrar herramientas que les permitan no solo llenar las expectativas de accionistas y clientes, sino también los de sus empleados y proveedores. Y como parte de todo esto, la creación de modelos de riesgos que nos permitan conocer, valorar, cuantificar y tomar medidas acertadas frente a las diferentes situaciones que se puedan presentar, son parte necesaria de toda organización. Estos modelos no son otra cosa que herramientas que nos faciliten en este mercado cambiante la generación y construcción de indicadores de Gestión del Riesgo Empresarial.

El Análisis del Riesgo Empresarial, es adaptable a todo tipo de organización, sin importar su tamaño o los diferentes procesos que se tengan hacia el interior de cada Empresa, y este nos podrá permitir evaluar los riesgos que por su crecimiento y desarrollo se pueden presentar y las consecuencias medidas de cada uno de ellos. Lo que a su vez generará un valor agregado a todas las estructuras de las organizaciones para mitigar de alguna manera los riesgos y asegurar la permanencia en el tiempo de la organización, cumpliendo su objetivo frente a los clientes, Empresarios y al Estado.

3.2 PROBLEMA

Es necesario crear metodologías que determinen los diferentes tipos de procesos operativos que puedan ocasionar riesgos y generar los indicadores de Gestión para poderlos administrar en las organizaciones en general.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Definir el panorama actual de riesgos operativos, realizar el levantamiento de información para identificarlos, determinar cuáles son las áreas y procesos críticos con el fin de puntualizar las recomendaciones pertinentes, aplicables a las grandes empresas del sector Fiduciario.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los Procesos existentes de tipo General de este tipo de Organizaciones y determinar los posibles riesgos inherentes en cada uno de ellos, así como la interrelación con las diferentes Áreas.
2. Evaluar estos Riesgos y cuantificarlos, con estos datos levantar o mejorar un proceso que facilite rápidamente identificar y evaluar la exposición de la organización frente al riesgo operativo.
3. Se realizara la revisión de un caso específico identificando los factores internos y externos que influyeron para profundizar en un tema o área específica.
4. Al finalizar el presente trabajo, elaborar una propuesta de recomendaciones que permitan a las organizaciones mejorar continuamente por medio de auto análisis utilizando este proceso y así facilitar la Gestión Empresarial.

5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Aunque las empresas están obligadas a realizar sistemas de control Operativo y a llevar una serie de reportes bajo unos esquemas de obligatorio cumplimiento, trazadas en la normatividad del SARO, SARC y otros, no se encontró ninguna investigación, estudio, trabajo de grado o proyectos realizados sobre la creación y realización de indicadores de gestión para identificar el riesgo operativo en las organizaciones del sector Financiero y mas específicamente en las FIDUCIARIAS.

6. JUSTIFICACION

Desde un punto de vista general, el riesgo es la posibilidad de sufrir un daño. En esta definición hay que destacar el término posibilidad; no se trata de un hecho cierto, en cuyo caso no estaríamos en una situación de riesgo, sino ante un quebranto ya realizado. El riesgo se refiere a una situación potencial de daño, que puede producirse o no. ¿Qué tipo de daño? La respuesta depende del tipo de actividad que estemos considerando. Cualquier forma de actividad humana se desarrolla en un entorno contingente y, por lo tanto, susceptible de que ciertos eventos resulten desfavorables y den lugar a riesgos específicos. Por lo tanto, es muy importante realizar un análisis muy detallado sobre los riesgos visibles y ocultos a nivel operativo, que afectan todas las áreas de la empresa, y no son cuantificables dada la escasa información histórica de su incidencia real.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 Marco conceptual

En el desarrollo de este trabajo de Investigación, nuestra área específica de análisis, se centrará en el Área Administrativa y Financiera.

7.2. Marco Teórico - Jurídico

La Superintendencia Financiera en vista de la necesidad de Regulación sobre el tema, ha venido emitiendo una serie de Circulares Externas, para en marcar de una manera clara y esquematizada, los temas mas relevantes sobre el Riesgo operativo, divulgación, estudio, registro de eventos e información inmediata al ente regulador.

Algunas regulaciones vigentes son las siguientes:

Mediante las Circulares Externas 007, 048 y 049 de 2006 la Superfinanciera¹ fijó las bases y los lineamientos mínimos que deben ser implementados por las entidades sometidas a su supervisión y vigilancia. Desarrollo de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO. (Sistema de Administración del Riesgo Operativo). Posteriormente fue mucho más profunda su reglamentación en el tema de Riesgos, prevención y detección de los mismos y formalización hacia el interior de las entidades y emitiendo circulares como la 014 en el 2.009, la cual fue modificada con la circular 038 en septiembre del mismo año, donde también se modifica el numeral 7 del capítulo IX titulo primero de la circular externa 007 de 1.996.

Comité de Regulación Bancaria de Basilea II 2.004

¹ Superintendencia Financiera de Colombia, Circulares Externas 007, 048, 049 de 2006, 038, 014 de 2009 y 065 de 2008. Disponible en Internet. Consultado en Diciembre 2009.

Circular Externa 038 de 2.009 emitida por la SFC

Circular Externa 014 de 2.009 emitida por la SFC

Circular Externa 065 de 2.008 emitida por la SFC

7.3. Marco Geográfico – Sectorial

En el marco geográfico, el estudio se realizará puntualmente en la Empresa Privada perteneciente al sector Fiduciario.

8. METODOLOGIA

Documental - Aplicada: Se realizara mediante un trabajo investigativo apoyado con la realización de trabajo de campo, elaborado por nosotros mismos, contando con entrevistas, cuestionarios y principalmente observación a las personas involucradas en los procesos de toda la organización en el campo Fiduciario, utilizando las metodologías como herramientas de análisis de riesgos y la observación de los resultados, cuantificando y midiendo en cada momento para poder presentar unos resultados concretos, analíticos y fundamentales para el crecimiento de la organización.

9. IDENTIFICACION DEL RIESGO EN LAS ENTIDADES FIDUCIARIAS

Siempre la teoría financiera ha definido, que el objetivo básico financiero, es la maximización de la riqueza de los accionistas.

Nosotros percibimos en este trabajo que el objetivo básico financiero es la maximización de la riqueza de la sociedad en general teniendo en cuenta a los accionistas, empleados, clientes, contrapartes, proveedores etc. No obstante lo anterior no resta importancia la imperiosa necesidad de incrementar el valor de la riqueza del

accionista, pero sí equipara los intereses de los diferentes actores relacionados con las empresas.

Pero, en la búsqueda de la maximización de la riqueza de los accionistas se entiende que esta solo es posible maximizando el valor de la empresa. Siendo claro anotar que hoy en día el valor de las empresas no solo depende del valor en libros o del valor en el mercado de sus activos, sino que está estrechamente relacionada con la capacidad de generar liquidez para el accionista que represente el retorno esperado sobre los recursos comprometidos en el negocio.

Dicho de otra manera toda empresa que espera rendimientos positivos, pretende generar flujos de caja de manera continua y que perdure en el tiempo y así cumplir con su objetivo de maximizar el valor de la riqueza del propietario.

Sin embargo para llevar esto a cabo, tanto la liquidez como la rentabilidad deben ser compañeras durante largo plazo. Y en la búsqueda incesante por rentabilidad y liquidez sostenibles, los Directivos de las organizaciones siempre tendrán un dilema entre el riesgo y la rentabilidad. Siempre al buscar mayores utilidades se tomarán o asumirán mayores riesgos, teniendo las posibilidades de tener grandes utilidades, pero a su vez, la posibilidad de obtener posibles pérdidas. Es aquí donde la administración del riesgo cobra mayor importancia, puesto que no solo ayudará a la perdurabilidad de la empresa, sino mostrará claramente los niveles de Riesgo dependiendo el Área empresarial donde se desempeñe.

Lo anterior no significa que no se deben afrontar riesgos, de hecho algunas empresas para desarrollar su actividad, por naturaleza tendrán que afrontar niveles de riesgo elevados y otras por el

contrario por su naturaleza los riesgos que tiene que asumir son leves. Todos los Riesgos son complejos desde el punto de vista de todos los analistas, pero por ello es que hay que hacer una adecuada gestión del mismo.

Siempre en las fiduciarias se ha reconocido como riesgo, solamente el riesgo financiero o en el que incurrirían por pérdida de dineros o valores, pero en los años 2.007 y 2.008, la Superfinanciera ha realizado grandes esfuerzos por concientizar a las Organizaciones que existen otros factores de Riesgo más complejos que estos y que hacen parte del negocio. En el año 2.008 y 2.009 la Superfinanciera ha dedicado su esfuerzo por complementar estas teorías y por exigir a las entidades bases de datos con eventos y cuantificar tanto los ya ocurridos como los que se pueden prever y medir, así como la certificación del Código de Gobierno Corporativo o documentos que contengan políticas de la entidad, del Código de Conducta, de ética o documento equivalente, de los Manuales de funciones y procedimientos de selección, inducción, capacitación, evaluación y sistemas de compensación, del Organigrama y de una clara Planeación estratégica.

Como punto de partida, se estructurará y analizará un marco conceptual que permita entender específicamente la evolución del concepto de riesgo operativo y la necesidad de su administración para la estabilidad del sector.

Luego, se revisará la normatividad referente a la administración del riesgo en Colombia, buscando obtener una visión de los avances en la regulación de la administración del riesgo operativo y aprender de estas experiencias.

Después, basados en los hallazgos obtenidos a través del análisis del marco teórico y el marco regulatorio, se estudiará la experiencia en la empresa con el ánimo de conocer el estado actual del marco regulatorio para la supervisión y administración del riesgo operativo.

Los riesgos evolucionan y las actividades de control actuales pueden perder vigencia y quedar desactualizados para entender o encontrar las nuevas amenazas que en un principio no se identificaron, por lo tanto es necesario permanentemente cuestionar si los controles son eficientes, si son los necesarios y si se tiene la necesidad de ajustarlos al nuevo entorno.

Las normas que nos regulan nos marcan en donde pueden estar los factores de Riesgo, como Recurso humano, procesos inadecuados, tecnología, infraestructura. Así mismo en los eventos que pueden ocurrir, tales como: Fraude interno, Fraude Externo, Relaciones Laborales, Clientes, Daños a activos físicos, Fallas tecnológicas, Ejecución y administración de procesos. Donde también existen maneras de enfrentar los Riesgos, como son el Remover el Riesgo, Aceptar el Riesgo, Reducir el Riesgo, Transmitir el Riesgo.

Y por último, se emitirán conclusiones que recojan los principales aportes generados en el trabajo.

Es necesario realizar un estudio individual de acuerdo con cada tipo de organización, con el fin de justificar la creación de la Unidad de Riesgos.

9.3 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Al utilizar las herramientas entregadas por las entidades que intentan orientar acerca de la administración de riesgos, se deben tener en cuenta los pasos recomendados por varias metodologías de gestión de riesgos²:

Figura 1

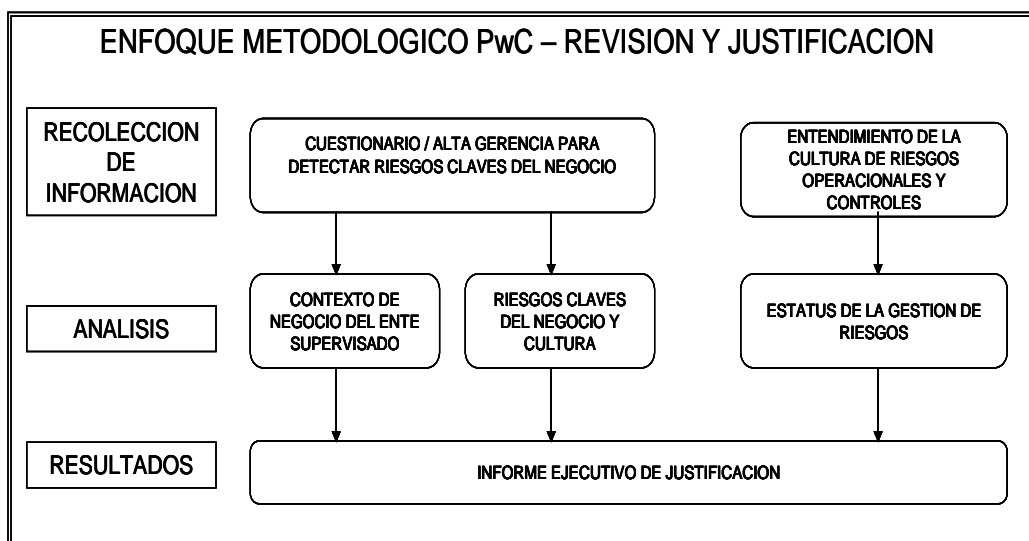
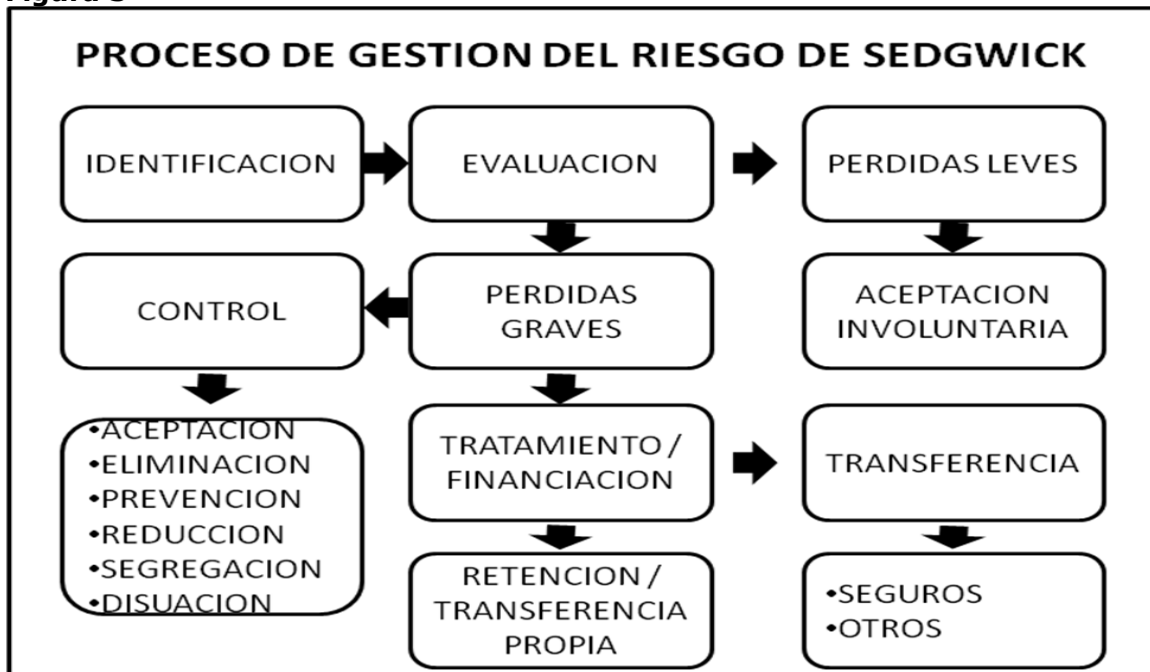


Figura 2



² Memorias Complementarias Seminario El Riesgo Operacional (Consejo Colombiano de Seguridad). Disponible en Internet. Consultado en Enero 2010. http://www.laseguridad.ws/consejo/consejo/html/memorias/memoria_complementarias_congreso_40/archivos/seminario/EL_RIESGO_OPERACIONAL.pdf

Figura 3



De acuerdo a las tres metodologías ilustradas, el proceso es similar en todas ellas; sin embargo seleccionamos la propuesta en la Gestión Integral de Riesgos ASIS, puesto que es más concreta y aplicable a los procesos de la fiduciaria.

Al crear una unidad de RIESGOS, hay que tener en cuenta que deberá contar con la infraestructura correcta, de igual manera los recursos técnicos, logísticos y humanos, que faciliten el correcto funcionamiento de su rol, claro, teniendo presente la naturaleza de de la Empresa, cuáles son sus operaciones y qué tipo de servicio presta.

En la administración del riesgo operativo se ha de tener en cuenta también cualquier cantidad de posibilidades de exposición al riesgo que son generadas por el avance en la tecnología de información aplicada a las operaciones financieras. Lo relevante no es, que gracias

al comité de Basilea II ³ en este acuerdo se mencione por primera vez el riesgo operativo, sino que se ha incluido dentro de las valoraciones que se deben hacer al exigir a una entidad financiera un capital mínimo para realizar sus operaciones.

9.2 APLICACIÓN "S.A.R.O." EN LAS FIDUCIARIAS.

Para tratar la exposición al Riesgo Operacional en la Fiduciaria y entender la magnitud a lo que los Directivos deben afrontar en la toma de decisiones, es necesario evaluar e identificar los tipos de Riesgos y cuantificarlos. A lo largo de este capítulo se elaborará una metodología con los criterios necesarios para establecer un SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL RIESGO OPERATIVO, SARO, en la Organización, teniendo en cuenta todos sus aspectos, su estructura, el objeto social, su misión y visión siempre guiados por las circulares que lo regulan emanadas por la SUPERFINANCIERA.

9.2.1 NATURALEZA JURIDICA

HELM FIDUCIARIA S.A. es una sociedad comercial anónima de carácter privado, autorizada para su funcionamiento de acuerdo a la Resolución 3612 del 04 de octubre de 1991 de la Superintendencia Bancaria, entidad con domicilio principal en la Carrera 7 No. 27-18 de la ciudad de Bogotá, Colombia. Helm Fiduciaria S.A. se encuentra sometida al control y vigilancia por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Helm Fiduciaria S.A, Se especializa en proveer soluciones financieras para la administración de inversiones a corto y mediano plazo en

³ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Convergencia internacional de medidas y normas de Capital. Junio 2004. Disponible en Internet. Consultado Enero 2010.
<http://www.bis.org/publ/bcbs107esp.pdf>

portafolios diversificados y estructurados, de acuerdo con los perfiles de riesgo y liquidez de cada cliente.

Cuentan con un equipo de expertos conocedores de los mercados, que administran los portafolios de inversión de las carteras colectivas y asesoran en la planeación financiera de recursos de los clientes y los de su empresa.

La presencia internacional del Grupo Financiero en Colombia, Panamá, Estados Unidos e Islas Caimán, ha hecho que sus Compañías Filiales y Empresas Asociadas hayan adicionado el nombre Helm. Este se ha convertido en un sello de respaldo en Colombia y en el exterior, donde Helm Fiduciaria S.A (Sociedad Fiduciaria) hace parte integral del Grupo.

9.2.2. VALORES

Transparencia

En el Grupo HELM establecen vínculos sobre fundamentos de claridad y consistencia.

Integridad

En el Grupo HELM construyen y proyectan diariamente su conducta organizacional e individual con base en principios morales y éticos.

Confianza

En el Grupo HELM generan credibilidad, siendo fieles a los compromisos y responsabilidades que han asumido. Respeto En el Grupo HELM valoran la diversidad de criterios y promovemos el trato digno.

Excelencia en el servicio

En el Grupo HELM trabajan de manera permanente para superar las expectativas de los clientes.

Atención personalizada

En el Grupo HELM valoran la cercanía y damos prelación al contacto personal en el desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo.

Trabajo en equipo

En el Grupo HELM trabajan en unidad para el logro de un propósito compartido: El éxito de la organización y de los clientes.

Orientación al logro

En el Grupo HELM desarrollan una cultura de medición y seguimiento para el logro de metas claras y exigentes.

Innovación

En el Grupo HELM promueven la generación de ideas que conduzcan a la proyección exitosa de la organización.

ALCANCE:

Prestación de servicios fiduciarios de administración de fondos y portafolios de inversión y administración de contratos de fiducia estructurada.

CALIFICACION TRIPLE aaa

Triple aaa otorgado por FITCH RATINGS de Colombia, Sociedad Calificadora de Valores, siendo esta la más alta calificación a otorgar. Esta calificación significa la evaluación de factores tales como: fortalezas de la administración de riesgo, capacidad operativa, estructura financiera, e incluso eficiencia y filosofía gerencial de la institución financiera.

9.2.3. OBJETO SOCIAL

La Sociedad Fiduciaria tendrá por objeto exclusivo la realización de negocios fiduciarios que le sean encomendadas y en general realizar o ejecutar todas las operaciones legalmente permitidas a las Sociedades Fiduciarias, con sujeción a los requisitos, restricciones y limitaciones

impuestas por las leyes de la República de Colombia, especialmente las consignadas en el Título XI del libro cuarto del Código de Comercio, en la ley 45 de 1.923 y en la ley 45 de 1.990 y demás normas que las adicionen o reformen.

9.2.4. MISION

Proveer soluciones financieras integrales a clientes seleccionados, con nuestro capital humano, recursos y cultura de servicio enfocados al éxito de clientes, funcionarios y accionistas

9.2.5. VISION

Ser un grupo financiero regional líder en calidad de servicio, posicionado como la mejor alternativa para sus clientes objetivo, con crecimiento estable, seguro y altos índices de rentabilidad.

Esta visión se fundamenta en las cualidades de nuestro capital humano y su orientación al logro

9.2.6. ESTRATEGIAS

9.2.6.1. FINANCIERAS

Optimizar la rentabilidad patrimonial.

Incrementar ingresos por comisiones.

Minimizar las pérdidas a través de una adecuada gestión de riesgos.

Maximizar el rendimiento del capital propio.

9.2.6.2. CLIENTE

Mayor captación de negocios.

Aumentar profundización.

Aumentar penetración.

Ser la primera opción en servicio para los clientes objetivo.
Encontrar asesoría y soluciones de productos y servicios integrales con valor agregado.

9.2.6.3. ALIADOS

Construir y fortalecer alianzas estratégicas.

9.2.6.4. PROCESOS INTERNOS

Participar activamente en el proceso que garantiza productos y servicios competitivos e innovadores.

Administrar portafolios eficientemente.

Aumentar utilización de canales electrónicos.

Asegurar en el tiempo procesos ágiles, amigables, seguros y eficientes para el cliente.

Lograr mayor efectividad en la gestión comercial.

Gestionar de forma integral el riesgo.

Administrar efectivamente el capital propio.

9.2.6.5. APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

Desarrollar las competencias estratégicas requeridas.

Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Alinear el recurso humano con la estrategia corporativa.

Contar con herramientas tecnológicas.

Desarrollar e interiorizar la cultura de servicio al cliente.

9.3 ESTRUCTURA ORGANICA

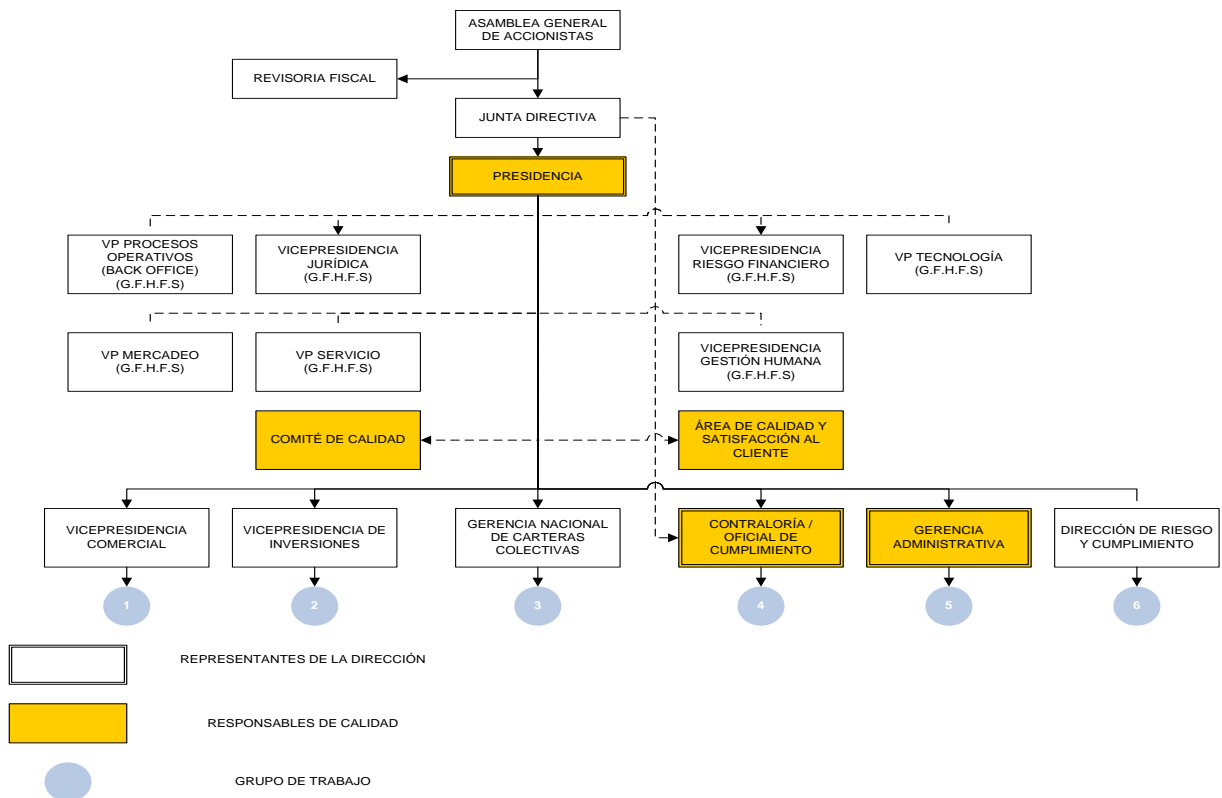
La Fiduciaria HELM Fiduciaria presenta un organigrama piramidal con jerarquía descendente. En su ccúpula se encuentra La Asamblea General de Accionistas, la Juna Directiva y la Presidencia en su orden

jerárquico, posteriormente las Vicepresidencias, quienes a su vez tienen a su cargo las Gerencias.

Sus Áreas de staff, Asesoras como Revisoría Fiscal, Vp. Procesos Operativos, Jurídico, Mercadeo, Gestión Humana, Tecnología y Riesgo Financiero.

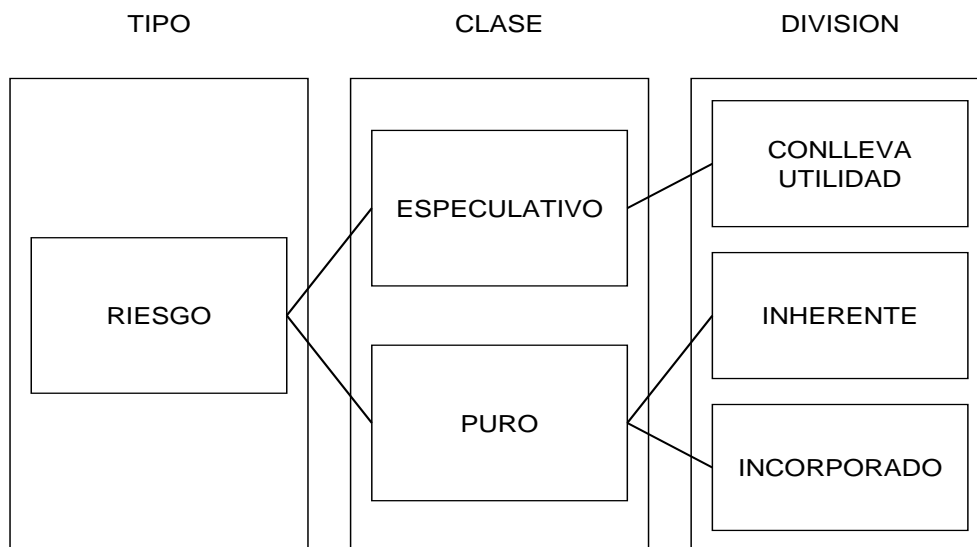
De igual manera su áreas funcionales como la Vp. Comercial, Inversiones, Contraloría, Administrativa y Dirección de Riesgo y Cumplimiento.

Figura 4.



9.4 IDENTIFICACION DEL RIESGO

Figura 5.



Existen recomendaciones que indican algunas de las tareas estratégicas que se deben realizar para obtener una implementación eficiente en la identificación del Riesgo, enunciaremos algunas de ellas.

Algunas acciones:

1. Medir la cultura de riesgos y su control.
2. Estudio para la justificación de la unidad interna de riesgos operacionales.
3. Diseño e implantación de la unidad de riesgos operacionales.
4. Asignación de recursos.
5. Medición de resultados.

Sin embargo tendremos en cuenta que existen dos tipos de Riesgos.

1. RIESGOS TRADICIONALES.
2. RIESGOS NO ESPECIFICOS.

9.4.1 RIESGOS TRADICIONALES:

Hay que advertir que los tipos básicos de riesgo generados en la OPERACIÓN de las empresas productivas o de servicios no son nuevos; la novedad estriba en la forma específica bajo la cual éstos RIESGOS surgen, así como la magnitud de su impacto.

9.4.2 RIESGOS ESPECIFICOS;

En este sentido, las categorías de riesgo más importantes para las organizaciones, especialmente para aquellas que tienen influencia internacional y/o diversificada son:

1. Riesgo Operacional.
2. Riesgo Reputacional.
3. Riesgo Legal.
4. Riesgo Transnacional.
5. Otros Riesgos

9.5 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La fuente de ingresos de las Fiduciarias proviene principalmente de la actividad que desempeña que es la Fiducia por Administración, representada en negocios que a continuación enumeraremos:

Fiducia Proyectos Inmobiliarios, Fiducia de Administración de Pagos, Fiducia de Garantía, Fiducia de Preventas, Administración de Carteras Colectivas.

9.5.1 PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA ADMINISTRACION

Es responsabilidad de la Alta Dirección diseñar, controlar, verificar y Direccionar a toda la Organización al cumplimiento de los objetivos

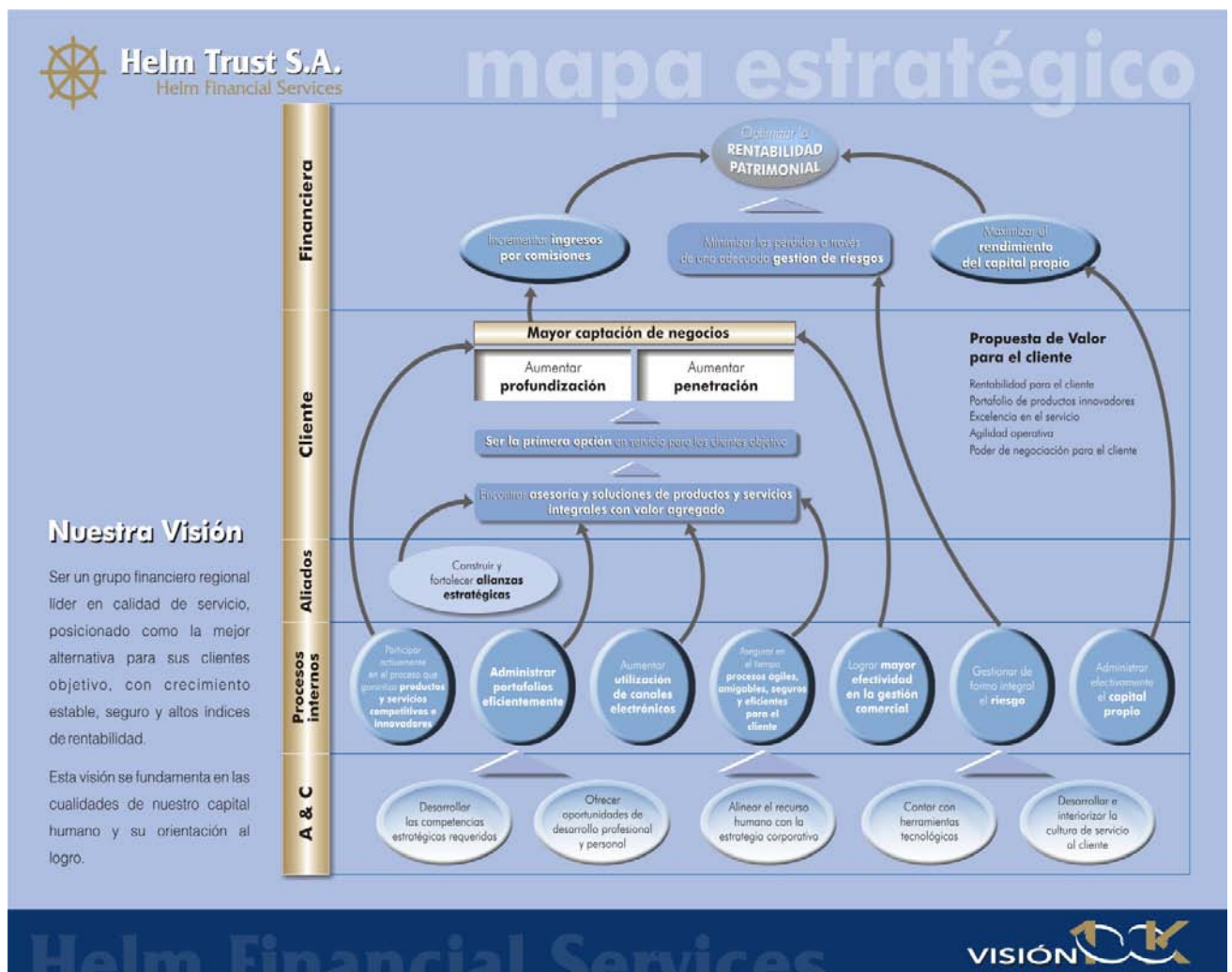
estratégicos y de calidad. Sus objetivos están trazados bajo unas premisas como son:

Cumplir nuestra Propuesta de Valor para el cliente.

Cumplimiento de la perspectiva financiera de la organización asegurando y optimizando nuestros procesos internos.

Ofrecer al personal oportunidades de desarrollo profesional y personal asegurando la alineación del talento humano con la estrategia corporativa, y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad a través del apoyo a programas de impacto social.

Figura 6.



10 VERIFICACION DE PROCESOS

Al desarrollar el presente capítulo, se revisarán los procesos de la Fiduciaria, sus áreas, nos apoyaremos en entrevistas con sus áreas de control y operaciones para determinar posibles riesgos y los posibles impactos, así mismo, revisaremos sus controles y conocimientos de éstos y hasta qué punto se están evaluando correctamente.

Los resultados obtenidos se encuentran en hojas de Excel que determinaremos como anexos I, II y III.

ANEXO I: PROCESOS ESTRATEGICOS (1 HOJA)

ANEXO II: MAPA DE RIESGOS (18 HOJAS).

ANEXO III: RESULTADOS DE MAPAS DE RIESGOS (18 HOJAS).

11 SELECCIÓN DE UN EVENTO ESPECIFICO E IDENTIFICACION DE FACTORES

Como pudimos observar en la Matriz de Riesgo Operativo de la Compañía existen tres grandes Procesos estratégicos; Procesos de Alta Dirección, Procesos de Realización del Servicio y Procesos de Apoyo y cada uno de ellos cuenta con subprocesos que aportan de una forma directa al desarrollo de la compañía, en donde se pueden evaluar los controles tanto internos como externos con el fin de identificar en qué subproceso es más relevante realizar el estudio y determinar las sugerencias y recomendaciones pertinentes.

No se escogió por medio de establecer, cual área presentaba mayor desconocimiento de Tema que nos compete que es el Riesgo Operativo, puesto que la entidad periódicamente realiza capacitaciones y con posterioridad hace encuestas por escrito a todos los empleados de la organización y se ha obtenido como resultado un alto índice tanto de aceptación en el tema, como un alto índice de aceptabilidad, por lo tanto se tomo otra opción para determinar en que área sea establecida la investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se determino la escogencia del Área a investigar fue mediante los resultados tabulados de la matriz entregada en el capítulo 11, la cual claramente nos muestra en que nivel de Riesgo inherente se encuentra cada uno de los subprocesos, así como el nivel de Riesgo residual, lo cual nos ayuda claramente a identificar que dentro de la generación de valor a la empresa y de acuerdo a su objeto social y al impacto que podría ocasionar cualquier eventualidad es el Sub procesos de **Portafolios de Inversión**.

Aunque su nivel de riesgo es aceptable y no es muy alto, sin embargo es el que presenta mayor relevancia, su Riesgo inherente es del 33% y su nivel de Riesgo Residual es del 12%, que en ambos casos se encuentran en nivel moderado y aceptable respectivamente, su número de riesgos identificados son 38 de los más altos y sus causas identificadas son 77.

Hay que aclarar que los subprocesos que se tuvieron en cuenta para realizar esta labor, fueron escogidos teniendo en cuenta su impacto en la compañía de acuerdo a los resultados obtenidos, ya que en los subprocesos que son de sinergias del grupo o de apoyo, no se dispone de mucha información.

VARIABLES aplicadas a la cadena de valor para identificar estuvieron ligadas a la fuente de financiamiento que es de la misma manera la que mas impacto financiero llegara a tener:

Al manejar cualquiera de estos productos, cual seria el Proceso más involucrado en general: Fiducia Proyectos Inmobiliarios, Fiducia de Administración de Pagos, Fiducia de Garantía, Fiducia de Preventas, Administración de Carteras Colectivas.

De los integrantes de esta área se realizo un cuestionario a 2 personas y se visito a la empresa para determinar a que punto se debe hacer un mayor seguimiento y dar un enfoque concreto de este trabajo de investigación.

Para observar el resultado obtenido nos remitimos al siguiente documento en Excel donde se encuentra el cuestionario, las observaciones, análisis y sugerencias:

ANEXO IV: Respuestas Cuestionario.

12 CONCLUSIONES

El elaborar un trabajo de las características que conlleva el área de Riesgos de una organización, conocer sus debilidades y fortalezas, nos permitió aprender a identificar los riesgos operacionales en las empresas del Sector Fiduciario.

Durante la recopilación de la información y la lectura de los libros de Análisis de Riesgos, así mismo en el aprendizaje de la regulación necesaria para el tema, como circulares, decretos y anexos, se nos ha entregado una información muy valiosa, que no solamente nos ha enriquecido para el manejo, administración del SARO, sino también para nuestro desarrollo personal y profesional en todo lo referente a riesgos.

Al aplicar lo aprendido en una organización y verificar sus estructuras, entenderlas y analizarlas, ha sido un proceso muy satisfactorio poder formar parte temporal de una estructura organizacional y poder diferenciar de una manera clara los diferentes tipos de riesgos encontrados, así como posibles soluciones y vulnerabilidades que se pueden presentar en el día a día de una empresa.

De la misma manera, el realizar este trabajo, nos enriquece de manera profunda, el darnos las herramientas necesarias para afrontar los riesgos profesionales, empresariales y personales, comprendiendo que los riesgos no hay que evadirlos, olvidarlos o desestimarlos, sino por el contrario, existen muchas maneras de afrontarlos, de suerte que se pueden llegar a mitigar por completo y en el peor de los casos, por lo menos conocerlos y saber que existen y que podemos tener alternativas para disminuir o amortiguar sus impactos, que de otra manera nos podrían tomar por sorpresa.

Es claro que el campo de aplicación de estos conocimientos no se quedan solo para este tipo de organizaciones, sino por el contrario queda un amplio campo para la aplicación y generación de aportes en todo tipo de empresa, por grande o pequeña que sea, siempre se podrá aportar y evidenciar riesgos que pueden generar pérdidas en las instituciones.

También ha quedado muy claro que los funcionarios son los que más involucrados deben estar en esta tarea, ya que de su experiencia, conocimiento de la empresa y de su perspicacia depende la buena elaboración de una matriz de riesgo. Aunque la responsabilidad recae en el nivel directivo, la base de la organización es la más experta en cuales pueden ser los posibles riesgos de cada cargo, de cada proceso, de cada movimiento que da la organización a nivel de la operación como tal.

Para el caso de la empresa analizada, el subproceso de **Portafolios de Inversión** fue el que presentó la mayor cantidad de causas. De las 77 causas, el 55% tuvo como factor de riesgo el Recurso Humano, y el 30% el proceso, seguido del 12% por tecnología y 2% por eventos externos. De las causas de riesgos calificadas como inaceptables, 2 de las 3 son de origen humano, mientras que de los 14 calificados con impacto catastrófico, la mayor concentración, 72% estuvo en los procesos. Por lo tanto, en realidad el mayor impacto lo tendrían los riesgos que se materializaran, relacionados con los procesos.

Si una empresa quiere ser exitosa, dentro de su organigrama debe tener siempre un área destinada a desarrollar, apoyar, actualizar, capacitar acerca de este tema tan importante como es el tema de Riesgo Operativo, tanto en recursos humanos como en procesos.

13 RECOMENDACIONES

Concluido el proceso de recopilación de información, análisis, tabulación del Sistema de Riesgo Operativo y detectados los Riesgo posibles en el caso específico de HELM Fiduciaria, específicamente en el proceso de **Portafolio de Inversión**, en el área Financiera, presentamos las recomendaciones pertinentes para cada situación.

1. La focalización principal de la gestión del riesgo operativo, se debe centrar en la capacitación y participación del recurso humano, y el mejoramiento y actualización continua de los procesos involucrados. Esto debido a que el recurso humano es el causante de la mayor cantidad de riesgos, mientras que los riesgos asociados a los procesos tienen mayor impacto.
2. Las entidades por más del esfuerzo realizado en tener al día las matrices de Riesgos Operativos, éstas van perdiendo vigencia a medida que pasa el tiempo; se debería implementar los trabajos de campo con las personas involucradas directamente y no con los jefes de áreas.
3. Aunque la capacitación es permanente y el área es dirigida por personal idóneo, la organización desde Presidencia debe invocar permanentemente a todas las áreas para el cumplimiento, verificación y lo más importante, la actualización de los procedimientos con sus respectivos análisis de riesgos nuevos.
4. Los empleados son los más asertivos al detectar posibles fallas o situaciones de riesgos, alentarlos para que se introduzcan dentro

de las matrices y no se generen temores por que estas involucren su área o la de otro departamento.

5. Los Directivos promulgan el SARO, pero se evidencian temores por parte de los subalternos para incluir las situaciones en la Matriz de Riesgo.
6. El estado generando políticas claras y estables puede llegar a ayudar a todas las organizaciones que pertenecen a este grupo de empresas.
7. Se podrían cambiar la periodicidad de las capacitaciones haciéndolas mas concretas pero mas frecuentes, abriendo un espacio de lluvia de ideas y de sugerencias anónimas con el fin de que los empleados no teman por su permanencia en la compañía.
8. Para los empleados son claras sus responsabilidades, pero el apoyo incondicional de algunos jefes de área no es claro.
9. La matriz es muy compleja y cada vez se va a volver más madura, lo cual dificultará la búsqueda, análisis y conocimiento de la misma. Se debería realizar una capacitación periódica pero no de conceptos, sino de los eventos en general, para que todos conozcan e identifiquen ya los riesgos conocidos y cómo afrontarlos.
10. Cuando ingresa un funcionario nuevo, lo bombardean con todo tipo de instructivos, manuales, procedimientos, inducción a sistemas manejados y presentación de toda el grupo, pero no se

ve el beneficio, puesto que escasamente logran entender de se trata toda la organización. El SARO, debería ser parte de su trabajo y poco a poco introducirlo con el lenguaje, con la matriz y ayudarlo a conocer todos y cada uno de los eventos de manera que si los pueda procesar y entender.

11. Es necesario implementar un área dentro de la Auditoría Interna, que no entre en conflicto de intereses con ninguna otra área de la empresa, que esté permanentemente controlando, actualizando y revisando los procesos e identificando los posibles eventos de riesgos, con el fin de realizar una adecuada gestión de riesgo operativo.

BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA, SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Circular Externa 041. 29, Junio, 2007

<http://superfinanciera.gov.co>

COLOMBIA, CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD. Seminario El Riesgo Operacional. Junio, 2007. Disponible en Internet.

<http://riesgooperativo.blogspot.com>

SUIZA, Comité de Supervisión Bancaria, Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital. Junio 2004. Disponible en Internet.

<http://www.bis.org>

MATRIZ DE GESTION CALIDAD

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Inherente	Existen
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa		Estado	Estado		
								Estado	Estado		
R-1	PROCESOS DE APOYO	GESTION CALIDAD	Estandarización de la Documentación	Error	Generación de documentos sin el cumplimiento de los requisitos establecidos	Desconocimiento de los requisitos	Procesos	Bajo	Leve	Tolerable	SI
R-2			Control de Documentos	Incumplimiento	Desactualización de la documentación del sistema de gestión de calidad	Ausencia de validación de la documentación que hacen parte del sistema de gestión de calidad.	Procesos	Medio	Moderado	Precaución	SI
R-3			Control de Registros	Deterioro	Perdida de la información que hace parte de cada uno de los registros en medio físico de los diferentes procesos de la organización.	Possibles eventualidades en caso de un incendio, inundación o robo	Infraestructura	Medio	Moderado	Precaución	SI
R-4				Error	Pérdida de la información del aplicativo Isolución	Error de tipo tecnológico en el aplicativo.	Tecnología	Bajo	Severo	Moderado	SI
R-5			Acciones de Mejoramiento	Inexactitud	Clasificación inadecuada de la causa que genera una NO Conformidad	Claridad en la formulación del problema	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI
R-6			Auditorías Internas de Calidad	Omisión	Inadecuada identificación de hechos o situaciones que afecten el cumplimiento de los requisitos establecidos por la NTC ISO 9001	Desconocimiento de procesos y normas relacionadas con el cumplimiento de los requisitos establecidos	Recurso Humano	Medio	Moderado	Precaución	SI
R-7			Atención de Solicitudes, Quejas y/o Reclamos	Mala calidad	Respuestas inadecuadas a los clientes ante solicitudes, quejas y/o Reclamos y fuera de los límites de tiempo establecidos	Claridad en las tipologías de respuesta para las solicitudes, quejas y/o reclamos	Recurso Humano	Medio	Moderado	Precaución	SI
R-8			Manejo de Producto NO Conforme	Error	Identificación y tratamiento inadecuado a los errores puntuales en el desarrollo de las operaciones propias del negocio	Desconocimiento de responsables del manejo del producto no conforme y su tratamiento inmediato	Procesos	Medio	Moderado	Precaución	SI
R-9			Mantenimiento de la Certificación de Calidad	Suspension	Suspensión parcial o definitiva del certificado de Gestión de Calidad otorgado por el ICONTEC	Generación de NO Conformidades mayores por parte del ente certificador	Procesos	Medio	Moderado	Precaución	SI
R-10			Manejo y Gestión aplicativo ISolución	Fallas de Software	Generación de modificaciones, errores o inconsistencias del aplicativo	Adecuación de los Modulos a la normatividad interna o externa vigente	Procesos	Medio	Moderado	Precaución	SI
R-11			Transmisión de Información sobre SQR y Defensor del Cliente a Superintendencia Financiera	Incumplimiento	Sanción por la transmisión extemporanea de Informes	Centralización de la responsabilidad de transmisión en una sola persona	Recurso Humano	Medio	Moderado	Precaución	SI

Cantidad de Riesgos identificados (11)

Cantidad de Causas identificadas (11)

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	32%	Moderado
---	-----	----------

Evaluación de los controles					Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
Descripción	Clasificación (Tipo de)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
Lineamientos documentados dentro del Proceso Estandarización de Documentos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Revisar el reporte de edad de los Documentos	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
La información de cada uno de las carteras colectivas reposa en medio magnético. Para el caso de Fiducia Estructurada se inició un proyecto de digitalización de información.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Se cuenta con un servidor de dedicación exclusiva para el aplicativo Isolución.	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Evaluación intermedia de las NO Conformidades a cargo del área de calidad	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Retroalimentación de los hallazgos encontrados por los Auditores de Calidad en el desarrollo de la Auditoría	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Centralización de las actividades de recepción de quejas a través del Contact Center	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Documentación y actualización periódica de Matrices de Producto NO Conforme	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Realización de un ciclo anual de auditorías internas de calidad	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Asesoría y recomendaciones por parte del Proveedor de Software (Contrato de Mantenimiento)	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Realizar transmisión de los informes alternando mensualmente a los funcionarios del área de calidad	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Perfil de Riesgo Residual del proceso.	10%	Aceptable
---	------------	-----------

MATRIZ DE GESTION CONTABLE-SOCIEDAD

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACIÓN DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad		Zona de Riesgo Inherente	Evaluación de los controles		
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa		Estado	Estado		Existen	Descripción	Clasificación (Tipo de)
								Medio	Severo				
R-1			Liquidación y declaración de impuestos	Incumplimiento	Pago de sanción por la presentación extemporánea de impuestos a las Entidades de Administración Tributaria Nacionales y Territoriales.	Fallas en la revisión de declaraciones.	Recurso Humano	Medio	Severo	Precaución	SI	Para la declaración de impuestos existe un control dual de la Fiduciaria con la Revisoría Fiscal en cuanto a fechas límites de pagos (SE TIENE UN CALENDARIO PERSONALIZADO PARA LOS DIFERENTES VENCIMIENTOS)	Preventivo
						Ausencia de procedimientos de revisión de declaraciones.	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Existen mas que procedimientos documentados, procedimientos tecnicos que permiten, desarrollar el diligenciamiento de las diferentes declaraciones a presentar y que deben ser acordes con el impuesto respectivo y sus normas concordante	Preventivo
						Fallas en la generación de información que sirve como insumo.	Tecnología	Medio	Severo	Precaución	SI	El sistema actual provee los insumos necesarios para la elaboracion de las declaraciones semanales, mensuales, bimestrales y anuales. Sin embargo por tratarse de normas tecnicas sobre cada proceso prevalece el factor humano, que es el que determina los datos definitivos de cada una de las declaraciones	Preventivo
						Ausencia del perfil de Analista de Impuestos.	Recurso Humano	Medio	Moderado	Precaución	SI	Es responsabilidad del Contralor y el Asistente de Contraloría, establecer los mecanismos necesarios que garanticen el cumplimiento de la presentación de las diferentes declaraciones.	Preventivo
						Fallas en la selección del Analista de Impuestos.	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI	Los procesos asignados al analista de impuestos son supervisados por el Contralor y Asistente de Contraloría, generando un control dual de las actividades a cargo de este funcionario	Preventivo
						Fallas en el proceso de liquidación de retenciones en el momento del pago.	Recurso Humano	Medio	Severo	Precaución	SI	El proceso de causacion de pagos esta soportado en el aplicativo SIFI, y las diferentes liquidaciones realizadas por los Analistas de Tesorería son autorizadas por el jefe del Area, con lo que se garantiza un a verificación de los procesos automaticos realizados en el sistema.	Preventivo
R-2				Inexactitud	Pago de intereses por la presentación inadecuada y corrección de declaraciones de impuestos a las Entidades de Administración Tributaria Nacionales y Territoriales.	Fallas en la revisión de declaraciones.	Recurso Humano	Medio	Severo	Precaución	SI	Existe un control por parte de la Fiduciaria y nuestra Revisoría Fiscal de las liquidación de las declaraciones, frente a las tarifas a pagar y las bases de liquidación, Adicionalmente cuando se hablamos del Impuesto de Renta nuestros asesores Orozco Pardo, apoyan el proceso de revision antes de la presentación.	Preventivo
						Ausencia del perfil de Analista de Impuestos.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Existe Backup para el desempeño de las funciones prioritarias para la generacion de las declaraciones a presentar a los entes de control, adicionalmente el proceso de verificación realizado por la Revisoría Fiscal, garantiza la adecuada presentación de estas obligaciones	Preventivo
						Fallas en el proceso de liquidación de retenciones en el momento del pago.	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	El procedimiento de liquidación de ordenes de pago garantiza que los descuentos realizados a los proveedores, se realice un control de aprobación de liquidación que realiza el lider de tesorería	Preventivo
R-3				Incumplimiento	Posibilidad del pago de sanción por la presentación extemporánea de información requerida por las Entidades de Administración Tributaria Nacionales y Territoriales.	No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Muy Bajo	Leve	Aceptable	SI	Los procesos estructurados permiten que la estructuración de esta información se realice con la debida anticipación y que los datos generados corresponden a la operación de la compañía.	Preventivo
						Falta de planeación del trabajo	Procesos	Medio	Severo	Precaución	SI	Con base en las fechas de vencimiento publicadas por los diferentes organismos se efectua un cronograma que proyecta el desarrollo de las actividades necesarias para el cumplimiento oportuno de los reportes	Preventivo
						Ausencia del perfil de Analista de Impuestos.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Se ha estructurado al interior de la Contraloría un area de Impuestos dedicada al cumplimiento de las responsabilidades fiscales de la sociedad y los patrimonios administrados, lo que permite garantizar bajo cualquier evento el cumplimiento de las obligaciones	Preventivo

PROCESOS DE APOYO

TION CONTABLE-SOCIEDAD FIDUCIARIA

R-4	Remisión de información tributaria a las Entidades de Control (Medios magnéticos)			Fallas en aplicativos.	Tecnología	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Dado que las fechas para la presentación de esta información son publicadas con antelación se esta en la capacidad de utilizar las contingencias de bases para generar la información , adicionalmente la fiduciaria cuenta con contrato de mantenimiento del software que permite garantizar los tiempos de respuesta para la solución de errores que pueda presentar el aplicativo.	Preventivo
				No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Medio	Severo	Precaución	SI	La información que mas origina este riesgo es la asociada a la administración de los fiduciantes ya que la otra es extractada del aplicativo , por consiguiente y dado que no existe un control automatico, siempre existe un alto grado de riesgo en remitir información inconsistente a las actividades asociadas a los controles fiscales de los organismos nacionales o departamentales segun corresponda.	Detectivo
				Exceso de trabajo	Recurso Humano	Muy Bajo	Leve	Aceptable	SI	Se ha realizado una reestructuración del area que permite garantizar bajo parametros normales de operación que los funcionarios, tienen a su cargo un relación equilibrada de funciones y compromisos laborales que le permiten desarrollar adecuadamente sus funciones	Preventivo
				Falta de previsión y cuidado.	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI	Se han establecido los suficientes procedimientos, de control y verificación que garantizan que la información remitida corresponde a la reportada por las areas fuentes o la generada por los sistemas de apoyo	Preventivo
R-5	Generación de Informes	Incumplimiento	Emitir informes excediendo los plazos de entrega estipulados con el cliente (externo /interno)	Fallas en la revisión de los informes.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Existe un procedimientos de verificación de la razonabilidad y consistencia de la información remitida que garantizan la calidad de la misma. Adicionalmente se propende por generar la mayor parte de los reportes como fuente original el sistema contable.	Preventivo
				Ausencia de procedimientos de revisión de informes.	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Dado el carácter tecnico de la información a generar, se acuden a los principios de contabilidad y normas tecnicas que sobre el practicar emiten los organismos especializados	Preventivo
				Fallas en la selección del personal asignado a la actividad.	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Todos los informes generados por contraloría son aprobados por el Contralor y/o Asistente de Contraloría	Preventivo
R-6	Generación de Informes	Inexactitud	Emitir informes con datos que no se ajusta a la realidad de los hechos.	Fallas en la revisión de los informes.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Existe un procedimientos de verificación de la razonabilidad y consistencia de la información remitida que garantizan la calidad de la misma. Adicionalmente se propende por generar la mayor parte de los reportes como fuente original el sistema contable.	Preventivo
				Ausencia de procedimientos de revisión de informes.	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Dado el carácter tecnico de la información a generar, se acuden a los principios de contabilidad y normas tecnicas que sobre el practicar emiten los organismos especializados	Preventivo
				No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Los procesos existentes actualmente garantizan que la información de salida refleje razonablemente la situación financiera y fiscal de la compañía	Preventivo
				Fallas en la selección del personal asignado a la actividad.	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Todos los informes generados por contraloría son aprobados por el Contralor y/o Asistente de Contraloría	Preventivo
R-7	Retención en la fuente excediendo los plazos de entrega estipulados por ley.	Incumplimiento	Sanción por expedir certificados de Retención en la fuente excediendo los plazos de entrega estipulados por ley.	Fallas en la revisión de la información contenida en los Certificados de retención en la fuente.	Recurso Humano	Medio	Severo	Precaución	SI	Al esta implementado SIFI, el sistema es la fuente y lo que se realiza como procedimiento alterno es una verificación aleatoria de la consistencia de la información en el proceso de declaración mensual de retenciones a los diferentes administraciones	Preventivo
				Ausencia de procedimientos de revisión de Certificados	Procesos	Muy Bajo	Moderado	Aceptable	SI	Se han establecido los suficientes procedimientos, de control y verificación que garantizan que la información remitida corresponde a la reportada por las areas fuentes o la generada por los sistemas de apoyo	Preventivo
				No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Bajo	Leve	Tolerable	SI	En la actualidad la información se procesa en línea y por consiguiente la fuente garantiza la calidad y consistencia de la misma	Detectivo

				Fallas en la selección del personal asignado a la actividad.	Procesos	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI	La información soporte de esta actividad tiene como fuente directa el sistema y sobre el particular se han diseñado los controles de verificación que permiten garantizar la calidad de la misma y que son originados en la fuente inicial del proceso	Preventivo
R-8	Inexactitud	Expedir certificados de retención en la fuente con información que no se ajusta a la realidad de los hechos.		Fallas en la revisión de los Certificados de retención en la fuente.	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI	Al esta implementado SIFI, el sistema es la fuente y lo que se realiza como procedimiento alterno es una verificación aleatoria de la consistencia de la información en el proceso de declaración mensual de retenciones a los diferentes administraciones.	Preventivo
				Ausencia de procedimientos de revisión de Certificados	Procesos	Muy Bajo	Moderado	Aceptable	SI	Se han establecido los suficientes procedimientos, de control y verificación que garantizan que la información remitida corresponde a la reportada por las áreas fuentes o la generada por los sistemas de apoyo.	Preventivo
				No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Bajo	Leve	Tolerable	SI	En la actualidad la información se procesa en línea y por consiguiente la fuente garantiza la calidad y consistencia de la misma.	Detectivo
				Fallas en la selección del personal asignado a la actividad.	Procesos	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI	La información soporte de esta actividad tiene como fuente directa el sistema y sobre el particular se han diseñado los controles de verificación que permiten garantizar la calidad de la misma y que son originados en la fuente inicial del proceso	Preventivo
R-9	Inexactitud	Causar y liquidar de forma inexacta las comisiones fiduciarias		Error en las definiciones del contrato vs las contenido en las consideraciones del mismo	Procesos	Medio	Severo	Precaución	SI	En la actualidad el proceso de estructuración y suscripción de contratos tiene claramente establecido, un procedimiento que involucra al área jurídica y comercial en la verificación del contenido legal y contractual del mismo.	Preventivo
				No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Medio	Severo	Precaución	SI	Dentro de los procedimientos de creación de contratos y liquidación de comisiones fiduciarias se tienen previstas las tareas que permiten garantizar que la información este actualizada a lo establecido en el contrato y sus modificaciones (otros)	Preventivo
				Liquidación manual de comisiones	Recurso Humano	Medio	Severo	Precaución	SI	Existen solo dos negocios que presenta liquidación de comisión de forma manual y para ellos se ha establecido un control dual de verificación de su proceso de liquidación, el cual garantiza que se determinen los valores que están contractualmente establecidos.	Preventivo
R-10	Omisión	No efectuar la gestión de cobro de comisiones.		No contar con la información actualizada de los clientes	Procesos	Medio	Moderado	Precaución	SI	Solicitar actualización de información con la Gerencia Comercial y la Gerencia Administrativa	Preventivo
				Incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Mensualmente el analista de cartera presenta al comité comercial el estado de cartera de los cliente con el fin de que este comité interactue con los clientes y garantice el recaudo o confirmación de pagos por parte del mismo.	Preventivo
				No contar con el personal suficiente para dar cumplimiento a la actividad	Infraestructura	Muy Bajo	Leve	Aceptable	SI	Los procedimientos y backups establecidos garantizan que el proceso se lleve a cabo aun con las ausencias temporales del funcionario titular	Preventivo
R-11	Incumplimiento	Transmisión extemporanea de endeudamiento		No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Eventos Externos	Medio	Severo	Precaución	SI	Se dependerá siempre del suministro de información por parte de los clientes que manejan la cartera de tipo financiero. Para la implementación de la versión standar de SIFI se tiene previsto una interfase que permita consolidar la totalidad de los archivos remitidos por los clientes que administran este tipo de carteras y se ratificarán los compromisos con los clientes para el suministro de información oportuna y correcta.	Preventivo
				Falla tecnológica	Tecnología	Alto	Severo	Inaceptable	SI	El archivo se genera de forma manual, validando su contenido y garantizando el valor reportado por cada uno de los deudores en cuanto a saldos y calificación, el control es dual: Elaboración del analista y revisión del Asistente de Contraloría.	Preventivo
R-12	Incumplimiento	Expedición de facturas fuera de los rangos de fecha establecidos o fuera del periodo fiscal correspondiente.		Falla tecnológica	Tecnología	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Existe un contrato de prestación de servicios con el proveedor de software que garantiza la solución a los errores en menos de 2 días cuando los mismos son de alto impacto.	Preventivo
				Incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos	Procesos	Muy Bajo	Moderado	Aceptable	SI	La facturación se realiza de manera automática a través del aplicativo SIFI.	Preventivo

R-13			Riesgo de liquidez	No pago o mora en la cancelación de las facturas por parte del cliente	La no recepción de la Factura	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	El proceso de entrega de facturas, esta entregado a un outsourcing, el cual mediante el cumplimiento de tiempos y la disponibilidad de una pagina internet donde se consultan las guias de entrega, permite hacer seguimiento de la remision de la factura al cliente, adicionalmente existe un proceso de recirculacion de documentos no entregados en la primera direccion con el fin de ser remitidos en el termino de dos (2) dias a la direccion correcta.	Preventivo
					Diferencia en los valores cobrados	Procesos	Medio	Moderado	Precaución	SI	Existe un procedimiento que garantiza el seguimiento a las variaciones en las liquidaciones de comisiones y su correspondiente justificación	Preventivo
R-14			Falsificación de documentos	Falsificación de facturas de venta.	Deficiencias en la selección de personal	Recurso Humano	Alto	Moderado	Precaución	SI	La vicepresidencia de recursos humanos realiza un proceso adecuado de selección de personal evaluando la idoneidad del personal contrato para el desempeño de las funciones	Preventivo
					Desconocimiento de políticas que guen la actuación (Código de Ética)	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI	Se realiza capacitación y entrega del Código de Ética a los nuevos funcionarios con el fin que conozcan las políticas de la compañía	Preventivo
R-15		Generación de reportes a entidades de Control (transmisiones)	Incumplimiento	Sanciones por generación de reportes excediendo los plazos de entrega estipulados por entidades de vigilancia y control	Ausencia de procedimientos	Procesos	Bajo	Leve	Tolerable	SI	Se han reestructurado los procedimiento y las áreas que intervienen, lo cual junto con el nuevo aplicativo permite la reducción de tiempos en beneficio del cumplimiento	Preventivo
					Falla tecnológica	Tecnología	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Existe un contrato de mantenimiento con el proveedor que garantiza el soporte del mismo y la solución a los errores de generación de los reportes de norma y soportados por el sistema.	Preventivo
R-16			Inexactitud	Sanción por la generación de reportes con datos que no se ajusta a la realidad de los hechos.	No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Muy Bajo	Leve	Aceptable	SI	Se han reestructurado los procedimiento y las áreas que intervienen en este proceso, lo cual junto con el nuevo aplicativo permite la reducción de tiempos en beneficio del cumplimiento oportuno de	Preventivo
					No contar con el personal suficiente para dar cumplimiento a la actividad	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI	Están diseñados los procedimientos y las contingencias de Backup de funcionarios que garantizan la generacion de los informes de forma oportuna.	Preventivo

Cantidad de Riesgos identificados (16)

Cantidad de Causas identificados (49)

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	28%	Moderado
---	-----	----------

Controles			Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
NO	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
SI	Semiautomático	Insuficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
NO	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Semiautomático	Insuficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
SI	Semiautomático	Insuficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
NO	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
NO	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
NO	Manual	Suficiente	Medio	Moderado	Tolerable
NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable

SI	Automático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
NO	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Manual	Suficiente	Medio	Leve	Tolerable
SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Perfil de Riesgo Residual del proceso.	11%	Aceptable
---	------------	-----------

MATRIZ DE GESTION CONTABLE-FIDUCIA ESTRUCTURADA

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad	Impacto
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa		Estado	Estado
R-1			Liquidación y declaración de impuestos	Incumplimiento	Pago de sanción por la presentación extemporánea de impuestos a las Entidades de Administración Tributaria Nacionales y Territoriales.	Fallas en la revisión de declaraciones.	Recurso Humano	Medio	Severo
						Ausencia de procedimientos de revisión de declaraciones.	Procesos	Bajo	Moderado
						Fallas en la generación de información que sirve como insumo.	Tecnología	Medio	Severo
						Ausencia del perfil de Analista d	Recurso Humano	Medio	Moderado
						Fallas en la selección del Analista de Impuestos.	Procesos	Bajo	Severo
						Fallas en el proceso de liquidación de retenciones en el momento del pago.	Recurso Humano	Medio	Moderado
R-2				Inexactitud	Pago de intereses por la presentación inadecuada y corrección de declaraciones de impuestos a las Entidades de Administración Tributaria Nacionales y Territoriales.	Fallas en la revisión de declaraciones.	Recurso Humano	Medio	Moderado
						Ausencia del perfil de Analista d	Recurso Humano	Bajo	Moderado
						Fallas en el proceso de liquidación de retenciones en el momento del pago.	Procesos	Bajo	Moderado

R-3
R-4
R-5

PROCESOS DE APOYO

ION CONTABLE-FIDUCIA ESTRUCTURADA

Generación de Informes	Incumplimiento	Emitir informes excediendo los plazos de entrega estipulados con el cliente (externo /interno)	Fallas en la revisión de los informes.	Recurso Humano	Medio	Moderado	
			Ausencia de procedimientos de	Procesos	Bajo	Moderado	
			Fallas en la selección del perso	Procesos	Bajo	Moderado	
	Inexactitud	Emitir informes con datos que no se ajusta a la realidad de los hechos.	Fallas en la revisión de los informes.	Recurso Humano	Medio	Moderado	
			Ausencia de procedimientos de	Procesos	Bajo	Moderado	
			No Contar con información de e	Procesos	Bajo	Moderado	
Fallas en la selección del perso			Procesos	Bajo	Moderado		
Expedición de certificados de Retención en la Fuente	Incumplimiento	Sanción por expedir certificados de Retención en la fuente excediendo los plazos de entrega estipulados por ley.	Fallas en la revisión de la información contenida en los Certificados de retención en la fuente.	Recurso Humano	Medio	Severo	
			Ausencia de procedimientos de	Tecnología	Bajo	Leve	
			No Contar con información de e	Procesos	Bajo	Moderado	
				Fallas en la selección del perso	Procesos	Muy Bajo	Severo
				Fallas en la revisión de la información contenida en los Certificados de retención en la fuente.	Recurso Humano	Medio	Severo

R-6
R-7
R-8
R-9

GEST

	Inexactitud	Expedir certificados de retención en la fuente con información que no se ajusta a la realidad de los hechos.	Ausencia de procedimientos de	Procesos	Muy Bajo	Moderado
			No Contar con información de e	Procesos	Medio	Leve
			Fallas en la selección del perso	Procesos	Muy Bajo	Moderado
Generación de reportes a entidades de Control (transmisiones)	Incumplimiento	Sanciones por generación de reportes excediendo los plazos de entrega estipulados por entidades de vigilancia y control	Ausencia de procedimientos	Procesos	Bajo	Leve
			Falla tecnológica	Tecnología	Bajo	Moderado
	Inexactitud	Sanción por la generación de reportes con datos que no se ajusta a la realidad de los hechos.	No Contar con información de e	Procesos	Bajo	Leve
			No contar con el personal sufici	Recurso Humano	Bajo	Leve
Remisión de información tributaria a las Entidades de Control (Medios magnéticos)	Incumplimiento	Posibilidad del pago de sanción por la presentación extemporánea de información requerida por las Entidades de Administración Tributaria Nacionales y Territoriales.	No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Bajo	Leve
			Falta de planeación del trabajo	Procesos	Medio	Severo
			Ausencia del perfil de Analista de Impuestos.	Recurso Humano	Bajo	Moderado
			Fallas en aplicativos.	Tecnología	Bajo	Moderado

R-10			Inexactitud	Posibilidad de remitir información errónea a las Entidades de Administración Tributaria Nacionales y Territoriales.	No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Medio	Severo
					Exceso de trabajo	Recurso Humano	Muy Bajo	Leve
					Falta de previsión y cuidado.	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo

Cantidad de Riesgos identificados (10)

Cantidad de Causas identificadas (35)

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	27%
---	-----

Zona de Riesgo Inherente	Evaluación de los controles						Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
	Existen	Descripción	Clasificación (Tipo de control)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
Precaución	SI	Para la declaración de impuestos existe un control dual de la Fiduciaria con la Revisoría Fiscal en cuanto a fechas límites de pagos (SE TIENE UN CALENDARIO PERSONALIZADO PARA LOS DIFERENTES VENCIMIENTOS)	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Tolerable	SI	Existen mas que procedimientos documentados, procedimientos tecnicos que permiten, desarrollar el diligenciamiento de las diferentes declaraciones a presentar y que deben ser acordes con el impuesto respectivo y sus normas concordante	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Precaución	SI	El sistema actual provee los insumos necesarios para la elaboracion de las declaraciones semanales, mensuales, bimestrales y anuales. Sin embargo por tratarse de normas tecnicas sobre cada proceso prevalece el factor humano, que es el que determina los datos definitivos de cada una de las declaraciones	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Precaución	SI	Es responsabilidad del Contralor y el Asistente de Contraloria, establecer los mecanismos necesarios que garanticen el cumplimiento de la presentacion de las diferentes declaraciones.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Moderado	SI	Los procesos asignados al analista de impuestos son supervisados por el Contralor y Asistente de Contraloria, generando un control dual de las actividades a cargo de este funcionario	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	Existe Backup para el desempeño de las funciones prioritarias para la generacion de las declaraciones a presentar a los entes de control, adicionalmente el proceso de verificacion realizado por la Revisoría Fiscal, garantiza la adecuada presentacion de estas obligaciones	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Precaución	SI	Existe un control por parte de la Fiduciaria y nuestra Revisoría Fiscal de las liquidacion de las declaraciones, frente a las tarifas a pagar y las bases de liquidación, Adicionalmente cuando se hablamos del Impuesto de Renta nuestros asesores Orozco Pardo, apoyan el proceso de revision antes de la presentación.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Existe Backup para el desempeño de las funciones prioritarias para la generacion de las declaraciones a presentar a los entes de control, adicionalmente el proceso de verificacion realizado por la Revisoría Fiscal, garantiza la adecuada presentacion de estas obligaciones	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	El procedimiento de liquidacion de ordenes de pago garantiza que los descuentos realizados a los proveedores, se realice un control de aprobacion de liquidacion que realiza el lider de tesoreria	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Precaución	SI	Existe un procedimientos de verificación de la razonabilidad y consistencia de la información remitida que garantizan la calidad de la misma. Adicionalmente se propende por generar la mayor parte de los reportes como fuente original el sistema contable.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Tolerable	SI	Dado el carácter tecnico de la información a generar, se acuden a los principios de contabilidad y normas tecnicas que sobre el particular emiten los organismos especializados	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Todos los informes generados por contraloria son aprobados por el Contralor y/o Asistente de Contraloria	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Precaución	SI	Existe un procedimientos de verificación de la razonabilidad y consistencia de la información remitida que garantizan la calidad de la misma. Adicionalmente se propende por generar la mayor parte de los reportes como fuente original el sistema contable.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Tolerable	SI	Dado el carácter tecnico de la información a generar, se acuden a los principios de contabilidad y normas tecnicas que sobre el particular emiten los organismos especializados	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Los procesos existentes actualmente garantizan que la información de salida refleje razonablemente la situación financiera y fiscal de la compañía	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Todos los informes generados por contraloria son aprobados por el Contralor y/o Asistente de Contraloria	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Precaución	SI	Al estar implementado SIFI, sistema que es fuente de esta información, lo que se realiza como procedimiento alternativo es una verificación aleatoria de la consistencia de la información, en el proceso de declaración mensual de retenciones a las diferentes administraciones. LOS UNICOS CERTIFICADOS QUE TIENEN INCONVENIENTES SON LOS DE DERECHOS PATRIMONIALES	Preventivo	SI	Semiautomático	Insuficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Tolerable	SI	Los procesos de operación actual garantizan que la información se procese por los sistemas que son la fuente de los certificados emitidos a los clientes y proveedores	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Se han establecido los suficientes procedimientos, de control y verificación que garantizan que la información remitida corresponde a la reportada por las áreas fuentes o la generada por los sistemas de apoyo LOS UNICOS CERTIFICADOS QUE TIENEN INCONVENIENTES SON LOS DE DERECHOS PATRIMONIALES	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	La información soporte de esta actividad tiene como fuente directa el sistema y sobre el particular se han diseñado los controles de verificación que permiten garantizar la calidad de la misma y que son originados en la fuente inicial del proceso	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	Al esta implementado SIFI, el sistema es la fuente y lo que se realiza como procedimiento alternativo es una verificación aleatoria de la consistencia de la información en el proceso de declaración mensual de retenciones a los diferentes administraciones	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

Aceptable	SI	Se han establecido los suficientes procedimientos, de control y verificación que garantizan que la información remitida corresponde a la reportada por las áreas fuentes o la generada por los sistemas de apoyo	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	En la actualidad la información se procesa en línea y por consiguiente la fuente garantiza la calidad y consistencia de la misma	Detectivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Aceptable	SI	La información soporte de esta actividad tiene como fuente directa el sistema y sobre el particular se han diseñado los controles de verificación que permiten garantizar la calidad de la misma y que son originados en la fuente inicial del proceso	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Se han reestructurado los procedimiento y las áreas que intervienen, lo cual junto con el nuevo aplicativo permite la reducción de tiempos en beneficio del cumplimiento oportuno de esta obligación.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Existe un contrato de mantenimiento con el proveedor que garantiza el soporte del mismo y la solución a los errores de generación de los reportes de norma y soportados por el sistema.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Se han reestructurado los procedimiento y las áreas que intervienen en este proceso, lo cual junto con el nuevo aplicativo permite la reducción de tiempos en beneficio del cumplimiento oportuno de esta obligación	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Están diseñados los procedimientos y las contingencias de Backup de funcionarios que garantizan la generación de los informes de forma oportuna.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Los procesos estructurados permiten que la estructuración de esta información se realice con la debida anticipación y que los datos generados corresponden a la operación de la compañía.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Precaución	SI	Con base en las fechas de vencimiento publicadas por los diferentes organismos se efectúa un cronograma que proyecta el desarrollo de las actividades necesarias para el cumplimiento oportuno de los reportes	Preventivo	NO	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Tolerable	SI	Se ha estructurado al interior de la Contraloría un área de Impuestos dedicada al cumplimiento de las responsabilidades fiscales de la sociedad y los patrimonios administrados, lo que permite garantizar bajo cualquier evento el	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Dado que las fechas para la presentación de esta información son publicadas con antelación se está en la capacidad de utilizar las contingencias de bases para generar la información, adicionalmente la fiduciaria cuenta con contrato de mantenimiento del software que permite garantizar los tiempos de respuesta para la solución de errores que pueda presentar el aplicativo.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Precaución	NO	La información que mas origina este riesgo es la asociada a la administración de los fideicomitentes ya que la otra es extractada del aplicativo , por consiguiente y dado que no existe un control automatico, siempre existe un alto grado de riesgo en remitir información inconsistente a las actividades asociadas a los controles fiscales de los organismos nacionales o departamentales según corresponda.					Medio	Severo	Precaución
Aceptable	SI	Se ha realizado una reestructuración del área que permite garantizar bajo parámetros normales de operación que los funcionarios, tienen a su cargo un relación equilibrada de funciones y compromisos laborales que le permiten desarrollar adecuadamente sus funciones	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Se han establecido los suficientes procedimientos, de control y verificación que garantizan que la información remitida corresponde a la reportada por las áreas fuentes o la generada por los sistemas de apoyo	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado						Perfil de Riesgo Residual del proceso.		11%	Aceptable

MATRIZ DE GESTION CONTABLE-CARTERAS COLECTIVAS

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACIÓN DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo	Evaluación	
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa		Estado	Estado	Inherente	Existen	Descripción
R-1	PROCESOS DE APOYO	GESTION CONTABLE-CONTAB CARTERAS COLECTIVAS	Generación de Informes	Incumplimiento	Emitir informes excediendo los plazos de entrega estipulados con el cliente (externo /interno)	Falta de actualización del control de los informes a remitir	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Cronograma de remisión de informes a los clientes internos y externos
						Ausencia y/o desactualización de procedimientos para la remisión de informes.	Procesos	Medio	Moderado	Precaución	SI	El procedimiento contempla las obligaciones actuales
						No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Alto	Severo	Inaceptable	SI	Procedimiento para la operación de las Carteras incluido el cierre diario y mensual
						Fallas en la selección del personal asignado a la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI	Proceso de selección de personal
R-2				Inexactitud	Emitir informes con datos que no se ajusta a la realidad de los hechos.	Fallas en la revisión de los informes.	Recurso Humano	Alto	Severo	Inaceptable	SI	Todo informe es validado y aprobado previo a la entrega del mismo
						No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Alto	Severo	Inaceptable	SI	Procedimiento para la operación de las Carteras incluido el cierre diario y mensual
						Fallas en la selección del personal asignado a la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI	Proceso de selección de personal
						Fallas en la revisión de los certificados de retención en la fuente.	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI	Al estar implementado SIFI, sistema que es fuente de esta información, lo que se realiza como procedimiento alterno es una verificación aleatoria de la consistencia de la información, en el proceso de
R-3			Incumplimiento	Sanción por No expedir o expedir excediendo los plazos de entrega estipulados por ley los Certificados de Retención en la fuente.	No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Tecnología	Bajo	Leve	Tolerable	SI	Los procesos de operación actual garantizan que la información se procese por los sistemas que son la fuente de los certificados emitidos a los clientes y	
					Ausencia de procedimientos de revisión de Certificados.	Procesos	Muy Bajo	Moderado	Aceptable	SI	Se han establecido los suficientes procedimientos, de control y verificación que garantizan que la información remitida	
					Fallas en la selección del personal asignado a la actividad.	Procesos	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI	La información soporte de esta actividad tiene como fuente directa el sistema y sobre el particular se han diseñado los controles de verificación que permiten	
					Fallas en la revisión de los Certificados de retención en la fuente.	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI	Al estar implementado SIFI, el sistema es la fuente y lo que se realiza como procedimiento alterno es una verificación aleatoria de la consistencia de la	
R-4	Inexactitud	Expedir certificados de retención en la fuente con información que no se ajusta a la realidad de los hechos.	Ausencia de procedimientos de revisión de Certificados	Procesos	Muy Bajo	Moderado	Aceptable	SI	Se han establecido los suficientes procedimientos, de control y verificación que garantizan que la información remitida			
			No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Bajo	Leve	Tolerable	SI	En la actualidad la información se procesa en línea y por consiguiente la fuente garantiza la calidad y consistencia de la misma			
			Fallas en la selección del personal asignado a la actividad.	Procesos	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI	La información soporte de esta actividad tiene como fuente directa el sistema y sobre el particular se han diseñado los controles de verificación que permiten garantizar la calidad de la misma y que son			
			Ausencia de procedimientos	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Se han reestructurado los procedimientos y las áreas que intervienen, lo cual junto con el nuevo aplicativo permite la reducción de tiempos en beneficio del cumplimiento oportuno de esta obligación.			
R-5	Incumplimiento	Sanciones por generación de reportes excediendo los plazos de entrega estipulados por entidades de vigilancia y control	Falla tecnológica	Tecnología	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Existe un contrato de mantenimiento con el proveedor que garantiza el soporte del mismo y la solución a los errores de generación de los reportes de norma y soportados por el sistema.			
			No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	Muy Bajo	Moderado	Aceptable	SI	Se han reestructurado los procedimientos y las áreas que intervienen en este proceso, lo cual junto con el nuevo aplicativo permite la reducción de tiempos en beneficio del cumplimiento oportuno de esta obligación			
R-6	Inexactitud	Sanción por la generación de reportes con datos que no se ajusta a la realidad de los hechos.	No contar con el personal suficiente para dar cumplimiento a la actividad	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Están diseñados los procedimientos y las contingencias de Backup de funcionarios que garantizan la generación de los informes de forma oportuna.			

Cantidad de Riesgos identificados (06)

Cantidad de Causas identificadas (19)

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	27%	Moderado
---	-----	----------

Ejecución de los controles				Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
Clasificación (Tipo de)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Preventivo	SI	Semiamático	Suficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Preventivo	SI	Semiamático	Suficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Preventivo	SI	Semiamático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Preventivo	SI	Semiamático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Preventivo	SI	Semiamático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Preventivo	SI	Semiamático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Preventivo	SI	Semiamático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Detectivo	SI	Semiamático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Preventivo	SI	Semiamático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Perfil de Riesgo Residual del proceso.	9%	Aceptable
---	-----------	-----------

MATRIZ DE PORTAFOLIOS DE INVERSION

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad	Impacto			
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa		Estado	Estado			
R-1			Entrega por parte del proceso de Administración de Contratos del negocio fiduciario para su respectiva ejecución en la Mesa de Inversiones.	Incumplimiento	Posibilidad de incumplir con las obligaciones contractuales debido a que no se cuenta con la claridad en los contratos sobre destinación de los recursos, políticas de inversión, controles y comités, entre otros.	Falta de políticas y procedimientos	Procesos	Medio	Severo			
						Fallas en la estructuración del contrato.	Procesos	Medio	Severo			
						Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo			
R-2						Conocer y analizar el contrato fiduciario y los reglamentos a que haya lugar.	Incumplimiento	Posibilidad de incumplir con las obligaciones contractuales y legales por falta de conocimiento adecuado del régimen legal aplicable a las entidades públicas.	Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Procesos	Bajo	Severo
									Falta de experiencia.	Recurso Humano	Bajo	Severo
R-3									Conocer y analizar el contrato fiduciario y los reglamentos a que haya lugar.	Incumplimiento	Posibilidad de cometer errores por desconocimiento, descuido o falta de capacitación por parte de los Traders de la Mesa de Inversión en la ejecución del negocio	Falta de políticas y procedimientos
	Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo									Severo
	Extralimitación de funciones	Recurso Humano	Bajo									Severo
	Falta de experiencia.	Recurso Humano	Bajo									Severo
R-4			Estudio por parte de la Mesa de Inversiones de las diferentes alternativas de Inversión	Riesgo de Crédito	Insuficiente seguimiento a la situación financiera de los emisores.	Falta de un modelo de evaluación de riesgo o contar con un modelo ineficiente				Procesos	Bajo	Catastrófico
						Fallas en el proceso de comuni				Recurso Humano	Medio	Moderado
						Fallas en el conocimiento del ci	Recurso Humano	Medio	Moderado			
R-5						Estudio por parte de la Mesa de Inversiones de las diferentes alternativas de Inversión	Fluctuación de Tasas de Interés	Vulnerabilidad del portafolio respecto de la volatilidad de las tasas de interés		Eventos Externos	Medio	Moderado
									Ciclos del Mercado		Medio	Moderado
									Falta de políticas y procedimientos	Procesos	Medio	Moderado
R-6			Estudio por parte de la Mesa de Inversiones de las diferentes alternativas de Inversión					Insolvencia del emisor de títulos	Falta de políticas y procedimientos	Procesos	Medio	Moderado
									Fallas en el conocimiento del ci	Procesos	Medio	Moderado

R-7
R-8
R-9
R-10
R-11
R-12
R-13
R-14
R-15
R-16
R-17

DE REALIZACION DEL SERVICIO

RTAFOLIOS DE INVERSION

	Riesgo de liquidez	Problemas de Liquidez generados por deficiencias en la estructura del portafolio	Falta de políticas y procedimientos	Procesos	Medio	Moderado
			Ausencia del personal idóneo p	Procesos	Bajo	Catastrófico
			No conocer el nivel de liquidez	Procesos	Bajo	Moderado
	Incumplimiento	Posibilidad de incumplir con las obligaciones contractuales debido a la inadecuada o inexistencia de políticas internas sobre estructura del portafolio	Falta de políticas y procedimientos	Procesos	Medio	Moderado
			Ausencia del personal idóneo p	Procesos	Medio	Catastrófico
			No contar con los documentos s	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo
Realización de operaciones a través de los sistemas transaccionales	Error	Posibilidad de cometer errores por falta de capacitación de los traders en los sistemas transaccionales o error involuntario	Error Involuntario	Recurso Humano	Medio	Moderado
			Falta de capacitación.	Procesos	Bajo	Moderado
	Fallas en Software	Posibilidad de no contar con el aplicativo o el soporte adecuado para la operación.	Fallas tecnológicas.	Tecnología	Bajo	Severo
	Conflicto de Interés	Posibilidad de existencia de conflictos de interés al momento de negociar títulos similares para las carteras colectivas	Cambios en las situaciones de mercado	Recurso Humano	Bajo	Moderado
			Desconocimiento de políticas que guíen la actuación (Código de Ética y en el de Buen Gobierno)	Recurso Humano	Bajo	Moderado
	Seguimiento del cierre de operación con el Área del Back Office	Mala calidad	Posibilidad de prestar un servicio inadecuado por falta de capacidad operativa para el manejo y seguimiento del proyecto	Fallas tecnológicas.	Tecnología	Bajo
Fallas en la infraestructura de la				Tecnología	Bajo	Severo
Fallas en la selección del personal a cargo				Recurso Humano	Bajo	Severo
Posibilidad de prestar un servicio inadecuado debido a la existencia de procesos operacionales deficientes.		Fallas en la planeación del trabajo	Recurso Humano	Bajo	Severo	
		Fallas tecnológicas.	Tecnología	Bajo	Severo	
		Fallas en la estructuración de p	Tecnología	Bajo	Severo	
Desacierto	Posibilidad de tomar decisiones desacertadas por la carencia de políticas adecuadas sobre forma de realización de transacciones tanto bursátiles como fuera de Bolsa.	Fallas en la selección del personal a cargo	Recurso Humano	Bajo	Severo	
		Fallas en la planeación del trabajo	Recurso Humano	Bajo	Severo	
Riesgo de Custodia	Posibilidad de incurrir en pérdida por el manejo inadecuado en la custodia, depósito y administración de valores.	Falta de políticas y procedimientos	Recurso Humano	Bajo	Severo	
		Falta de políticas y procedimientos	Recurso Humano	Bajo	Severo	
Mala calidad	Posibilidad de prestar un servicio inadecuado por Infraestructuras deficientes para poder recibir y hacer pagos, razón por la cual se presentan altas sumas por conciliar, dobles y triples cobros y pagos , así como pagos y traslados sin identificar	Interrupción en las actividades suficiente para dar cumplimiento a la actividad	Recurso Humano	Medio	Severo	
		Interrupción en las actividades	Eventos Externos	Bajo	Severo	
		Fallas tecnológicas.	Tecnología	Bajo	Severo	
Fallas en Software	Posibilidad de no contar con el soporte adecuado para la operación debido a la	Fallas tecnológicas.	Tecnología	Bajo	Severo	

R-18
R-19
R-20
R-21
R-22
R-23
R-24
R-25
R-26

PROCESOS

POF

Efectuar la valoración de los títulos	Fraude	Posibilidad de manipulación de la valoración del portafolio de inversiones y como consecuencia, se distorsiona la rentabilidad de los fondos	Desconocimiento de políticas que guíen la actuación (Código de Ética)	Procesos	Bajo	Catastrófico	
			No realización de arquezos	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	
			Fallas en la selección del personal	Procesos	Bajo	Catastrófico	
			Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	
	Error	Posibilidad de cometer errores de operación en la valoración del portafolio	Falta de capacitación.	Procesos	Bajo	Severo	
			Falta de previsión y cuidado	Recurso Humano	Bajo	Severo	
			Falta de experiencia.	Recurso Humano	Bajo	Severo	
			Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Severo	
	Omisión	Falta de evaluación de las inversiones y en consecuencia, se presenta distorsión entre los registros contables y el flujo real de fondos del proyecto	Falta de previsión y cuidado	Recurso Humano	Bajo	Severo	
			Falta de experiencia.	Recurso Humano	Bajo	Severo	
	ADMINISTRACION DE PORTAFOLIOS	Fraude	Posibilidad de fraude debido a la concentración de funciones por parte de la Vicepresidencia de Inversiones.	Fallas en la planeación del trabajo (segregación de	Procesos	Bajo	Catastrófico
				Fallas en la selección del personal	Procesos	Bajo	Catastrófico
Extralimitación de funciones				Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	
Desconocimiento de políticas que guíen la actuación (Código de Ética)				Procesos	Bajo	Catastrófico	
R-22	Fraude	Posibilidad de fraude debido al deficiente seguimiento de las operaciones por parte del Back Office en el portafolio de moneda extranjera.	Ausencia de políticas y procedimientos sobre arquezos de Títulos Valores.	Procesos	Bajo	Catastrófico	
			Falta de control dual	Procesos	Bajo	Catastrófico	
R-23	Error	Posibilidad de cometer errores por falta de capacitación o error involuntario	Error Involuntario	Recurso Humano	Medio	Moderado	
			Falta de capacitación.	Procesos	Bajo	Moderado	
R-24	Fallas en Software	Posibilidad de no contar con el aplicativo o el soporte adecuado para la operación.	Fallas tecnológicas.	Tecnología	Bajo	Severo	
Negociación de Títulos a través del Sistema OTC	Omisión	No incluir una operación cerrada en el OTC en el sistema de registro u/o de valoración	Error Involuntario	Recurso Humano	Bajo	Moderado	
		No registrar la operación cerrada en el OTC dentro de los 10 minutos siguientes al cierre	Error Involuntario	Recurso Humano	Bajo	Moderado	

R-27	Negociacion de titulos	Fraude	Posibilidad que el personal de la mesa realice el cumplimiento operativo de las negociaciones, desviando los recursos a cuentas personales	Deshonestidad	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico
R-28	Negociación de Títulos a través del Sistema MEC	Error	Error en la complementación	Error Involuntario	Recurso Humano	Bajo	Moderado
R-29	Retiros de Encargos Fiduciarios a través de las Cuentas de los Fondos de Inversión	Error	Error en las cartas de retiro o traslado	Error Involuntario	Recurso Humano	Medio	Leve
R-30	Realización Flujo de Caja Fondos de Inversión	Error	error en el ingresos de operaciones de la mesa en los movimientos de las cuentas en Sifi	Error Involuntario	Recurso Humano	Bajo	Leve
R-31	Manejo de Alternativas de Inversión	Fluctuación de Tasas de Interés	No analizar todas las variables fundamentales y técnicas a la hora de tomar una decisión de inversión, puede generar que se tomen decisiones desacertadas	Falta de análisis	Procesos	Medio	Leve
R-32		Mala atención			Procesos	Bajo	Moderado
R-33	Realización Flujo de Caja Fondos de Inversión	Error	No se tiene en cuenta el flujo y se toma una decisión de inversión desacertada	Falta de análisis	Recurso Humano	Bajo	Moderado
R-34	Manejo de Alternativas de Inversión	Omisión	No tener en cuenta los límites o cupos a la hora de cerrar una operación	Falta de diligencia y error involuntario	Recurso Humano	Bajo	Severo
R-35	Manejo de Alternativas de Inversión	Desconocimiento	No estar al día en los cambios normativos	Desinterés o descuido	Recurso Humano	Bajo	Severo
R-36			Desconocer las normas vigentes	Desinterés o descuido	Recurso Humano	Bajo	Severo
R-37	Manejo de Alternativas de Inversión	Acceso ilegal	Operar en un mercado sin la posibilidad legal	Desconocimiento	Recurso Humano	Bajo	Moderado
R-38	Manejo de Alternativas de Inversión	Omisión	no realizar las adecuadas pruebas y parametrizaciones al incursionar en un nuevo negocio o mercado	Desinterés o descuido	Recurso Humano	Bajo	Moderado

Cantidad de Riesgos identificados (38)

Cantidad de Causas identificadas (77)

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	33%
---	-----

Zona de Riesgo Inherente	Evaluación de los controles						Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
	Existen	Descripción	Clasificación (Tipo de control)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
Precaución	SI	A los Comités Comerciales asiste un funcionario del área de inversiones, donde se establecen las políticas y límites que deben quedar incluidos dentro del contrato del fideicomiso de inversión.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Precaución	SI	En el comité se revisa que se tenga toda la estructura deseada por el cliente	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Tolerable	SI	Cada uno de los integrantes de la Mesa de Inversiones tiene un Backup para casos de Emergencia. Existe un perfil mínimo para la selección. Certificación del AMV	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Todo contrato es revisado previamente por la Vicepresidencia Jurídica, en la cual se controla que las normas y políticas específicas para entidades públicas se apliquen correctamente.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Permanente retroalimentación al interior del área y comités así como chequeo y	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Tolerable	SI	Entrega al área de inversiones de copia de todos los contratos que impliquen administración del portafolio. Análisis conjunto entre la Vicepresidente de Inversiones, el Trader y el Gerente Comercial asignado del negocio sobre el las políticas, controles, límites y puntos relacionados con el manejo del portafolio.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Cada uno de los integrantes de la Mesa de Inversiones tiene un Backup para casos de Emergencia. Hay perfiles para el cargo. Certificación del AMV	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Inaceptable	SI	El aplicativo de inversiones controla las atribuciones por operador para cada una de las operaciones que se ingresan al sistema	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Inaceptable	SI	Se contrata personal idoneo con experiencia suficiente para realizar esta	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	A través de la Vicepresidencia de Riesgo Financiero se realiza la actualización permanente de las cifras e indicadores de los emisores de los títulos, estudio que está disponible para consulta permanente. El área de riesgo cuenta con un modelo el cual se revisa periódicamente	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	se realizan comites con los clientes periódicamente y dependiendo el negocio.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Precaución	SI	Al área de Inversiones se le entrega copia del contrato y además se invita a los	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Precaución	SI	Manejar una adecuada duración de los portafolios y un análisis permanente de los estudios de VAR y Sensibilidad que realiza el área de riesgo de cada uno de los portafolios administrados para mantenerlos dentro de los límites que se consideren adecuados.	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Precaución	SI	comites semanales y periodicos de inversiones de carteras colectivas y comites con los clientes	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Precaución	SI	Realizar el análisis permanente de las cifras e indicadores de cada uno de los emisores.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Precaución	SI	Al área de Inversiones se le entrega copia del contrato y además se invita a los	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Precaución	SI	comites semanales y periodicos con los clientes	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Precaución	SI	Cada uno de los integrantes de la Mesa de Inversiones tiene un Backup para casos de Emergencia.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Tolerable	SI	el area de riesgo cuenta con un modelo para la admon. Del riesgo de liquidez	Preventivo	SI	Semiautomático o	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Precaución	SI	comites semanales y periodicos con los clientes	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Inaceptable	SI	Cada uno de los integrantes de la Mesa de Inversiones tiene un Backup para casos de Emergencia.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Tolerable	SI	se cuentan con el apoyo jurídico y la revision previa de los documentos que soportan las operaciones	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	Controles en el mec, anulación, modificación, hacer operación contraria	Correctivo	SI	Semiautomático o	Suficiente	Bajo	Leve	Tolerable
Tolerable	SI	Asistencia permanente de los funcionarios del Area de Inversiones a las capacitaciones que brinda la Bolsa, La superintendencia o el Banco República sobre los sistemas transaccionales.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Moderado	SI	se cuenta con personal dedicado solo a la mesa de inversiones para solucionar inconvenientes tecnologicos	Preventivo	SI	Cargos y Funciones	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Tolerable	SI	Verificación de las opeaciones por parte de la VP de Inversiones y seguimiento a las operaciones por parte del área de riesgos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	A través del código conducta y en el código de buen gobierno para los funcionarios vinculados a la negociación de inversiones, se establece en forma clara que actividades están prohibidas y las consecuencias para estos funcionarios.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Moderado	SI	Se cuenta con el Area del Back Office la cual está altamente capacitada para operaciones	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	NO	Capacitación permanente de los funcionarios del Area del Back Office en el	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Severo	Moderado
Moderado	SI	El Departamento de Personal, tiene colaboradores altamente calificados	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	En el area de Back office se cuenta operando por pasos, donde falle uno el paso siguiente puede notarlo y solicitar su pronta ejecucion	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	se cuenta con el Area para ayudar y apoyar a la Fiduciaria	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Se está relaizando la documentación de cada uno de los procesos y tratando de	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	El Departamento de Personal, tiene colaboradores altamente calificados	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	En el area de Back office se cuenta operando por pasos, donde falle uno el paso siguiente puede notarlo y solicitar su pronta ejecucion	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Existen políticas establecidas por Junta Directiva sobre la realizacion de operaciones a través de sistemas transaccionales y para las operaciones mostrador.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	existen los manuales de procedimientos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	Todos los titulos se manejan en los depositos centralizados de valores,	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Precaución	SI	plan de continuidad	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Moderado	SI	Backups entre el personal	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	plan de continuidad	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	La utilización del sistema ACH ha permitido mejorar la realización de pagos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Se han adquirido nuevos aplicativos para el manejo de fondos, fiducias	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

Precaución	SI	El aplicativo de inversiones tiene logs de seguridad que permiten detectar la entrada de cualquier usuario y establecer las modificaciones realizadas. Existen perfiles y descentralización de tareas, en negociación, cumplimiento y riesgos	Preventivo	NO	Automático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	Las operaciones ingresadas al sistema tienen que ser cumplidas por el back office luego excesos o defectos de títulos serían detectados en el área operativa. Adicionalmente el aplicativo de inversiones tiene logs de seguridad que permiten detectar la entrada de cualquier usuario y establecer las modificaciones realizadas	Preventivo	NO	Automático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	El Departamento de Personal, tiene colaboradores altamente calificados	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	Cada uno de los integrantes de la Mesa de Inversiones tiene un Backup para casos de	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Auditoria al proceso de inclusion de tasas y verificación permanente por parte del area de inversiones de los resultados de la valoración de los títulos.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Auditoria al proceso de inclusion de tasas y verificación permanente por parte del area	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Auditoria al proceso de inclusion de tasas y verificación permanente por parte del area de inversiones de los resultados de la valoración de los títulos.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Auditoria al proceso de inclusion de tasas y verificación permanente por parte del area de inversiones de los resultados de la valoración de los títulos.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Las inversiones se realizan teniendo en cuenta que las fechas de vencimiento de los pagos a realizar concuerden con los vencimientos de los títulos. El area de inversiones verifica al final del mes los resultados de los portafolios contra las cifras registradas en el Balance.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Soporte constante entre integrantes del área. Deliberación de ideas y conceptos en el comité de inversiones	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	Seguimiento a labores diarias de la mesa de inversiones por parte de la VP de	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Severo	Tolerable
Precaución	SI	El Departamento de Personal, tiene colaboradores altamente calificados	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	Control de atribuciones através de varios aplicativos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	El aplicativo de inversiones tiene logs de seguridad que permiten detectar la entrada de cualquier usuario y establecer las modificaciones realizadas.	Preventivo	NO	Automático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Precaución	SI	Seguimiento en el área a las inversiones en moneda extranjera tanto en el aplicativo como en los reportes del custodio.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Severo	Tolerable
Precaución	SI	Arqueo periódico del portafolio de inversiones en moneda extranjera.	Detectivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Severo	Tolerable
Precaución	SI	El back office detecta la diferencia en el cumplimiento de la operación	Correctivo	SI	Manual	Suficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Tolerable	SI	Asistencia permanente de los funcionarios del Area de Inversiones a las capacitaciones que brinda la Bolsa, La superintendencia o el Banco República sobre los sistemas transaccionales.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Moderado	SI	se cuenta con personal dedicado para el soporte al aplicativo	Correctivo	SI	Cargos y Funciones	Suficiente	Bajo	Severo	Tolerable
Tolerable	SI	Al final del día la contraarte debe llamar a preguntar porque su operación no ha sido	Correctivo	NO	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Tolerable	SI	La contraparte debe avisar porque la responsabilidad es de ambas partes	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Tolerable	SI	En primarios solo registra el comprador					Bajo	Moderado	Tolerable
Precaución	SI	el back office cuenta con los procesos necesarios para cumplir todas las operaciones	Preventivo	SI	Semiautomático	Insuficiente	Bajo	Severo	Tolerable
Tolerable	SI	En títulos de deuda pública el control es desde el Banrep y adicionalmente el back office verifica que la complementación en Mec y Seriva concuerden	Correctivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Tolerable	SI	Hay revisión de la carta y revisión al siguiente día. Hay conciliación diaria de cuentas del banco, debería implementarse la conciliación diaria de las cuentas en otros bancos	Detectivo	SI	Semiautomático	Deficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	conciliación diaria por parte de la gerencia administrativa	Detectivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Controles del área de riesgos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Comités permanentes, accesos a información de mercado	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	Listados de portafolio, verificación dual, reportes de Sifi	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Moderado	SI	Controles y límites definidos en el aplicativo y en el Mec	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Moderado	SI	Informes sobre cambio en la normalidad del grupo financiero, AMV y la BVC	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	SI	Examen de certificación del AMV	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Tolerable	SI	hay soporte jurídico y dentro del proceso de nuevos negocios entran a participar diferentes áreas	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Tolerable	SI	existen procesos para la parametrización y pruebas en Seriva de nuevos pptos o mercados	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Moderado

Perfil de Riesgo Residual del proceso.	12%	Aceptable
--	-----	-----------

MATRIZ DE BACK OFFICE - UNIDAD DE TESORERIA Y PAGOS

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad	Impacto		Zona de Riesgo Inherente	Existen
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa		Estado	Estado			
								Estado	Estado			
R-1				Error	Posibilidad de tener equivocaciones en el momento de aplicar tarifas que no correspondan al concepto del pago	Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	
							Fallas en los parámetros del sistema.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
R-2					Posibilidad de equivocarse realizando pagos duplicados	Ausencia de controles de verificación en el proceso de pagos	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI	
							Fallas en la selección del personal a cargo	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
							Falta de políticas sobre el pago de planillas en forma parcial.	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
R-3					Posibilidad de equivocarse en la liquidación de pagos con soportes ilegibles.	Incumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI	
							Exceso de confianza.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
R-4					Posibilidad de equivocarse en la liquidación de pagos rutinarios (mensual) en los que se utiliza como soporte la solicitud del cliente escrita, con vigencia por un periodo de tiempo considerable (1 año)	Falta de políticas y procedimientos sobre pagos con soportes únicos	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	
							Ausencia de controles de verificación en el proceso de pagos	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
R-5					Posibilidad de equivocarse en la liquidación de pagos utilizando como soporte una solicitud remitida por FAX	Falta de políticas y procedimientos sobre pagos con soportes via FAX	Procesos	Medio	Severo	Precaución	SI	
							Ausencia de controles de verificación en el proceso de pagos	Procesos	Medio	Severo	Precaución	SI
R-6					Posibilidad de equivocarse en la liquidación de pagos a los cuales no se les anexa soportes.	Incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.	Recurso Humano	Muy Bajo	Leve	Aceptable	SI	
							Exceso de autoridad.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
R-7					Posibilidad de engaño en el proceso de pagos utilizando soportes ilegibles en los que no se permita evidenciar adecuadamente valores beneficiarios y condiciones del giro; admitiendo así, posibles adulteraciones y falsificaciones .	Incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.	Procesos	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI	
						Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	
R-8				Posibilidad de engaño en el proceso de pagos utilizando soportes remitidos via FAX en los que no se permita evidenciar fidedignamente valores , beneficiarios y condiciones generales del giro; admitiendo así, posibles adulteraciones y falsificaciones .	Incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.	Procesos	Bajo	Leve	Tolerable	SI		
						Fallas en la selección del personal a cargo	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI	

iquidación de Pagos

R-9
R-10
R-11
R-12
R-13
R-14
R-15
R-16

ALIZACIÓN DEL SERVICIO

IDAD DE TESORERIA

Lic

Lic	Posibilidad de engaño en el proceso de pagos, cuando a estos no se les anexa soportes, limitando la identificación de valores, beneficiarios y condiciones generales del giro; admitiendo así, posibles suplantaciones y falsificaciones .	Incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.	Recurso Humano	Muy Bajo	Leve	Aceptable	SI	
		Falta de políticas y procedimientos.	Procesos	Muy Bajo	Leve	Aceptable	SI	
	Omisión	Posibilidad de olvidar registrar en el aplicativo SIFI las operaciones que afectan las cuentas bancarias de la sociedad fiduciaria y patrimonios autónomos , generando partidas conciliatorias y limitando el control de flujo de efectivo.	Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI
		Falta de capacitación	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI	
	Incumplimiento	Posibilidad de incumplimiento por la causación extemporanea de Facturas y orden de pago remitidas por el fideicomitente	Incumplimiento a las Políticas y Procedimientos establecidos	Procesos	Medio	Moderado	Precaución	SI
			Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
		Sanción por incumplir con normas respectivas a la prevención de LAV/FT en los pagos a personas (jurídicas o naturales) que se encuentran incluidas en listas restrictivas.	Ausencia de controles de SARLAFT	Tecnología	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
			Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI
				Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI
			Falta de capacitación	Recurso Humano	Medio	Moderado	Precaución	NO
	Mala calidad	Posibilidad de prestar un servicio inadecuado cuando los pagos se generan de forma extemporánea.	No contar con el personal suficiente para dar cumplimiento a la actividad	Recurso Humano	Medio	Moderado	Precaución	SI
			No contar con el tiempo suficiente para dicho procedimiento	Procesos	Medio	Moderado	Precaución	SI
			Fallas tecnológicas	Tecnología	Alto	Severo	Inaceptable	SI
			Exceso de trabajo	Recurso Humano	Medio	Severo	Precaución	NO
			Acuerdos verbales con el cliente.	Recurso Humano	Medio	Moderado	Precaución	NO
	Error	Posibilidad de consignar de forma errada por medio ACH a otra cuenta.	Falta de control dual	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.			Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI	
Delegación inadecuada de funciones (funciones de suma responsabilidad como autorizar, verificar, controlar)			Recurso Humano	Muy Bajo	Catastrófico	Tolerable	SI	
Posibilidad de Duplicar los pagos generados desde el área de Preventas , Carteras Colectivas o Inversiones		Ausencia de controles de verificación en el proceso de pagos	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI	
		Exceso de confianza al recibir por parte de dichas áreas dos o mas solicitudes haciendo referencia un mismo giro.	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI	
		Ausencia de controles de verificación en el proceso de pagos	Procesos	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI	
Fallas en Software	Fallas tecnológicas de portales y aplicativos	Fallas en el mantenimiento de redes	Procesos	Medio	Severo	Precaución	SI	
		Exceso de demanda del servidor	Tecnología	Medio	Severo	Precaución	SI	

R-17
R-18
R-19
R-20
R-21
R-22
R-23

PROCESOS DE REAL

BACK OFFICE - UN

Procesos pagos ACH

Fraude	Posibilidad de engaño con el fin de consignar por medio ACH a otra cuenta.	Fallas en la selección del personal a cargo	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI	
		Ausencia de controles de verificación en el proceso de pagos	Procesos	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI	
		Abuso de confianza	Recurso Humano	Muy Bajo	Catastrófico	Tolerable	SI	
	Posibilidad de engaño en la creación de cuentas bancarias asignando alguna que no corresponda al tercero en Portales	Fallas en la selección del personal a cargo	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	
		Abuso de confianza	Recurso Humano	Muy Bajo	Moderado	Aceptable	SI	
		Fallas en la selección del personal a cargo	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	
	Posibilidad de engaño en la generación de pagos utilizando archivos manuales que no están soportados por el aplicativo SIFI	Ausencia de controles de verificación en el proceso de pagos	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI	
	Incumplimiento	Incumplimiento en el pago de Obligaciones bancarias	Fallas tecnológicas	Tecnología	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
			Fallas en la gestión documental (Traspapeleo)	Procesos	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
	Mala calidad	Posibilidad de prestar un servicio inadecuado por la omisión o retraso de pagos	Restricciones en el cupo diario de giro por medio de ACH	Tecnología	Bajo	Severo	Moderado	SI
			Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI
Exceso de trabajo			Recurso Humano	Medio	Moderado	Precaución	SI	
Fallas tecnológicas			Tecnología	Medio	Severo	Precaución	SI	
Fallas en la delegación de actividades			Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	
No contar con el personal suficiente para dar cumplimiento a la actividad			Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	NO	
Procesos de Fondos	Posibilidad de efectuar pagos a cuentas bancarias o participaciones que no le correspondan a una participación en cartera colectiva	Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI	
		Ausencia de controles de verificación en el proceso de pagos	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI	
	Posibilidad de afectar erradamente las participaciones de las carteras colectivas	Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI	
		Ausencia de controles de verificación en el proceso de pagos	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI	
			Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI

R-24			Error	Posibilidad de girar erradamente un cheque a un tercero que no corresponda.	Ausencia de controles de verificación en el proceso de pagos	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
R-25			Fraude	Posibilidad de extravío o hurto de cheques sin utilizar para ser usados con fines fraudulentos.	No realización de arqueos	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
		Fallas en la selección del personal a cargo			Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI	
		Abuso de confianza			Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI	
		Fallas en la gestión documental (Traspapeleo)			Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI	
R-26				Posibilidad de extravío de cheques o hurto durante el proceso de mensajería para ser utilizados con fines fraudulentos	Fallas en la selección del personal a cargo	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
					Abuso de confianza	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
					Fallas en la gestión documental (Traspapeleo)	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
R-27				Posibilidad de engaño en el proceso de generación de cheques cuando por omisión del funcionario no se colocan los sellos restrictivos permitiendo que el título valor pueda ser utilizado con fines fraudulentos.	Fallas en la selección del personal a cargo	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI
					Falta de capacitación.	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI
					Desconocimiento de políticas que guíen la actuación (Código de Ética)	Recurso Humano	Muy Bajo	Leve	Aceptable	SI
R-28			Mala calidad	Posibilidad de extravío de cheques durante el proceso de mensajería, generando demora en el pago al cliente.	Fallas en la gestión documental (Traspapeleo)	Recurso Humano	Muy Bajo	Leve	Aceptable	SI
					Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI
R-29				Posibilidad de no contar con la cantidad de cheques suficientes para soportar los pagos generados	Fallas en la planeación del trabajo	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI
					Exceso de trabajo	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI
R-30					Posibilidad de prestar un servicio inadecuado cuando al colocar los sellos restrictivos en los cheques se hace de forma equivocada.	Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable
				Falta de capacitación.		Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI
R-31			Omisión	Giro de cheques sin ceñirse al consecutivo que brinda el sistema (Manuales)	Incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.	Procesos	Muy Bajo	Leve	Aceptable	SI
					Falta de experiencia.	Tecnología	Muy Bajo	Leve	Aceptable	SI
R-32				Posibilidad de olvidar la verificación de cheques luego de haber sido firmados por las personas autorizadas	Ausencia del personal idóneo para la ejecución de la actividad.	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable	SI
			Falta de previsión y cuidado		Recurso Humano	Muy Bajo	Moderado	Aceptable	SI	
R-33		Actualización de saldos	Error	Posibilidad de registrar erradamente los recaudos en las cuentas que no pertenecen al cliente.	Falta de previsión y cuidado	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI

Manejo de Títulos Valores

Cantidad de Riesgos identificados (33)

Cantidad de Causas identificadas (81)

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	27%	Moderado
---	-----	----------

Evaluación de los controles					Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
Descripción	Clasificación (Tipo de)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
El aplicativo SIFI tiene parametrizado las diferentes tarifas aplicables a cada terceros con el cual se realizan las operaciones.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
El aplicativo SIFI cuenta con un modulo de soporte donde se crean terceros y se parametriza las diferentes posibles opciones de liquidación tributarios según la clase de contribuyente.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Cada factura cuenta con un número de orden de pago asignada por el sistema	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
El aplicativo SIFI controla el numero de documento relacionado por negocio y no permite causar nuevamente si el documento ya existe en el negocio.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Contar con la firma del Gerente Administrativo quien autoriza el pago parcial de una planilla	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
El analista administrativo confirma los datos con el cliente y si es el caso solicita el soporte original.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El control se refleja en que cada persona que interviene en el proceso, tiene perfiles de usuario diferentes que adicionalmente tienen accesos restringidos a ciertos modulos en diferentes aplicativos.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
El solicitante del giro controla los pagos consultando dentro del aplicativo los negocios que tienen esta metodología o las participaciones.	Correctivo	NO	Semiautomático	Insuficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
El analista administrativo y de fondos controla los giros de este tipo.	Preventivo	NO	Automático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
El analista administrativo debe confirmar telefonicamente con el cliente los valores a cancelar bajo la autorización del Gerente Administrativo.	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
El analista administrativo debe confirmar telefonicamente con el cliente los valores a cancelar bajo la autorización del Gerente Administrativo.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Por politica no se realizan giros sin soportes y las cartas de solicitud deben ser visadas previa autorización.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Por politica no se realizan giros sin soportes y las cartas de solicitud deben ser visadas previa autorización.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Se solicita las veces que sean necesarias el envío de la información y confirmación telefónica de los datos	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Existen controles duales. Cuando el analista administrativo graba una operación es verificado y autorizado por usuarios con firma autorizada. Cuando se liquida por parte de un analista de Tesorería es autorizado por el Lider de Tesorería.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Los pagos con fax solo están autorizados para los negocios de otras ciudades, previa verificación de los datos con el cliente y la agencia de la ciudad	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Gestión Humana tiene mecanismo de selección y verificación del comportamiento y antecedentes del personal.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Por políticas no se hacen pagos sin soportes.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Las políticas existen y están debidamente documentadas, cada funcionario debe conocerlas y tenerlas presentes con claridad	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Los analistas de Tesorería concilian cada una de las cuentas para establecer las partidas no identificadas y proceder a solicitarle a las diferentes áreas de la compañía su aclaración.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Se capacita previamente al auxiliar de tesorería con el fin de ejercer correctamente esta función.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Existe un aplicativo que calcula automáticamente los descuentos a que haya lugar. Se cuenta con un área de Tesorería dedicada exclusivamente a esta labor.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Mensualmente se programa la fecha del cierre de causación e inclusión en el aplicativo.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
El aplicativo SIFI cuenta con una base de las listas restrictivas actualizadas permanentemente, la cual es validada automáticamente cada vez que se crea un tercero.	Preventivo	NO	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
El aplicativo no permite la creación de un tercero si este se encuentra en alguna lista restrictiva.	Preventivo	NO	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Se instruye a la persona que crea los terceros cada vez que se presenta esta alerta informar a la Dirección de Riesgo Operativo.	Preventivo	NO	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
					Medio	Moderado	Precaución
Contractualmente en la mayoría de los contratos se establecen tres días hábiles para realizar los pagos y el área de tesorería tiene como mínimo 8 horas hábiles para realizar el pago luego de la radicación de los mismos.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Se cuenta con el soporte técnico	Preventivo	SI	Semiautomático	Insuficiente	Medio	Moderado	Moderado
N/A					Medio	Severo	Precaución
N/A					Medio	Moderado	Precaución
Existen perfiles diferentes en toda la transacción.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Gestión Humana tiene mecanismo de selección para cada uno de los cargos solicitados	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Existe un back up para cada uno de los cargos existentes por lo que la persona que realiza la operación a que haya lugar tiene el conocimiento suficiente para hacerlo.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
El aplicativo permite asociar a cada uno de los terceros las cuentas de transferencia	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El analista de Fondos o de Preventas llevan el control de los giros y radican en Tesorería previa firma del formato por firmas autorizadas	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El analista administrativo, de fondos o de inversiones diligencia la planilla diseñada para pagos ACH, lleva el control de las mismas y remite a Tesorería archivo magnético y una copia física de la planilla con firma de autorización de quien corresponde.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Seguimiento por parte de sistemas, el CAT y Canales Electrónicos.	Preventivo	NO	Semiautomático	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Seguimiento por parte de sistemas el CAT y Canales Electrónicos.	Preventivo	NO	Semiautomático	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable

Gestión Humana tiene mecanismo de selección y verificación del comportamiento y antecedentes del personal.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Se cuenta con control dual en todos los módulos que intervienen en el proceso de una transacción.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Existe un control dual para los procesos de pagos ACH.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Las cuentas destino son registradas en SIFI previa solicitud escrita del Analista Administrativo quien por medio de la Planilla para Creación de Terceros diligencia los datos que le son enviados según comunicación del cliente.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Existe control dual	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Gestión humana realiza selección de personal de acuerdo a requerimientos.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
El analista administrativo, de fondos, de inversiones y ACH verifican la información incluida en los formatos creados para este fin y también por las firmas autorizadoras en cada uno de los formatos.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Severo	Tolerable
El analista administrativo hace seguimiento de todas sus operaciones radicadas para este fin	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se cuenta con un reloj y control de documentos cuando se entrega a mensajería.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Informar al Gerente Administrativo para enviar carta a Canales Electrónicos y gestionar el aumento del cupo.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Gestión Humana hace la selección de acuerdo a los perfiles solicitados	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Se tiene desagregación de funciones para los funcionarios del área de tesorería, pero si se presenta un cuello de botella los demás están en la capacidad de colaborar.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Seguimiento por parte de sistemas, el CAT y Canales Electrónicos.	Preventivo	NO	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Existe un back up para cada uno de los cargos existentes por lo que la persona que realiza la operación a que haya lugar tiene el conocimiento suficiente para hacerlo.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Informar al Contralor la sobrecarga de trabajo que se presenta con el fin de que se evalúe la necesidad de personal para cumplir con todas las operaciones del negocio	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
La inscripción de cuentas para traslados es realizado únicamente por las personas de la Mesa de Fondos, para las transferencias ACH se realizan de acuerdo a mail enviado por la Gerencia Administrativa con la relación de las cuentas a transferir.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El área interesada en la inscripción envía mail con la información correspondiente al analista de fondos para su registro	Preventivo	NO	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Gestión Humana tiene mecanismo de selección de personal de acuerdo a los perfiles y lineamientos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El analista administrativo en las instrucciones de pago selecciona la participación que se debe afectar. En el formato de traslados escribe las participaciones que se deben afectar y existe autorización de transacción por parte de las Firmas Autorizadas	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Gestión Humana tiene mecanismo de selección de personal de acuerdo a los perfiles y lineamientos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

Existe control por parte del analista administrativo quien registra la operación, personas de firma registrada para autorización de Operaciones en Sifi y se complementa con revisión en Tesorería	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
La Dirección de Riesgo Operativo y Cumplimiento realiza arqueo mensual sobre los títulos valores en custodia	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Gestión humana realiza selección de personal de acuerdo a requerimientos y lineamientos establecidos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se cuenta con un área restringida y los títulos valores son guardados en caja fuerte y en bóveda.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se cuenta con un control de entrega a la USI mediante la firma en el libro de cheques	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Gestión humana realiza selección de personal de acuerdo a requerimientos y lineamientos establecidos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Gestión humana realiza selección de personal de acuerdo a requerimientos y lineamientos establecidos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Existe listado de entrega por parte de Tesorería a la USI y libro de cheques	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Capacitación sobre el manejo de títulos valores y clases de sellos restrictivos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Verificación de título valor Vs Libro de Cheques	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Firma de carta de compromiso luego de la explicación y lectura del código de ética	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Verificar el recibido en el libro de cheques	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Se capacita a la persona encargada sobre los puentes a verificar.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Se verifica la existencias de acuerdo a las actas de arqueo realizadas por la unidad de Sarlat	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Existe una persona responsable dentro del área quien está pendiente de las existencias	Preventivo	NO	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Se colocan sellos de acuerdo a comunicación del cliente (carta de operación) a falta de instrucción se presume "Cruce Restrictivo".	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Control dual entre los analistas de tesorería.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Impresión por el sistema	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Existe la verificación de la persona que hace el cheque, otra persona que verifica antes de firmas y la verificación de las personas que tienen firma autorizada.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
La persona que coordina la mensajería previamente se capacita con el fin de tener presente los puentes a verificar.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Las personas encargadas de firmar cruzan contra libro de cheques y firman tanto en el libro como en el cheque.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Conciliación de saldos en cuentas bancarias	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Perfil de Riesgo Residual del proceso.	10%	Aceptable
---	------------	-----------

MATRIZ DE ADMINISTRACION DE CONTRATOS DE FIDUCIA ESTRUCTURADA

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad	
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa		Estado	
R-1			Recepcion del Negocio	Incumplimiento	Operación de negocios de fiducia sin la adecuada verificación y control de SARLAFT	Recepcion del negocio sin la adecuada revision de los documentos entregados por el Gerente Comercial.	Procesos	Bajo	
R-2				Incumplimiento	Operación de negocios de fiducia sin el contrato original, pagare y carta de	Recepcion del negocio sin la Ejecutar negocios de Inversión	Recurso Humano	Muy Bajo	
R-3				Incumplimiento	Desconocimiento del origen de los recursos y bienes entregados en fideicomiso.	No recibir por parte del fideicomitente el adecuado diligenciamiento y sus actualizaciones del Formulario de Vinculación, definido en el Manual SARLAFT	Procesos	Bajo	
						No verificar la inclusión dentro de las consideraciones del contrato fiduciario, la procedencia de los recursos y bienes entregados en fideicomiso.	Recurso Humano	Bajo	
R-4					Celebración Indevida de contratos	Operar contratos preimpresos que se utilicen para instrumentalizar la respectiva relación jurídica, donde se especifique la destinación de los recursos recibidos a titulo de negocio fiduciario de inversión y que no esten debidamente suscitados por parte del Fideicomitente.	Indicar la destinación de los recursos recibidos a titulo de negocio fiduciario de inversión, de manera unilateral por la Entidad Fiduciaria y no por el propio Fideicomitente, de acuerdo a lo previsto en el parágrafo del numeral 3o artículo 151 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, a través de contratos preimpresos sin la debida suscripción del fideicomitente en dicho documento.	Procesos	Muy Bajo
R-5					Celebración Indevida de contratos	Administrar un contrato fiduciario de inversión, donde se evidencie que la Sociedad Fiduciaria delegó en un tercero la ejecución del objeto mismo del contrato y la administración de los bienes transferidos, entendiéndose como una delegación de profesionalidad.	Inadecuada estructuración de contratos de inversión, donde se evidencie que no existe instrucción y aceptación por parte del fideicomitente para subcontratar a un tercero para cumplir con las obligaciones en el contrato de manera adecuada y profesional, acordes con la finalidad del contrato y que no vaya en desmedro de la finalidad del mismo.	Procesos	Muy Bajo
			Desconocimiento de la normatividad que regula los contratos de Fiducia de Inversión	Recurso Humano			Bajo		
			Exclusión de las diferentes áreas en el Proceso de Estructuración de Negocios de	Procesos			Bajo		
R-6				Omisión	Se actúa de acuerdo con disposiciones del fideicomitente sin hacer evaluación de los diferentes riesgos	Desconocimiento de los riesgos implícitos dentro de la instrucción impartida por el	Procesos	Bajo	

R-7
R-8
R-9
R-10
R-11
R-12
R-13

Mala calidad	Falta de capacidad operativa para el manejo y seguimiento del Negocio Fiduciario	No contar con el personal suficiente para dar cumplimiento a lo pactado contractualmente (pólizas vigentes, recepción de certificaciones, diligencia con los recursos administrados, realización de comités, entre otros)	Recurso Humano	Bajo
		Carencia de planeación	Recurso Humano	Medio
		Falta de Capacitación	Recurso Humano	Bajo
Inexactitud	Infraestructuras deficientes para poder recibir recursos, razón por la cual se presentan altas sumas por conciliar, así como pagos y traslados sin identificar.	Fallas en el proceso de comunicación con el cliente.	Procesos	Medio
		Incumplimiento de políticas internas	Procesos	Bajo
Mala calidad	Suministrar información confidencial a personas no autorizadas	Fallas en los controles de seguridad tecnológicos	Tecnología	Bajo
		Incumplimiento de norma	Procesos	Bajo
		Incumplimiento de políticas internas	Procesos	Bajo
Fraude	Tramitar instrucciones de pago fraudulentas	Omitir el proceso de visación	Procesos	Bajo
		Deficiente visación de las	Recurso Humano	Muy Bajo
Error	Realizar giros sobre valores en canje	Atender ordenes de pago recibidas por fax sin verificar que el respectivo original se encuentre en una de las oficinas	Procesos	Bajo
		Omitir los controles establecidos en las	Procesos	Bajo
		Falta de conocimiento de las políticas y procedimientos	Procesos	Bajo
Error	Realizar la instrucción impartida por el cliente de forma errada	Falta de previsión y cuidado al momento de verificar la	Recurso Humano	Bajo
		Falta de capacitación	Recurso Humano	Bajo
		Ausencia de controles de	Procesos	Medio
Mala calidad	Enviar Informes y/o Rendición de cuentas incompletas e impresis a cliente	Falta de Capacitación de la operatividad del negocio	Procesos	Medio
		Ausencia de revisión de informes y/o rendiciones de cuentas.	Procesos	Medio
		Falta de automatización en la	Tecnología	Medio

R-14
R-15
R-16
R-17
R-18
R-19
R-20
R-21
R-22
R-23
R-24
R-25

DE REALIZACION DEL SERVICIO

CONTRATOS DE FIDUCIA ESTUCTURADA

Ejecución del Negocio Fiduciario

Incumplimiento	No presentar rendición de cuentas comprobadas en los plazos pactados ni en los terminos legales	No contar con el personal suficiente para dar cumplimiento a la actividad	Recurso Humano	Bajo
Incumplimiento	Posibilidad de emitir certificados de forma extemporánea.	No contar con herramientas tecnológicas que faciliten la elaboración de los informes y el oportuno envío de las mismas.	Tecnología	Medio
Incumplimiento	Posibilidad de emitir certificados de forma extemporánea.	No contar con información de	Procesos	Bajo
Incumplimiento	Posibilidad de emitir certificados de forma extemporánea.	Fallas en la revisión de los informes.	Procesos	Medio
Inexactitud	Posibilidad de generar certificados que excedan el valor máximo a garantizar de acuerdo a lo establecido contractualmente.	No contar con información de entrada veraz, confiable y	Procesos	Bajo
Inexactitud	Posibilidad de generar certificados que excedan el valor máximo a garantizar de acuerdo a lo establecido contractualmente.	Fallas en la revisión de los informes.	Procesos	Medio
Actos mal intencionados	Posibilidad que los contratos de inversión de preventas sean modificados o se incluyan cláusulas u obligaciones no aprobadas por la fiduciaria.	Ausencia de control y	Procesos	Medio
Actos mal intencionados	Posibilidad que los contratos de inversión de preventas sean modificados o se incluyan cláusulas u obligaciones no aprobadas por la fiduciaria.	Procedimientos no definidos	Procesos	Alto
Actos mal intencionados	Posibilidad que los contratos de inversión de preventas sean modificados o se incluyan cláusulas u obligaciones no aprobadas por la fiduciaria.	Fallas en la revisión de los	Procesos	Medio
Incumplimiento	Incumplimiento en el pago de las obligaciones financieras adquiridas por el Fideicomitente o Patrimonio Autonomo.	Fallas en la comunicación con el beneficiario	Recurso Humano	Bajo
Incumplimiento	Incumplimiento en el pago de las obligaciones financieras adquiridas por el Fideicomitente o Patrimonio Autonomo.	No se involucra al beneficiario en el estructuración del negocio	Procesos	Medio
Sistematizacion deficiente	Fallas o inconsistencias en el manejo de los diferentes aplicativos que se administran en la Fiduciaria.	No poseer un adecuado	Tecnología	Bajo
Sistematizacion deficiente	Fallas o inconsistencias en el manejo de los diferentes aplicativos que se administran en la Fiduciaria.	Consulta en el sistema de los fideicomisos por parte de todos los usuarios de la Fiduciaria.	Recurso Humano	Muy Bajo
Inexactitud	Carencia de un adecuado entendimiento de las partes sobre el objeto y el alcance de la gestion del fiduciario.	Realizar operaciones en dinero	Procesos	Bajo
Inexactitud	Carencia de un adecuado entendimiento de las partes sobre el objeto y el alcance de la gestion del fiduciario.	En los fideicomisos atipicos se presenta gran riesgo de incurrir en errores operativos y administrativos	Procesos	Bajo
Incumplimiento	Infraestructura deficiente para cumplir con los	Falta de conocimiento de los	Procesos	Bajo
Omisión	Desconocimiento de la responsabilidad	Desconocimiento del concepto	Recurso Humano	Bajo
Omisión	Desconocimiento de la responsabilidad	No verificar en el proceso de	Procesos	Bajo
Inexactitud	Carente o deficiente realizacion del estudio de títulos	No validar si el estudio de títulos entregado ha sido elaborado conforme a las normas legales, conteniendo este la descripción completa del inmueble	Procesos	Medio
Inexactitud	Deficiencias en el control fisico del bien dado en garantia	No contar con un recurso adicional disponible que tenga a su vez la experiencia, para verificar el estado del bien, su peritaje y verificación del daño que puede estar ocasionando en el mismo.	Procesos	Medio
Inexactitud	Desconocimiento de normas urbanisticas	No conocer la reglamentacion de normas en cuanto a tramites de construccion y urbanismo.	Procesos	Alto

R-26
R-27
R-28
R-29
R-30
R-31
R-32
R-33
R-34

PROCESOS I

ADMINISTRACION DE

Error	Cobro de comisiones por encima de lo pactado o por fuera de lo estipulado en el contrato	No tener en cuenta al momento de parametrizar las comisiones en el aplicativo, lo establecido en el contrato. La no actualización en el sistema por cambios o ajustes en el contrato (Otrosi).	Recurso Humano	Bajo
Inexactitud	Falta de una adecuada segregación de funciones dentro de los empleados de la Fiduciaria	La no ejecución de las tareas o procesos asignados a tiempo, de manera específica para cada empleado; originando con ello que algunas de las tareas o funciones no se cumplan en el tiempo estipulado.	Recurso Humano	Bajo
Mala atención	Inadecuada atención a las inquietudes y quejas manifestadas por los clientes	Desconocimiento del procedimiento de atención, quejas y reclamos.	Recurso Humano	Bajo
Omisión	Procesos y Procedimientos no documentados	Debido a la estructura dinámica de los negocios, se generan continuamente cambios en los procesos y procedimientos.	Procesos	Bajo
Omisión	Insuficiente o ninguna gestión orientada a la protección y conservación de los bienes fideicomitidos	Carencia de una metodología que permita proteger y conservar los bienes fideicomitidos	Procesos	Bajo
Inexactitud	Avaluos deficientes o no adecuadamente sustentados	Recepción de Avaluos deficientes y sin soporte técnico de evaluadores no autorizados por el Acreedor	Procesos	Bajo
		Registrar Avaluos en los Estados Financieros del Fideicomiso sin la previa autorización de los Beneficiarios del contrato, y de esta manera garantizar a terceros valores no autorizados	Procesos	Bajo
Hurto/Robo	Invasiones	Apropiación de terceros en predios que se encuentran en custodia de la Fiduciaria bajo un Patrimonio Autónomo	Procesos	Bajo
Omisión	No inclusión del certificado de garantía en la contabilidad del negocio	La notificación al área contable de los Certificados de Garantía en fechas vencidas o demorando esta por parte del área Administrativa	Procesos	Bajo
		La descompensación en los estados financieros del fideicomiso y la no inclusión de el valor de certificados para la liquidación de comisiones mensuales	Procesos	Bajo
Incumplimiento	Falta de recursos líquidos por indebida administración de los mismos	Administración ineficaz del Fideicomiso, desatendiendo cláusulas de Fondo de Provisión y Fondo de Reserva, realizando las correspondientes provisiones de recursos.	Procesos	Medio
		Falta de definición clara y por escrito, con el Fideicomitente, del procedimiento para constitución de Fondos de provisión y reserva, para pago de obligaciones en USD	Procesos	Bajo

R-35	
R-36	
R-37	
R-38	

		Inadecuado seguimiento de los recursos cedidos al fideicomiso.	Procesos	Medio
Incumplimiento	Deficiente manejo de la información sobre ciertos fideicomisos y desorden en la administración y conservación de los archivos	Envío de correspondencia y/o información confidencial de forma insegura.	Procesos	Muy Bajo
		Desorganización e inadecuada administración de las solicitudes, trámites y/o requerimientos de los clientes, Juzgados y Entes de Control.	Procesos	Bajo
		Falta de cuidado y controles en el archivo de la información en carpetas de otros Fideicomisos y pérdida de documentación	Procesos	Medio
		Inadecuada administración de títulos en custodia	Procesos	Bajo
Error	Riesgo de custodia, depósito y administración de valores	Custodia inadecuada de cheques girados por los Fideicomisos, que no han sido reclamados por los beneficiarios desde hace varios meses.	Procesos	Bajo
Mala calidad	Falta de idoneidad, experiencia y tecnología para desarrollar determinados negocios fiduciarios	Al momento de recibir algunos tipos de negocios no se cuenta con la plataforma adecuada para su administración, ni con un soporte tecnológico	Procesos	Bajo
		Al momento de hacer la entrega de cualquier negocio no se consideran las experiencias de cada funcionario.	Procesos	Alto
Incumplimiento	Insuficiente seguimiento a la situación financiera del emisor	Incumplimiento de las funciones propias de un Representant Legal de Tenedores de Bonos, especificadas en los contratos y en la circular 400 de la Superintendencia Financiera	Procesos	Muy Bajo
		Falta de Comunicación efectiva con el emisor	Procesos	Bajo

R-39				Malta calidad	Carencia de controles internos	No se hace un análisis integral entre las diferentes áreas funcionales de la compañía del impacto que podría generar la puesta en marcha de un negocio fiduciario. No se obtiene asesoría por parte de las diferentes áreas o filiales en negocios de características específicas que requieren la consulta a expertos.	Procesos	Medio
R-40			Liquidación negocio fiduciario	Error	Incumplimiento del procedimiento de liquidación (elaboración de acta, pagos de comisiones y demás impuestos, recepción paz y salvos y demás documentos necesarios)	Desconocimiento del procedimiento de liquidación de Negocios Fiduciarios	Procesos	Bajo
						Incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.	Procesos	Bajo
						Inadecuada comunicación entre las diferentes áreas	Procesos	Medio

Cantidad de Riesgos identificados (40)

Cantidad de Causas identificadas (77)

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.

Impacto	Zona de Riesgo Inherente	Evaluación de los controles						Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
		Existen	Descripción	Clasificación (Tipo de control)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
Catastrófico	Precaución	SI	Existe dentro del procedimiento Referenciación Sarlaft una lista de	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Catastrófico	Tolerable	SI	Se cuenta con un procedimiento el cual establece a través de una lista de chequeo la información que se debe validar en cuanto al proceso de SARLAFT.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Tolerable	SI	Existe dentro del procedimiento de	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Precaución	SI	Los documentos faltantes quedan	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Catastrófico	Precaución	SI	Existe dentro del procedimiento de Recepción de Negocios una lista de chequeo que permite verificar la adecuada entrega del formulario de vinculación	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	Tolerable	SI	Dentro del Proceso de Recepción del Negocio se encuentra establecido llevar a cabo una reunión con el analista administrativo, en la cual se verifica si el contrato cumple con las condiciones contractualmente establecidas.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Severo	Tolerable	SI	La fiduciaria no contempla la elaboración ni ejecución de contratos proforma sin la debida aceptación a través de la suscripción de dicho documento por parte del Fideicomitente.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Tolerable	SI	La Vicepresidencia Jurídica, podrá manifestar a la Vic. Comercial su imposibilidad de elaborar un contrato de inversión, que le permita a la Fiduciaria delegar a un tercero la ejecución del objeto mismo del contrato y la administración de los bienes transferidos.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Moderado	SI	A través de la intranet, la Vic. Jurídica publica normas con sus modificaciones, que los diferentes organismos de control emiten sobre Fiducia Estructurada. Así como también cada área organiza capacitaciones sobre temas que tengan incidencia en la misma.	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Moderado	SI	Dentro del Procedimiento de Vinculación y Constitución de Fiducia Estructurada, se contempla la actividad de llevar a cabo un	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Moderado	SI	Dentro del procedimiento de Recepción de Negocio, se valida que en el memorando de entrega por parte del gerente comercial	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

Severo	Moderado	SI	Los negocios son distribuidos, teniendo en cuenta lo siguiente: tipo de fideicomiso y numero de negocios asignados.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Precaución	SI	Actualmente los analistas administrativos cuentan con dos aplicativos (ISOLUCIÓN y	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	Tolerable	SI	En sinergia se coordinan capacitaciones propias del negocio y enfocadas a la adecuada planeación de las tareas.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	Precaución	SI	En el comité de inicio y por medio de una comunicación establecida se informa el procedimiento establecido para depositar los recursos y se recuerda la importancia de confirmar con el analista administrativo el ingreso de los recursos cuando se realiza por medio de transferencia ACH.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Severo	Moderado	SI	Mensualmente un analista administrativo tiene la tarea de verificar y garantizar que los recursos que ingresan a las cuentas administradas sean adicionadas a la respectiva participación. Una vez finalice el respectivo mes, no deben existir partidas por conciliar, pendiente manejo del encargo de conciliación.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Moderado	SI	A través de la Vic. de Tecnología se establecen niveles de seguridad de acuerdo con los cargos y las funciones de cada persona. Las autorizaciones para acceder a los diferentes aplicativos son dadas por cada jefe de área.	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Severo	Moderado	SI	Se está llevando a cabo la implementación	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Moderado	SI	Se ha establecido un acuerdo de nivel de servicio con un outsourcing especializado en el manejo de la correspondencia.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Catastrófico	Precaución	SI	Antes de autorizar los pagos, las personas	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Catastrófico	Tolerable	SI	El proceso de visación se lleva a cabo a	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Moderado	SI	Dentro del procedimiento de visación se tiene establecido que toda transacción que se haga con un soporte remitido por fax, deberá contar con un visto bueno del Gerente Administrativo y/o Líder Administrativo. A si mismo se establece que el soporte original deberá ser radicado y confirmada su recepción en cualquier oficina	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Catastrófico	Precaución	SI	Dentro del procedimiento de pagos de fiducia estructurada se contempla que en	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Catastrófico	Precaución	SI	Al existir algún pago sobre canje este es única y exclusivamente aprobado por dos firmas clase A, dentro de las cuales una de las dos firmas debe ser una que conozca al cliente con el cual se este efectuando la operación.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Severo	Tolerable
Catastrófico	Precaución	SI	La consulta a través de canales electrónicos a cada una de las cuentas	Preventivo	NO	Automático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	Tolerable	SI	Se cuenta con un comité de mejoramiento en el cual se informa a los analistas administrativos la adecuada administración de los recursos del fideicomiso.	Correctivo	NO	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Catastrófico	Inaceptable	SI	Actualmente se encuentre diseñado un	Preventivo	SI	Semiautomático	Insuficiente	Bajo	Severo	Moderado
Moderado	Precaución	SI	En el momento de la inducción del Analista Administrativo se explica cada tipo de operación posible y la manera correcta de registrar las instrucciones del cliente con las respectivas precauciones.	Preventivo	NO	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Severo	Precaución	SI	La Gerencia Administrativa realiza aleatoriamente un control de los informes enviados a los fideicomitentes. La Auditoría Interna realiza trimestralmente una revisión aleatoria de los negocios de fiducias especiales administrados.	Correctivo	NO	Manual	Insuficiente	Medio	Severo	Moderado
Severo	Precaución	SI	El aplicativo SIFI genera un reporte	Preventivo	NO	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable

Severo	Moderado	SI	Los negocios son distribuidos, teniendo en cuenta lo siguiente: tipo de fideicomiso y numero de negocios asignados.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Precaución	SI	Cada analista establece un cronograma de remisión de informes durante los 15 primeros días hábiles del mes, permitiendo cumplir con el tiempo establecido para el respectivo envío.	Preventivo	NO	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Severo	Moderado	SI	El aplicativo SIFI cuenta con el historial de El Gerente Administrativo realiza un filtro a los certificados de garantía expedidos, mediante un formato de chequeo que previamente es diligenciado y verificado por el analista, este debe ser firmado por el Gerente y analista Activo. El formato contiene la siguiente información: carta solicitud deudor y acreedor, límite de cubrimiento, avalúo de bienes, valor a garantizar, certificados expedidos, cupo disponible, estado de documentos y comisiones.	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Severo	Precaución	SI	El Gerente Administrativo realiza un filtro a los certificados de garantía expedidos, mediante un formato de chequeo que previamente es diligenciado y verificado por el analista, este debe ser firmado por el Gerente y analista Activo. El formato contiene la siguiente información: carta solicitud deudor y acreedor, límite de cubrimiento, avalúo de bienes, valor a garantizar, certificados expedidos, cupo disponible, estado de documentos y comisiones.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Severo	Moderado	SI	El aplicativo SIFI cuenta con el historial de certificados de garantía expedidos por	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Severo	Precaución	SI	El Gerente Administrativo realiza un filtro a los certificados de garantía expedidos,	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Severo	Precaución	SI	Con el fin de evitar que los contratos Al realizar la reunión de inicio con la constructora, el analista administrativo brinda la respectiva capacitación sobre el manejo de las Preventas de la Fiduciaria, de acuerdo a los parámetros jurídicos y administrativos establecidos.	Preventivo	NO	Automático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Inaceptable	SI	Al realizar la reunión de inicio con la constructora, el analista administrativo brinda la respectiva capacitación sobre el manejo de las Preventas de la Fiduciaria, de acuerdo a los parámetros jurídicos y administrativos establecidos.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Severo	Precaución	SI	Una vez el analista reciba los contratos de	Preventivo	NO	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Severo	Moderado	NO	Una vez se reciban los contratos fuente de pago, enviar comunicación al beneficiario ratificándole la obligación que tiene de informar a la fiduciaria sobre las obligaciones aprobadas y los nuevos desembolsos.	Preventivo	NO	Manual	Insuficiente	Bajo	Severo	Moderado
Moderado	Precaución	SI	De acuerdo a lo establecido contractualmente, el beneficiario tiene la obligación de notificar cualquier modificación de las obligaciones a el fiduciario.	Detectivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Moderado	Tolerable	SI	La Fiduciaria cuenta con el sistema SIFI el	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Catastrófico	Tolerable	SI	Solo es permitido el acceso al Fideicomiso en el aplicativo de solo las personas que van a operar el Fideicomiso	Correctivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Severo	Aceptable
Severo	Moderado	SI	Se realiza reuniones de inicio con el	Correctivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Severo	Moderado	SI	Se realiza reuniones de inicio con el Fideicomitente para resolver inquietudes sobre el contrato.	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Moderado	SI	Implementación del sistema integral	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Severo	Moderado	SI	El Comité de Inicio se fijan las diferentes	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Moderado	SI	Se verifica que el estudio de títulos	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Precaución	SI	Se verifica que la documentación del negocio este en regla, mas no se va mas a alla de su contenido, sobre todo en los estudios de títulos	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Severo	Precaución	SI	El único control que se maneja es la entrega en comodato del inmueble mediante la escritura publica, haciendo de igual manera en la misma la obligacion y facultad que tiene el Fiduciaria de realizar una inspeccion periodica del inmueble	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Moderado	Precaución	SI	Se verifica, el pago de impuestos de delinacion urbana, prediales, estado de las licencias de construccion y vigencia de las mismas.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Medio	Leve	Tolerable

Moderado	Tolerable	SI	Las comisiones son parametrizadas y verificadas por la Lider de Procesos Administrativos, antes de entregar el contrato al Analista Administrativo.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Moderado	Tolerable	SI	Cada analista maneja su cronograma de tareas inherente a cada negocio, en el cual se reflejan sus responsabilidades y deberes frente al contrato del negocio.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Moderado	Tolerable	SI	Mediante el aplicativo Isolución y SQR se plasman las inquietudes y/o requerimientos reportados por el cliente, para lo cual se procede a dar traslado a los funcionarios involucrados para su respectivo trámite.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Moderado	Tolerable	SI	En Isolución se encuentra el mapa de procesos de La Fiduciaria, que permite a los funcionarios actualizar los cambios originados en los procesos y procedimientos con previa autorización del área de calidad, promoviendo un sistema de conocimiento interno.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Catastrófico	Precaución	SI	El Analista Administrativo realiza gestión ante El (los) Fideicomitente (s), mediante cartas informativas, correos electrónicos, entre otros, con el fin de actualizar la documentación que requiere El Fideicomiso para controlar y evaluar la situación de los bienes fideicomitados.	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Severo	Tolerable
Severo	Moderado	SI	La circularización de un listado de Avaluadores autorizados a los clientes, en la cual ratifican los Avaluadores sectorizandolos según la region en donde se encuentre el inmueble	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Catastrófico	Precaución	SI	No registrar Valorizaciones sin una previa autorización de la partes que conforman el Fideicomiso	Preventivo	SI	Semiautomático	Deficiente	Bajo	Severo	Tolerable
Catastrófico	Precaución	SI	El control de estos predeios estan bajo la responsabilidad de los Fideicomitentes, que a su vez dben reportar periodicamente la sanidad de los inmuebles	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Moderado	SI	Memorando y copia de Certificado de Garantia entregado al Lider de Procesos contables	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Moderado	SI	Memorando de entrega del Certificado al area contable por parte de el area Administrativa	Preventivo	SI	Semiautomático	Deficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Precaución	SI	El analista administrativo genera alarmas en Lotus, con avisos para constitución de Fondos de Reservas y Fondos de Provisión.	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Severo	Moderado	SI	Siete días hábiles y/o como lo defina el contrato, antes de la fecha de pago de las obligaciones el analista administrativo realizará las provisiones y reservas necesarias para el pago de las obligaciones.	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

Moderado	Precaución	SI	Remitir comunicaciones escritas al Fideicomitente con copia a los beneficiarios, informando la insuficiencia de recursos para la constitución de los Fondos estipulados contractualmente.	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Leve	Tolerable
Severo	Tolerable	SI	Envío de correspondencia con información confidencial (saldos, extractos, participaciones, certificados etc...), de forma sellada y para ser entregada directamente al titular. La entrega de solicitudes y/o documentos que llegan a la Fiduciaria, se realiza con firma de planilla y de forma personalizada a cada analista, quien deberá organizar la documentación y solicitudes de tal manera que no quede ninguna sin procesar.	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Catastrófico	Precaución	SI	Se implementó planilla en la cual se radica la recepción de requerimientos de la Secretaría de Hacienda Distrital y entres de control , asignando analista a cargo.	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Severo	Tolerable
Moderado	Precaución	SI	Se efectuó digitalización de documentación esencial de Fideicomisos (contratos, otrosis, pagarés, cartas de cesión y aceptación, formularios de pago de impuestos prediales, certificados de tradición, pólizas, etc...) Cada analista entregará la documentación para archivar, plenamente identificada con el código de la carpeta en la cual deberá ser archivada.	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Leve	Tolerable
Catastrófico	Precaución	SI	Cada título recibido en custodia deberá ser guardado en la caja fuerte, inmediatamente sea sea recibido	Preventivo	SI	Semiautomático	Deficiente	Bajo	Severo	Tolerable
Severo	Moderado	SI	Todos los cheques deberán ser guardados en caja fuerte mientras el beneficiario se acerca a la Fiduciaria a reclamarlos	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	Tolerable	SI	En los comités comerciales se discuten los diferentes tipos de negocios con todas las gerencias de la fiduciaria.	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Moderado	Precaución	SI	En el momento de la vinculación se realiza un estudio de los estudios de cada aspirante al cargo.	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Medio	Leve	Tolerable
Severo	Tolerable	SI	Revisar la pagina de internet de la Superfinanciera <i>Información Eventual</i> Asistir a las Asambleas que el emisor programe Revisar periódicamente las calificaciones Revisar diariamente los diarios de alta circulación nacional	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Moderado	Tolerable	SI	Dejar evidencia de los llamados que se le realicen al emisor cuestionando su desempeño Dejar evidencia de la asistencia a todas las asambleas programadas En caso de conocer una situación que ponga en riesgo a los tenedores de los bonos o títulos informarla inmediatamente a la Superfinanciera	Preventivo	SI	Semiautomático	Deficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Moderado	Precaución	SI	Actualmente se cuenta con herramientas tales como: Listas de Chequeo, tarjetas de firmas, los controles implementados en el aplicativo Sifi, las directrices fijadas por la Dirección de Riesgo Operativo y Cumplimiento, Comités de Mejoramiento.	Preventivo	SI	Manual	Deficiente	Bajo	Leve	Tolerable
Severo	Moderado	SI	Se cuenta con un proceso de liquidación de fideicomisos, el cual establece los pasos y parámetros para garantizar la cancelación oportuna y adecuada.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Moderado	SI	Dentro del procedimiento de liquidación de contratos se contempla que el Gerente Administrativo y/o Lider Administrativo agende una tarea en ISOLUCION al Analista, con el fin de cumplir con los tiempos establecidos para la respectiva liquidación.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Severo	Precaución	SI	Dentro del procedimiento de liquidación de contratos se estableció a través de un formato el visto bueno por parte del área de contraloría antes de efectuar la liberación de los recursos.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable

35%	Moderado
-----	----------

Perfil de Riesgo Residual del proceso.	13%	Aceptable
---	------------	-----------

MATRIZ DE GESTION COMERCIAL FIDUCIA ESTRUCTURADA

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Inherente
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa		Estado	Estado	
R-1	INICIO		Revisar bases de clientes e identificar prospectos potenciales.	Desacierto	Posibilidad de no tomar acertadamente la decisión de contactar a clientes que posteriormente no resulten mercado objetivo	No Contar con información de entrada veraz, confiable y	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable
						Fallas en la planeación del trabajo	Recurso Humano	Bajo	Leve	Tolerable
R-2			Desacierto	Posibilidad de vincular clientes no objetivo.	No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	
					No presentación oportuna del posible cliente a Comité Comercial	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	
R-3			Incumplimiento	Posibilidad de incumplir al cliente por generar compromisos contractuales que excedan los alcances y capacidades de la fiduciaria.	Desconocimiento de normas, políticas y procedimientos ., etc.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	
					Fallas en la estructuración de la propuesta	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	
					No participación de otras áreas en la validación del negocio en comité comercial	Recurso Humano	Medio	Moderado	Precaución	
					Ausencia del perfil adecuado para el manejo de esta actividad.	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	
R-4			Omisión	Posibilidad de incumplir al cliente por generar compromisos contractuales que excedan los alcances y capacidades de la fiduciaria.	DOLO	Recurso Humano	Muy Bajo	Catastrófico	Tolerable	
					Desconocimiento de normas, políticas y procedimientos., etc.	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	
	FALTA DE CUIDADO	Recurso Humano			Bajo	Moderado	Tolerable			
R-5	Incumplimiento	Posibilidad de incumplir los plazos establecidos para la estructuración de los contratos	fallas en VP JURIDICA	Recurso Humano	Medio	Severo	Precaución			
			DEMORAS EN ESTRUCT Y REVISION DEL CONTRATO	Recurso Humano	Alto	Moderado	Precaución			
			DEMORA EN ENTREGA DE CONTRATO FIRMADO A GER ADMINIST	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado			
					Fallas en el proceso de comunicación con el cliente.	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	

R-6
R-7
R-8
R-9
R-10
R-11

PROCESO REALIZACION DEL SEF

GESTION COMERCIAL

Realizar visitas y llamadas a clientes para seguimiento y profundización	Acceso ilegal	Possibilidad de disminución de ingresos por la desvinculación de clientes	Fallas en la atención al cliente	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado
			Normas políticas y procedimientos mas exigentes y rígidos que los de la competencia	Procesos	Alto	Severo	Inaceptable
	Exclusión	Possibilidad de negar la vinculación del cliente potencial. Pérdida de oportunidad de negocios	Normas políticas y procedimientos mas exigentes y rígidos que los de la competencia	Procesos	Alto	Severo	Inaceptable
Realizar visitas y llamadas a clientes para seguimiento y profundización	Desacuerdo	Pactar comisiones que no cubran los costos del negocio	Falta de procedimiento sobre el sistema de costeo	Procesos	Bajo	Severo	Moderado
			Que durante la ejecución del negocio s presenten situaciones que aumenten los costos de funcionamiento	Eventos Externos	Bajo	Moderado	Tolerable
		En desarrollo del negocio se generan funciones o responsabilidades adicionales a las originalmente pactadas	Fallas en la estructuración del contrato.	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable
			Cambios en normativa que solo obligue a la Fiduciaria y no al cliente	Eventos Externos	Alto	Severo	Inaceptable
		Diferente percepción o interpretación de normas y riesgos	Falta de políticas y procedimientos.	Procesos	Bajo	Severo	Moderado
			Falta de experiencia.	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado
			Fallas en el procedimientos internos	Procesos	Alto	Severo	Inaceptable
	Mala atención	Tiempos de respuesta más altos que los de la					

			Realizar visitas y llamadas a clientes para seguimiento y profundización	competencia	Personal insuficiente en VP Jurídica para apoyar la actividad.	Recurso Humano	Alto	Severo	Inaceptable
R-12			Riesgo de liquidez	Posibilidad de incumplimiento por parte del cliente en pago de comisiones	Fallas en el conocimiento del cliente.	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado

Cantidad de Riesgos identificados (12)

Cantidad de Causas identificadas (27)

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	34%	Moderado
---	-----	----------

Evaluación de los controles						Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
Existen	Descripción	Clasificación (Tipo de)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
SI	Se realizan investigaciones previas a cada visita	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Realizar reunión con los Gerentes de Segmento del grupo para identificar prospectos conjuntos.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Se realizan investigaciones previas a cada visita.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	se realizan comités comerciales semanales para evaluar cada uno de los nuevos potenciales clientes y negocios.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	El negocio se plantea en el Comité Comercial para evaluar viabilidad	Preventivo	NO	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
SI	hay parámetros mínimos del contenido de la propuesta. En donde es posible Hay propuestas estándar (ej. preventas, Representación Legal de tenedores de bonos, Garantía)	Preventivo	NO	Manual	Deficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
SI	hay invitación permanente a los líderes de otras aéreas	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Adecuado proceso de selección de personal y capacitación.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
SI	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, PARTICIP. EN COMITES COMERCIAL Y CENTRAL, CONTROL SARLAFT.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
SI	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, PARTICIP. EN COMITES COMERCIAL Y CENTRAL, CONTROL SARLAFT. CAPACITACION	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, PARTICIP. EN COMITES COMERCIAL Y CENTRAL, CONTROL SARLAFT. CAPACITACION	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	Personal idóneo en VP jurídica y revisión del Gerente Comercial además del control por parte del mismo cliente.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
SI	Se cuenta con la herramienta VIA JURIDICA	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	hay un procedimiento establecido con Plazo	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
SI	Se realizan encuestas de satisfacción del cliente y se recogen sus inquietudes en esta materia. Se realizan visitas periódicas de seguimiento de clientes. En aplicativo SIC se lleva control de visitas realizadas.	Detectivo	SI	Semiautomático	Insuficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

SI	Cada Gerente de Cuenta y de Segmento hace seguimiento utilizando el aplicativo. A través de los Comités Comerciales y Balance Score Card, se revisa la gestión de seguimiento a los clientes. Los controles no son suficientes a la vez que los clientes así lo manifestaron en la encuesta de satisfacción.	Detectivo	NO	Semiautomático	Insuficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
SI	es un riesgo que el grupo ha identificado y prefiere asumirlo por cuanto el riesgo de vinculación puede ser mayor a los ingresos dejado de percibir	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Medio	Moderado	Tolerable
SI	es un riesgo que el grupo ha identificado y prefiere asumirlo por cuanto el riesgo de vinculación puede ser mayor a los ingresos dejado de percibir	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Medio	Moderado	Tolerable
SI	se realizan comités comerciales y todas las comisiones se acuerdan con las áreas involucradas	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
SI	se realizan comités comerciales y todas las comisiones se acuerdan con las áreas involucradas. Las propuestas son validadas con las diferentes áreas y/o comités antes de ser enviadas a los clientes.	Detectivo	si	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
SI	En la estructuración de contratos se cubren todas las eventualidades posibles siendo baja la probabilidad de ocurrencia de contingencias no previstas.***Generar un mapa de riesgo, en el cual se identifican los posibles riesgos y puntos clave del negocio en general.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
SI	boletines de VP Jurídica, revisión de contratos por VP Jurídica	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Medio	Moderado	Tolerable
SI	La unificación de conceptos en una única Vicepresidencia Jurídica y la interacción de esta con otras Entidades permite atenuar este riesgo. Los contratos son elaborados por la VO Jurídica. Cada negocio es llevado a un Comité Comercial y un Comité Central	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
SI	La unificación de conceptos en una única Vicepresidencia Jurídica y la interacción de esta con otras Entidades permite atenuar este riesgo. Los contratos son elaborados por la VO Jurídica. Cada negocio es llevado a un Comité Comercial y un Comité Central	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
SI	Se tiene el aplicativo VIA JURIDICA para radicar solicitudes el cual establece fechas de entrega. En ocasiones la capacidad de estructuración y elaboración de contratos resulta insuficiente para la cantidad de solicitudes (En otras entidades se cuenta con abogados propios con destinación exclusiva) Se recomienda evaluar los tiempos de respuesta por parte del aplicativo Via Jurídica. Efectuar seguimiento a las solicitudes abiertas y cerradas (En cuanto tiempos de respuesta)	Preventivo	SI	Automático	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable

SI	Se tiene el aplicativo VIA JURIDICA para radicar solicitudes el cual establece fechas de entrega. En ocasiones la capacidad de estructuración y elaboración de contratos resulta insuficiente para la cantidad de solicitudes (En otras entidades se cuenta con abogados propios con destinación exclusiva) Se recomienda evaluar los tiempos de respuesta por parte del aplicativo Via Jurídica. Efectuar seguimiento a las solicitudes abiertas y cerradas (En cuanto tiempos de respuesta)	Preventivo	SI	Automático	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
SI	Se evalúan al cliente mismo previo a su vinculación. En comité central se realiza el mismo procedimiento. Cuando se trata de esquemas fiduciarios derivados de operaciones de crédito se realiza un análisis más riguroso de la capacidad de endeudamiento y pago de l cliente. De otra parte y para la mayoría de contratos el cliente debe suscribir pagaré y carta de instrucciones.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

Perfil de Riesgo Residual del proceso.	12%	Aceptable
---	------------	-----------

MATRIZ DE GESTION ADMINISTRATIVA

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Inherente	Existen
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa		Estado	Estado		
R-1	PROCESOS DE APOYO	GESTION ADMINISTRATIVA	Compras	Fraude	Engaño en la adquisición de bienes o servicios, por valor, cantidad o calidad que no corresponde a lo solicitado, con pérdida para la empresa.	Falta de políticas de selección de proveedores.	Procesos	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
						Falta de normas y procedimientos para el proceso de compras.	Procesos	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
R-2				Demora	Posibilidad de no contar oportunamente con los bienes o servicios adquiridos .	Fallas en la evaluación de proveedores	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
						Deficiente servicio del proveedor	Eventos Externos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
R-3				Desacierto	Posibilidad de no seleccionar el proveedor adecuado para el suministro de bienes o servicios	Falta de políticas de selección de proveedores.	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
R-4				Despilfarro	Posibilidad de adquirir bienes innecesarios o por valores o cantidades superiores a lo requerido por la entidad	Falta de normas y procedimientos para el proceso de compras.	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
						Ausencia de procedimientos de validación y verificación de los productos o servicios comprados.	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
R-5	Inexactitud	Posibilidad realizar los pedidos sin que se ajuste a lo requerido por la entidad	Fallas en los procedimientos de validación y verificación de los productos o servicios solicitados.	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI			
R-6	Inexactitud	Recepción y entrega de correspondencia interna y flujograma mensajería interna	Entrega equivocada de cartas de los clientes al interior de lafiduciaria	Falta de previsión y cuidado en la labor de mensajería	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI		
R-7	Deterioro	Permitir el deterioro de los documentos consignados en archivo	No contar con instalaciones físicas y equipos adecuados para el área de archivo.	Infraestructura	Bajo	Moderado	Tolerable	SI			

R-8		Archivo	Error	Posibilidad e equivocarse en el archivo de documentos asignándolo a carpetas incorrectas o dando la codificación equivocada	Falta de previsión y cuidado en la labor de archivo	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
R-9			Exclusión	No realizar el archivo de documentos	Fallas en la planeación de trabajo	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI

Cantidad de Riesgos identificados (09)

Cantidad de Causas identificadas (12)

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	24%	Tolerable
---	-----	-----------

Evaluación de los controles					Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
Descripción	Clasificación (Tipo de)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
Existe un proceso para selección de proveedores siguiendo unos criterios establecidos , se hace una evaluación de los mismos y se cuenta con un listado de proveedores aceptados.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Existe un proceso de compras determinado. Se debe contar con cotizaciones de distintos proveedores. Se hace revisión de historial de compras. La autorización para adquisición de bienes y servicios contempla instancias de aprobación.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Existe un proceso para selección de proveedores siguiendo unos criterios establecidos , se hace una evaluación de	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Existe un proceso para selección de proveedores siguiendo unos criterios establecidos , se hace una evaluación de los mismos y se cuenta con un listado de proveedores aceptados.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Existe un proceso para selección de proveedores siguiendo unos criterios establecidos , se hace una evaluación de los mismos y se cuenta con un listado de proveedores aceptados.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Existe un proceso de compras determinado. Se debe contar con cotizaciones de distintos proveedores. Se hace revisión de historial de compras. La autorización para adquisición de bienes y servicios contempla instancias de aprobación.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Secuenta con acceso al palicativo a traves de Assenda , por mediod e l cual cda area puede hacer los pedidos para el caso de papelería. Dicho aplicativo cuenta con	Detectivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Secuenta con acceso al palicativo a traves de Assenda , por mediod e l cual cda area puede hacer los pedidos para el caso de papelería. Dicho aplicativo cuenta con	Detectivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
La Fiduciaria cuenta con el proveedor Hecc Courier, empresa privada encargada de prestar un servicio de mensajería especializada, administración de centros de correspondencia y gestión documental.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
La Fiduciaria cuenta con el proveedor SETECSA, empresa privada cuyo enfoque es la Gestión de Procesos administración documental, son los encargados de centralizar y mantener el archivo en optimas condiciones. La Fiduciaria cuenta con un espacio físico exclusivo para el archivo en el piso 19.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

La Fiduciaria cuenta con el proveedor SETECSA, empresa privada cuyo enfoque es la Gestión de Procesos administración documental, son los encargados de centralizar y mantener el archivo en optimas condiciones.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
La Fiduciaria cuenta con el proveedor SETECSA, empresa privada cuyo enfoque es la Gestión de Procesos administración documental, son los encargados de centralizar y mantener el archivo en optimas condiciones.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Perfil de Riesgo Residual del proceso.	8%	Aceptable
---	-----------	-----------

**MATRIZ GESTION COMERCIAL
ADMINISTRACION DE CARTERAS
COLECTIVAS**

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO		
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa			
R-1	REALIZACION DEL SERVICIO	INISTRACION DE CARTERAS COLECTIVAS	Visita de clientes potenciales	Desacierto	Posibilidad de no tomar acertadamente la decisión de contactar a clientes que posteriormente no resulten mercado objetivo	No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos		
							Fallas en la planeación del trabajo	Procesos	
R-2				Visitar clientes y generar compromisos	Desacierto	Posibilidad de vincular clientes no objetivo.	No Contar con información de entrada veraz, confiable y oportuna.	Procesos	
							Fallas en la planeación del trabajo	Procesos	
R-3					Incumplimiento	Posibilidad de incumplir al cliente por generar compromisos que excedan los alcances y capacidades de la fiduciaria.	Falla en la información dada a los clientes	Recurso Humano	
							Falta de asesoría integral	Recurso Humano	
R-4					Realizar visitas y llamadas a clientes para seguimiento y profundización	Riesgo de liquidez	Posibilidad de disminución de ingresos por la desvinculación de clientes	Fallas en el proceso de comunicación con el cliente.	Recurso Humano
							Fallas en la atención al cliente comerciales más atractivas por parte de otras entidades	Eventos Externos	
							Falta de políticas y procedimientos.	Procesos	
R-5			Vinculación a Carteras Colectivas	Omisión	Realizar la vinculación de clientes sin la documentación requerida	Falta de controles de documentación	Recurso Humano		
						Inexactitud de la información otorgada al cliente	Recurso Humano		
R-6			Adición, Constitución Retiro o Cancelación de Participaciones en Carteras Colectivas por otros Bancos	Colapso de Telecomunicaciones	No realizar una operación porque no llego la información inicialmente por fax a la Fiduciaria	Fallas de las comunicaciones por daño en el equipo imposibilitando la identificación de las operaciones	Tecnología		
R-7					No realizar la operación solicitada por el cliente o sin cumplir los procesos internos de control.	Extravío del documento.	Procesos		
R-8					No realizar la operación en las condiciones enviadas por el cliente o sin cumplir los procesos internos de control.	Falta de condiciones claras	Recurso Humano		
R-9			Adición, Constitución Retiro o Cancelación de Participaciones en Carteras Colectivas por otros Bancos	Incumplimiento	Incumplimiento de las condiciones en la Digitalización de firmas	No tener las firmas digitalizadas en el momento de realizar las operaciones por las oficinas del Banco	Procesos		

R-10
R-11
R-12
R-13
R-14
R-15
R-16
R-17
R-18
R-19
R-20
R-21

PROCESO RE

GESTION COMERCIAL Y ADM

			Incumplimiento de las condiciones en la Digitalización de firmas	No tener las firmas digitalizadas en el momento de realizar las operaciones por las oficinas del Banco , por que no se cuente con las tarjetas de firmas del cliente	Recurso Humano
Adición, Constitución Retiro o Cancelación de Participaciones en Carteras Colectivas	Error	Error en el registro de ingresos		Por duplicidad en los registros y errores en la digitación de datos.	Recurso Humano
				Incorrecto funcionamiento de la aplicación que registra las operaciones	Tecnología
				No detección de ingresos recibidos	Procesos
				No registrar ingresos de los fideicomitentes	Recurso Humano
				Registrar valores incorrectos de ingresos	Recurso Humano
Vinculación a Carteras Colectivas por la Mesa Fondos	Falsificación de documentos	Falsificación de documentos		Intento de fraude.	Eventos Externos
Adición, Constitución Retiro o Cancelación de Participaciones en Carteras Colectivas	Omisión	No efectuar el retiro de recursos ocasionado por la devolución de cheques		No se cuente con los soportes para efectuar el ajuste en la participación.	Procesos
				Por omisión o error de funcionarioa encargado no se realice el ajuste.	Recurso Humano
Vinculación a Carteras Colectivas por la Mesa Fondos	Error	Pérdida de documentos en la apertura de los contratos		Que por error del funcionario encargado no se archive de forma adecuada la información y ésta se extravíe.	Recurso Humano
Vinculación y mantenimiento de clientes	Incumplimiento	Incumplimiento de la normativa		No comunicación al cliente de modificaciones o hechos relevantes	Recurso Humano
				Vulneración de la normativa vigente en la preparación del reglamento	Recurso Humano

Cantidad de Riesgos identificados (21)

Cantidad de Causas identificadas (28)

Perfil de Riesgo del proceso.

Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Inherente	Evaluación de los controles						Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
			Existen	Descripción	Clasificación (Tipo de)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
Estado	Estado										
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Se realizan investigaciones previas a cada visita	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Realizar reunión con los Gerentes de Segmento del grupo para identificar prospectos conjuntos.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Se realizan investigaciones previas a cada visita.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Realizar reunión quincenal donde el Gerente de Producto evalúa la gestión y los resultados de la asignación de prospectos	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Se han definido procedimientos para la asesoría y vinculación	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Todos los asesores comerciales se encuentran certificados por AMV	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Cada Gerente de Cuenta y de Segmento hace seguimiento utilizando aplicativos adecuados. A través de los Comités Comerciales y Balance Score Card, se revisa la gestión de seguimiento a los clientes.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Cada Gerente de Cuenta y de Segmento hace seguimiento utilizando aplicativos adecuados. A través de los Comités Comerciales y Balance Score Card, se revisa la gestión de seguimiento a los clientes.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Alto	Severo	Inaceptable	SI	Monitoreo constante de las operaciones del cliente (peer group)	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Se esta haciendo uso del contac center y visitas de actualización para el conocimiento y mantenimiento del cliente	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Alto	Severo	Inaceptable	SI	Se deben entregar todos los documentos en el momento de la vinculación y posteriormente se realiza una verificación de vinculados, existe un manual de procedimientos y supervisión por parte del Gerente Comercial de la Oficina.	Detectivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Moderado
Alto	Severo	Inaceptable	SI	Se deben entregar todos los documentos en el momento de la vinculación y posteriormente se realiza una verificación de vinculados, existe un manual de procedimientos y supervisión por parte del Gerente Comercial de la Oficina.	Detectivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Moderado
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Soporte de Dpto Sistemas	Correctivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Realización de punteos de operaciones se cuenta con manual de procedimiento	Detectivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Realización de punteos de operaciones se cuenta con manual de procedimiento	Detectivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	se efectan arqueso mensuales y existe un manual de procedimiento.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Bajo	Moderado	Tolerable	SI	se efectan arqueso mensuales y existe un manual de procedimiento.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Severo	Moderado	SI	Realización de punteos de operaciones se cuenta con manual de procedimiento	Detectivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Bajo	Severo	Moderado	SI	Mantenimiento del aplicativo y de equipos de procesamiento de datos , por parte del proveedor	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Bajo	Leve	Tolerable	SI	Se efectua conciliacion de partidas por parte del area de control contable	Correctivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Se efectua conciliacion de partidas por parte del area de control contable.	Detectivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Se efectua conciliacion de partidas por parte del area de control contable.	Detectivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Bajo	Severo	Moderado	SI	Se efectan validacion de condiciones de manejo y se cuenta con el proceso de visacion de documentos.	Preventivo	SI	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Bajo	Moderado	Tolerable	NO						Bajo	Moderado	Tolerable
Bajo	Moderado	Tolerable	SI	Realización de punteos de operaciones se cuenta con manual de procedimiento	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Medio	Moderado	Precaución	SI	Se deben entregar todos los documentos en el momento de la vinculacion y posteriormente se realiza una verificacion de vinculados, existe un manual de procedimientos y supervisión por parte del Gerente Comercial de la Oficina.	Detectivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Bajo	Severo	Moderado	SI	Se cuenta con abogados de VP Juridica para la revisión de la normatividad que pueda afectar los contratos de carteras colectivas, adicionalmente se debe contar con la revisión y aprobacion de junta directiva	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Bajo	Severo	Moderado	SI	Se cuenta con abogados de VP Juridica para la revisión de la normatividad que pueda afectar los contratos de carteras colectivas, adicionalmente se debe contar con la revisión y aprobacion de junta directiva	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

o Inherente	30%	Moderado
-------------	-----	----------

Perfil de Riesgo Residual del proceso.	11%	Aceptable
--	-----	-----------

MATRIZ DE CONTROL RIESGOS-SARLAFT

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Inherente	Existen
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causas		Estado	Estado		
R-1			REALIZAR INFORMES REGLAMENTARIOS	Incumplimiento	NO ENTREGAR LOS REPORTES A LAS AREAS Y CARGOS O ENTRES DE CONTROL	DESCONOCIMIENTO POR MALA ASESORIA	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
						FALTA DE IMPLEMENTACION DE CONTROLES A LOS REPORTES	Procesos	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
						DIFICULTAD EN LA CONSECUION DE LA INFORMACION	Procesos	Medio	Severo	Precaución	SI
						MALA COMUNICACIÓN HORIZONTAL O VERTICAL DE LA CIA	Tecnología	Medio	Moderado	Precaución	SI
							Tecnología	Medio	Moderado	Precaución	SI
R-2			ERROR U OMISION EN LA RESPUESTA A LAS REQUISICIONES DE LOS ENTES DE CONTROL	Incumplimiento	NO ENTREGA DE LOS REPORTES O RESPUESTAS	NO EXISTE CONTROL DE LA DOCUMENTACION RECIBIDA	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
R-3			EVALUACION DE REQUERIMIENTOS SI TIENEN O NO LA RAZON	Encubrimiento	PERDIDA	CONOCIMIENTO ERRADO	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
						FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
R-4			RESPUESTAS A SOLICITUDES TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS BASADAS EN ALGUN EVENTO	Inexactitud	NO GENERAR LA CADENA DE VALOR NECESARIA Y PERDER CREDIBILIDAD LA RESPUESTA	SUPERVISION EQUIVOCADA	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
						FALTA LINEAMIENTOS ENTRE LOS PROCESOS	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
R-5			ASESORIAS DESCENTRALIZADAS	Incumplimiento	FALTA DE AYUDA A LAS OF SATELITES	ORGANIZACIÓN DESACTUALIZADA	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
R-6			REVISIONES ELABORACION TRABAJOS	Inexactitud	TRABAJOS MAL ELABORADOS	AUSENCIA DE NORMAS INTERNAS	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
						DIFICULTAD DEL PERSONAL EN ENTENDER LAS NORMAS	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI

R-7
R-8
R-9
R-10

ACTUALIZACION DE SISTEMAS DE CONTROL	Incumplimiento	DESCONOCIMIENTO DEL TOTAL DE AFILIADOS	SISTEMAS ERRONEOS	Tecnología	Muy Bajo	Catastrófico	Tolerable	SI
			FALTA DE BACKUP A LA INFORMACION	Procesos	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
			EQUIPOS DEFICIENTES	Procesos	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
			FALTA DE ORGANIZACION DE LA INFORMACION	Procesos	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
			EMPLEADOS SIN CAPACITACION O FALTA DE ATENCION	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
REDISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS DE RIESGOS	Omisión	FALTA ENTENDIMIENTO DE LAS NORMAS	AUSENCIA DE RECURSOS	Procesos	Medio	Severo	Precaución	SI
			INICITIVAS FUERA DE LUGAR	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
		CONTROL DE INGRESO A FUNCIONARIOS	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	
		REGLAS CLARAS DEL AREA	MEMORANDOS SIN RESPUESTA	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
CAPACITACIONES DE ELEMENTOS NECESARIOS	Desacierto	NO CAPACITACIONES ADECUADAS	FALTA PROYECCION AL AREA	Procesos	Bajo	Moderado	Tolerable	SI

R-11
R-12
R-13
R-14
R-15
R-16

SOS DE ALTA DIRECCION

ROL RIESGOS- SARLAFT

ACEPTACION NUEVOS CLIENTES	Omisión	NO DETECTAR CLIENTES NO DESEABLES	FALTA DE CAPACITACION	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
			EMPLEADOS SIN CAPACITACION O FALTA DE ATENCION	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
		NO VERIFICAR LISTADOS	FALTA DE ANALISIS EN EL CARGO	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
			FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
		NO REVISAR EL HISTORIAL DE LA PERSONA O ENTIDAD, NI CONFRONTAR CON LISTAS	FALTA DE TIEMPO	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
			FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
VINCULACION CLIENTES	Incumplimiento	NO DETECTAR CLIENTES NO DESEABLES	FALTA DE CAPACITACION	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
			FALTA DE ANALISIS EN EL CARGO	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
			FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Medio	Severo	Precaución	SI
		NO VERIFICAR LISTADOS	FALTA DE CAPACITACION	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
			FALTA DE ANALISIS EN EL CARGO	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
			FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Medio	Severo	Precaución	SI
		NO DETECTAR CLIENTES NO DESEABLES O DESECHAR CLIENTES POTENCIALES.	FALTA DE CAPACITACION	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
			FALTA DE ANALISIS EN EL CARGO	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
			FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI

R-17
R-18
R-19
R-20

PROCESO

CONTROLES

CONTROL A MOTOS Y VALORES	Omisión	NO SEGUIR EL REGLAMENTO	EQUIPOS DEFICIENTES	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
			FALTA DE ANALISIS EN EL CARGO	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
			CODIGOS Y FORMATOS IDESACTUALIZADOS	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
		NO LLEVAR UNA SECUENCIA LOGICA	ERRORES EN EL PROCEDIMIENTO	Procesos	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
			ERRORES EN EL ARCHIVO	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
SEGUIMIENTO Y CUMPLIMIENTO	Omisión	NO ECONTRAR LOS ERRORES	FALTA DE PERSONAL	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
			EQUIPOS DEFICIENTES	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
			FALLAS EN PROCESOS	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
			FALTA COMUNICACIÓN	Procesos	Medio	Severo	Precaución	SI
			FALLAS EN PROCEDIMIENTOS	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
SEGUIMIENTO Y CUMPLIMIENTO	Exclusión	REPORTES DE OTRAS AREAS PUEDEN SER UNA FUENTE	FALTA DE PERSONAL	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
			FALTA DE ORGANIZACION DE LA INFORMACION	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI

R-24			DOCUMENTOS SIN ARCHIVADOS	PROCESOS INADECUADOS	Procesos	Medio	Moderado	Precaución	SI
R-25	MANEJOS DE RIESGOS	Incumplimiento	FALTA DE SEGURARIDAD EN LA CUSTODIA DE LA DOCUMENTACION	FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
				MALA SELECCIÓN DE FUNCIONARIOS	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
R-26	MANEJOS DE RIESGOS	Desacuerdo	FALTA DE POLITICAS DE CONTROL	INFORMACION NO VALIDA	Procesos	Medio	Moderado	Precaución	SI
				FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
R-27	MANEJOS DE RIESGOS	Conflicto de Interés	TAREAS NO ATRIBUIBLES AL PERSONAL	FALTA DE CAPACITACION	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
R-28		Omisión	NO REVISAR PROCESOS	FUNCIONES NO DEFINIDAS	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
R-29		Omisión	FALTA DE FUNCIONARIOS	AUSENCIA DE RECURSOS	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI

Cantidad de Riesgos identificados (29)

Cantidad de Causas identificadas (69)

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	29%	Moderado
---	-----	----------

Evaluación de los controles					Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
Descripción	Clasificación (Tipo de)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
Dentro del plan de trabajo del área de cumplimiento existe el de hacer el reporte, para ello se apoya en un archivo manual donde se conserva el historial de cada uno de los reportes y las fechas máximas de envío. Se cuenta con alertas en el sistema Lotus Notes que permite tener presente la fechas de transmisión de información.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El área de cumplimiento se apoya en un archivo manual donde se conserva el historial de cada uno de los reportes ,las fechas máximas de envío, las fechas de las ultimas transmisiones y los numero de	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
El área de cumplimiento cuenta con el apoyo del área de soporte tecnológico, al cual se le hacen los requerimientos de información necesaria para hacer los reportes .	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
la UIAF posee un canal por medio de su pagina Web , que permite el envío de los reportes en línea, con validación automática de la información, cuenta con soporte en línea para eventuales fallas en el canal.	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
La información puede ser remitida en medio magnético a las instalaciones de la UIAF.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Dentro del plan de trabajo del área de cumplimiento se tiene contemplado la atención prioritaria que se le debe brindar a los requerimiento efectuados por entidades de control.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios del área de cumplimiento son capacitados e informados de las responsabilidades que son encomendadas en el ejercicio de sus funciones, una de ellas la de colaborar con la justicia en el caso que sea requerido.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
El procesos de selección que ejerce la VP de RRHH permite escoger a los empleados que cumplen con el perfil requerido por el área de cumplimiento.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Dentro del plan de trabajo del área de cumplimiento se tiene contemplado la optima atención que se le debe brindar a los requerimiento efectuados por entidades internas de control.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios del área de cumplimiento se encuentran debidamente capacitados para atender los requerimientos efectuados.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Dentro del plan de trabajo del área de cumplimiento se tiene contemplado la atención prioritaria que se le debe brindar a los requerimiento efectuados por entidades internas de control.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Dentro del plan de trabajo del área de cumplimiento se tiene previsto la entrega de informes de gestión periódicamente.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios del área de cumplimiento se encuentran debidamente capacitados para presentar lo informes de gestión , siguiendo los lineamientos de oportunidad y calidad de la información consignado.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable

El aplicativo permite el cargue y mantenimiento de las listas restrictivas sin restricción de oportunidades, además no permite la creación de un tercero que sea beneficiario de un pago ACH (válida automáticamente contra listas restrictivas)	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Al área de Cumplimiento llegan los correos de las novedades realizadas en la lista OFAC por el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos con el fin de realizar la actualización y divulgación. El área de Cumplimiento realiza la actualización de la lista OFAC envía un correo a los funcionarios informando la actualización realizada para que puedan realizar las consultas necesarias para el buen desarrollo de las funciones. El área de Cumplimiento realiza la actualización de la lista OFAC en aplicativo SIFI de manera que restringe la creación de un tercero que figure en listas Base de datos de Lotus Notes utilizada por los ejecutivos para hacer cruces de información con una lista llamada TERCERAS FUENTES antes de vinculaciones.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se conserva un historial con los archivos que son cargados en SIFI ordenados cronológicamente.	Preventivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Severo	Tolerable
Las listas restrictivas son cargadas al sistema una vez se nos ha notificado la actualización. Con el cargue de estas listas en el aplicativo SIFI se restringe la creación o la destinación de recursos a cualquier persona natural o jurídica incluida en dichas listas	Preventivo	SI	Automático	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
El proceso de selección que ejerce la VP de RRHH permite escoger a los empleados que cumplen con el perfil requerido por el área de cumplimiento. Se conserva un Log de auditoría del aplicativo Sifi con las modificaciones realizadas por los usuarios del área de cumplimiento.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El área de Cumplimiento tiene asignado un presupuesto anual con el que se busca dar cobertura a la realización de capacitaciones en el transcurso del año a los funcionarios de la Fiduciaria con el fin de que tengan conocimiento del tema del LA/FT.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
El área de Cumplimiento realiza capacitaciones en el transcurso del año a todos los funcionarios de la Fiduciaria con el fin de que todos tengan conocimiento del tema del LA/FT .	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Las planillas de asistencia son firmadas en cada capacitación por los asistentes , estas son llevadas a archivo , conservando su historial	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Dentro del programa de capacitaciones que hace del área de cumplimiento se tiene previsto la evaluación y reporte de resultados de las mismas a los funcionarios participantes. El índice de comprensión de las capacitaciones exigido por BSC es generado por los resultados de dichas evaluaciones	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Para cada capacitación se determinar el perfil de los funcionarios sujetos a recibir la capacitación y se adecúa bajo este precepto.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Los funcionarios especialmente los del área de cumplimiento debe dar atención y acatamiento a lo contenido en los manuales de SARLAFT y código de ética SARLAFT	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
El procesos de selección que ejerce la VP de RRHH permite escoger a los empleados que cumplen con el perfil requerido por el área de cumplimiento.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios especialmente los del área de cumplimiento debe dar atención y acatamiento a lo contenido en los manuales de SARLAFT y código de ética SARLAFT	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El procesos de selección que ejerce la VP de RRHH permite escoger a los empleados que cumplen con el perfil requerido por el área de cumplimiento.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios especialmente los del área de cumplimiento debe dar atención y acatamiento a lo contenido en los manuales de SARLAFT y código de ética SARLAFT	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
El procesos de selección que ejerce la VP de RRHH permite escoger a los empleados que cumplen con el perfil requerido por el área de cumplimiento.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios especialmente los del área de cumplimiento debe dar atención y acatamiento a lo contenido en los manuales de SARLAFT y código de ética SARLAFT	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
El área de Cumplimiento realiza capacitaciones en el transcurso del año a todos los funcionarios de la Fiduciaria, involucrando especialmente al personal de la fuerza comercial con el fin de que tengan conocimiento del tema del LA/FT.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El procesos de selección que ejerce la VP de RRHH permite escoger a los empleados que cumplen con el perfil requerido por el área de cumplimiento.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Los ejecutivos comerciales en todo caso de apertura de una cuenta de un PEP, debe informar al Oficial de Cumplimiento para la realizar el procedimiento especial de vinculación.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
El área de Cumplimiento realiza capacitaciones en el transcurso del año a todos los funcionarios de la Fiduciaria, involucrando especialmente al personal de la fuerza comercial con el fin de que tengan conocimiento del tema del LA/FT.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El procesos de selección que ejerce la VP de RRHH permite escoger a los empleados que cumplen con el perfil requerido por el área de cumplimiento.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
Los funcionarios especialmente los del área de cumplimiento debe dar atención y acatamiento a lo contenido en los manuales de SARLAFT y código de ética SARLAFT	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
El área de Cumplimiento realiza capacitaciones en el transcurso del año a todos los funcionarios de la Fiduciaria, involucrando especialmente al personal de la fuerza comercial con el fin de que tengan conocimiento del tema del LA/FT.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El procesos de selección que ejerce la VP de RRHH permite escoger a los empleados que cumplen con el perfil requerido por el área de cumplimiento.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

El sistema Monitor Plus emite alertas automáticas en línea sobre operaciones de adición o retiro por ventanilla que se salgan del rango establecido por el área de Cumplimiento (parametrización actual : \$50 MM)	Detectivo	SI	Automático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El sistema PHVISOR genera reportes semanales de las operaciones que requieren el diligenciamiento de las Declaraciones de Operaciones en Efectivo.							
El Área de Cumplimiento revisa el archivo de operaciones en efectivo que se transmite a la UAIF con el fin de descartar la ocurrencia de operaciones fraccionadas.	Detectivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
La Unidad de Cumplimiento revisa cada una de las Declaraciones de Operaciones en Efectivo que semanalmente le envía el Área de Operaciones (correcto diligenciamiento de las mismas).	Correctivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Tolerable
El área de cumplimiento es quien evalúa la exención de clientes acorde con los procedimientos incluidos en el manual SARLAFT referentes a la exoneración de clientes . El manual Sarlaft es entregado a cada área y funcionario	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
La Fiduciaria cuenta con el proveedor SETECSA, empresa privada cuyo enfoque es la Gestión de Procesos administración documental, son los encargados de centralizar y mantener el archivo en óptimas condiciones	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios del área de cumplimiento dan acatamiento a las políticas establecidas en el manual SARLAFT y se encuentran debidamente capacitados para detectar las señales de alerta.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El área de Cumplimiento realiza el monitoreo de las diferentes señales de alerta que son emitidas por el sistema para determinar si son objeto de análisis	Detectivo	SI	Automático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El área de Cumplimiento realiza el monitoreo de las diferentes señales de alerta que son emitidas en reportes, requerimientos de entidades, noticias o bajo solicitud de algún funcionario de la entidad, para determinar si son objeto de análisis	Detectivo	NO	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Por medio de las capacitaciones que adelanta el área de cumplimiento entre los funcionarios , se ha informado la importancia de reportar cualquier señal de alerta ,sin embargo trimestralmente se viene haciendo entrega a los funcionarios de boletines informativos del tema SARLFAT donde se recalca la necesidad que las señales de alerta detectadas, sean reportadas al área de cumplimiento.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Los funcionarios especialmente los del área de cumplimiento debe dar atención y acatamiento a lo contenido en los manuales de SARLAFT y código de ética SARLAFT	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios del área de cumplimiento dan acatamiento a las políticas establecidas en el manual SARLAFT y se encuentran debidamente capacitados para analizar las señales de alerta.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Dentro del plan de trabajo del área de cumplimiento tiene contemplada la importancia que se le debe brindar a las señales de alerta que le son reportadas por parte de funcionarios de otras dependencias.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

El proceso de selección que ejerce la VP de RRHH permite escoger a los empleados que cumplen con el perfil requerido por el área de cumplimiento.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios especialmente los del área de cumplimiento debe dar atención y acatamiento a lo contenido en los manuales de SARLAFT y código de ética SARLAFT	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios del área de cumplimiento son entrenados para seguir las directrices establecidas en el manual SARLAFT, documento en el cual se detalla el proceso de detección de señales de alerta y de identificación de operaciones inusuales.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se hace el uso de correo electrónico para hacer las indagaciones necesarias sobre el adecuado conocimiento que debe tener el Gerente comercial de sus clientes, si no se recibe respuesta del gerente comercial se recurre a gerente nacional e carteras para dar prioridad al caso.	Detectivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Los documentos de vinculación son revisados por un funcionario del área administrativa quién hace un inventario de las deficiencias documentales encontradas y estas son informadas a la gerencia Comercial. La Fiduciaria cuenta con el proveedor SETECSA, empresa privada cuyo enfoque es la Gestión de Procesos administración documental, son los encargados de centralizar y mantener los documentos de vinculación e clientes en optimas condiciones.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Moderado
Los funcionarios especialmente los del área de cumplimiento debe dar atención y acatamiento a lo contenido en los manuales de SARLAFT y código de ética SARLAFT	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios del área de cumplimiento dan acatamiento a las directrices establecidas en el manual SARLAFT y se encuentran debidamente capacitados para analizar las señales de alerta.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios del área de cumplimiento dan acatamiento a las directrices establecidas en el manual SARLAFT y se encuentran debidamente capacitados para determinar si una operación cumple con los criterios de inusual o no.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El funcionario del área de cumplimiento debe recopilar las mayor cantidad de datos posibles para soportar la operación inusual , todos los documentos relacionados con el caso son el sustento de su investigación , por ello debe recurrir a archivos físicos , información en internet, información de prensa y todo los que pueda estar a su alcance.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Los funcionarios del área de cumplimiento reconocen la importancia y la obligatoriedad que implica el centralizar en custodia los reportes de operaciones sospechosas.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
La Fiduciaria cuenta con el proveedor SETECSA, empresa privada cuyo enfoque es la Gestión de Procesos administración documental, son los encargados de centralizar y mantener el archivo en optimas condiciones	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable

La Fiduciaria cuenta con el proveedor SETECSA, empresa privada cuyo enfoque es la Gestión de Procesos administración documental, son los encargados de centralizar y mantener los documentos de vinculación e clientes en optimas condiciones.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Los funcionarios de especialmente los del área de cumplimiento debe dar atención y acatamiento a lo contenido en los manuales de SARLAFT y código de ética SARLAFT	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El procesos de selección que ejerce la VP de RRHH permite escoger a los empleados que cumplen con el perfil requerido por el área de cumplimiento.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El área de cumplimiento cuenta con el apoyo del área de soporte tecnológico, al cual se le hacen los requerimientos de información necesaria para efectuar el mapa de riesgo SARLAFT de la entidad	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Los funcionarios del área de cumplimiento dan acatamiento a las políticas establecidas en el manual SARLAFT y se encuentran debidamente capacitados para analizar los riesgo de LA/FT que puedan afectar a la institución y sus respectivos controles.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Los funcionarios especialmente los del área de cumplimiento debe dar atención y acatamiento a lo contenido en los manuales de SARLAFT y código de ética SARLAFT	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Dentro del plan de trabajo del área de cumplimiento se tiene contemplado la atención prioritaria que se le debe brindar a los sugerencias y oportunidades de mejora, propuestas por los organismos internos de control.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
El área de Cumplimiento tiene asignado un presupuesto anual con el que se busca dar cobertura a la necesidades del área , en materia de capacitaciones a funcionarios de la entidad, personal, desarrollos tecnológicos, capacitación a funcionarios del área, etc.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

Perfil de Riesgo Residual del proceso.	11%	Aceptable
---	------------	-----------

MATRIZ DE CONTROL RIESGOS-SARO

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad		Zona de Riesgo Inherente	Existen
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causas		Estado	Estado		
								Estado	Estado		
R-1	CCION	ARO	NORMAS APLICABLES	Incumplimiento	FALTA CONOCIMIENTO DE NORMAS Y POLITICAS	POLITICAS Y NORMAS UTILIZADAS VIEJAS	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
						FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
R-2			NORMAS APLICABLES	Omisión	ESTANDARIZAR PROCESOS	OLVIDAR EL SEGUIMIENTO	Recurso Humano	Muy Bajo	Moderado	Aceptable	SI
R-3					ORGANIZACIÓN DEL AREA	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI	
					FALTA DE FUNCIONARIOS	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI	
					AUSENCIA DE SEGUIMIENTO A EVENTOS	Recurso Humano	Medio	Severo	Precaución	SI	
R-4	NO LEVANTAR PROCESOS PARA EVENTOS	FALTA DE FUNCIONARIOS			Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI		
	INADECUADA ORGANIZACIÓN DEL AREA	Recurso Humano			Bajo	Severo	Moderado	SI			
R-5	NORMAS APLICABLES	Incumplimiento	SOBRE CARGA DE TAREAS	FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI		
R-6	NORMAS APLICABLES	Exclusión	NO AYUDAR A LAS AREAS INVOLUCRADAS EN UN EVENTO A LEVANTAR LA INFORMACION	INADECUADA ORGANIZACIÓN DEL AREA	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI		
				FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI		

R-7
R-8
R-9
R-10
R-11
R-12
R-13
R-14
R-15
R-16

PROCESOS DE ALTA DIRE

CONTROL RIESGOS- SA

REALIZAR CAPACITACIONES	Omisión	FALTA DE CAPACITACIONES	FALTA DE ORGANIZACIÓN	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
REALIZAR CAPACITACIONES	Desacuerdo	CAPACITACIONES INADECUADAS	FALTA DE PERSONAL	Recurso Humano	Muy Bajo	Moderado	Aceptable	SI
ARCHIVOS DE LOS PROCESOS	Inexactitud	MAL ELABORADOS LOS PROCESOS	FALTA DE CAPACITACION	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
			ACUSENCIA DE CAPACIATACION ADECUADA	Recurso Humano	Muy Bajo	Severo	Tolerable	SI
ARCHIVOS DE LOS PROCESOS	Desacuerdo	FALTA DE CONSOLIDACION DE LA INFORMACION	FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
ARCHIVOS DE LOS PROCESOS	Incumplimiento	NO REALIZAR LOS INFORMES A LOS REGULADORES	FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
		NO ENTREGAR LOS INFORMES DE LEY	FALTA DE ORGANIZACIÓN	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
MANEJO DE CONTINUIDAD	Omisión	FALTA DE EJERCICIOS DE CONTINUIDAD	FALTA DE ORGANIZACIÓN	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
MANEJO DE CONTINUIDAD	Desacuerdo	MALA ELABORACION DE UN PLAN DE CONTINUIDAD	FALTA DE ORGANIZACIÓN	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
MANEJO DE CONTINUIDAD	Mala calidad	PROCESOS CAIDOS Y LA NO POSIBILIDAD DE OPERAR NORMALMENTE	FALTA DE ORGANIZACIÓN	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
			NECESIDAD DE EQUIPOS BASICOS	Tecnología	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
			NECESIDAD DE SITIO	Infraestructura	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
			DESACTUALIZADOS LOS MANUALES	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
NORMAS CIRC 052 SEGURIDAD	Omisión	FALLAS EN EL SEGUIMIENTO	FALTA DE ORGANIZACIÓN	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI

R-17	NORMAS CIRC 052 SEGURIDAD	Hurto/Robo	DOCUMENTACION VULNERABLE	NECESIDAD DE EQUIPOS BASICOS	Tecnología	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
				POLITICAS Y NORMAS UTILIZADAS VIEJAS	Procesos	Alto	Severo	Inaceptable	SI
				FUNCIONARIOS NUEVOS	Procesos	Muy Bajo	Catastrófico	Tolerable	SI
R-18	ADMINISTRACION DEL RIESGO	Omisión	NO ACTUALIZACION DE EVENTOS	FALTA DE ORGANIZACIÓN	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI

Cantidad de Riesgos identificados
(18)

Cantidad de Causas identificadas **(29)**

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	30%	Moderado
---	-----	----------

Evaluación de los controles					Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
Descripción	Clasificación (Tipo de)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
Todos los manuales y políticas procedimentales más recientes están publicadas en Isolución y la Intranet . Se informa a todos los funcionarios sobre modificaciones en la normatividad vía mail o por medio de los boletines emitidos por el área.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
El personal vinculado con el área debe conocer y entender la normatividad vigente como requisito para desempeñar las funciones inherentes al cargo.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
El personal vinculado con el área conoce la importancia que implica cada evento de riesgo presentado y no toma decisiones sin antes someterlo a consideración de un comité interno de riesgo.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
El personal vinculado con el área conoce la importancia que implica cada evento de riesgo presentado y brinda prioridad absoluta a este tipo de eventos.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Autocontrol Entrega de informes de gestión a la Presidencia.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se ha generado sensibilización entre los funcionarios con el fin de promover el reporte oportuno de los eventos de riesgo.	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Tolerable
Se tiene previsto la utilización de las herramienta Isolucion para hacer el seguimiento de las tareas que se generen en el proceso de gestión de los riesgos.	Detectivo	si	Semiautomático	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Dentro del plan de trabajo del área se tiene establecido el permanente contacto con las distintas áreas del la Fiduciaria y las áreas sinergizadas con el fin de identificar eventos generadores de riesgo y monitorear los controles establecidos.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
El personal vinculado con el área conoce las políticas establecidas por la compañía y conoce sus deberes éticos y compromiso con la institución.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Los procesos se encuentran documentados y publicados en Isolucion y son de libre consulta para los funcionarios . De igual forma las URO brinda una labor de acompañamiento cuando los líderes de procesos así lo requieran en el proceso de estructuración de la matriz.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Dentro del procesos de estructuración de las matrices de riesgo de cada unidad, se deja claridad sobre el papel de acompañamiento y asesoría que brinda la URO, esto con el fin de concertar los riesgos identificados y los	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

Identificar al personal vinculado recientemente y aquel que cumpla un año sin recibir capacitación.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Determinar el perfil de los funcionarios sujetos a recibir la capacitación y adecuarla bajo este precepto.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Leve	Aceptable
Los procesos se encuentran documentados y publicados en Isolucion y son de libre consulta para los funcionarios .	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Dentro del procesos de estructuración de las matrices de riesgo de cada unidad, se deja claridad sobre el papel de acompañamiento y asesoría que brinda la URO, esto con el fin de concertar los riesgos identificados y los controles más apropiados para el área.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Basados en la experiencia que los líderes de área poseen de cada uno de los procesos a su cargo, la determinación del riesgo se encuentra bajo su responsabilidad, sin embargo también es responsabilidad de la URO brindar una asesoría y acompañamiento continuo, con el fin de determinar de la mejor forma los riesgos y	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Dentro del plan de trabajo del área se tiene establecido el que todos los requerimientos efectuados por entidades de vigilancia y control.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Dentro del plan de trabajo del área se tiene establecido los informes emitidos con destino a entes de control interno (Revisoria Fiscal, Auditoría) al igual que los informes de gestión	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Coordinar con la Gerencia de Riesgo los cronogramas para el desarrollo de estas actividades.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se cuenta con la herramienta (Matriz BIA) con la que se identifican los procesos más importantes y los requerimientos de tipo físico, logístico y de infraestructura que requiere cada uno de los procesos.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Los procesos se encuentran documentados y publicados en Isolucion y son de libre consulta para los funcionarios . Existe una Manual BCP que ha sido difundido por medio de Isolucion y correo institucional.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
cuenta con centro alterno de procesamiento de datos (Colservice), con capacidad de suministrar los aplicativos básicos para el funcionamiento de la entidad en el evento de contingencia.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
cuenta con centro alterno de operaciones (la Floresta), con capacidad de acondicionar a funcionarios y herramientas para el funcionamiento de la entidad en el evento de	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Existe un manual BCP que debe ser revisado y actualizado periódicamente .	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Dentro del plan de trabajo del área se tiene establecido el monitoreo en coordinación con la Gerencia de Riesgo y Seguridad , de los protocolos de seguridad implementados para la Fiduciaria.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

La plataforma tecnológica cuenta con protocolos de seguridad, administrados por la Gerencia de Riesgo y Seguridad	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se brinda capacitación constante a los funcionarios sobre el trato de privacidad que se le debe brindar a la información que se maneja dentro de los procesos de la Fiduciaria. Sin	Preventivo	SI	Manual	Insuficiente	Medio	Moderado	Moderado
cuenta con una vicepresidencia de RRHH, que cuenta con los procedimientos adecuados para la selección de personal.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Dentro del plan de trabajo del área de cumplimiento se tiene contemplado la atención prioritaria que se le debe brindar a los	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable

Perfil de Riesgo Residual del proceso.	11%	Aceptable
---	------------	-----------

MATRIZ DE GESTION CONTROL

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Inherente	Existen
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causas		Estado	Estado		
R-1	TA DIRECCION	CONTROL	REVISION DE LA GESTION	Desacuerdo	NO REALIZAR LAS ADECUACIONES ENTREGADAS	ORGANIZACION INADECUADA	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
R-2			ACTUALIZACION DE LOS EVENTOS	Omisión	NO REALIZAR LAS ADECUACIONES ENTREGADAS	ORGANIZACION INADECUADA	Recurso Humano	Bajo	Moderado	Tolerable	SI
R-3			REVISIONES PERIODICAS	Incumplimiento	NO REALIZAR LAS TAREAS ENCARGADAS	ORGANIZACION INADECUADA	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
R-4			ANALISIS DE PARTIDAS PRESUPUESTALES	Despilfarro	PERDIDA DE VALOR POR LA FALTA DE CONTROL	LOS PRESUPUESTOS PUEDEN SER SOBREPASADOS	Procesos	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
R-5				Desacuerdo	PRESUPUESTOS INADECUADOS Y NO ACORDES CON LA REALIDAD	PRESUPUESTO MAL ELABORADO	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
				Eventos Externos	RIESGOS PAIS	Eventos Externos	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI	
R-6			Incumplimiento	NO REALIZACION DE ARQUEOS ESPECIFICOS	ORGANIZACION INADECUADA	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI	
R-7	Fraude	FALTA DE CONTROL, PERMITIRIA FRAUDES	ORGANIZACION INADECUADA	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI			
			FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI			

R-8
R-9
R-10
R-11

PROCESOS DE AL

GESTION C

Inexactitud	CONTROLES MAL REALIZADOS	FUNCIONARIOS NUEVOS	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI	
INDICADORES DE GESTIOS	Omisión	REALIZAR LOS INDICADORES PERO EN FORMA INADECUADA O NO REALIZARLOS	ORGANIZACION INADECUADA	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
CONTROL DE LOS VALORES DE LA COMPAÑIA Y DE LOS RECURSOS ADMINISTRADOS	Deterioro	POCA PROTECCION A LOS ACTIVOS	MANEJO INADECUADO DE LA PROPIEDAD	Recurso Humano	Bajo	Severo	Moderado	SI
			INADECUADA PROTECCION DEL VALOR DE LA COMPAÑIA	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
			REVISION Y CORRECCION DE LOS ACTIVOS	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
			EVENTOS NATURALES	Eventos Externos	Bajo	Catastrófico	Precaución	SI
CONTROL DE LOS VALORES DE LA COMPAÑIA Y DE LOS RECURSOS ADMINISTRADOS	Hurto/Robo	PERMITIR O TERNER POCOS CONTROLES QUE FACILITEN LOS ILICITOS	FALLAS EN PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
			FALLAS EN PROCESOS DE SEGURIDAD	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI
			INADECUADA PROTECCION DEL VALOR DE LA COMPAÑIA	Procesos	Bajo	Severo	Moderado	SI

Cantidad de Riesgos identificados (11)

Cantidad de Causas identificadas (18)

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	34%	Moderado
---	-----	----------

Evaluación de los controles					Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
Descripción	Clasificación (Tipo de control)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
En los comités de auditoría se hace seguimiento a las tareas y mejoras propuestas en comités anteriores y se dejan estipuladas en el acta del comité	Detectivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
En los comités de auditoría se hace seguimiento a las tareas y mejoras propuestas en comités anteriores y se dejan estipuladas en el acta del comité	Detectivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Leve	Aceptable
Se hace una Planeación anual de cada uno de los comités a realizar trimestral , por cada comité se deja un acta.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se hace planeación del Presupuesto anual por parte de Contraloría en conjunto con la Presidencia, existen instancias y procedimientos para la aprobación de gastos y ejecuciones presupuestales. La aprobación del presupuesto esta a cargo de la Junta Directiva. Se hace una	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se hace planeación del Presupuesto anual por parte de Contraloría en conjunto con la Presidencia, existen instancias y procedimientos para la aprobación de gastos y ejecuciones presupuestales. La aprobación del presupuesto esta a cargo de la Junta Directiva . Se hace una	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se hace planeación del Presupuesto anual por parte de Contraloría en conjunto con la Presidencia, existen instancias y procedimientos para la aprobación de gastos y ejecuciones presupuestales. La aprobación del presupuesto esta a cargo de la Junta Directiva de. Se hace una	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Existe un Cronograma de trabajo que contempla la realización de arqueos periódicos (Mensuales, quincenales) por parte de la Dirección de Riesgo Operativo. Por parte de la Unidad de Control Contable , se hace un arqueo diario a los títulos valores.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Existe un Cronograma de trabajo que contempla la realización de arqueos periódicos (Mensuales, quincenales) por parte de la Dirección de Riesgo Operativo. Por parte de la Unidad de Control Contable, se hace un arqueo diario a los títulos valores.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Para los funcionarios del área se tiene previsto, brindar capacitación sobre el tema de arqueos y se le hace un acompañamiento en la ejecución de dichos arqueos. Los arqueos se hacen en forma presencial con los funcionarios de las áreas auditadas a excepción del arqueo de portafolios , el cual es efectuado por dos funcionarios dela Dirección de Riesgo Operativo, garantizando un control dual para todos los casos.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

Para los funcionarios del área se tiene previsto, brindar capacitación sobre el tema de arqueos y se le hace un acompañamiento en la ejecución de dichos arqueos. Los arqueos se hacen en forma presencial con los funcionarios de las áreas auditadas a excepción del arqueo de portafolios, el cual es efectuado por dos funcionarios de la Dirección de Riesgo Operativo, garantizando un control dual para todos los casos.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Existe un Cronograma de trabajo que contempla la realización de arqueos periódicos (Mensuales, quincenales) por parte de la Dirección de Riesgo Operativo. Por parte de la Unidad de Control Contable, se hace un arqueo diario a los títulos valores.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Existe un Código de Ética que rige la actuación de los funcionarios y la forma como se debe administrar los activos y las herramientas de trabajo dispuestas para el desarrollo de su labor. Este manual es entregado a cada funcionario en la inducción realizada por Gestión Humana.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se cuenta con el apoyo de la Vicepresidencia de Procesos Administrativos, la cual es la encargada de actualizar mensualmente en el aplicativo SAP, el estado de los activos de la entidad, este reporte es enviado mensualmente a Contraloría para su información y control.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se tiene contrato de mantenimiento con el proveedor para el caso de los equipos de cómputo, para el caso de telefonía, aplicativos e instalaciones se tiene el soporte de sistemas.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
La Fiduciaria cuenta con Pólizas individuales para el caso de la ocurrencia de siniestros que puedan afectar las	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
cuenta con una vicepresidencia de RecHum, que cuenta con los procedimientos adecuados para la selección de personal.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
cuenta con la vicepresidencia de Riesgo y Seguridad, proceso sinergiado que cuenta con los procedimientos adecuados para la seguridad de las instalaciones y de los equipos de la entidad.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable
Se cuenta con el apoyo de la Vicepresidencia de Procesos Administrativos, la cual es la encargada de actualizar mensualmente en el aplicativo SAP, el estado de los activos de la entidad, este reporte es enviado mensualmente a Contraloría para su información y control. Los activos se tienen inventariados y debidamente identificados con placas.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Bajo	Moderado	Aceptable

Perfil de Riesgo Residual del proceso.	11%	Aceptable
---	------------	-----------

MATRIZ DE PLANEACION FINANCIERA

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO			FACTOR DE RIESGO	Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Inherente	Existen
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causas		Estado	Estado		
Riesgo N.1	PROCESOS DE ALTA DIRECCION	PLANEACIÓN FINANCIERA	ORGANIZACIÓN DE INVERSIONES	Desacierto	DETERMINAR UN ENTRONO ECONOMICO EQUICVOCADO	ERROR EN LA PROYECCION	Recurso Humano	Muy Bajo	Catastrófico	Tolerable	SI

Cantidad de Riesgos identificados
(01)

Cantidad de Causas identificadas **(01)**

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	20%	Tolerable
---	-----	-----------

Evaluación de los controles					Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
Descripción	Clasificación (Tipo de control)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
<p>El sector fiduciario por ser parte del mercado financiero genera indicadores a través de entes de control, gremios y diferentes entidades dedicadas a realizar estudios económicos. Por lo anterior, la fiduciaria tiene acceso a dicha información y genera sus propios informes.</p> <p>Existen indicadores de gestión que son reportados a través del BSC de manera trimestral. Sobre el resultado de los mismos se generan los planes de acción correspondientes.</p>	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Perfil de Riesgo Residual del proceso.						7%	Aceptable



GLOSARIO DE TERMINOS DE RIESGOS

ACCESO ILEGAL: Posibilidad de llegar a algo o a alguien valiéndose de medios que van contra la ley.

marcha normal de las cosas.

fe o mala intención.

ALUDES: Gran masa de nieve, piedras, tierra, etc. Que se derrumba por la ladera de una montaña con violencia.

o cosa.

obligatoria sin justificación.

CAMBIOS CLIMÁTICOS: Alteración En las condiciones climáticas.

CELEBRACIÓN INDEBIDA DE CONTRATOS: Intervenir en la celebración de un contrato sin cumplir con los requisitos legales.

DEFRAUDACIONES. Este riesgo puede presentarse de dos formas. Cuando mediante cualquier mecanismo clandestino o alterando los sistemas de control o aparatos contadores, se apropian de energía eléctrica, agua, gas natural o señal de telecomunicaciones, en perjuicio ajeno; y en el caso de las rentas aduaneras, cuando sean declarados tributos aduaneros por un valor inferior al que por ley corresponde.

CONCESO. Aceptar dinero, otra utilidad y/o promesas remuneratorias por parte de un servidor público a cambio de retardar u omitir un acto que corresponda a su cargo, ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales, ejecutar actos en el desempeño de sus funciones, o dar información sobre asuntos sometidos a su conocimiento. Las personas que realizan los ofrecimientos anteriormente descritos también

COLAPSO DE OBRA: Derrumbe de un conjunto de elementos debido a la pérdida estructural de los mismos.

COLAPSO DE TELECOMUNICACIONES: Decrecimiento o disminución intensa de la interconexión de sistemas informáticos situados a distancia.

funciones, induce a que alguien de o promete para su propio beneficio o el de un tercero, ya sea en dinero o cualquier otra utilidad indebida o lo solicite.

personas.

razón de su actividad se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles, ninguno de los cuales puede privilegiar en atención a sus obligaciones legales o contractuales.

desacuerdos u oposición constante por medios pacíficos y derivan en un estado de guerra constante.

CONTAMINACIÓN: Alterar la pureza de una cosa.

CORRUPCION DE ALIMENTOS, PRODUCTOS MEDICOS O MATERIALES PROFILACTICOS: Envenenar, contaminar y/o alterar productos o sustancias alimenticias, médica o materiales profilácticos, medicamentos o productos farmacéuticos, bebidas alcohólicas o productos de aseo de aplicación personal; así como comercializarlos, distribuirlos o suministrarlos. También hace parte de este riesgo el suministro, comercialización o distribución de los productos mencionados anteriormente que se encuentren deteriorados, caducados o incumplan las exigencias técnicas relativas a su composición, estabilidad y eficiencia, siempre

contacto entre los conductores y suele determinar una descarga de alta energía.

CULTIVOS ILÍCITOS: Sembrar plantas no permitidas legal ni moralmente y hacer que se desarrollen en el medio adecuado.

DEFRAUDACIONES: Este riesgo puede presentarse de dos formas. Cuando mediante cualquier mecanismo clandestino o alterando los sistemas de control o aparatos contadores, se apropian de energía eléctrica, agua, gas natural o señal de telecomunicaciones, en perjuicio ajeno; y en el caso de las rentas aduaneras, cuando sean declarados tributos aduaneros por un valor inferior al que por ley corresponde

DEMANDA: Escrito que se presenta ante un juez para que se resuelva sobre un derecho que se reclama contra el deudor u obligado.

DEMORA: Tardanza en el cumplimiento de algo.

DESACIERTO: Equivocación o error en la toma de decisiones.

imprudentemente.

algo.

DISTURBIOS: Perturbaciones del orden público y de la tranquilidad

ELUSIÓN: Buscar mecanismos para no ser sujeto de gravamen.

ENCUBRIMIENTO: Tener conocimiento de la misión encargada a alguien para realizar un acto que merece castigo por la ley, y sin haberlo acordado previamente se ayude a eludir la acción de la autoridad o a entorpecer la investigación correspondiente; además adquirir, poseer, convertir o transferir bienes muebles o inmuebles, que tengan su origen en un delito, o realizar cualquier otro acto para ocultar o

la mente.

simultáneamente en un sitio o más o menos extendido a un gran número de personas.

acumulación de sedimentos en la corteza terrestre, por medio de agentes como el agua, el viento o el hielo.

ERROR: Idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada, o desobedecer una norma establecida.

gaseosas procedentes del interior de la tierra, a través de fisuras y chimeneas volcánicas cuya peligrosidad depende fundamentalmente del quimismo de los materiales que expulsa.

primera necesidad, a precios superiores a los fijados por la autoridad competente.

ESPIONAJE: Observar con atención y disimulo lo que se dice y se hace.

engaños.

EVASIÓN: Incumplir total o imparcialmente con la entrega de las rentas que le corresponde legalmente pagar.

EXCLUSIÓN: Negar la posibilidad de cierta cosa. Quitar a una persona o cosa del lugar en el que le correspondería estar o figurar.

contra su voluntad con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o para un tercero.

FALSIFICAR. Cuando un servidor público en el ejercicio de sus funciones, al escribir o redactar un documento público que pueda servir de prueba, consigne una falsedad o calle total o parcialmente la verdad. Cuando bajo la gravedad de juramento ante la autoridad competente se falte a la verdad o se calle total o parcialmente. Falsificar documento privado, sellos y/o estampillas oficiales, o usar

cualquier cosa que sirva para comprobar algo, haciéndolo pasar por auténtico o verdadero.

FALLA GEOLÓGICA: Fractura o zonas de fracturas en rocas cuyos lados se desplazan diferencialmente y de forma paralela a la fractura, distancias que pueden variar desde centímetros hasta kilómetros.

FALLAS DE HARDWARE: Defecto que puede presentarse en los Comités de un sistema informático que impide su correcto funcionamiento.

FALLAS DE SOFTWARE: Defecto que puede presentarse en los programas de computación que impide su correcto funcionamiento.

las monedas o del precio de la moneda de un país expresado en términos de la moneda de otro país.

tasa que representa el costo de uso del dinero o del precio del dinero en el mercado financiero.

FRAUDE: Inducir a cometer un error, a un servidor público para obtener sentencia, resolución o acto administrativo contrario a la ley; así como evitar el cumplimiento de obligaciones impuestas en resoluciones judiciales. También se considera fraude obtener mediante maniobras engañosas que un ciudadano o un extranjero vote por determinado candidato, partido o corriente política. Engaño malicioso con el que se trata de obtener una ventaja en detrimento de alguien - sustracción maliciosas que alguien hace a las normas de la ley o a las de un

funcionarios públicos para obtener del gobierno cierta pretensión o para manifestar una protesta.

medias.

violencia, con el propósito de obtener provecho para si mismo o para otro.

INCENDIO: Fuego grande que destruye lo que no está destinado a arder, como un edificio o un bosque.

INCUMPLIMIENTO: No realizar aquello a que se está obligado.

o desfiguradas.

o cosa.

INFRACCIONES: Quebrantamiento de una norma o de un pacto. Acción con la que se infringe una ley o regla.

un determinado delito.

lluvias, deshielo o de cursos naturales de agua en superficie, cuando estos se desbordan de sus causas normales y se acumulan en zonas que normalmente no están sumergidas.

o reclamación no ha sido gestionada por parte del vendedor del bien o servicio de la manera mas adecuada.

servicios ofrecidos por una entidad y que no satisfacen las necesidades del cliente.

una sacudida del fondo, que a veces se propaga hasta las costas dando lugar a inundaciones.

OMISIÓN: Falta o delito que consisten en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado.

PARO: Suspensión total o parcial de la jornada laboral.

indebido, de bienes del Estado o de empresas institucionales administradas o en que tenga parte el Estado, ya sea para su propio provecho o de un tercero.

PRESIONES INDEBIDAS: Fuerza o coacción que se hace sobre una persona, o colectividad para que actúe de cierta manera ilícita o injusta.

satisfacer necesidades del público, o hacer favores en beneficio de alguien de forma contraria a lo que la ley exige.

PREVARICATO: Emitir resoluciones, dictámenes o conceptos contrarios a la ley; u omitir, retardar, negar o rehusarse a realizar actos que le corresponden a las funciones del servidor público.

RAYO: Chispa eléctrica de gran intensidad producida por descarga entre dos nubes o entre un nube y la tierra.

RUIDO: Sonido Confuso y no armonioso más o menos fuerte, producido por vibraciones sonoras desordenadas.

los flujos de caja debido a los posibles cambios en los precios de los insumos y productos.

partes a las cuales se les presta dinero fallen en sus promesas de pago. También se puede presentar ante la insolvencia de emisor de títulos valores.

RIESGO DE CUSTODIA: Es el riesgo de una pérdida ocasionada por el manejo inadecuado en la custodia de títulos o la no disponibilidad de los títulos valores de manera permanente o temporal.

RIESGO DE LIQUIDEZ: Es el riesgo que se incurre cuando una contraparte no realiza el cumplimiento completo del valor pactado en la fecha establecida, si no posteriormente. Este tipo de riesgo se puede medir en términos del costo de cubrir una operación temporalmente teniendo presente la liquidez secundaria y la volatilidad en cada tipo de mercado determinan el nivel de exposición.

RUMOR: Noticia y no confirmada que corre entre la gente.

SABOTAJE: Destruir, inutilizar, desaparecer de cualquier modo, dañar herramientas, bases de datos, soportes lógicos, instalaciones, comités o materias primas, con el fin de suspender o paralizar el trabajo.

SECUESTRO: Apoderarse de una persona con el fin de conseguir algo o pedir dinero por su rescate.

funcionario para que falte a la verdad o guarde silencio total o parcialmente en un testimonio.

SUPLANTACIÓN: Ocupar fraudulentamente el lugar de otro.

SUSPENSIÓN: Interrupción de una acción.

TERREMOTO: Sacudida brusca de las capas de la corteza terrestre, que dura unos segundos apenas.

.....
aun sector de ella, mediante actos que pongan en peligro la vida, la integridad física o la libertad de las personas, edificaciones o medios de comunicación, transporte, procesamiento u ondulación de fluidos o fuerzas motrices, valiéndose de medios capaces de causar

servidor público derivadas de su cargo o su función, para obtener cualquier beneficio para el mismo funcionario.

funciones públicas.

.....
accidental o intencionadamente, que se introduce y se transmite a través de diskettes o de la red telefónica de comunicación entre ordenadores, causando diversos tipos de daños a los sistemas computarizados.

(*) Administración de Riesgos - Un enfoque empresarial - Eafit

MATRIZ DE PLANEACION ESTRATEGICA

No. Riesgo	UBICACIÓN SEGÚN MAPA DE PROCESO			IDENTIFICACION DE RIESGO		
	Macroproceso	Proceso	Actividades a Cargo	Riesgo	Descripción del Riesgo	Causas
Riesgo N.1	PROCESOS DE ALTA DIRECCION	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Formulación Plan Estratégico	Desacierto	NO VERIFICAR LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA	MALA INDUCCION AL INGRESAR A LA COMPAÑÍA DESCONOCIMIENTO DE METODOLOGIAS

Cantidad de Riesgos identificados
(01)

Cantidad de Causas identificadas **(02)**

FACTOR DE RIESGO	Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Inherente	Evaluación de los controles						Probabilidad	Impacto	Zona de Riesgo Residual
	Estado	Estado		Existen	Descripción	Clasificación (Tipo de control)	Están documentados	Naturaleza del Control	Efectividad	Estado	Estado	
Recurso Humano	Muy Bajo	Catastrófico	Tolerable	SI	Con la definición de la estructura de Procesos de la Organización (Sistema de Gestión de Calidad) y el esquema de Planeación Estratégica que se ha implementado a nivel de la cia se han definido unas estrategias acordes a las necesidades y expectativas de los clientes bajo la perspectiva financiera, cliente, aliados, procesos internos, desarrollo de personal.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable
Recurso Humano	Muy Bajo	Catastrófico	Tolerable	SI	La Alta Dirección solicita de manera permanente reportes a las diferentes áreas sobre el comportamiento del mercado. Se presentan a la Junta Directiva los informes actualizados sobre el mercado fiduciario. La Fiduciaria a través de la participación de los Líderes de cada una de las áreas en los Comités organizados por la Asociación de Fiduciarias permite obtener de manera oportuna y veraz la información más reciente del sector.	Preventivo	SI	Manual	Suficiente	Muy Bajo	Moderado	Aceptable

Perfil de Riesgo Inherente del proceso.	20%	Tolerable
--	------------	-----------

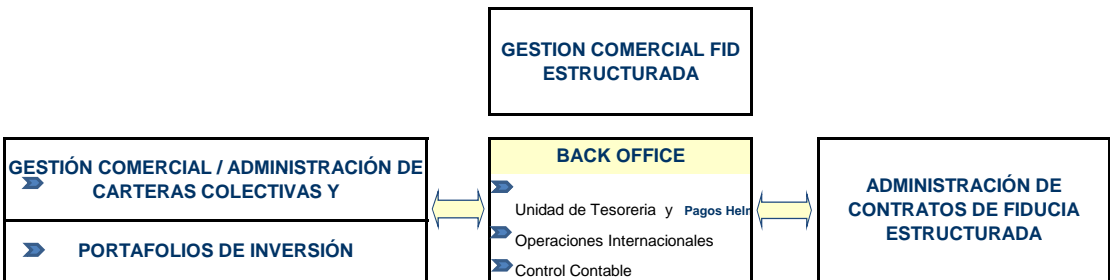
Perfil de Riesgo Residual del proceso.	7%	Aceptable
---	-----------	-----------

PROCESOS ESTRATEGICOS

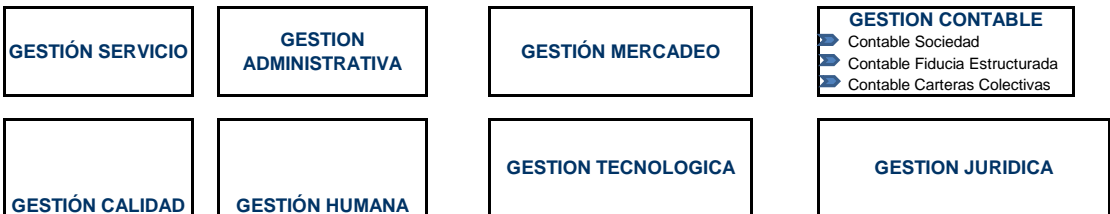
PROCESOS DE ALTA DIRECCION



PROCESOS DE REALIZACION DEL SERVICIO



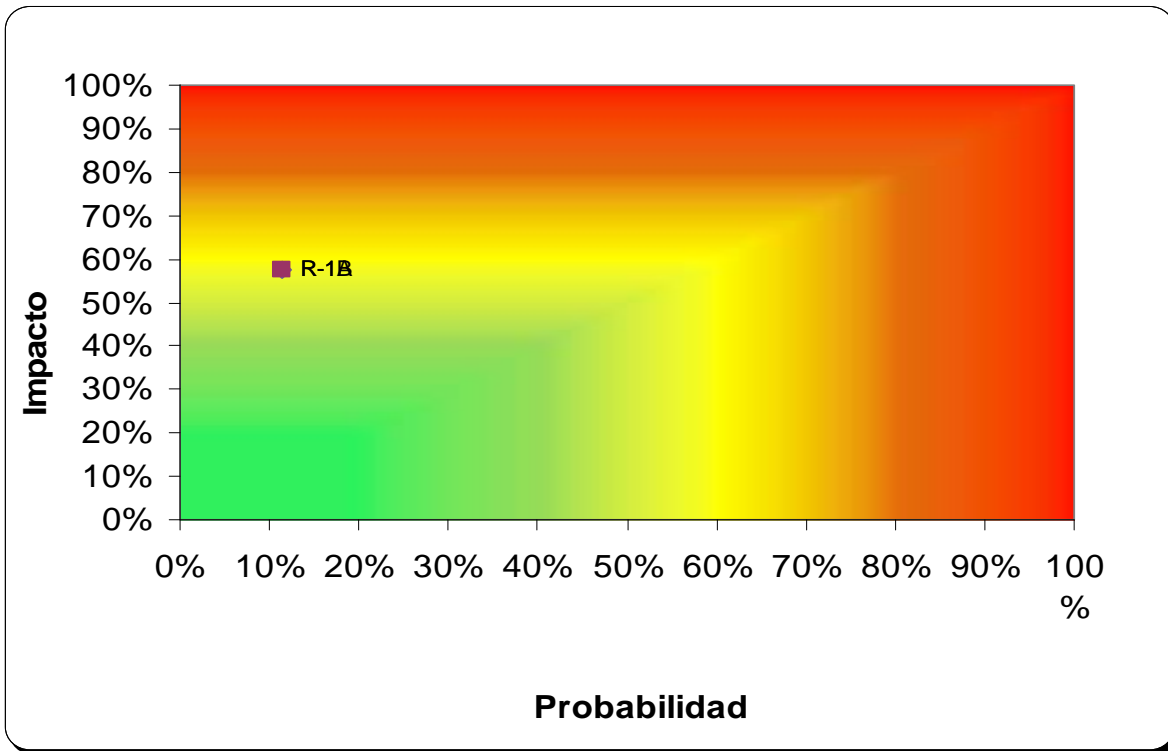
PROCESOS DE APOYO



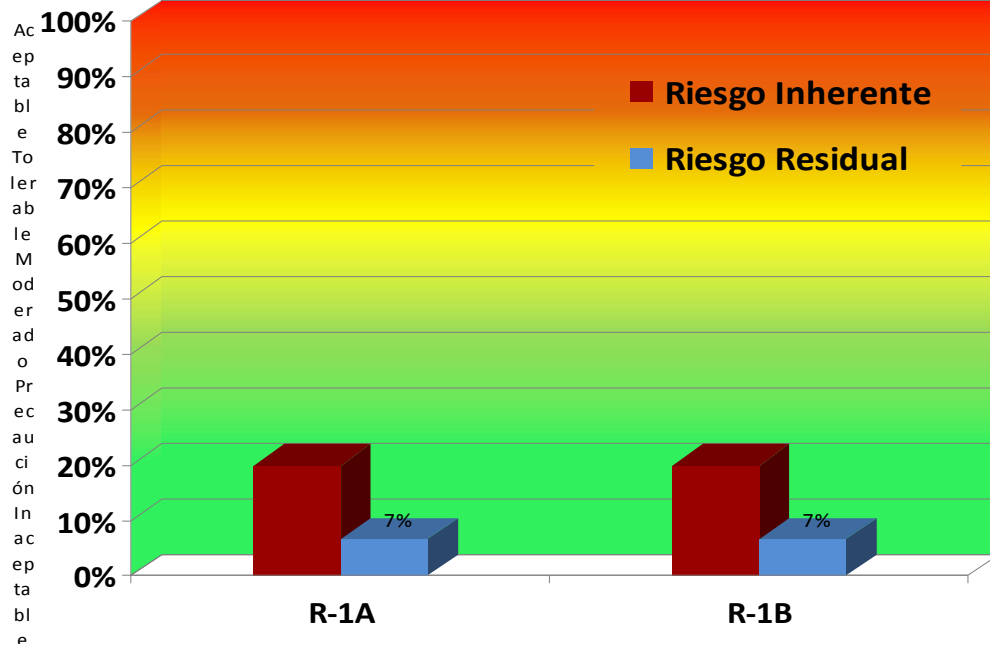
Sinergias

CLIENTE, MERCADO, REQUISITOS, EXPECTATIVAS

CLIENTE, SATISFACCIÓN / BENEFICIO



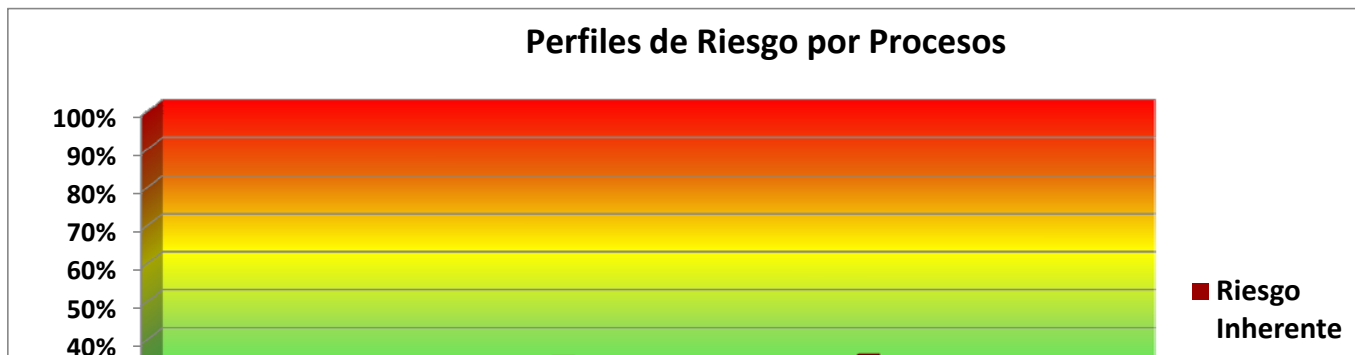
Perfiles de Riesgo del Proceso

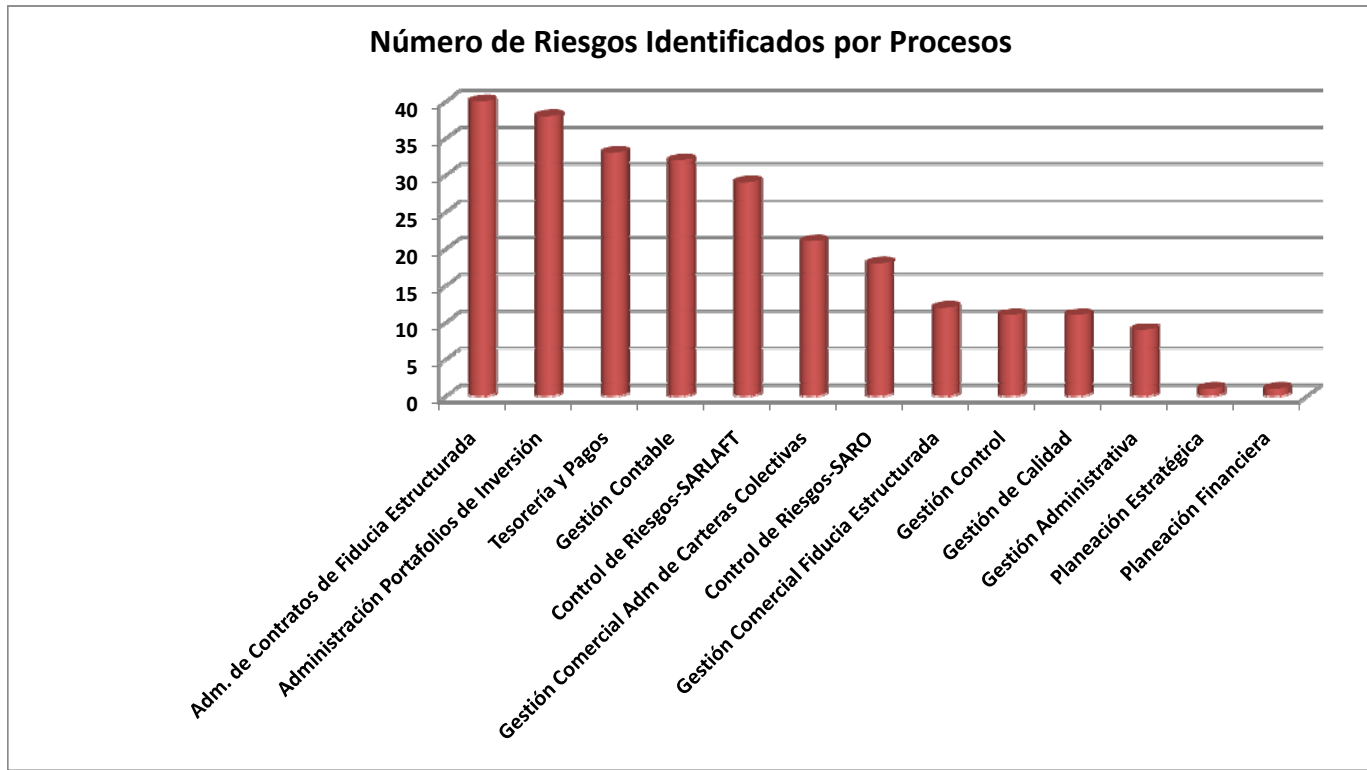
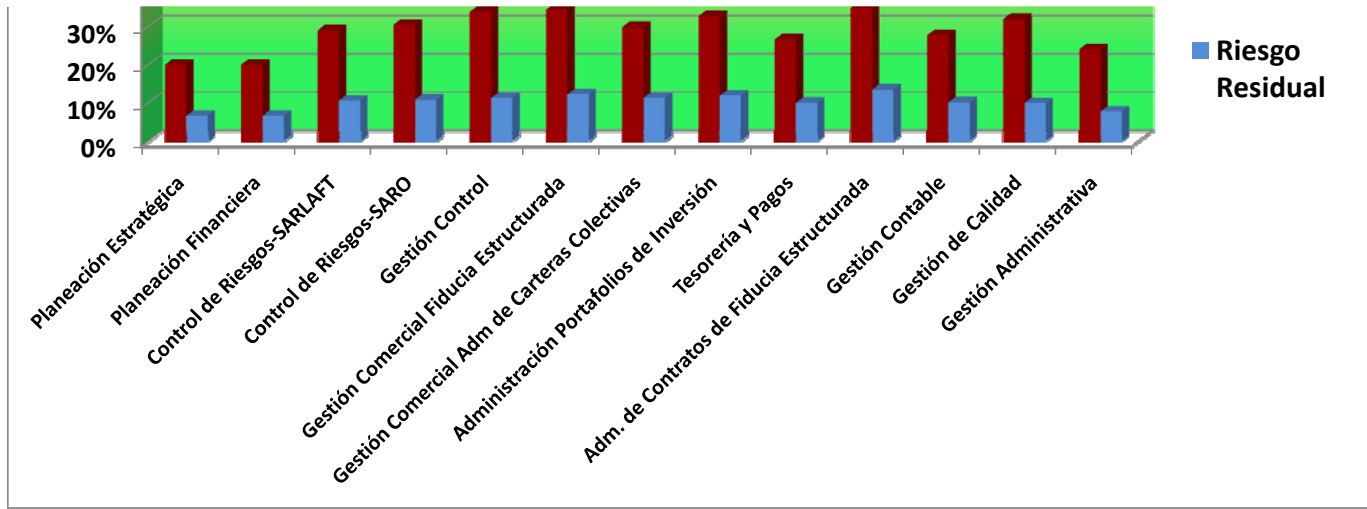


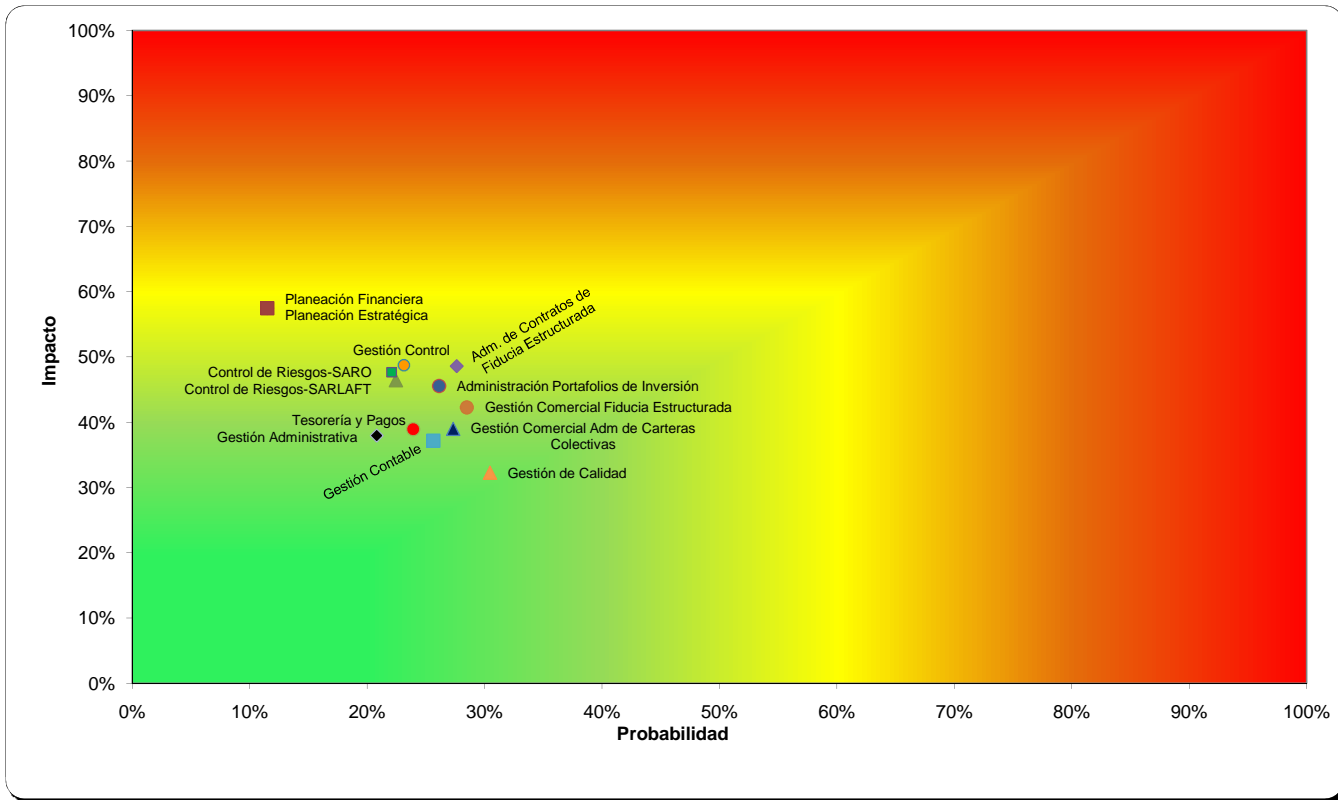
Tabulación de Riesgo Operativo por Proceso	Riesgo Inherente		Riesgo Residual		N° Riesgos Identificados	N° Causas identificadas
	Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje		
Planeación Estratégica	Tolerable	20%	Aceptable	7%	1	2
Planeación Financiera	Tolerable	20%	Aceptable	7%	1	1
Control de Riesgos-SARLAFT	Moderado	29%	Aceptable	11%	29	69
Control de Riesgos-SARO	Moderado	30%	Aceptable	11%	18	29
Gestión Control	Moderado	34%	Aceptable	11%	11	18
Gestión Comercial Fiducia Estructurada	Moderado	34%	Aceptable	12%	12	27
Gestión Comercial y Adm de Carteras Colectivas	Moderado	30%	Aceptable	11%	21	28
Portafolios de Inversión	Moderado	33%	Aceptable	12%	38	77
Tesorería y Pagos	Moderado	27%	Aceptable	10%	33	81
Adm. de Contratos de Fiducia Estructurada	Moderado	35%	Aceptable	13%	40	77
Gestión Contable	Moderado	28%	Aceptable	10%	32	103
Gestión de Calidad	Moderado	32%	Aceptable	10%	11	11
Gestión Administrativa	Tolerable	24%	Aceptable	8%	9	12

Perfil de Riesgo Operativo	Riesgo Inherente		Riesgo Residual		Total Riesgos Asociados	Total Causas Identificadas
	Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje		
	Moderado	28,9%	Aceptable	10,2%	256	535

En consecuencia tenemos que de acuerdo con los rangos que se establecieron al término del primer semestre de 2009 el riesgo inherente de la Fiduciaria se catalogó como **MODERADO** (por estar entre 26% y 35%) y producto de los controles implementados el riesgo residual se calificó como **ACEPTABLE** (por no superar el 15%).



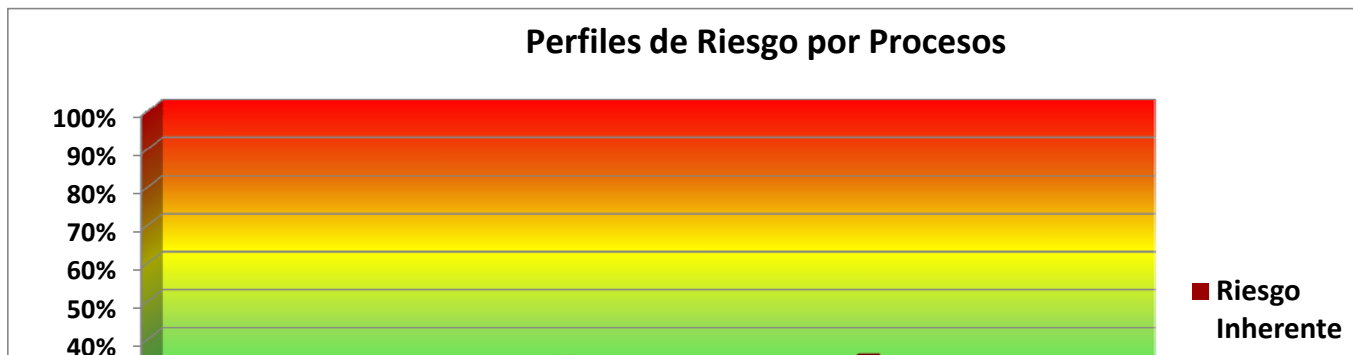


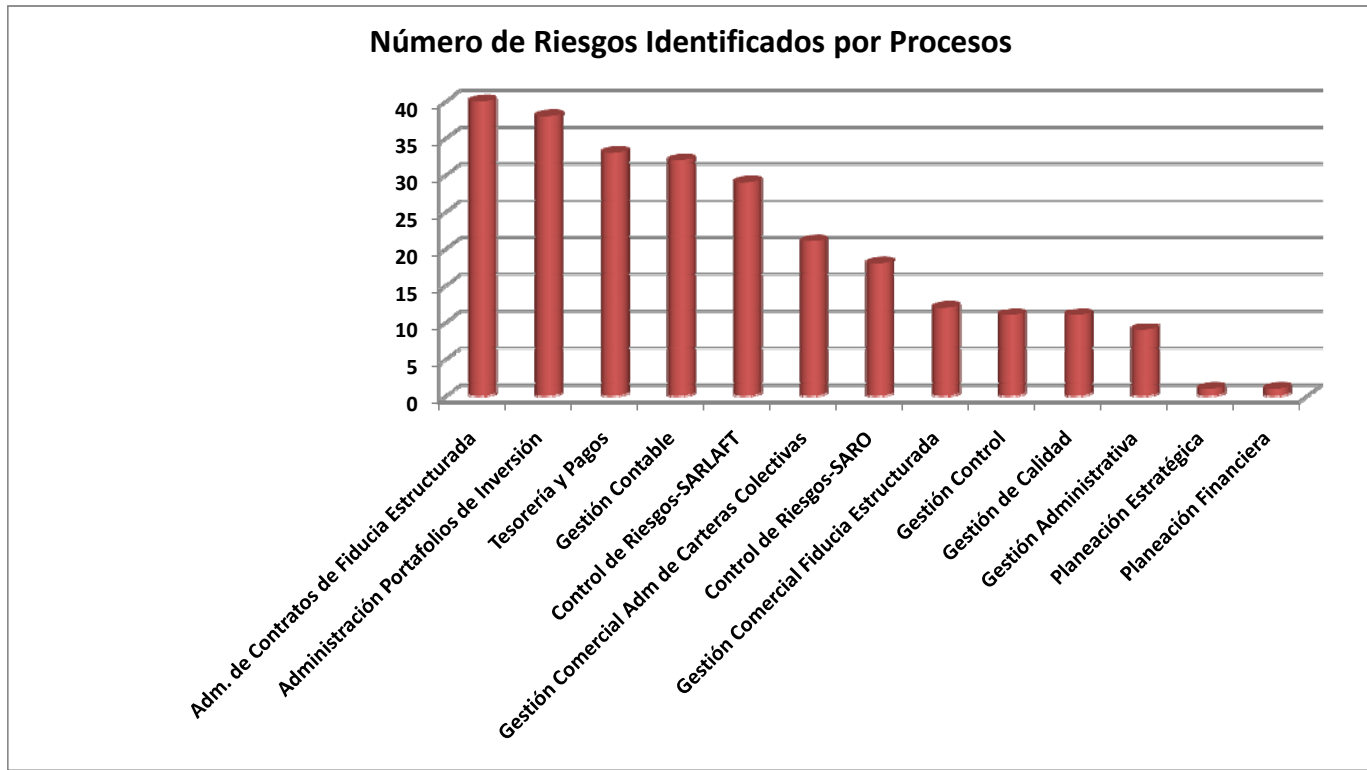
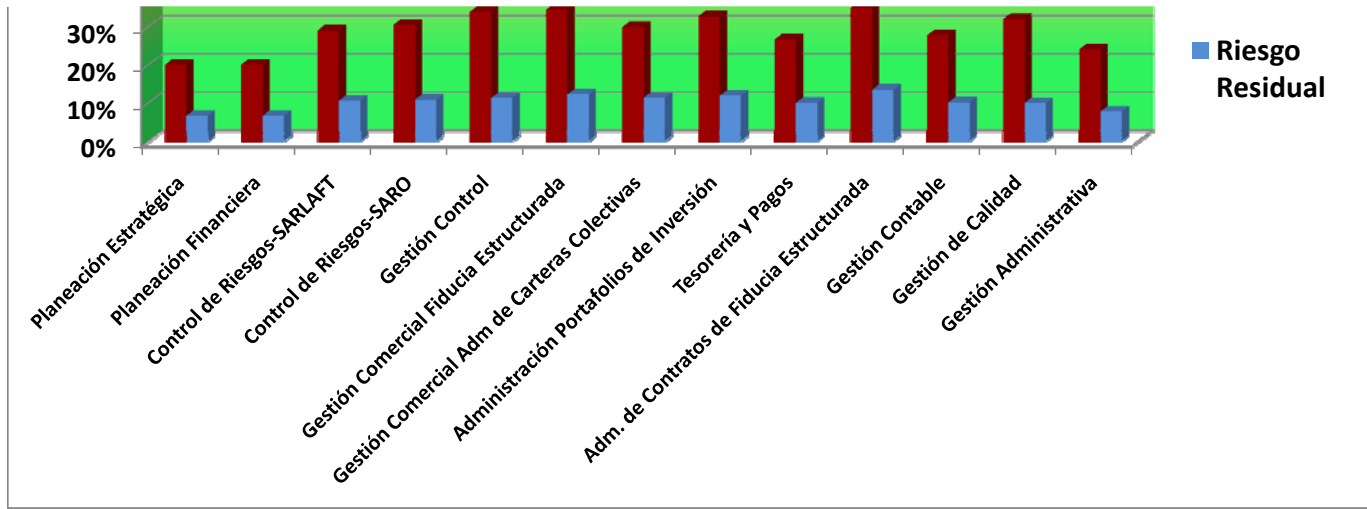


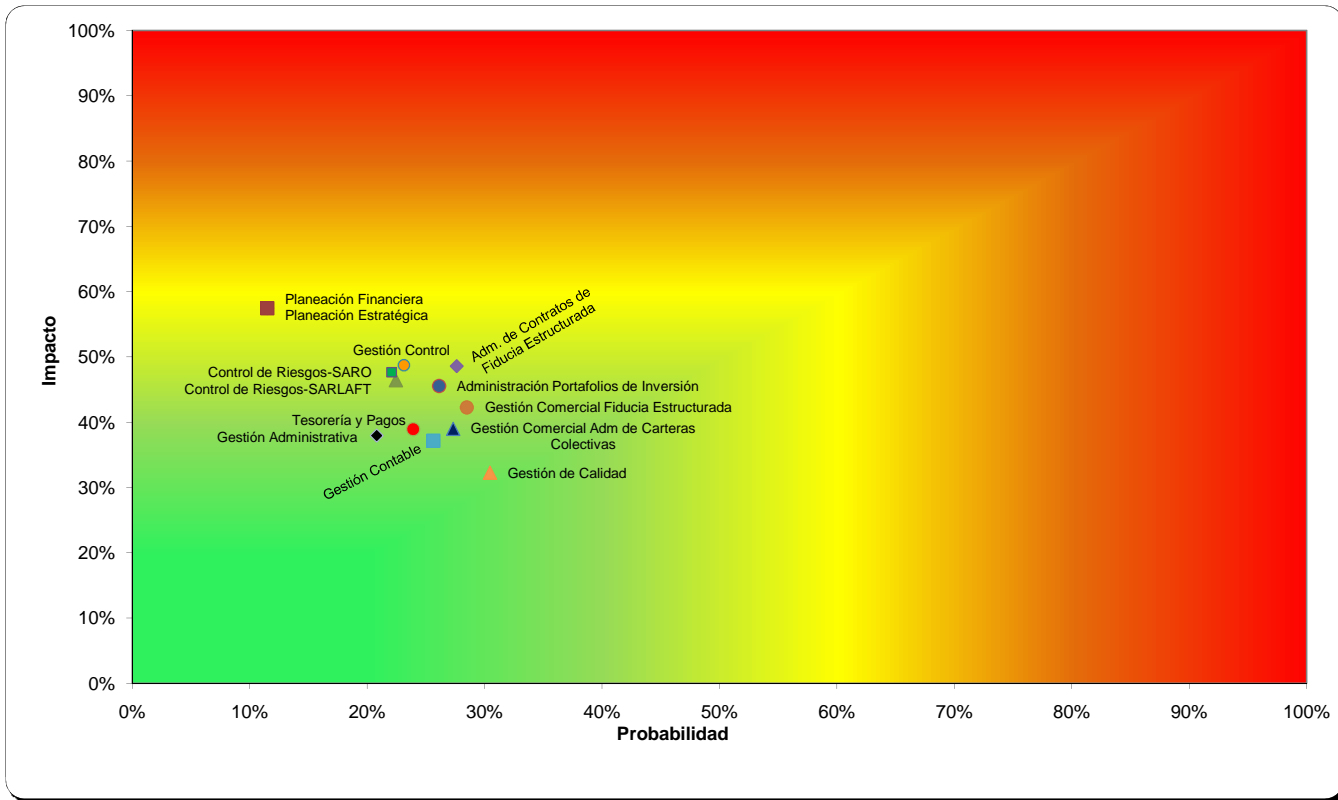
Tabulacion de Riesgo Operativo por Proceso	Riesgo Inherente		Riesgo Residual		N° Riesgos Identificados	N° Causas identificadas
	Grado	Porcentaje	Grado	Porcentaje		
Planeación Estratégica	Tolerable	20%	Aceptable	7%	1	2
Planeación Financiera	Tolerable	20%	Aceptable	7%	1	1
Control de Riesgos-SARLAFT	Moderado	29%	Aceptable	11%	29	69
Control de Riesgos-SARO	Moderado	30%	Aceptable	11%	18	29
Gestión Control	Moderado	34%	Aceptable	11%	11	18
Gestión Comercial Fiducia Estructurada	Moderado	34%	Aceptable	12%	12	27
Gestión Comercial y Adm de Carteras Colectivas	Moderado	30%	Aceptable	11%	21	28
Portafolios de Inversión	Moderado	33%	Aceptable	12%	38	77
Tesorería y Pagos	Moderado	27%	Aceptable	10%	33	81
Adm. de Contratos de Fiducia Estructurada	Moderado	35%	Aceptable	13%	40	77
Gestión Contable	Moderado	28%	Aceptable	10%	32	103
Gestión de Calidad	Moderado	32%	Aceptable	10%	11	11
Gestión Administrativa	Tolerable	24%	Aceptable	8%	9	12

Perfil de Riesgo Operativo	Riesgo Inherente		Riesgo Residual		Total Riesgos Asociados	Total Causas Identificadas
	Grado	Porcentaje	Grado	Porcentaje		
	Moderado	28,9%	Aceptable	10,2%	256	535

En consecuencia tenemos que de acuerdo con los rangos que se establecieron al término del primer semestre de 2009 el riesgo inherente de la Fiduciaria se catalogó como **MODERADO** (por estar entre 26% y 35%) y producto de los controles implementados el riesgo residual se calificó como **ACEPTABLE** (por no superar el 15%).



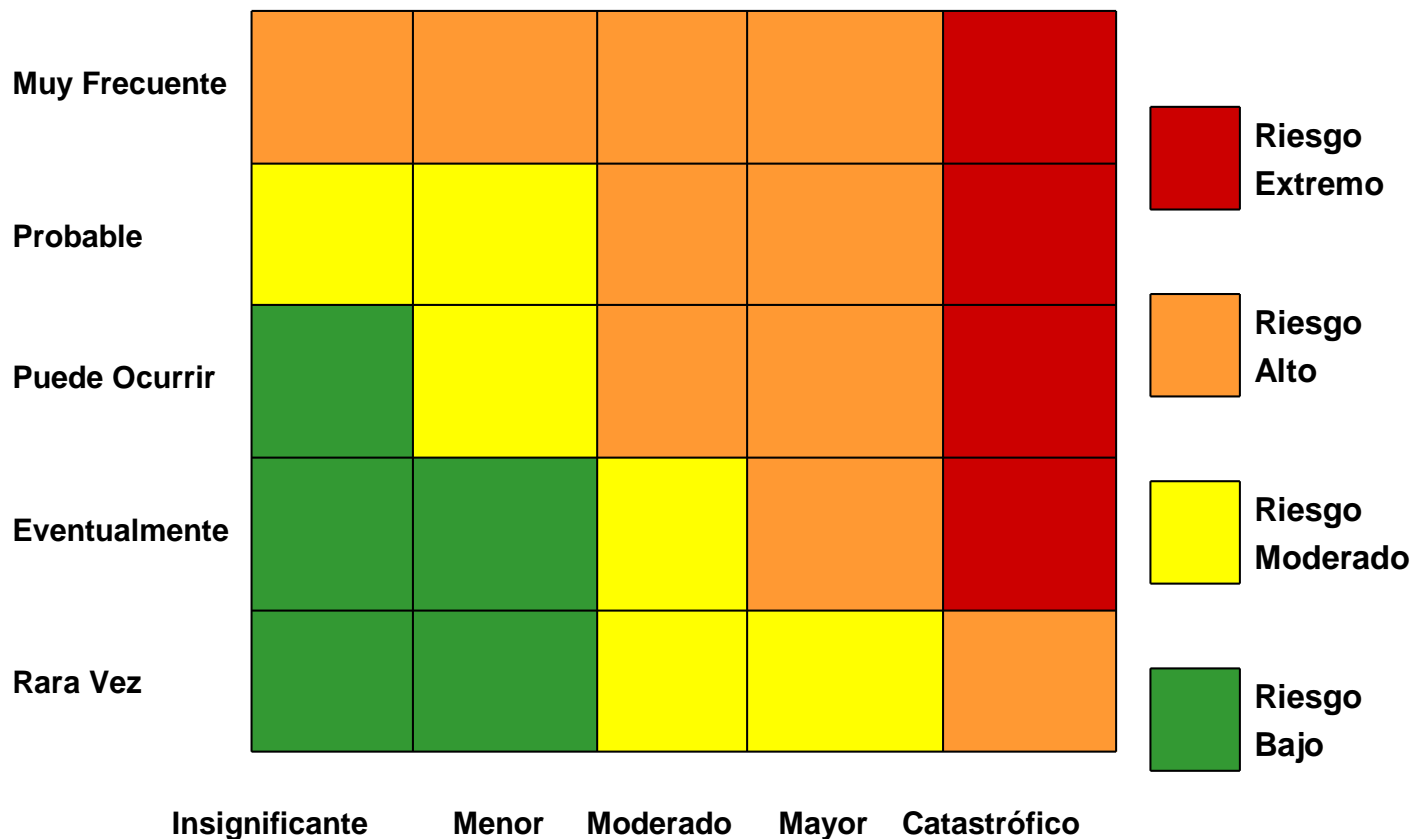




Elaboración del Mapa de Riesgos. Finalizada la investigación mapa de riesgos del proceso teniendo en cuenta la identificación de riesgos y la calificación cualitativa de los mismos y de este panorama general de la exposición al riesgo en el que se encuentran los procesos y la relevancia de estos para la Compañía.

Análisis de riesgos

Calificación Promedio de los Procesos



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN**

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
2	TÍTULO DEL PROYECTO	IDENTIFICACION DE RIESGOS OPERATIVOS Y METODOLOGIAS EN LAS ENTIDADES FIDUCIARIAS PARA GENERAR INDICADORES DE GESTION
3	AUTOR(es)	GUARIN ORJUELA MARIA TATIANA Y VICTOR HUGO ZAMBRANO ACUÑA
4	AÑO Y MES	Marzo de 2010
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Dr. JAIRO LOZADA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>El crecimiento y auge de las Empresas Fiduciarias dentro del sector financiero, y la necesidad de ser cada vez más competitivas frente al mercado y sus clientes, genera inconvenientes que se pueden ver reflejados en vacíos en los procesos que pueden desencadenar riesgos operativos para dichas organizaciones. Este trabajo, abarca la selección de la metodología adecuada para la administración de riesgos que se pueden presentar, la identificación y clasificación de los mismos. Una vez identificados, se evalúan cualitativamente, se clasifican de acuerdo a su impacto, y cuáles son las causas que mas generan los diferentes tipos de riesgos. Se presentan para dicho análisis los mapas de riesgos correspondientes, y finalmente se generan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.</p> <p>The growth and rise of the trust companies within financial sector, and the need to be increasingly competitive with the market and customers, creates problems that can be reflected in gaps in the processes that can lead to operational risks for these organizations. This paper covers the selection of appropriate methodology for managing risk that may occur, identification and classification of them. Once identified, evaluated qualitatively, are classified according to their impact, and what are the causes that generate more different types of risks. For this analysis we present risk maps, and finally generate the conclusions and recommendations.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Análisis de Riesgos. Riesgo Operacional. SARO. Mapa de Riesgos. Impacto. Riesgo Residual. SARLAFT. Factor de Riesgo. Identificación del Riesgo. Administración de Riesgos. Valores corporativos.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Financiero
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Investigación Aplicativa
10	OBJETIVO GENERAL	Definir el panorama actual de riesgos operativos, realizar el levantamiento de información para identificarlos, determinar cuáles son las áreas y procesos críticos con el fin de puntualizar las recomendaciones pertinentes.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Identificar los procesos existentes en este tipo de organizaciones. Identificar la metodología adecuada a aplicar. Evaluación cualitativa de los riesgos. Revisión específica del caso crítico. Recomendaciones.
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>COLOMBIA, SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Circular Externa 041. 29, Junio, 2007 http://superfinanciera.gov.co COLOMBIA, CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD. Seminario El Riesgo Operacional. Junio, 2007. Disponible en Internet. http://riesgooperativo.blogspot.com SUIZA, Comité de Supervisión Bancaria, Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital. Junio 2004. Disponible en Internet. http://www.bis.org</p>

13	RESUMEN O CONTENIDO	Luego de una introducción general, se define el problema y se plantean los objetivos general y específicos. Luego se justifica la investigación. Se introduce al tema, mediante un marco teórico que abarca conceptos jurídicos, sectoriales y metodológicos. La investigación inicia con la teoría sobre los riesgos y su administración, para luego enfocarnos específicamente en la Empresa Fiduciaria. Finalmente se recopila la información sobre los procesos, eventos de riesgo e impacto, con el fin de elaborar Iso mapas de riesgos. Finalmente se elaboran las conclusiones y recomendaciones.
14	METODOLOGÍA	Se realiza mediante un trabajo investigativo basado en la teoría existente, apoyado con la realización de trabajo de campo que incluye entrevistas-cuestionarios, y principalmente observación de las personas involucradas en los procesos.
15	CONCLUSIONES	<p>El elaborar un trabajo de las características que conlleva el área de Riesgos de una organización, conocer sus debilidades y fortalezas, nos permitió aprender a identificar los riesgos operacionales en las empresas del Sector Fiduciario. Durante la recopilación de la información y la lectura de los libros de Análisis de Riesgos, así mismo en el aprendizaje de la regulación necesaria para el tema, como circulares, decretos y anexos, se nos ha entregado una información muy valiosa, que no solamente nos ha enriquecido para el manejo, administración del SARO, sino también para nuestro desarrollo personal y profesional en todo lo referente a riesgos.</p> <p>Al aplicar lo aprendido en una organización y verificar sus estructuras, entenderlas y analizarlas, ha sido un proceso muy satisfactorio poder formar parte temporal de una estructura organizacional y poder diferenciar de una manera clara los diferentes tipos de riesgos encontrados, así como posibles soluciones y vulnerabilidades que se pueden presentar en el día a día de una empresa.</p> <p>De esta forma, se resalta la importancia clave que tiene la administración del riesgo operativo dentro de la organización, como un parte fundamental par su desarrollo y vigencia en la industria. Es fundamental identificar los posibles eventos de riesgo y cuales son los procesos que conllevan mayor probabilidad, con el fin de mitigarlos y administrarlos adecuadamente.</p>
16	RECOMENDACIONES	<p>1. La focalización principal de la gestión del riesgo operativo, se debe centrar en la capacitación y participación del recurso humano, y el mejoramiento y actualización continúa de los procesos involucrados. Esto debido a que el recurso humano es el causante de la mayor cantidad de riesgos, mientras que los riesgos asociados a los procesos tienen mayor impacto. 2. Las entidades por más del esfuerzo realizado en tener al día las matrices de Riesgos Operativos, éstas van perdiendo vigencia a medida que pasa el tiempo; se debería implementar los trabajos de campo con las personas involucradas directamente y no con los jefes de áreas. 3. Aunque la capacitación es permanente y el área es dirigida por personal idóneo, la organización desde Presidencia debe invocar permanentemente a todas las áreas para el cumplimiento, verificación y lo más importante, la actualización de los procedimientos con sus respectivos análisis de riesgos nuevos. 4. Los empleados son los más asertivos al detectar posibles fallas o situaciones de riesgos, alentarlos para que se introduzcan dentro de las matrices y no se generen temores por que estas involucren su área o la de otro departamento. 5. Los Directivos promulgan el SARO, pero se evidencian temores por parte de los subalternos para incluir las situaciones en la Matriz de Riesgo. 6. El estado generando políticas claras y estables puede llegar a ayudar a todas las organizaciones que pertenecen a este grupo de empresas. 7. Se podrían cambiar la periodicidad de las capacitaciones haciéndolas mas concretas pero mas frecuentes, abriendo un espacio de lluvia de ideas y de ugerencias anónimas con el fin de que los empleados no teman por su permanencia en la compañía. 8. Para los empleados son claras sus responsabilidades, pero el apoyo incondicional de algunos jefes de área no es claro. 9. La matriz es muy compleja y cada vez se va a volver más madura, lo cual dificultará la búsqueda, análisis y conocimiento de la misma. Se debería realizar una capacitación periódica pero no de conceptos, sino de los eventos en general, para que todos conozcan e identifiquen ya los riesgos conocidos y cómo afrontarlos. 10. Cuando ingresa un funcionario nuevo, lo bombardean con todo tipo de instructivos, manuales, procedimientos, inducción a sistemas manejados y presentación de toda</p>
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA
Coordinador Comité de Investigación