



**Implementación piloto de un Sistema de Administración de
Riesgos Operativos SARO, en el proceso financiero de una
comercializadora internacional de oro**

Por

Diana Lizeth Burbano Daza

dlburbanod@eafit.edu.co

Dairon Rodrigo Duque Cano

drduquec@eafit.edu.co

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Administración Financiera

Asesor

FMR, Msc. Brayan Ricardo Rojas Ormaza

UNIVERSIDAD EAFIT

Santiago de Cali, Septiembre, 2021

Resumen

La minería ha sido una de las actividades económicas más expuesta a riesgos dentro de la economía de un país, debido a la gran complejidad del desarrollo de sus procesos; es por esto, por lo que las comercializadoras internacionales de oro están directamente ligadas a ciertos riesgos de esta actividad económica. Con lo anterior surge la necesidad de identificar y cuantificar los riesgos operativos existentes, y por medio de controles, análisis y seguimiento, minimizar los impactos que afecten directamente la razón de ser de la organización. En este trabajo se hará hincapié en los riesgos operativos del proceso financiero de la compañía, tomando como base los lineamientos de la ISO 31000, teniendo en cuenta que no existe una normatividad de riesgos específica para el sector de la empresa y, de esta forma, proponer un Sistema de Administración de Riesgos Operativos, que permita gestionar los riesgos identificados.

Palabras claves: Riesgo, Riesgo operativo, Gestión de riesgos, Matriz de riesgos, SARO.

Abstract

Mining has been one of the economic activities most exposed to risks within the economy of a country, due to the great complexity of the development of its processes; this is why international gold trading companies are directly linked to certain risks of this economic activity. With the foregoing, the need arises to identify and quantify the existing operational risks, and through controls, analysis and monitoring, minimize the impacts that directly affect the reason for being of the organization. In this work, emphasis will be placed on the operational risks of the company's financial process, based on the guidelines of ISO 31000, taking into account that there is no specific risk regulation for the company's sector, and in this way propose an Operational Risk Management System, which enables the identified risks to be managed.

Key words: Risk, Operational risk, Risk management, Risk matrix, ORM.

Contenido

1. Introducción	8
2. Marco teórico	10
2.1 Antecedentes del Riesgo Operativo	10
2.2 Sistema de Administración de Riesgos Operativos SARO	11
2.3 Estándares normativos	14
2.3.1 Superintendencia Financiera de Colombia	14
2.3.2 La Superintendencia de la Economía Solidaria	15
2.3.3 La norma NTC ISO 31000	16
2.4 Estudios previos sobre la gestión del Riesgo Operativo	19
3. Metodología para el desarrollo del SARO	23
4. Resultados: desarrollo del sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO	25
4.1 Contexto del proceso financiero de la empresa CI Seasif Pacific SAS	25
4.2 Identificación del riesgo	26
4.2.1 Descripción de los subprocesos	28
4.2.2 Identificación de riesgos operativos	28
4.2.3 Definición de las causas de cada uno de los riesgos	30
4.3 Análisis del riesgo	31
4.3.1 Definición de criterios	32
4.4 Evaluación del riesgo	34
4.4.1 Análisis preliminar – riesgo inherente	34
4.5 Tratamiento del riesgo	36
4.5.1 Valoración de controles	36
5. Elementos del sistema de Administración del Riesgo Operativo	41
5.1 Políticas	41
5.2 Documentación	42
5.3 Estructuración de roles y responsabilidades	42
5.4 Registro de eventos de riesgo operativo	44
5.5 Órganos de control	45
5.6 Plataforma tecnológica	46

5.7	Divulgación de la información	46
5.8	Capacitación	47
6.	Conclusiones y recomendaciones	48
	Referencias	52
	Anexos	54

Lista de tablas

Tabla 1. Clasificación de riesgos	12
Tabla 2. Ejemplo de los riesgos identificados.	30
Tabla 3. Ejemplo de descripción de riesgos y causas	31
Tabla 4. Criterios de probabilidad	32
Tabla 5. Criterios de impacto	33
Tabla 6. Atributos para el diseño de controles.....	38
Tabla 7. Ejemplo de controles implementados.	38
Tabla 8. Ejemplo de controles implementados.	39
Tabla 9. Severidad de los riesgos antes y después de los controles.....	40

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Etapas del SARO.....	15
Ilustración 2. Fases del proceso de gestión de riesgos	19
Ilustración 3. Matriz dofa C.I Seasif	23
Ilustración 4. Organigrama del proceso financiero.....	26
Ilustración 5. Proceso y subprocesos del estudio.	27
Ilustración 6. Número de riesgos identificados.....	29
Ilustración 7. Matriz de calor modelo para el proceso financiero	34
Ilustración 8. Niveles de severidad del riesgo.....	35
Ilustración 9. Representación del riesgo R3 en la matriz de calor	35
Ilustración 10. Matriz de calor inherente para el proceso financiero.	36
Ilustración 11. Ejemplo para la descripción de controles.	37
Ilustración 12. Matriz de calor residual.....	39

1. Introducción

Es de suma importancia destacar que el riesgo siempre ha estado inmerso en todos los entornos, no solo a nivel financiero, sino también en la cotidianidad del ser humano; muchas veces se malinterpreta el significado de este término, por lo cual es necesario dar un término general y luego contextualizar su significado y el entorno en el cual se va a desarrollar.

Así como lo define Lavell (2001), el riesgo está netamente caracterizado por la probabilidad de pérdidas y daños en un futuro y se caracteriza por la presencia de ciertos factores como son la amenaza y la vulnerabilidad en un entorno.

Dentro del presente trabajo nos vamos a enfocar en el riesgo operativo y lo vamos a definir tal y como dice el acuerdo de Basilea II: "El riesgo de pérdida resultante de inadecuados o fallidos procesos internos, de la gente, y de sistemas, o de acontecimientos externos" (Basel, 2003, p. 2).

La implementación de un Sistema de Administración de Riesgos Operativos es de obligatorio cumplimiento para aquellas empresas vigiladas por la Superintendencia Financiera; no obstante, son muchas las organizaciones pertenecientes a otros sectores que han querido involucrarse con el tema del SARO y son conscientes de la adopción de esta buena práctica.

El propósito de este trabajo pretende contribuir con una adecuada gestión del riesgo operativo en la empresa C.I Seasif Pacific SAS (de ahora en adelante C.I Seasif), la cual va a permitir que se minimicen los riesgos a los que están expuestos los procesos diarios. El enfoque principal se desarrollará en el proceso financiero de la compañía, y los resultados servirán como base para que la misma decida qué tan conveniente sea la implementación de un sistema de administración de riesgos en todos los procesos de la comercializadora.

Tal y como lo mencionan Franco y Velásquez (2010), las etapas básicas de cualquier tipo de riesgo dentro de las finanzas están compuestas por la identificación, cuantificación y gestión; y en la gestión de riesgos operativos, los

encargados siempre se van a enfrentar con diversos retos, como son la falta de metodologías, estandarizaciones conceptuales, entre otras.

En el desarrollo del trabajo se tomará como punto de partida las directrices y recomendaciones dadas por la ISO 31000 (ISO 31000, 2018), y la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas (DAFP, 2020).

La estructura de la investigación va a incluir la óptima recolección de datos, encuestas, elaboración de matrices, propuesta de controles y cualquier medio de toma de muestras, que pueda aportar con el estudio, permitiendo así una mayor exactitud con las conclusiones y recomendaciones finales, y su entregable a las directivas de la empresa.

Como resultado final, se presentará un SARO compuesto por las etapas de identificación, análisis, valoración y tratamiento de los riesgos, además de los elementos característicos del sistema.

2. Marco teórico

2.1 Antecedentes del Riesgo Operativo

Actualmente en el mundo en el que vivimos, todo tipo de instituciones pertenecientes al desarrollo económico de una sociedad presentan día a día exposiciones a los distintos tipos de riesgos que existe, lo que ha hecho que las empresas y personas tengan la necesidad de identificar, medir, controlar y mitigar los riesgos a los que se encuentran expuestos en el óptimo desarrollo de las actividades diarias, para así poder sacar el mejor provecho y todos los beneficios que traen dichas acciones.

El término riesgo como parte de la cultura moderna tiene sus antecedentes, de acuerdo a las investigaciones realizadas por Niklas Luhmann en *Sociología del Riesgo* (Luhmann, 2000), en las culturas antiguas, las cuales hablaban de peligro y trataban de protegerse de la incertidumbre del futuro por medio de la adivinación, y se rechazaba profetizar el peligro para evitar el auto cumplimiento de los daños. Luhmann también describe al riesgo como un fenómeno de contingencia múltiple, que ofrece diferentes perspectivas a diferentes observadores.

Para establecer un contexto más claro sobre la definición de riesgo, a continuación se presentan los siguientes conceptos:

- La palabra riesgo se usa para referirse a la proximidad o contingencia de un posible daño (Real Academia Española, 2020).
- El riesgo se define como el potencial que una acción o actividad determinada lleve a una pérdida o resultado desfavorable (Hansson, 2011).
- Falta de certeza sobre la ocurrencia de un acontecimiento que genere pérdida o daño (Definición ABC, 2012).

2.2 Sistema de Administración de Riesgos Operativos SARO

Según la Superintendencia Financiera de Colombia, se entiende por riesgo operativo, el riesgo o posibilidad de incurrir en pérdidas, debido a deficiencias, fallas o inadecuaciones en los procesos, en el recurso humano, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007).

Dentro del riesgo operativo, se incluyen:

- Riesgo legal: posibilidad o riesgo de pérdida a la que se encuentra expuesta una entidad, al ser sancionada u obligada a indemnizar daños por incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales.
- Riesgo reputacional: posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, publicidad negativa o prácticas no adecuadas de sus negocios, lo que tiene como consecuencia la pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

Clases de riesgos operativos

De acuerdo a la Superintendencia Financiera de Colombia, en su circular externa 041 del 2007, los riesgos operativos tienen una clasificación específica. En la Tabla 1 se hace alusión a las 7 clases de riesgo operativo que existen.

Tabla 1. Clasificación de riesgos

Ejecución y administración de procesos	Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de procesos.
Fraude externo	Pérdida derivada de actos de fraude por personas ajenas a la organización (no participa personal de la entidad).
Fraude interno	Pérdida debido a actos de fraude, actuaciones irregulares, comisión de hechos delictivos abuso de confianza, apropiación indebida, incumplimiento de regulaciones legales o internas de la entidad en las cuales está involucrado por lo menos 1 participante interno de la organización, son realizadas de forma intencional y/o con ánimo de lucro para sí mismo o para terceros.
Fallas tecnológicas	Errores en <i>hardware</i> , <i>software</i> , telecomunicaciones, interrupción de servicios básicos.
Relaciones laborales	Pérdidas que surgen de acciones contrarias a las leyes o acuerdos de empleo, salud o seguridad, del pago de demandas por daños personales o de discriminación.
Usuarios, productos y prácticas	Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los usuarios y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos.
Daños a activos fijos/ eventos externos	Pérdida por daños o extravíos de los activos fijos por desastres naturales u otros riesgos/eventos externos como atentados, vandalismo, orden público.

Fuente: Guía para la administración del riesgo y diseño de controles en entidades públicas, DAFP, 2020.

La clasificación de los riesgos es una herramienta muy útil que facilita la identificación de los mismos.

La ocurrencia de diferentes eventos de riesgo operativos ha ocasionado que diferentes entidades organizacionales hayan sufrido inconvenientes al interior de la compañía y, en algunos casos, ha repercutido en los ejercicios finales de su operación.

Sistema de Administración de Riesgos Operativos en comercializadoras de oro

Es importante aclarar que las empresas dedicadas a la minería, se rigen bajo los lineamientos y estatutos del Ministerio de Minas y Energía, así como también por parte de la Agencia Nacional de Minería; en Colombia el tema como tal de riesgo operativo en este tipo de sector aún no se ha establecido formalmente, por lo cual se ha tomado como base las circulares asociadas con el riesgo operativo para los demás sectores.

Uno de los documentos que se toma como fuente principal para la ejecución del piloto, es la Circular Externa 041 del 2007, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

En dicha circular se establece el manejo que las empresas deben adoptar en cuanto al riesgo operativo, y los mínimos requisitos que se piden para la implementación de un sistema de administración de riesgos; todo con el fin de mitigar la posibilidad de llegar a obtener pérdidas por las distintas causas que se presentan día a día dentro de las organizaciones, ya sea por deficiencia en infraestructura, recurso humano, tecnología, o cualquier proceso que esté expuesto al riesgo inherente.

Vale la pena aclarar que la definición exacta del SARO no ha sido expuesta en la literatura, pero dentro de la circular se define como:

un conjunto de elementos mínimos compuesto por (políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, el registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación), mediante los cuales se busca obtener una efectiva administración del riesgo operativo. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007, p. 1)

2.3 Estándares normativos

2.3.1 Superintendencia Financiera de Colombia

Dentro del territorio nacional es una de las entidades fundamentales a tener en cuenta, ya que se encarga de la supervisión, vigilancia y control sobre las actividades financieras, bursátil, aseguradora y aquellas relacionadas con la inversión de recursos captados del público. Su objetivo es garantizar la estabilidad del sistema financiero colombiano, a través de la protección a los inversionistas y ahorradores y el desarrollo del mercado de valores.

Como se ha venido mencionando, será muy útil seguir los lineamientos dados por dicha entidad.

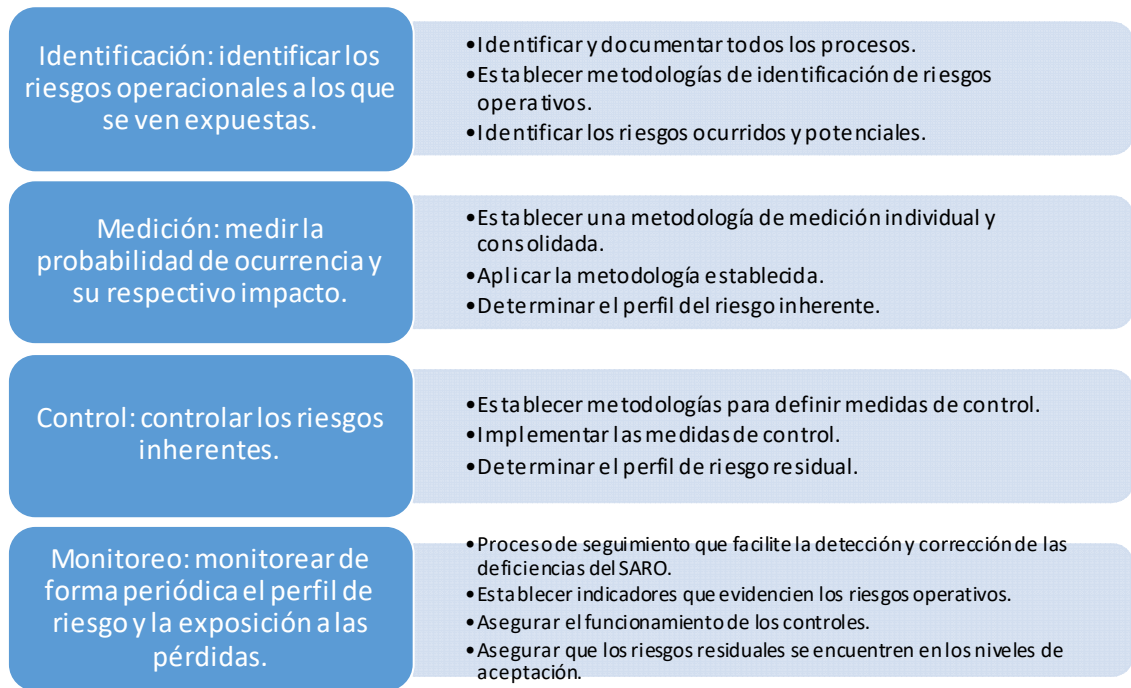
Circular Externa 025 de 2020 Capítulo XXIII

En su apartado correspondiente a las “Reglas relativas a la administración del riesgo operativo”, establece las consideraciones generales a tener en cuenta para la administración del riesgo operativo.

Las entidades vigiladas deben desarrollar, establecer, implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO, acorde con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo; estas últimas realizadas directamente o a través de terceros, que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo. De acuerdo a la Circular, en la Ilustración 1 se pueden apreciar las 4 etapas de la Administración de Riesgo Operacional.

Dicho sistema está compuesto por una serie de elementos mínimos: políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, el registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación.

Ilustración 1. Etapas del SARO



Fuente: Circular Externa 025 de 2020.

2.3.2 La Superintendencia de la Economía Solidaria

La Superintendencia de la Economía Solidaria es un organismo descentralizado, técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que tiene por objeto la supervisión sobre la actividad financiera del cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados por parte de las organizaciones de la economía solidaria.

Aunque la empresa C.I Seasif tampoco pertenece al sector de la economía solidaria, es importante tener en cuenta las directrices dadas por las diferentes entidades gubernamentales, para las buenas prácticas y la adecuada administración o gestión de los riesgos a los que se encuentran expuestas las organizaciones vigiladas.

La Superintendencia de la Economía Solidaria efectuó una revisión y modificación del contenido de la Circular Básica Contable y Financiera, con el propósito de

armonizarla con las nuevas disposiciones que el Gobierno Nacional ha expedido para el sector de la Economía Solidaria. En la citada Circular, dentro del título IV, se imparten las instrucciones para la implementación del sistema de administración de riesgo operativo SARO.

El capítulo IV del título IV de dicha Circular, contiene las reglas y parámetros mínimos a seguir para gestionar el Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO, que deben implementar las organizaciones solidarias vigiladas, que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente el riesgo operativo al cual se exponen. Dicho sistema deberá permitir a las organizaciones la adopción de decisiones oportunas, para la adecuada mitigación de eventos que genera el riesgo operativo (Superintendencia Financiera de Colombia, 2020).

2.3.3 La Norma NTC ISO 31000

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, es el organismo nacional de normalización, de acuerdo al Decreto 2269 de 1993. ICONTEC es una entidad de carácter privado y sin ánimo de lucro, cuya misión es fundamental para brindar soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor. Esta entidad colabora con el sector público y brinda apoyo al sector privado del país y, de esta forma, lograr ventajas competitivas en los mercados internos y externos.

Ninguna empresa, sin importar su origen o tamaño, está exenta de sufrir algún tipo de riesgo que pueda afectar de forma directa o indirecta las actividades, el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos; es por esto que es tan importante contar con un plan de gestión de riesgos, que permita actuar de manera eficaz con el fin de evitar consecuencias fatales.

La Norma ISO 31000 se define como una guía internacional que ofrece directrices y principios para poner en marcha los sistemas de gestión de riesgos. Se publicó en noviembre del 2009 por la Organización Internacional de Normalización ISO, con el fin de que las compañías puedan gestionar sus riesgos de una manera efectiva, a través de procedimientos que les permitan cumplir sus objetivos.

La ISO 31000 cuenta con insumos globales que permiten realizar una adecuada y eficiente gestión de riesgos, enfocados en operatividad, gobierno y confianza, además, esta norma brinda recomendaciones de mejores prácticas en la gestión de riesgos, las cuales ofrecen técnicas apropiadas y seguridad en el lugar del trabajo.

De alguna forma, las organizaciones gestionan el riesgo; esta norma establece una serie de principios que son necesarios para hacer que la gestión del riesgo sea eficaz. La norma recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren de forma continua un marco de referencia, cuyo propósito sea integrar el proceso para la gestión del riesgo en los procesos globales de gobierno, estrategia y planificación, gestión, presentación de informes, políticas, valores y cultura de la organización.

Cabe resaltar que la ISO 31000 puede ser usada por cualquier tipo de entidad sin importar el sector al que pertenezca, ya que ofrece estrategias de decisión, operaciones y procesos para los riesgos, ya que se ajusta a cualquier escenario.

A continuación, se enuncian algunas de las ventajas que ofrece la ISO 31000:

- Contribuye a mejorar la eficacia operativa y la gobernanza.
- Genera confianza, ya que se utilizan métodos adecuados para la gestión del riesgo.
- Aplica controles de sistema de gestión para analizar riesgos y de esta manera mitigar las posibles pérdidas.
- Mejora la resiliencia de los sistemas de gestión.
- Responde de manera eficiente a los cambios de forma eficiente protegiendo a la organización.
- Se adapta a cualquier tipo de riesgos sin importar su naturaleza o causa.

Gestión de riesgos en la ISO 31000

La ISO 31000 define a la gestión de riesgos, como las actividades que se ponen en marcha para seguir y controlar los riesgos a los que se ven enfrentadas las compañías (ISO 31000, 2018).

Se debe tener presente que uno de los aspectos más importantes es la cuantificación y para eso se debe dividir en dos frentes:

- **Consecuencia:** son los eventos que afectan al cumplimiento de los objetivos y que son procedentes de otros, en este punto se deben tener en cuenta aquellos que se clasifican en causa-efecto.
- **Probabilidad:** es la posibilidad de que un evento pueda suceder. En este punto es importante que las organizaciones contemplen que estos hechos pueden provenir de las decisiones que tomen.

La ISO 31000 se divide en 3 partes para la gestión del riesgo

La administración de riesgos está basada en los principios, el marco de referencia y el proceso, descritos a continuación, y como se muestra en la Ilustración 2.

Principios: la norma ofrece algunos principios y directrices que ayudan en la gestión de riesgos, como:

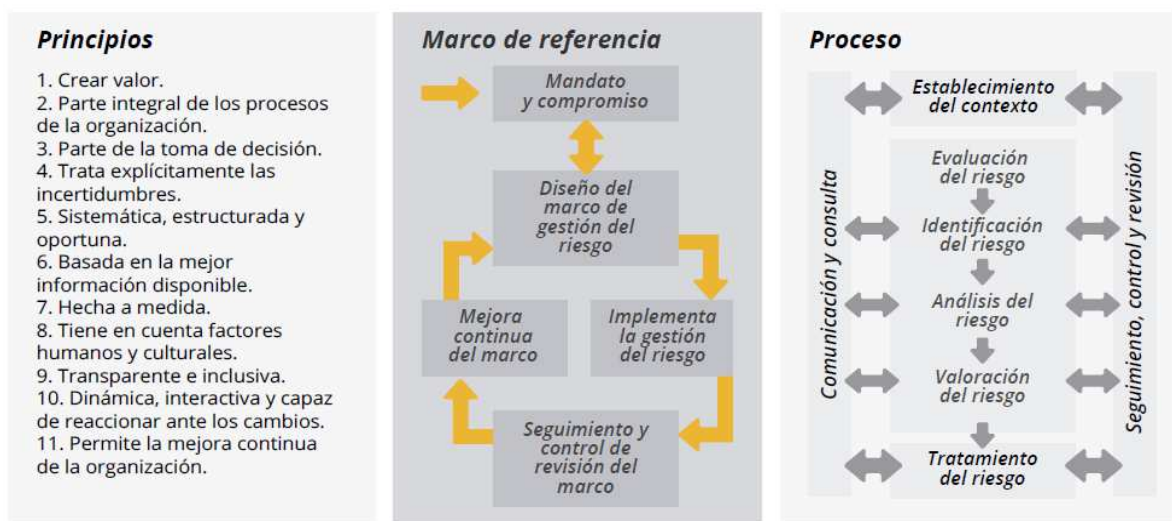
- La compañía tiene más probabilidades de cumplir los objetivos propuestos.
- Cumplimiento de estándares legales en diferentes áreas de la compañía.
- El manejo de la administración mejora.
- Se protegen los recursos de la empresa.
- El desarrollo interno se vuelve más eficaz y eficiente.
- La toma de decisiones es más confiable gracias a la herramienta para evaluar la gestión de riesgos.

Marco de referencia: facilita la introducción de la gestión del riesgo y su interacción en todos los niveles de la organización, para que de esta manera la información

generada mediante el proceso de gestión del riesgo, se utilice en la toma de decisiones de todas las áreas involucradas.

El proceso: implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registros y reportes de los riesgos.

Ilustración 2. Fases del proceso de gestión de riesgos



Fuente: Norma ISO 31000 de 2018.

2.4 Estudios previos sobre la gestión del Riesgo Operativo

De acuerdo a la búsqueda de información conceptual concerniente al tema de riesgos operativos, se ha podido evidenciar una gran variedad de documentos, artículos de investigación, tesis de grado y estudios empresariales, cuyo estudio ha estado relacionado con la implementación de Sistemas de Gestión de Riesgos Operativos SARO.

Cabe destacar que, en dicha recopilación de estudios, no se ha encontrado alguno que sea directamente relacionado con la tipología de empresa de la cual compete el presente trabajo. No obstante, existen precedentes de la aplicación del modelo SARO en entidades financieras, empresas del sector real, entidades educativas,

entre otras, cuyos resultados mostraron un gran aporte a la disminución y mitigación de los riesgos operativos.

En el sector financiero, uno de los sectores en los que la normatividad es más explícita y exigente, se puede citar el siguiente proyecto:

- “El riesgo operacional como desafío para las entidades financieras. Estudio empírico del caso español” (Fernández Laviada y Martínez García, 2007). El objetivo del estudio es conocer el nivel alcanzado por las entidades financieras españolas, respecto a la gestión del riesgo operacional. Uno de los resultados concluye que el sistema financiero español ha conseguido un gran avance en el tema de gestión de riesgos operativos, y se encuentra a niveles similares de países miembros de la Unión Europea.

A nivel nacional, se puede citar un proyecto de implementación de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo, en el sector educativo:

- “Propuesta de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo en la Tesorería de la Universidad Tecnológica de Pereira” (Rojas e Higuera, 2017). Con el estudio se quiere conseguir que la sección de tesorería de la institución educativa, pueda identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente sus riesgos operativos y conocer el costo de los mismos, a través de un Sistema de Administración de Riesgos Operativos acorde a la normatividad vigente. La Universidad Tecnológica de Pereira toma como referencia para la gestión de riesgos la Normatividad Nacional impartida por la Superintendencia Financiera, a pesar de no estar obligada a cumplirla por ser una entidad de educación superior pública.

Para destacar la importancia y las ventajas de implementar un Sistema de Administración del Riesgo Operativo, en empresas diferentes del sector financiero, se toma como referencia el siguiente ensayo:

- “Principales beneficios de implementar un SARO en una empresa de fabricación y comercialización de alimentos” (Vargas, 2014). El documento es un ensayo en el que se exponen los principales beneficios de implementar

un sistema de administración de riesgo operativo en una empresa del sector real.

A nivel nacional y dentro de las entidades públicas, existe una guía basada en la ISO 31000, la cual dicta unos parámetros para la administración del riesgo:

- “Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas” (DAFP, 2020). El Departamento Administrativo de la Función Pública, como entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional, pone a disposición de las entidades la metodología para la administración del riesgo. En esta versión 5 se actualizaron y precisaron algunos elementos metodológicos para mejorar el ejercicio de identificación y valoración del riesgo.

Se han encontrado algunas conclusiones importantes en diferentes estudios enfocados a la gestión del riesgo, que prácticamente conllevan al mismo horizonte, como por ejemplo:

- En el documento de “Estudio de gestión del riesgo para la implementación de sistemas fotovoltaicos en proyectos de extracción de oro en Colombia” (Ocampo, Tamayo y Castaño, 2019), se resalta la importancia de la adecuada implementación de la gestión de riesgos, ya que es un proceso de suma importancia y que lastimosamente en nuestro entorno y en la cultura colombiana, se evidencia que hay un mayor enfoque en resultados y no en el correcto análisis de estos estudios, sobre todo en el sector minero, ya que la mayor parte de las empresas mineras están expuestas a los mismos tipos de riesgos.
- De acuerdo al estudio realizado por Kowalska & Nawrocki (2019), el objetivo principal de este artículo es llevar a cabo una evaluación comparativa de riesgos organizacionales a largo plazo, en las empresas mineras polacas, orientada hacia resultados cognitivos, metódicos y de gestión. La evaluación de riesgos en las empresas estudiadas se lleva a cabo en dos áreas clave: (1) área de recursos, donde se pueden distinguir activos intangibles y

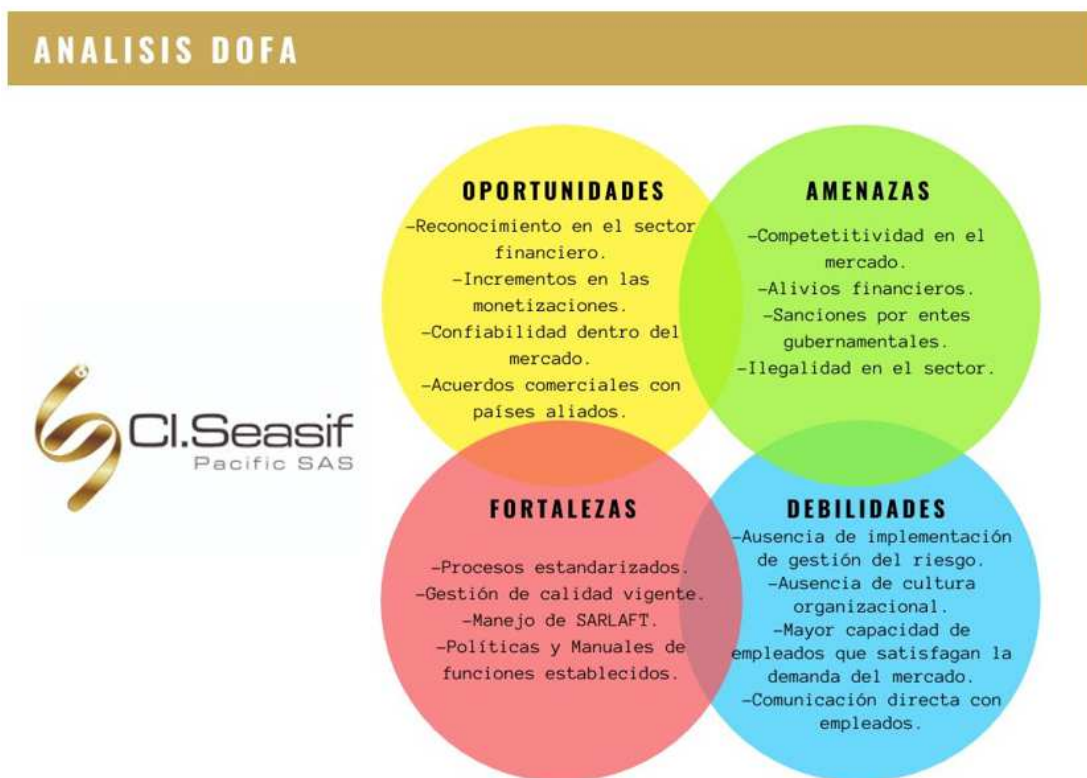
tangibles, recursos financieros y humanos y (2) entorno industrial, donde se presta atención a las relaciones que la empresa minera tiene con los proveedores, consumidores y su situación de demanda-oferta. De acuerdo con los resultados del análisis, se llega a la conclusión de que los procesos de riesgo operativo deben ir más centrados en las zonas donde el riesgo es más alto, ya que estas áreas están netamente ligadas a los cambios en precios, demanda y los tipos de cambio; también es indispensable el monitoreo constante después de haberse implementado el sistema de gestión de riesgos, ya que de esta manera la empresa tendría cómo actuar de una mejor manera, en caso que se afronten situaciones que perjudiquen sus procesos.

3. Metodología para el desarrollo del SARO

De forma general, el enfoque del trabajo es cualitativo, acompañado de un tipo de estudio descriptivo y analítico. Es un trabajo de campo desarrollado dentro de la empresa C.I Seasif, específicamente en el proceso financiero y sus respectivos subprocesos.

Antes de iniciar con el proceso del SARO como tal, se decide hacer un análisis por medio de una matriz DOFA, representada en la Ilustración 3, la cual se considera muy importante, puesto que puede evidenciar la situación actual de la compañía, a la cual se podría llegar en un futuro, si se decide a implementar o no un Sistema de Administración de Riesgos Operativos. Elaborar este diagnóstico también demuestra la importancia y urgencia que se requiere de un adecuado sistema de gestión de riesgos, para poder optar por una mejor toma de decisiones, evitar futuras pérdidas e incrementar ganancias.

Ilustración 3. Matriz DOFA C.I Seasif



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para la elaboración del trabajo se han utilizado fuentes de información que le dan un soporte sólido al desarrollo del SARO. Dentro del marco teórico construido, y para la elaboración del Sistema, han sido de gran apoyo las pautas dadas por la Norma NTC ISO 31000 y los lineamientos de la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas del año 2020.

Para el levantamiento inicial de la información, se han tenido en cuenta los documentos, como los manuales de funciones del proceso financiero facilitados por la empresa C.I Seasif, y por el método de recolección de información de entrevistas, por medio de encuestas de todas las personas encargadas de este proceso. Con esta información ha sido posible consolidar y darle forma al proyecto planteado inicialmente, sin embargo, uno de los mayores retos dentro de este proceso ha sido la falta de cultura de riesgos y la dimensión que esta tiene dentro de la compañía, ya que al estar ausente desde sus inicios, las personas tienden a omitir información importante que puede ser fundamental en el levantamiento de las matrices y la identificación de los riesgos, puesto que puede generar un incorrecto desarrollo; no obstante, es importante resaltar que los empleados están dispuestos a acoplarse a nuevos cambios para el bienestar de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se elige la herramienta de Excel para dar una mejor visualización de la situación actual de la empresa, en cuanto a riesgos en el proceso financiero; el objetivo consiste en entregar un análisis detallado de todos los pasos que se hicieron para elaborar la matriz de riesgo y mapas de calor, para así poder llegar a unos resultados más exactos. Este Excel consta de un instructivo para que, dado el caso, la empresa decida implementar el sistema de gestión de riesgo en otras áreas y pueda servir como base.

4. Resultados: desarrollo del Sistema de Administración del Riesgo Operativo SARO

4.1 Contexto del proceso financiero de la empresa CI Seasif Pacific SAS

De acuerdo a la Norma NTC ISO 31000:2018, se establece el contexto donde se definen los objetivos de la organización y los factores internos y externos a considerar para gestionar los riesgos.

En el presente proyecto, se define la implementación del SARO como una estrategia actual para la creación de una cultura organizacional, orientada a la mitigación del riesgo operativo.

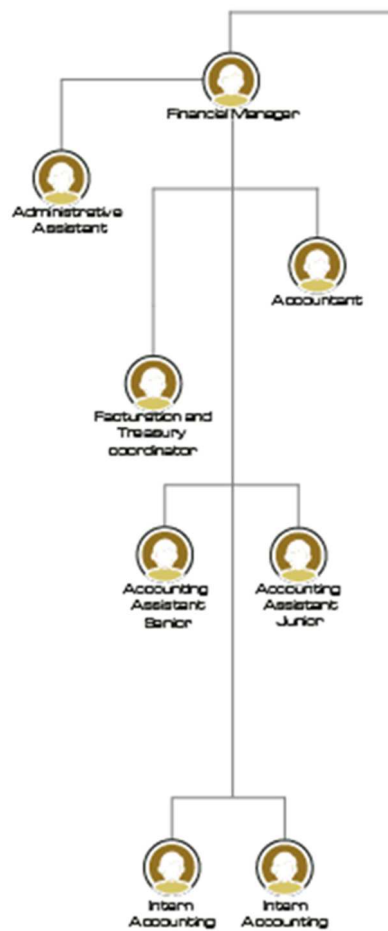
Para el desarrollo del SARO es necesario obtener una visión general de la organización, para poder comprender los problemas y los riesgos operativos asociados al proceso financiero. Esto ayuda a asegurar la consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos para la gestión del riesgo y la misión de la organización.

4.1.1 Estructura del proceso financiero

Con el propósito de otorgar el mayor cumplimiento posible a la implementación de sistema de riesgos operativos, es importante resaltar que la organización ya cuenta con un organigrama, en el cual se han definido los diferentes cargos y procesos dentro de la empresa. Dentro de la estructura mencionada, se destaca el proceso en el cual se va a realizar el plan piloto del SARO.

En la Ilustración 4 se hace referencia a la estructura organizacional del proceso financiero.

Ilustración 4. Organigrama del proceso financiero



Fuente: Manual de Proceso Financiero C.I Seasif, 2020.

4.2 Identificación del riesgo

La identificación de los riesgos operativos hace parte del proceso más importante del sistema de gestión de riesgos, ya que aquí es donde realmente se conocen las causas y los motivos del porqué la organización tiene un alto grado de exposición al riesgo.

Es fundamental desglosar y caracterizar los procesos que van a ser objeto de estudio, en este caso el **Macroproceso** elegido ha sido el **Financiero**, de este se derivan subprocesos o procesos que nos ayudarán con la identificación de los

riesgos, causas que puedan estar presentes en el día a día de la operación financiera. En la Ilustración 5 se enuncian todos los subprocesos que han sido materia de la identificación de los riesgos.

Ilustración 5. Proceso y subprocesos del estudio



Fuente: Elaboración propia, 2021.

La identificación de los riesgos operativos comprende la caracterización de los subprocesos a evaluar, y una vez conocido el subproceso completamente, se reconocen los riesgos operativos potenciales en dicho subproceso, y de esta misma forma, las causas que generan los riesgos.

La implementación del SARO parte del conocimiento de todos los subprocesos que componen el macroproceso financiero de la compañía. Con dicha información se pueden conocer las debilidades y fortalezas de dichos subprocesos, lo que nos

permite reconocer e identificar los diferentes riesgos operativos a los cuales se encuentran expuestos.

En el momento que sean identificados los riesgos operativos, se realiza un análisis de los mismos, con el fin de determinar sus causas y posibles efectos.

Para tener la información de primera mano, se tiene en cuenta lo siguiente:

- Información corporativa de la compañía.
- Participación activa de la dirección del proceso financiero.
- Manual del proceso financiero.
- Manual de funciones de los cargos que integran el proceso financiero.
- Entrevista con cada uno de los funcionarios responsable de cada subproceso.

4.2.1 Descripción de los subprocesos

Gracias a esta información se puede conocer la misión principal de cada subproceso, y de esta forma se convierte en una herramienta muy importante, puesto que permite dar una orientación de algunos de los posibles riesgos operativos asociados al respectivo subproceso.

La información de cada subproceso se recopila del material suministrado por la empresa mediante el manual del proceso financiero y el manual de funciones. La descripción de los subprocesos se puede consultar en el **Anexo 1**.

4.2.2 Identificación de riesgos operativos

Una vez reunida la documentación de cada subproceso, es posible comenzar a recorrer todas las actividades del mismo; teniendo en cuenta cada objetivo del subproceso, la participación de la dirección del proceso y la entrevista con cada uno de los funcionarios, ha sido posible identificar cuáles pueden ser los riesgos operativos a los cuales se encuentran expuestos.

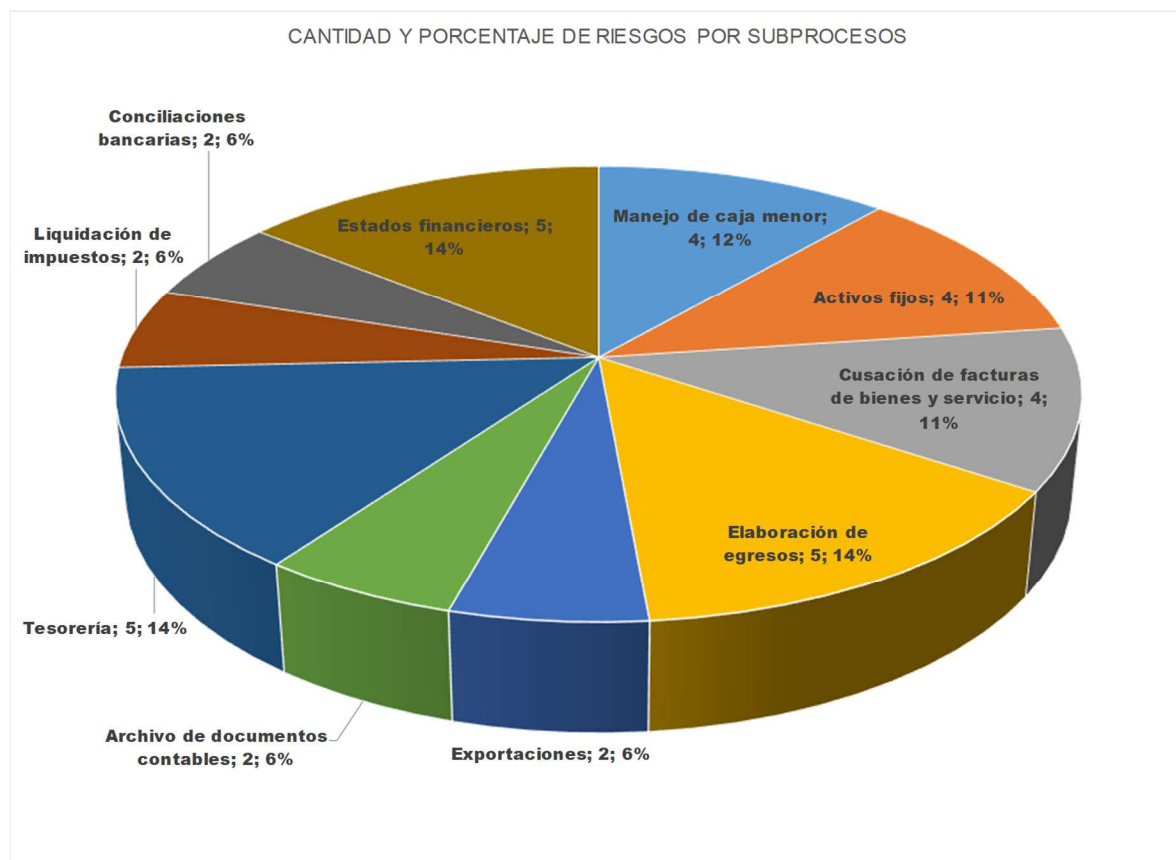
Se realiza una entrevista de forma general con la dirección del proceso y, de esta forma, se obtiene una apreciación global del funcionamiento del proceso financiero

de la compañía; de la misma forma, se entrevista a cada uno de los funcionarios responsables de cada subproceso, y así, recopilar la mayor información precisa y conocer todas las actividades que se desempeñan.

Para realizar la entrevista, se conformó un listado de interrogantes, unos de forma general que pueden tenerse en cuenta en todos los cargos, y otros particulares de acuerdo a las actividades específicas que se llevan a cabo dentro de cada subproceso. Los listados completos de los cuestionarios se pueden consultar en el **Anexo 2**.

Como resultado del análisis de la información obtenida, se identifica un total de 35 riesgos en todo el proceso financiero. En la Ilustración 6 se puede apreciar la cantidad y el porcentaje correspondiente de los riesgos por subprocesos.

Ilustración 6. Número de riesgos identificados



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la Tabla 2 se muestra un ejemplo de la descripción de los riesgos encontrados en el subproceso de manejo de caja menor.

Tabla 2. Ejemplo de los riesgos identificados

RESPONSABLE	CÓDIGO	RIESGOS
AUXILIAR CONTABLE	R1	Realizar pagos y/o reembolsos sin cumplimiento de los requisitos.
	R2	Ausencia de una cultura contable.
	R3	Utilización inadecuada de los recursos de caja menor.
	R4	Faltante de dinero en la caja menor.

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de riesgos operativos, 2021.

4.2.3 Definición de las causas de cada uno de los riesgos

En esta actividad, y de acuerdo al análisis de la información recopilada de cada subproceso, se identifican las diferentes causas asociadas a cada uno de los riesgos operativos identificados, lo cual permite establecer realmente el porqué de un riesgo, y posteriormente ayudará a identificar los controles asociados a un riesgo específico.

Establecer e identificar la causalidad de los riesgos operativos, permitirá reconocer de forma evidente los planes de acción asociados a cada riesgo.

Para ilustrar la descripción de las causas identificadas en los riesgos, en la Tabla 3 se muestra como ejemplo los riesgos R3, R4 pertenecientes a manejo de caja menor, y R5 en el subproceso de activos fijos.

Tabla 3. Ejemplo de descripción de riesgos y causas

CÓDIGO	RIESGOS	CAUSAS
R3	Utilización inadecuada de los recursos de caja menor.	Desconocimiento de la normatividad, falta de competencia para ejercer la labor, falta de ética.
R4	Faltante de dinero en la caja menor.	No cuenta con los soportes del día, olvidar registrar algún movimiento, préstamos de dinero sin autorización.
R5	Cálculo de depreciación sobre bienes inexistentes o ya depreciados.	Falta de actualización, no se calcula depreciación para cada activo, ni se realizan inventarios periódicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de riesgos operativos, 2021.

4.3 Análisis del riesgo

Una vez identificados los riesgos operativos dentro del proceso financiero, se procede a realizar la medición inherente de los mismos, con el fin de cuantificarlos de alguna forma y poder crear diferencias entre ellos.

En esta actividad se califican cada uno de los riesgos operativos identificados. Se realiza una medición de forma cualitativa, teniendo en cuenta la información transmitida por la dirección del proceso y lo recopilado en las entrevistas y los diferentes documentos suministrados por la compañía.

La calificación cualitativa se realiza con base en la definición de la probabilidad y el impacto que puede llegar a tener cada uno de los riesgos operativos identificados.

4.3.1 Definición de criterios

Para poder entrar a definir los criterios es importante tener los riesgos identificados para así poderle dar una ponderación adecuada dentro de la matriz de calor.

La valoración del riesgo se compone de la probabilidad y el impacto que esta pueda generar dentro de un proceso de la organización. En nuestro caso, la matriz definida constará de cinco (5) filas por cinco (5) columnas, lo que permite tener una gama más amplia de posibilidades al momento de ubicar un riesgo operativo. Los ejes de la matriz se encuentran definidos por la probabilidad (Eje Y) y el impacto (Eje X).

Se define así a la probabilidad como la posibilidad de ocurrencia del riesgo y estará asociada a la exposición al riesgo del proceso o actividad que se esté analizando (DAFP, 2020).

Para realizar la medición de la probabilidad se emplearán los criterios enunciados en la Tabla 4.

Tabla 4. Criterios de probabilidad

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
ESCALA	CUALITATIVA	FRECUENCIA
5	MUY ALTA	Más de una vez al mes
4	ALTA	Al menos una vez en el último mes
3	MEDIA	Al menos una vez en los últimos 3 meses
2	BAJA	Al menos una vez en los últimos 6 meses
1	MUY BAJA	No se ha presentado en el último año

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de riesgos operativos, 2021.

El impacto es entendido como las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo (DAFP, 2020).

Para determinar el impacto se emplearán los criterios enunciados en la Tabla 5.

Tabla 5. Criterios de impacto

IMPACTO DEL RIESGO		
ESCALA	CUALITATIVO	DESCRIPCIÓN
5	CATASTRÓFICO	Desastrosas consecuencias sobre la entidad (Más de 550 SMMLV)
4	CRÍTICO	Altas consecuencias si se llega a presentar (De 276 a 550 SMMLV)
3	SERIO	Medianas consecuencias en caso que ocurra (De 56 a 275 SMMLV)
2	SIGNIFICANTE	Bajo impacto en caso que ocurra (De 7 a 55 SMMLV)
1	INSIGNIFICANTE	Efectos mínimos en caso que suceda (De 1 a 6 SMMLV)

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de riesgos operativos, 2021

Para la definición de los criterios de impacto se tuvo en cuenta lo siguiente:

- El modelo de SARO que se quiere implementar, en principio va dirigido únicamente al proceso financiero.
- Aunque se podría definir un impacto de tipo legal (multas, demandas, investigaciones disciplinarias); se decide definir el impacto en términos económicos.
- La mayoría de subprocesos guardan una fuerte relación con desembolsos de dinero hacia proveedores, clientes o entidades gubernamentales.
- De acuerdo a información suministrada por la empresa, y tomando como base que una de las actividades desarrolladas dentro del proceso financiero tiene que ver con la emisión de pagos, se tiene en cuenta que los pagos de facturas más altos pueden estar sobre los 1.000 millones, pero casi siempre se dividen en pagos de 2 o más cuotas; por lo que, en caso de que se incurra en un pago doble, uno de los riesgos encontrados, el riesgo se podría ver materializado con un impacto económico aproximado en 500 millones de pesos.

4.4 Evaluación del riesgo

4.4.1 Análisis preliminar – riesgo inherente

Una vez realizada la valoración del riesgo y la definición de los criterios de frecuencia e impacto, lo que sigue es determinar la zona de riesgo inicial, denominado como riesgo inherente.

Como primer paso, se trata de determinar los niveles de severidad a través de la combinación entre la frecuencia y el impacto de cada riesgo. Como se puede observar en la Ilustración 7, se definieron 5 zonas de severidad en la matriz de calor.

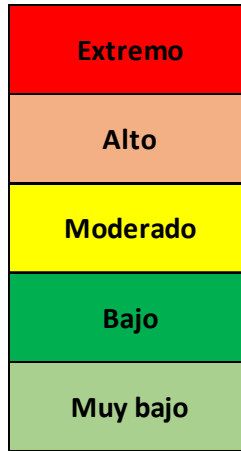
Ilustración 7. Matriz de calor modelo para el proceso financiero

FRECUENCIA	<i>MUY ALTA</i>	Yellow	Light Orange	Light Orange	Red	Red
	<i>ALTA</i>	Green	Yellow	Light Orange	Light Orange	Red
	<i>MEDIA</i>	Green	Yellow	Yellow	Light Orange	Light Orange
	<i>BAJO</i>	Light Green	Green	Yellow	Yellow	Light Orange
	<i>MUY BAJO</i>	Light Green	Light Green	Green	Green	Yellow
		<i>INSIGNIFICANTE</i>	<i>SIGNIFICANTE</i>	<i>SERIO</i>	<i>CRÍTICO</i>	<i>CATASTRÓFICO</i>
		IMPACTO				

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de riesgos operativos, 2021.

De acuerdo a la matriz de calor, los niveles de severidad se categorizan como se describe en la Ilustración 8.

Ilustración 8. Niveles de severidad del riesgo



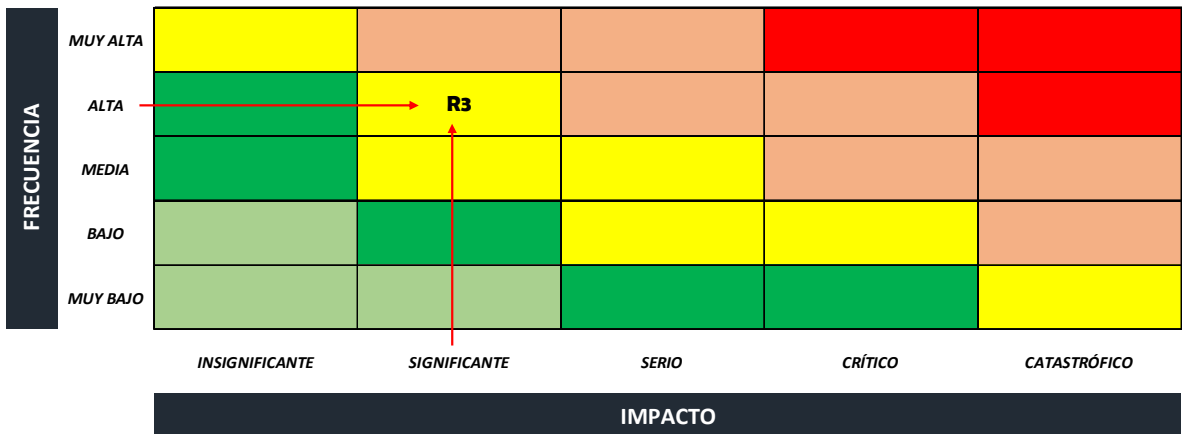
Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de riesgos operativos, 2021

Para ilustrar nuestro caso práctico, vamos a tomar como ejemplo uno de los riesgos identificados y su frecuencia e impacto respectivo:

- R3: Utilización inadecuada de los recursos de caja menor.
- Frecuencia: alta.
- Impacto: significativo.

A continuación, en la Ilustración 9, se muestra cómo se ve reflejado el riesgo descrito dentro de la matriz de calor.

Ilustración 9. Representación del riesgo R3 en la matriz de calor



Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de riesgos operativos, 2021.

La metodología anterior se aplica para todos los riesgos identificados, se cruza la frecuencia y su impacto respectivo y se ubican dentro de la matriz de calor inherente. De esta forma, en la Ilustración 10, se tiene una visualización general de todos los riesgos operativos identificados dentro del proceso financiero.

Ilustración 10. Matriz de calor inherente para el proceso financiero

FRECUENCIA	<i>MUY ALTA</i>					
	<i>ALTA</i>		R3-R11	R9-R19-R22-R24	R6-R29-R31	
	<i>MEDIA</i>		R1-R2 -R4-R14-R16	R5-R13-R17-R28-R35	R18-R23-R25-R27-R30	
	<i>BAJO</i>		R15-R32	R33-R34	R7-R8-R10-R12-R20-R21-R26	
	<i>MUY BAJO</i>					
		<i>INSIGNIFICANTE</i>	<i>SIGNIFICANTE</i>	<i>SERIO</i>	<i>CRÍTICO</i>	<i>CATASTRÓFICO</i>
		IMPACTO				

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de riesgos operativos, 2021.

4.5 Tratamiento del riesgo

4.5.1 Valoración de controles

Para definir las medidas que permitan mitigar o reducir el riesgo dentro del proceso financiero, se tuvo en cuenta lo siguiente:

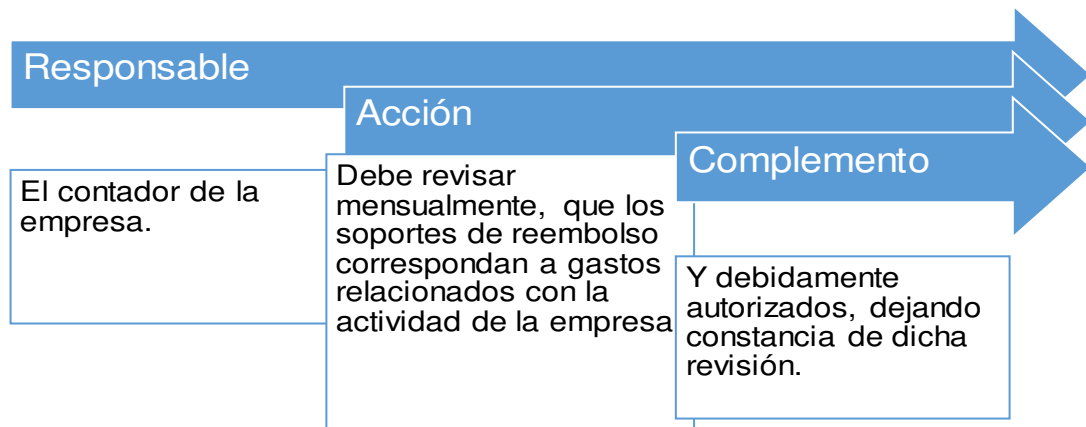
- La asignación de controles se realizó a cada uno de los riesgos identificados, y fue muy valiosa la información rescatada de las entrevistas realizadas con cada uno de los funcionarios y del conocimiento del proceso como tal.
- Los responsables directos de implementar y monitorear los controles serán el líder del proceso financiero con el apoyo de su equipo de trabajo.

Estructura para la descripción del control:

- Responsable de ejecutar el control: identifica el cargo del servidor que ejecuta el control.
- Acción: se determina mediante verbos que indican la acción que deben realizar como parte del control.
- Complemento: corresponde a los detalles que permiten identificar claramente el objeto del control.

A continuación, en la Ilustración 11, se muestra un ejemplo de control para el riesgo R3, teniendo en cuenta la estructura para su descripción:

Ilustración 11. Ejemplo para la descripción de controles



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tipología de los controles

Los controles pueden ser: preventivos, detectivos o correctivos.

De acuerdo con la forma de ejecución pueden ser: automáticos o manuales.

De acuerdo a la Tabla 6, para las ponderaciones asignadas a los controles y a su forma de implementación, se tienen en cuenta los valores planteados por la Guía para la administración del riesgo (DAFP, 2020).

Tabla 6. Atributos para el diseño de controles

Características		Descripción	Peso
Tipo	Preventivo	Va hacia las causas del riesgo, aseguran el resultado final esperado.	25%
	Detectivo	Detecta que algo ocurre y devuelve el proceso a los controles preventivos.	15
	Correctivo	Dado que permiten reducir el impacto de la materialización del riesgo, tienen un costo en su implementación.	10%
Implementación	Automático	Actividades de procesamiento o validación de información que se ejecutan por un sistema de manera automática.	25%
	Manual	Controles que son ejecutados por una persona, tiene implícito el error humano.	15%

Fuente: Guía para administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, 2020.

A continuación, en las Tablas 7 y 8, se puede apreciar un recorte de la matriz de riesgos planteada. En este caso, el riesgo ejemplo es el R3, acompañado del control diseñado, la tipología del mismo y las ponderaciones para minimizar la severidad del riesgo.

Tabla 7. Ejemplo de controles implementados

CÓDIGO	RIESGOS	CONTROLES
R3	Utilización inadecuada de los recursos de caja menor.	El Contador de la empresa debe revisar mensualmente que los soportes de reembolso correspondan a gastos relacionados con la actividad de la empresa y debidamente autorizados, dejando constancia de dicha revisión. Incluir en la programación de capacitaciones anuales, información relacionada con los códigos de ética establecidos por la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de riesgos operativos C.I Seasif, 2021.

Tabla 8. Ejemplo de controles implementados

TIPO DE CONTROL	% CONTROL	IMPLEMENTACIÓN	% IMPLEMENTACIÓN	TOTAL VALORACIÓN CONTROL
CORRECTIVO	10%	MANUAL	15%	25%

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de riesgos operativos C.I Seasif, 2021.

De acuerdo a la Ilustración 12, se puede observar la matriz de calor residual; una vez aplicados los controles establecidos y teniendo en cuenta sus atributos, el riesgo se verá modificado en su probabilidad de ocurrencia y/o en el impacto del mismo. El riesgo residual será entonces el resultado de aplicar la efectividad de los controles al riesgo inicial.

Ilustración 12. Matriz de calor residual

FRECUENCIA	<i>MUY ALTA</i>					
	<i>ALTA</i>					
	<i>MEDIA</i>		R3-R9-R11	R6-R13-R17-R19-R22-R24-R29	R27	
	<i>BAJO</i>	R2	R1-R4-R14-R15-R16-R33-R34	R5-R10-R12-R18-R20-R21-R28-R35	R23-R25-R30	
	<i>MUY BAJO</i>		R7-R32	R8-R26		
		<i>INSIGNIFICANTE</i>	<i>SIGNIFICANTE</i>	<i>SERIO</i>	<i>CRÍTICO</i>	<i>CATASTRÓFICO</i>
		IMPACTO				

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de riesgos operativos, 2021.

Para resumir y evidenciar los cambios de severidad de los riesgos, una vez aplicados los controles diseñados, en la Tabla 9 se puede apreciar el número de riesgos en cada criterio de severidad antes y después de los controles.

Tabla 9. Severidad de los riesgos antes y después de los controles

Resumen de la severidad antes y después de los controles				
Severidad	N° de riesgos inherentes	% Inherentes	N° de riesgos residuales	% Residual
Extremo	0	0%	0	0%
Alto	12	34%	1	3%
Moderado	21	60%	22	63%
Bajo	2	6%	9	26%
Muy bajo	0	0%	3	9%
	35	100%	35	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

5. Elementos del Sistema de Administración del Riesgo Operativo

5.1 Políticas

Serán todos los direccionamientos generales que se deben aplicar a cada una de las etapas y elementos del Sistema de Administración de Riesgos Operativos; de esta forma, deben generarse procedimientos y reglas que permitan el funcionamiento eficiente, efectivo y oportuno del SARO.

- La alta dirección de CI Seasif, teniendo en cuenta la importancia del SARO, asume su compromiso, respaldo y asignación de recursos para que el sistema sea implementado, documentado, revisado y divulgado a todo el equipo del proceso financiero.
- La alta dirección de CI Seasif, reconoce el Sistema de Administración de Riesgos Operativos, como una herramienta de gestión que le permitirá mantener bajo control los riesgos asociados al proceso financiero.
- CI Seasif está comprometida a impulsar y fortalecer la cultura corporativa en todo lo que tiene que ver con la administración del riesgo operativo.
- Todos los procedimientos ejecutados dentro del proceso financiero de la organización, deben ser sometidos de forma permanente al análisis de riesgos.
- Todas las personas relacionadas con el proceso financiero de CI Seasif, deben conocer y cumplir las normas internas y externas relacionadas con la administración de riesgos operativos.
- Los funcionarios del proceso financiero de la empresa CI Seasif, incorporan como parte integral del desarrollo de sus actividades, las correspondientes al SARO.
- Todos los eventos de riesgo que se concreten dentro del proceso financiero de CI Seasif, deben ser reportados y puestos en conocimiento, utilizando los direccionamientos e instrumentos establecidos para el efecto.

- Los informes relacionados con la administración de riesgos, se presentarán a la alta dirección, por lo menos una vez cada semestre por parte del líder del proceso financiero.

5.2 Documentación

Todas las etapas y procedimientos del SARO deberán estar documentados, puesto que son soporte y evidencia de la correcta y efectiva implementación del SARO dentro del proceso financiero.

Manual de procesos del departamento financiero y contable

Es un manual que ya existe en C.I Seasif y que sirvió como insumo inicial para conocer el proceso. Los lineamientos de este documento aplican para el personal que labora en el área y usuarios del sistema y aquellas cuyos procesos requieran interactuar con la información contable a través de sus sistemas de información.

Cualquier cambio dentro del documento deberá ser tenido en cuenta y revisado por la Gerencia Financiera, y de esta forma verificar si la implementación y funcionamiento del SARO se puede ver afectado.

Mapa de riesgos y controles

Con el presente documento, se entrega el mapa de riesgos y controles, generado con la implementación del SARO en el proceso financiero, en el que se puede observar el impacto que tienen los controles sobre los riesgos identificados y los planes de acción asociados a los mismos.

5.3 Estructuración de roles y responsabilidades

Al contar con la estructura organizacional definida, se debe proceder a la implementación de las funciones y responsabilidades de este proceso dentro del sistema de gestión de riesgos, ya que lo que se busca es asignar adecuadamente los roles para poder obtener un alto cumplimiento de las mismas.

Alta gerencia:

- Identificar el nivel de tolerancia que la organización tiene cuando se presentan o se enfrenta a los riesgos, es decir, se debe definir el perfil de riesgo que la empresa debe sostener y hacer el debido seguimiento a la medida.
- Revisar y autorizar la implementación piloto del SARO en el proceso financiero.
- Entregar los recursos que sean necesarios para mantener el óptimo funcionamiento del sistema de gestión.
- Emitir los comentarios pertinentes sobre los informes presentados periódicamente.
- Pronunciarse sobre la evaluación periódica del SARO, que emitan los órganos de control.
- Realizar el debido seguimiento a los informes de evolución del sistema de gestión de riesgos operativos.

Unidad de riesgo operativo:

Se plantea la creación de una Unidad de Riesgo Operativo (URO), de tal forma que pueda brindar apoyo a la Gerencia Financiera en la implementación del plan piloto.

Revisando la estructura organizacional de la empresa, se encuentran áreas relacionadas con la parte Legal, de cumplimiento y el manejo de Sarlaft; funcionarios que de acuerdo a sus competencias podrían participar en la conformación de una URO. Dicha Unidad, deberá caracterizarse por lo siguiente:

- Tener conocimiento en materia de administración de riesgo operativo.
- Tener capacidad de toma de decisiones.
- No tener dependencia de los órganos de control, ni relaciones que puedan originar conflictos de interés.

Gerente financiero

- Garantizar el cumplimiento de las normas internas relacionadas con la administración del riesgo operativo.
- Informar a la Unidad de Riesgo Operativo, de algún cambio en las actividades de los subprocesos o manual de funciones, que pueda implicar la generación de nuevos riesgos.
- Presentar un informe semestral a la URO y alta gerencia, sobre la evolución y aspectos relevantes del SARO.
- Verificar que los eventos de riesgo reportados queden registrados dentro de la plantilla propuesta para tal fin.
- Implementar herramientas metodológicas e informáticas de control de las actividades.
- Elaborar informes específicos sobre los hallazgos en cuanto a anomalías encontradas en el SARO.

Otros roles del proceso financiero

Todas las dependencias son susceptibles de ser afectadas por la ocurrencia de eventos de riesgo, por lo tanto, serán responsables de realizar un reporte oportuno de su materialización cada vez que se presenten, para efecto de los controles y los registros correspondientes.

5.4 Registro de eventos de riesgo operativo

Es el procedimiento a través del cual se informa de todos los eventos relacionados con el riesgo operativo dentro del proceso financiero, y su propósito es conformar una base de datos completa y actualizada de los eventos de riesgo operativo ocurridos.

Los eventos de riesgo operativo pueden ocurrir dentro de cualquiera de los subprocesos pertenecientes al proceso financiero, por lo que será necesario que

todos los funcionarios identifiquen e informen de cualquier novedad que se presente en el cumplimiento de sus actividades diarias.

Como resultado del trabajo realizado, se entrega una plantilla modelo para que se realice el respectivo registro de eventos de riesgo operativo. El formato cumple con todos los parámetros establecidos por la Superintendencia Financiera.

5.5 Órganos de control

Auditoría interna:

- Revisión de los procesos de identificar y medir los riesgos operativos en el proceso financiero a los que se expone la organización.
- Elaborar un reporte en donde se observe todos los acontecimientos encontrados, la evolución, los posibles eventos nuevos de riesgos y sugerir cambios, si así lo necesita.
- Evaluar periódicamente si se está llevando a cabo el óptimo cumplimiento de lo establecido dentro del sistema de gestión para así poder determinar las falencias y las posibles estrategias a adquirir nuevamente.
- Informar a la junta directiva acerca de los acontecimientos encontrados en el proceso.

Revisoría fiscal:

- Dentro del reporte de cierre contable anual, elaborar un informe específico acerca de las conclusiones obtenidas en el proceso de evaluación del cumplimiento de las normas e instructivos sobre el SARO.
- Con la información obtenida anteriormente, informar a los respectivos cargos lo encontrado en la evaluación y elaborar sus adecuadas sugerencias y posibles mejoras.

5.6 Plataforma tecnológica

Como resultado del presente trabajo, la matriz de riesgos y sus respectivos controles se encuentran implementados en una plantilla de Microsoft Excel, puesto que es una herramienta práctica y sencilla, que permite consolidar de forma ordenada toda la información generada en las diferentes etapas del SARO.

De igual forma, la plantilla de registro de eventos de riesgo operativo, también queda plasmada en una hoja de Microsoft Excel, permitiendo su administración de forma eficaz.

5.7 Divulgación de la información

La información del SARO deberá ser conocida por todos los funcionarios pertenecientes al proceso financiero, por funcionarios ajenos al proceso, pero que tengan alguna relación con el mismo y, por supuesto, por la alta gerencia de la empresa.

La divulgación de información del SARO se llevará a cabo de forma periódica para la evaluación de cada una de sus etapas. Adicional a esto, se deberá entregar la información pertinente, cuando sea solicitada por las áreas de control, en nuestro caso, auditoría general y revisoría fiscal.

De forma interna, la información será divulgada de la siguiente manera:

- Informe semestral de los registros de eventos de riesgo operativo, destacando los más relevantes y los planes de acción implementados.
- Reporte semestral de la gestión de riesgo operativo y de sus planes de acción implementados.
- Los anteriores informes serán presentados a alta gerencia por gerencia financiera.
- En cada cierre contable, revisoría fiscal deberá pronunciarse acerca del funcionamiento del SARO.

- Con el fin de que la divulgación se pueda realizar de forma externa, dentro del informe de gestión y los estados financieros, se incluirá un informe sobre el funcionamiento del SARO dentro del proceso financiero.

5.8 Capacitación

La empresa C.I Seasif realizará capacitaciones relacionadas con el SARO, dirigidas a todos los empleados pertenecientes y/o que tengan relación con el proceso financiero. Las capacitaciones cumplirán con las siguientes características:

- Se impartirá durante el proceso de inducción de los nuevos funcionarios.
- Las capacitaciones tendrán como mínimo una periodicidad anual.
- Las capacitaciones se impartirán a los terceros que se considere pertinente, teniendo en cuenta su relación con el proceso financiero.
- Las capacitaciones serán constantemente revisadas y actualizadas.
- Las capacitaciones serán evaluadas, con el fin de determinar la eficacia de dichos programas y evidenciar el cumplimiento de este requisito.

6. Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo de grado es el resultado de una iniciativa válida para las empresas que todavía no cuentan con un Sistema de Administración de Riesgos Operativos SARO.

Los riesgos operativos son una constante dentro de cualquier entidad, institución o empresa; por tanto, el SARO no es una moda ni mucho menos tendencia, es una recomendación de buenas prácticas corporativas que recorre todo el mundo, que en principio lideraron las entidades financieras y que se han venido implementado en empresas de todos los sectores interesadas en administrar sus riesgos operativos.

En la actualidad, no existe una normatividad nacional que obligue a la empresa C.I Seasif Pacific SAS a implementar un SARO, pero es de suma importancia que la entidad pueda identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos, de tal manera que se logre una mayor credibilidad y una efectiva toma de decisiones.

En el presente proyecto piloto, únicamente ha sido intervenido el proceso financiero de la empresa, pero es un muy buen punto de partida para la implementación del SARO en el resto de los procesos de la compañía.

La gestión de riesgos operativos es un medio por el cual las empresas pueden ejercer autocontrol sobre todos sus procesos y el recurso humano que los está ejecutando. Implementar el SARO en C.I Seasif, le proporcionará conocer la ejecución de sus actividades, la forma en que se realizan y los posibles riesgos que se pueden derivar de su operación.

El SARO contiene las instrucciones básicas que debería seguir la empresa, ya que indica los puntos críticos, en este caso, del proceso financiero; informa las causas que podrían originar en un riesgo y le indica al director de proceso si se están ejecutando los controles. La implementación exitosa del Sistema repercutirá en la efectividad del desarrollo de la actividad empresarial y compromete a los directivos

en el conocimiento detallado de sus procesos y las fases donde puedan existir controles débiles.

Con la elaboración y propuesta del presente piloto, se explicó de manera detallada y sencilla la metodología que puede seguir la empresa C.I Seasif para tener un sistema de riesgos en el proceso financiero, y en un futuro implementar un sistema general para toda la empresa.

Se considera de suma importancia que la empresa C.I Seasif implemente un SARO, el cual tenderá a mantener una figura de control interno en la organización. De acuerdo al análisis realizado en el proceso financiero, se identificaron una serie de riesgos que no habían sido gestionados o, en su caso, no se habían establecido controles que ayuden a mitigar el impacto dentro de dicho proceso. Por lo anterior, se puede inferir que en los demás procesos, se puede estar presentando situaciones similares al caso de estudio, por lo que será una oportunidad muy conveniente para iniciar con la implementación del SARO a nivel general.

Al finalizar el presente proyecto piloto, se puede evidenciar el cumplimiento de las diferentes actividades específicas para el desarrollo del SARO:

- Se elaboró una metodología sencilla y clara para la identificación y evaluación de los riesgos asociados al proceso financiero.
- Se identificaron los riesgos operativos existentes en el proceso financiero.
- Se analizaron los riesgos y se estructuró una matriz de riesgos coherente con las actividades que se llevan a cabo en el proceso financiero.
- Se diseñan y proponen controles que permitan mitigar el impacto de los riesgos operativos.
- Se presentan unos resultados finales, en los que se detalla y evidencia el impacto de los controles establecidos.

Con el presente informe, se entrega además lo siguiente:

- Instructivo para diligenciar la matriz de riesgos.

- Los criterios utilizados para la elaboración de la matriz de riesgos.
- Matriz de riesgos operativos, la cual incluye la identificación, análisis y valoración de los riesgos.
- Matriz de calor inherente.
- Matriz de calor residual.
- Plantilla para reporte de eventos de riesgo operativos.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa C.I Seasif:

- Iniciar un proceso de implementación en formación interna de la cultura del riesgo, que permita que todos los funcionarios entiendan su papel dentro del sistema de control interno y la gestión de riesgos.
- Una vez aprobado el piloto de SARO propuesto, realizar seguimiento a los resultados de la implementación, y en un periodo de 6 meses revisar todos los aspectos del Sistema, verificando los eventos de riesgos reportados, el cumplimiento y eficacia de los controles propuestos, comportamiento de la severidad de los riesgos, posibles cambios en las tareas de cada subproceso y los demás aspectos que tengan impacto en el SARO. Lo anterior ayudará a medir el éxito del Sistema y lo que puede influir en la decisión de implementar o no un SARO general para C.I Seasif.
- Actualizar constantemente la información que se deposite en la matriz de riesgos y controles.
- Definir los aspectos del apetito de riesgo y los relacionados con la tolerancia y la capacidad, a los que la empresa está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos; teniendo la visión puesta en un SARO para toda la empresa.
- Para iniciar con la implementación de un SARO general para la organización,

se pueden seguir las etapas expuestas en el presente trabajo, teniendo en cuenta las recomendaciones de la ISO 31000.

Referencias

- Basel (2003). Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. *Phytochemistry*, 62(February), 245.
- Definición ABC (2012). *Riesgo*. Definición ABC. <https://www.definicionabc.com/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2020). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas*. Bogotá – Colombia. Obtenido de Función Pública: https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34316499
- Fernández, A., & Martínez, F. (2007). El riesgo operacional como desafío para las entidades financieras. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 111-128. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2336256>
- Franco, L., & Velásquez, H. (2010). Alternativas fundamentales para cuantificar el riesgo operacional. *Ecos de Economía*, 14(30), 7–43.
- Hansson, S. (2011). *Risk*. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://www.plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/risk>.
- Kowalska, I., & Nawrocki, T. (2019). Holistic fuzzy evaluation of operational risk in polish mining enterprises in a long-term and sectoral research perspective. *Resources Policy*, 63. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301420719302983>.
- Lavell, A. (2001). *Sobre la Gestión del Riesgo: Apuntes hacia una Definición*. <http://cidbimena.desastres.hn/docum/crid/Mayo2004/pdf/spa/doc15036/doc15036-contenido.pdf>
- Luhmann, N. (2000). Sociología del Riesgo. *Estudio sobre las culturas contemporáneas*, VI (11), 149 – 157.
- Ocampo, C., Tamayo, J., & Castaño, H. (2018). Gestión del Riesgo en la Implementación de Sistemas Fotovoltaicos en Proyectos de Extracción de Oro en Colombia a partir del Proceso de Análisis Jerárquico (AHP).

Información Tecnológica, 30 (3), 127-136. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300127>.

- Organización Internacional de Normalización (2018). *ISO 31000*. <https://auto-q-consulting.com.mx/Muestra24.IATF.2020/Norma.ISO.31000.2018.Espanol.pdf>
- Real Academia Española (2020). *Diccionario de la lengua española*. <https://www.rae.es/>
- Rojas, M., & Higuera, J. (2017). *Propuesta de un sistema de administración del riesgo operativo en la tesorería de la Universidad Tecnológica de Pereira*. [Trabajo de grado de Maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio Universidad Tecnológica de Pereira.
- Superintendencia de la Economía Solidaria (2020). *Circular Externa N° 22: Circular Básica Contable y Financiera*. Capítulo IV del Título IV: Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO. Bogotá – Colombia.
- Superintendencia Financiera de Colombia (2007). *Circular Externa 041*. Capítulo XXIII Reglas relativas a la Administración del riesgo operativo. Bogotá – Colombia.
- Superintendencia Financiera de Colombia (2020). *Circular Externa 025 de 2020*. Bogotá – Colombia.
- Vargas, M. (2014). *Principales beneficios de implementar un SARO en una empresa de fabricación y comercialización de alimentos*. [Ensayo de opción de grado Diplomado, Universidad Militar Nueva Granada]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/12198>.

Anexos

Anexo 1

Proceso financiero de la empresa CI Seasif Pacific		
Subproceso	Responsable	Descripción
Caja menor	Auxiliar contable	La caja menor es un fondo renovable que se provee con recursos del presupuesto de gastos de Seasif Pacific, y su finalidad es atender erogaciones de menor cuantía que tengan el carácter de situaciones imprevistas, urgentes, imprescindibles o inaplazables necesarias para la buena marcha de los recursos de la compañía.
Activos fijos	Contador público	Registrar los activos de la compañía de acuerdo con las políticas contables y tener el control de los mismos.
Causación de facturas de bienes y servicios	Auxiliar contable	Registrar los gastos de la compañía, clasificándolos de acuerdo con el centro de costo asignado y siguiendo la matriz de aprobación de los mismos.
Elaboración de egresos	Asistente administrativa	Elaborar los egresos de la compañía, mediante las autorizaciones impartidas en el certificado de disponibilidad presupuestal, y las instrucciones dadas, tanto de quién causa factura de bienes y servicios, como quién realiza los pagos de regalías y/o pago de l material de proveedores.
Exportaciones	Auxiliar contable	Revisar los documentos soporte, tanto de compra de material como venta, que cumplan con los requisitos y contabilización acorde con las políticas.
Archivo documentos contables	Aprendiz Sena	Archivar de forma consecutiva y en orden la información contable que sirve de base para auditorías posteriores.
Liquidación de impuestos	Contador público	Liquidar y presentar ante las entidades competentes, de forma periódica, los diferentes impuestos a los cuales la compañía está en la obligación de reportar y pagar.
Conciliaciones bancarias	Contador público	Generar el proceso de conciliación bancaria de la compañía, identificando las partidas de crédito y débito, y hacerle seguimiento hasta el final de las partidas que no fueron conciliadas.
Estados financieros	Contador público	Garantizar la exactitud, confiabilidad, entrega oportuna y pertinente de la información contable para la elaboración de estados financieros.

Fuente: Manual de procesos del departamento contable y financiero C.I Seasif, 2020.

Anexo 2

MACROPROCESO: FINANCIERO
PROCESO: MANEJO DE CAJA MENOR
ENCUESTA 1
<p>¿Sabe cuál es el software contable que utiliza dentro del proceso?</p> <p>¿Dentro de su actividad asignada, utiliza el software contable?</p> <p>¿Aparte del software contable, qué otra herramienta utiliza para desempeñar la actividad de manejo de caja menor?</p> <p>¿Ha recibido capacitación para el manejo del software contable?</p> <p>¿Conoce las políticas contables de la empresa?</p> <p>¿Considera que el equipo informático que utiliza cumple con los requisitos para el correcto desempeño de su actividad?</p> <p>¿Ha presentado inconvenientes con el equipo informático asignado?</p> <p>¿Cuáles funcionarios son los que le solicitan los reembolsos de los gastos varios?</p> <p>¿Dichos funcionarios presentan los documentos soporte, de acuerdo a la normatividad vigente? (Factura legal, Rut, etc.)</p> <p>¿En alguna ocasión se ha realizado reembolso sin verificar la documentación que lo soporta?</p> <p>¿En alguna ocasión Dirección General ha autorizado los reembolsos sin los soportes legales?</p> <p>¿Existe una fecha límite, dentro de cada mes, para solicitud de reembolsos?</p> <p>¿En algún momento ha presentado descuadres por billetes falsos?</p> <p>¿Cuenta con algún mecanismo o dispositivo para verificar la autenticidad de los billetes?</p> <p>¿Cuenta con un lugar seguro donde guardar el dinero de la caja menor?</p> <p>De acuerdo a su actividad y responsabilidad laboral, ¿considera que puede ser objetivo de robo o atraco a mano armada?</p> <p>¿Con que frecuencia se realizan los arqueos de caja? ¿Quién los realiza?</p> <p>En su periodo de vacaciones, ¿quién realiza el manejo de la caja menor?</p> <p>En alguna ocasión, con o sin autorización, ¿ha utilizado la caja menor para préstamos personales o cambio de cheques?</p> <p>¿En alguna ocasión ha presentado descuadres en la caja menor?</p> <p>¿Se tienen en cuenta las deducciones que se deben realizar, de acuerdo al monto y a la clasificación tributaria?</p>

MACROPROCESO: FINANCIERO

PROCESO: ACTIVOS FIJOS

ENCUESTA 2

¿Sabe cuál es el software contable que utiliza dentro del proceso?

¿Dentro de su actividad asignada, utiliza el software contable?

¿Aparte del software contable, qué otra herramienta utiliza para desempeñar la actividad de manejo de activos fijos?

¿Ha recibido capacitación para el manejo del software contable?

¿Conoce las políticas contables de la empresa?

¿Considera que el equipo informático que utiliza cumple con los requisitos para el correcto desempeño de su actividad?

¿Ha presentado inconvenientes con el equipo informático asignado?

¿Considera que las políticas contables son claras?

¿Las políticas contables están socializadas dentro del Proceso Financiero?

De acuerdo a las políticas establecidas, ¿se deprecian correctamente los activos fijos?

¿Se tienen definidos los criterios para diferenciar entre activos fijos y gastos?

¿Se reportan a la DIAN todos los activos fijos que tiene registrado en la contabilidad?

¿Se ha incurrido en alguna falta que genere sanciones por parte de la DIAN?

¿Se realizan inventarios periódicos que permitan verificar la existencia de los activos fijos?

¿Se lleva algún tipo de control para dar de baja a los activos que salen de la empresa?

Dentro del software contable ¿existe una clasificación de los grupos de propiedad, planta y equipo?

¿Se calcula la depreciación para cada activo?

El cálculo de la depreciación de los activos fijos ¿es congruente con las políticas contables?

Para el cálculo de la depreciación, ¿se realiza solo en el software contable o se lleva un registro aparte, por ejemplo, en un archivo de Excel?

¿Con qué periodicidad se alimenta el software contable, respecto a lo que tiene que ver con activos fijos?

¿Existe algún manual para el manejo de los recursos físicos?

¿Quién revisa la clasificación de los grupos de propiedad, planta y equipo?

MACROPROCESO: FINANCIERO
PROCESO: CAUSACIÓN FACTURAS DE BIENES Y SERVICIOS
ENCUESTA 3
<p>¿Sabe cuál es el software contable que utiliza dentro del proceso?</p> <p>¿Dentro de su actividad asignada, utiliza el software contable?</p> <p>¿Aparte del software contable, qué otra herramienta utiliza para desempeñar la actividad de manejo de activos fijos?</p> <p>¿Ha recibido capacitación para el manejo del software contable?</p> <p>¿Conoce las políticas contables de la empresa?</p> <p>¿Considera que el equipo informático que utiliza cumple con los requisitos para el correcto desempeño de su actividad?</p> <p>¿Ha presentado inconvenientes con el equipo informático asignado?</p> <p>¿Considera que las políticas contables son claras?</p> <p>¿Las políticas contables están socializadas dentro del Proceso Financiero?</p> <p>A la hora de causar las facturas, ¿el software contable arroja alarmas cuando las cuentas registradas no están asociadas a los distintos centros de costo asignados?</p> <p>¿De qué forma se controla que los registros queden asociados a los distintos centros de costo?</p> <p>¿Las causaciones de las facturas se realizan dentro de cada periodo correspondiente?</p> <p>¿Se tienen en cuenta las deducciones que se deben realizar, de acuerdo al monto y a la clasificación tributaria? (Retefuente, reteica)</p> <p>¿Alguien revisa que las deducciones correspondan, teniendo en cuenta la clasificación tributaria?</p> <p>¿Qué pasa cuando no se realizan las deducciones dentro del periodo que corresponde?</p> <p>¿Recibe capacitaciones de actualización sobre las retenciones que se deben practicar?</p>

MACROPROCESO: FINANCIERO
PROCESO: EGRESOS
ENCUESTA 4
<p>¿Sabe cuál es el software contable que utiliza dentro del proceso?</p> <p>¿Dentro de su actividad asignada, utiliza el software contable?</p> <p>¿Aparte del software contable, qué otra herramienta utiliza para desempeñar la actividad de manejo de elaboración de egresos?</p> <p>¿Ha recibido capacitación para el manejo del software contable?</p>

- ¿Conoce las políticas contables de la empresa?
- ¿Considera que el equipo informático que utiliza, cumple con los requisitos para el correcto desempeño de su actividad?
- ¿Ha presentado inconvenientes con el equipo informático asignado?
- ¿Existe algún procedimiento para revisar la documentación antes de hacer el pago?
- ¿Alguna vez se ha realizado un pago de forma errónea? (Otra cuenta, otro beneficiario)
- ¿De qué forma identifica cuáles pagos se han efectuado y cuáles no?
- ¿Alguna vez se ha realizado un pago doble?
- ¿Qué pasa cuando el documento no cumple lo establecido por los procedimientos internos? (No hay soporte legal, no está autorizado, etc.)
- ¿Alguna vez ha omitido o retrasado un pago sin justa causa?

MACROPROCESO: FINANCIERO

PROCESO: CONCILIACIONES BANCARIAS

ENCUESTA 5

- ¿Tienen estipulada una fecha de cierre para el ingreso de información al software contable?
- ¿Qué tipo de inconvenientes presenta a la hora de realizar la actividad de conciliaciones bancarias?
- ¿Recibe a tiempo los extractos bancarios?
- ¿Considera que el tiempo establecido para la conciliación es suficiente?
- ¿Han quedado notas débito o crédito, no registradas en el sistema?
- ¿Lleva algún tipo de orden para que todos los gastos o ingresos queden registrados correctamente?
- ¿Quién rectifica que las conciliaciones bancarias hayan quedado elaboradas correctamente?
- ¿En caso de errores en la emisión de documentos, informa inmediatamente o cuál es el tiempo que toma en hacerlo?
- ¿Existen proveedores que cometen errores frecuentemente en la emisión de documentos?

MACROPROCESO: FINANCIERO
PROCESO: ARCHIVO DOCUMENTOS CONTABLES
ENCUESTA 6
<p>¿Utiliza algún software para llevar el control del archivo?</p> <p>¿Está a cargo únicamente del archivo del proceso contable o tiene a cargo documentos de otros procesos?</p> <p>¿Tiene formación relacionada con la gestión documental?</p> <p>¿Considera que el equipo informático que utiliza cumple con los requisitos para el correcto desempeño de su actividad?</p> <p>¿Ha presentado inconvenientes con el equipo informático asignado?</p> <p>¿Existe un procedimiento para que cada funcionario le entregue los documentos para archivar?</p> <p>¿Considera que tiene suficiente espacio para el archivo de los 2 siguientes años?</p> <p>¿Considera que la locación donde está el archivo físico está salvaguardada de incendios o inundaciones?</p> <p>¿Tienen establecidas tablas de retención documental?</p> <p>¿Realizan digitalización de los documentos de archivo?</p> <p>¿Con qué periodicidad se realiza limpieza al archivo físico?</p> <p>¿Quién tiene acceso a los documentos de archivo?</p> <p>¿Existe un procedimiento para el préstamo de documentos de archivo?</p>

MACROPROCESO: FINANCIERO
PROCESO: LIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS
ENCUESTA 7
<p>¿Tiene establecido un cronograma anual, de las fechas de pago de impuestos?</p> <p>¿Alguna vez se ha pagado algún tipo de sanción?</p> <p>¿Cuáles son los motivos más frecuentes por los que puede llegarse a incurrir en sanción por parte de la DIAN?</p> <p>¿Alguna vez se han realizado cambios en las liquidaciones de impuestos?</p> <p>¿En caso de error humano, de qué forma se afronta el pago de posibles sanciones?</p> <p>¿Qué mecanismo utiliza para que no se registre más información en periodos que ya han sido liquidados los impuestos?</p> <p>¿Considera que el software contable actual, es amigable a la hora de liquidar los impuestos?</p>

¿En alguna ocasión se ha visto retrasada la actividad de liquidación de impuestos?
¿Cuáles han sido los motivos?

MACROPROCESO: FINANCIERO
PROCESO: ESTADOS FINANCIEROS
ENCUESTA 8
¿Ha tenido fallas en el sistema con las fechas de cierre? ¿Cumple con las fechas establecidas para la entrega de los estados financieros y de resultados, exigidas por la empresa? ¿Cuáles son los errores más comunes que encuentra al momento de revisar las causaciones? ¿Conoce el manual de procesos de su departamento? ¿Tiene manejo y conocimiento de las actividades y procesos de su departamento? ¿Se ha retrasado la entrega de información final a causa de otras áreas? ¿Cómo es el manejo de los errores encontrados en los procesos? En su opinión, ¿cree que cuenta con los datos comparativos suficientes para la elaboración de los estados financieros? ¿Le ofrecen capacitaciones para la mejora de su cargo?

MACROPROCESO: FINANCIERO
PROCESO: TESORERÍA
ENCUESTA 9
¿Ha tenido descuadres en los pagos a los proveedores? ¿Ha tenido descuadres en los pagos a los administrativos? ¿Tiene las fechas claras de todos los pagos que debe realizar al mes? ¿A qué pagos se le da prioridad en el mes? ¿Ha tenido inconvenientes persistentes con el sistema manejado? ¿Alguna vez ha confundido los destinatarios? ¿Se han hecho pagos a cuentas equivocadas? ¿Envía a tiempo los soportes de los pagos a proveedores a contabilidad? ¿Tiene claro el tema de causación?

¿Recibe capacitaciones que afiancen sus conocimientos en el área?

¿Tiene conocimiento claro del manual de funciones de su cargo?

¿Considera que el tiempo asignado para sus tareas es el adecuado?

En caso de cometer errores en los pagos, ¿cuál es el tiempo de información a los administrativos?

¿La asignación de recursos monetarios va por prioridad? ¿Cuál es?

¿Cree que el sistema implementado contable es el adecuado?

Fuente: Elaboración propia, 2021.