

**PROPUESTA PARA GESTIONAR EL RIESGO OPERATIVO EN POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A SUCURSAL CAUCA**



Karol Stefany Casanova Adrada

Práctica Profesional para optar al título de Administradora de Empresas

**Universidad del Cauca
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas
Administración de Empresas
Popayán Cauca
2018**

**PROPUESTA PARA GESTIONAR EL RIESGO OPERATIVO EN POSITIVA
COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A- SUCURSAL CAUCA**



Karol Stefany Casanova Adrada

Asesora Académica:

Esp. Isabel González Serna

Asesor Empresarial:

Mg. Felipe Campo Arroyo

**Universidad del Cauca
Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas
Administración de Empresas
Popayán Cauca
2018**

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y, sobre todo, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este proceso académico.

Mi madre, por darme la vida, y ser un apoyo incondicional.

Mi tía Lina Adrada, quien ha estado presente durante toda mi vida, brindándome su amor y apoyo desde la distancia; esto también se lo debo a ella.

Mi hija y esposo que se han convertido en un impulso para seguir cumpliendo cada una de mis metas. Gracias por estar en los momentos más importantes de mi vida, ustedes saben lo mucho que esto significa para mí.

KAROL S. CASANOVA ADRADA

AGRADECIMIENTOS

A la docente Esp. Isabel González Serna, excelente profesional y gran ser humano, quien con su colaboración y conocimientos hizo posible la realización de este trabajo.

Al ingeniero Felipe Campo, al Especialista Jorge Muñoz y al profesional Jhon Ortega, colaboradores de Positiva Compañía de seguros quienes, con su apoyo, su colaboración y amistad han permitido que fortalezca mis conocimientos y han realizado un valioso aporte a la estructuración de la parte práctica de este trabajo.

A todas aquellas personas que contribuyeron de alguna manera con la realización de este trabajo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	11
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	11
1.1. Problematización	11
1.2. Justificación	13
1.3. Objetivos.....	14
CAPITULO II.....	15
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	15
2.1. Marco Teórico	15
2.2. Marco Contextual	23
2.3. Marco Legal.....	26
CAPITULO III.....	29
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.....	29
3.1. Metodología.....	29
CAPITULO IV.....	32
4. DESARROLLO DEL TRABAJO	32
4.1. Propósito del trabajo.....	32
4.2. Desarrollo del trabajo	32
CAPITULO V.....	54
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
5.1. CONCLUSIONES.....	54
5.2. RECOMENDACIONES	55
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Matriz de Severidad o nivel de riesgo.	22
Figura N° 2. Objetivos Estratégicos Positiva 2018	25
Figura N° 3. Organigrama Positiva Compañía de seguros S.A	26
Figura N° 4. Etapas de la Gestión del Riesgo.....	29
Figura N° 5. Modelo de Operación Positiva Compañía de seguros	35
Figura N° 6. Organigrama Positiva-Sucursal Cauca	36
Figura N° 7. Grupos de interés Positiva Compañía de Seguros	38
Figura N° 8. Modelo general de atención del siniestro de Positiva Compañía de seguros	40
Figura N° 9. Obtención del riesgo inherente	50
Figura N° 10. Matriz de Riesgos o Severidad Positiva Sucursal Cauca.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Causas y Consecuencias de los eventos del riesgo Operativo	46
Tabla 2. Niveles de probabilidad y criterios de calificación.....	47
Tabla 3. Valoración de la Posibilidad	48
Tabla 4. Niveles de Impacto y criterios de calificación.....	49
Tabla 5. Valoración del Impacto.....	49
Tabla 6. Valoración del Nivel de Riesgo Inherente.....	51

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. Plan de acción para gestionar el Riesgo Operativo en Positiva Compañía de seguros-Sucursal Cauca	57
--	----

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones se enfrentan diariamente en el desarrollo de sus actividades a diversos eventos que pueden llevar al incumplimiento de las metas u objetivos propuestos, estos eventos se conocen como Riesgos. Cuando una organización incurre en pérdidas por deficiencias o fallas en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos, está expuesta a lo que se conoce como riesgo operativo. La gestión de este tipo de riesgo se ha convertido en una parte importante del esfuerzo de la alta dirección de las organizaciones por evitar el fraude y reducir los errores en sus operaciones.

En Colombia, la superintendencia financiera, siendo consciente de la gran importancia que ha tomado la gestión del riesgo operativo a nivel mundial, ha buscado que las entidades sometidas a su inspección y vigilancia desarrollen, establezcan, implementen y mantengan un sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), acorde con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, todo con el fin que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo. Hoy en día, el SARO es considerado como una herramienta de control interno dentro de las organizaciones.

Vale la pena resaltar que una gestión adecuada y eficaz del riesgo operativo permite a las entidades estar mejor preparadas para evitar, mitigar o asumir las potenciales pérdidas por su exposición al riesgo. Además, permite la toma de decisiones que son trascendentales dentro de sus operaciones y a la vez buscar soluciones de tratamiento para este tipo de riesgo de manera acertada.

Surgió entonces la necesidad en Positiva Compañía de seguros sucursal Cauca, de establecer una propuesta que le permita la gestión de los eventos de riesgo operativo que han tenido cabida dentro de su proceso de la Gestión integral del siniestro, con el propósito de determinar acciones necesarias que permitan disminuir los efectos de este tipo de riesgo en sus utilidades.

El presente trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos definidos así: en el capítulo I se encuentra la problematización, justificación y objetivos que se plantearon para el trabajo; en el capítulo II se tiene la contextualización teórica donde se desarrolla el marco teórico, marco situacional y marco legal pertinente al objeto de estudio; el capítulo III corresponde a la contextualización metodológica en donde se explica la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo; dentro del capítulo IV se expone el desarrollo del trabajo con su respectivo propósito; y por último está el capítulo V, donde se entregan las conclusiones del trabajo, recomendaciones y referencias bibliográficas.

CAPITULO I

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

Este capítulo contiene la problematización, justificación y objetivos expuestos inicialmente en el anteproyecto del trabajo de grado titulado “Propuesta para gestionar el riesgo operativo en Positiva Compañía de seguros S.A sucursal Cauca”.

1.1.Problematización

1.1.1. Planteamiento del Problema

De acuerdo con el Álbum de Gestión del riesgo de Positiva Compañía de Seguros (2015), el riesgo operativo es cualquier situación o circunstancia que de llegar a ocurrir podría impedir el cumplimiento de los objetivos de la organización, de uno de sus procesos o una de sus áreas. Hoy en día, este tipo de riesgo es de los más delicados e importantes dentro de las organizaciones, ya que la experiencia ha demostrado que la exposición a este tipo de riesgo puede llevar a la quiebra a entidades tradicionalmente solventes en el sector financiero. Se debe reconocer que el riesgo operativo no es un hecho reciente, lo que sí se considera reciente es la adopción de la gestión o administración del riesgo operativo por una gran cantidad de instituciones financieras a nivel mundial. Ahora bien, la gestión del riesgo operativo es de vital importancia para las organizaciones porque:

“La gestión del riesgo operacional busca garantizar la identificación y administración eficiente de los riesgos operacionales de forma rentable, con los niveles identificados de riesgo operacional congruentes con el apetito de riesgo de la entidad. Es importante porque les permite a las entidades un mejoramiento continuo, a partir del tratamiento de los riesgos identificados, de perfeccionar los procesos y controles, e incrementar la eficiencia a fin de lograr racionalizar la inversión”. (Pinto G. y Leyva L., 2007).

En este contexto y motivada por diferentes factores, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) publicó la Circular Externa 048 el 22 de diciembre de 2006, con el objetivo de su implementación por parte de todas las entidades sometidas a su vigilancia e inspección, estableció las bases y los lineamientos mínimos para el desarrollo de un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO).

De esta manera y con la importancia que tiene la Gestión del riesgo operativo, se estableció una propuesta para Positiva Compañía de Seguros - Sucursal Cauca que le permita gestionar el Riesgo operativo a partir del análisis de información del año 2017, todo con el fin de evitar pérdidas económicas y mejorar sus indicadores de gestión en los próximos años.

1.1.2. Formulación del Problema

En la actualidad, Positiva Compañía de Seguros S.A - Sucursal Cauca requiere el diseño de una propuesta que le permita gestionar el riesgo operativo inmerso en el proceso de la gestión integral del siniestro considerando el análisis de información del año 2017.

La propuesta para gestionar el riesgo operativo en Positiva sucursal Cauca se basó en el diseño de un plan de acción que se convierte en una guía en la que se prioriza las acciones más importantes que permitan el cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores del proceso de la gestión integral del siniestro y del índice combinado, el cual mide la rentabilidad de la sucursal. A grosso modo, el estudio se enfocó en realizar un diagnóstico de la situación actual de la Sucursal, identificar los eventos dentro del proceso en mención y definir el tipo de riesgo al que se está enfrentado la organización con el fin de establecer una propuesta que pueda implementar la Sucursal y le permita llegar al cumplimiento de sus metas.

1.2. Justificación

En el anteproyecto de la propuesta para gestionar el riesgo operativo en Positiva Compañía de seguros S.A sucursal Cauca, se presentó la siguiente justificación:

Todas las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia deben contar obligatoriamente con el sistema de administración del riesgo operativo SARO establecido por la Circular Básica Contable y Financiera, Circular Externa 100 de 1995, emitida por la SFC. Mediante este Sistema se busca que todas las organizaciones de Colombia puedan contar con una eficiente administración de los riesgos operativos presentes en sus organizaciones, con el principal objetivo de que puedan minimizar la probabilidad de que ocurran sucesos imprevistos o reducir las consecuencias de los impactos que generarían en caso de que ocurrieran.

Ahora bien, existen 5 clases de riesgo operativo: Fraude Interno, Fraude Externo, Relaciones laborales, Clientes y Daños a activos físicos.¹ Para poder controlar cada riesgo operativo se necesita elaborar un plan de manejo específico para cada uno, donde se establezcan estrategias para tratar efectivamente cada tipo de riesgo.

De lo anterior, se puede deducir que el diseño de un plan de acción para gestionar el riesgo operativo identificado en la sucursal Cauca dentro del SARO le permite:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y proporcionar a la Administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los mismos.
- Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en todos los niveles de la entidad.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Proponer estrategias enfocadas a la disminución del riesgo operativo.

¹ Clasificación de los eventos de riesgo operativo

1. Fraude Interno: Actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad o incumplir normas o leyes, en los que está implicado, al menos, un empleado o administrador de la entidad. 2. Fraude Externo: Actos, realizados por una persona externa a la entidad, que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes. 3. Relaciones laborales Actos que son incompatibles con la legislación laboral, con los acuerdos internos de trabajo y, en general, la legislación vigente sobre la materia. 4. Clientes Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos. 5. Daños a activos físicos. Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad. (CAP XXII reglas relativas a la administración del riesgo operativo, 2006)

1.3.Objetivos

Los objetivos que se establecieron en el plan de trabajo inicial son los siguientes:

1.3.1. Objetivo General

Establecer una propuesta para gestionar el riesgo operativo en Positiva Compañía de Seguros S.A- Sucursal Cauca, a partir del análisis de información del año 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer el contexto donde se presenta el riesgo operativo con el fin de definir los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrar el riesgo.
- Identificar el tipo de riesgo que se ha de gestionar, por medio del estudio de los eventos inmersos en el GIS.
- Analizar el riesgo existente con el fin de definir el tratamiento más adecuado y eficaz en términos de tiempo y costo.
- Evaluar el riesgo existente para la toma de decisiones basadas en los resultados del análisis del riesgo.
- Diseñar un plan de acción para gestionar el riesgo operativo inmerso en el proceso de la gestión Integral del Siniestro de la Sucursal Cauca.

CAPITULO II

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se mencionan apartes teóricos que sirven como sustento ante las proposiciones planteadas, de igual manera se pone en contexto donde actualmente se desenvuelve la Positiva Compañía de seguros sucursal Cauca.

2.1.Marco Teórico

Definición de Riesgo

La palabra riesgo, presume una posición negativa o simplemente una connotación de que algo no está bien. La mejor definición se encuentra en la Norma Técnica Colombiana NTC 5254 (2006) donde establece que “el Riesgo es la posibilidad que ocurra un evento o alguna situación que podría impactar el objetivo de una organización”. El riesgo se puede considerar como una amenaza en todas las Organizaciones ya que en su diario vivir se enfrentan en sus actividades a un conjunto de eventos que pueden llevar a que no se alcancen los resultados y objetivos planteados.

Dentro la actividad aseguradora en Colombia se pueden encontrar diferentes tipos de riesgos, entre ellos se encuentran: riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de suscripción, riesgo legal, riesgo reputacional, riesgo operativo. (Confianza S.A, 2011). De los anteriores riesgos, uno que ha tomado fuerza en los últimos años es el riesgo operativo, dado la relevancia que ha empezado a tener en la gestión que realizan las Organizaciones y en las reglamentaciones que han expedido los diferentes entes de control del mundo en relación con la administración de este riesgo.

Ahora bien, entre las definiciones más acertadas de riesgo operativo se encuentran las siguientes:

- ☑ En BASILEA II², el riesgo operativo se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos.
- ☑ De acuerdo con la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), Se entiende por Riesgo Operativo, la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores. (SFC, Circular Externa 041 de 2007, pág. 1).

El riesgo operativo se genera por los siguientes factores (SFC, 2007, pág. 2):

- X **Recurso Humano:** Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de la entidad.
- X **Procesos:** Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.
- X **Tecnología:** Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos de la entidad. Incluye: hardware, software y telecomunicaciones.
- X **Infraestructura:** Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.
- X **Externos:** Son situaciones asociadas a la fuerza de la naturaleza u ocasionadas por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la entidad.

² En junio de 2004, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea publicó el documento “Convergencia Internacional de medidas y normas de capital: marco revisado”, más conocido como Basilea II. tiene por objetivo construir una base sólida para la regulación prudente del capital, la supervisión y la disciplina de mercado, así como perfeccionar la gestión del riesgo y la estabilidad financiera.

Clases de Riesgo Operativo

Los riesgos operativos pueden presentar un amplio abanico de formas en las Organizaciones, con el fin de facilitar su gestión se ha determinado la siguiente clasificación (SFC, 2007, pág. 2 – 3):

- X **Fraude Interno:** Actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad o incumplir normas o leyes, en los que está implicado, al menos, un empleado o administrador de la entidad. Ejemplos: robo por parte de empleados, utilización de información confidencial en beneficio propio.
- X **Fraude Externo:** Actos, realizados por una persona externa a la entidad, que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de activos de esta o incumplir normas o leyes. Ejemplos: Atraco, falsificación, intrusión a los sistemas informáticos.
- X **Relaciones laborales:** Actos que son incompatibles con la legislación laboral, con los acuerdos internos de trabajo y, en general, la legislación vigente sobre la materia. Ejemplos: Infracción en las normas de salud ocupacional, acusaciones de discriminación.
- X **Clientes:** Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos. Ejemplos: Abuso de información confidencial de los clientes, lavado de dinero, ventas de productos no autorizados.
- X **Daños a activos físicos:** Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad. Ejemplos: Terrorismo, vandalismo, desastres naturales.
- X **Fallas tecnológicas:** Pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas. Ejemplos: Fallas del hardware, fallas del software, fallas en las telecomunicaciones.
- X **Ejecución y Administración de procesos:** Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos. Ejemplos: Errores en la introducción de datos, Falta de

oportunidad en la respuesta, errores en los modelos, deficiencias en la administración de los proveedores.

Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)

En el año 2007; la Superintendencia Financiera de Colombia; expidió la Circular Externa 041 de 2007 la cual establece los requisitos para la implementación de un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO). El SARO es el conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registros de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación mediante los cuales las entidades identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo (SFC, 2007, pág. 3).

Dentro de los elementos del SARO se encuentra el registro de eventos de riesgo operativo; en el cual las entidades deben construir el registro y mantenerlo actualizado. Este registro debe contener todos los eventos de riesgo operativo que cumplan las siguientes características (SFC, 2007, pág. 7):

- X Generan pérdidas y afectan el estado de resultados.
- X Generan pérdidas y no afectan el estado de resultados.
- X No generan pérdidas y por lo tanto no afectan el estado de resultados.

Norma Técnica Colombiana sobre Gestión de Riesgo (NTC – 5254)

En el año 2004 el ICONTEC publicó la NTC-5254 basado en el AS/NZ 4360:1999; el cual proporcionaba un marco para el proceso de gestión de riesgo que consta de los siguientes pasos:

- A) Establecimiento del Contexto:** es necesario para definir los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos y para proveer una guía para las decisiones dentro de estudios de administración de riesgos más detallados. Esto establece el alcance para el resto del proceso de administración de riesgos. Deben incluirse el ambiente interno y externo y sus interfaces correspondientes.

- **Establecimiento del Contexto externo.** Esta etapa define el ambiente externo en el cuál funciona la organización, también la forma como se relacionan. Puede incluir, por ejemplo: Ambiente de negocio, social, reglamentario, cultural, competitivo, financiero y político; Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; Las partes externas involucradas; Las directrices clave del negocio. Es particularmente importante considerar las concepciones y los valores de las partes externas involucradas y establecer políticas para la comunicación de esas partes. Esta etapa es importante porque con ello se puede asegurar que las partes involucradas y sus objetivos se tienen en cuenta cuando se desarrollan criterios para la gestión de riesgo y que las amenazas oportunidades y amenazas generadas externamente se consideran de forma adecuada.
- **Establecimiento del contexto interno.** Esta se debe realizar al antes de comenzar las actividades de gestión de riesgo para comprender la organización. Las áreas claves incluyen: Cultura, Partes internas involucradas, Estructura, Capacidades en términos de recursos tales como personas, sistemas, procesos y capital, Metas, objetivos y las estrategias establecidas para lograrlos.
- **Establecimiento del Contexto del proceso específico.** Implica subdividir la actividad, el proceso, el proyecto o el cambio en conjuntos de elementos o pasos para proporcionar un marco lógico que ayude a garantizar que no se omitan riesgos significativos.

B) Identificación de los Riesgos: Esta fase busca identificar los riesgos que se han de gestionar, usando un proceso sistemático bien estructurado ya que un riesgo no identificado en esta etapa puede ser excluido de un análisis posterior.

¿Qué puede suceder, dónde y cuándo? El propósito es generar una lista de las fuentes de riesgos y de los eventos que pueden tener impacto en el logro de cada uno de los objetivos identificados en el contexto. Estos eventos pueden evitar, degradar retrasar o potenciar el logro de estos objetivos.

¿Por qué y cómo puede suceder? Una vez identificado lo que pueda suceder, es necesario considerar las posibles causas. Ello a muchas formas en que un evento puede ocurrir.

Herramientas Técnicas. Los enfoques empleados para identificar los riesgos incluyen

listas de verificación, juicios basados en la experiencia y los registros, diagramas de flujo, lluvia de ideas, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas. El enfoque utilizado dependerá de la naturaleza de las actividades que se revisa, los tipos de riesgos, el contexto organizacional y el propósito del estudio de gestión de riesgo.

C) Análisis de los riesgos: consiste en desarrollar el entendimiento del riesgo. Suministra una entrada para las decisiones sobre si es necesario tratar los riesgos y las estrategias de tratamiento del riesgo más adecuadas y eficaces en términos de costo. El análisis implica la consideración de las fuentes de riesgo, sus consecuencias positivas y negativas y la posibilidad de que dichas ocurrencias puedan ocurrir. El riesgo se analiza combinando las consecuencias con su posibilidad.

Consecuencias y posibilidades. La magnitud de las consecuencias de un evento, si ocurriera, y la posibilidad del evento y sus consecuencias asociadas se evalúan en el contexto de la eficacia de las estrategias y controles existentes. Las consecuencias y la posibilidad se combinan para producir un nivel de riesgo. Las consecuencias y la posibilidad se pueden estimar utilizando análisis y cálculos estadísticos, igualmente se puede hacer una estimación subjetiva que refleje el grado de creencia de que se producirá un evento o resultado particular. Se debería utilizar las fuentes de información y las técnicas más pertinentes en el análisis de las consecuencias y la posibilidad.

Las fuentes de información pueden incluir las siguientes: Registros anteriores, Experiencia práctica y pertinente, Literatura pertinente publicada, Investigación de mercado, Resultados de consulta pública Conceptos de especialistas y expertos. Las técnicas incluyen: Entrevistas estructuradas, uso de grupos multidisciplinarios de expertos, evaluaciones individuales empleando cuestionarios

D) Evaluación de los Riesgos: El propósito de la evaluación del riesgo es tomar decisiones, basadas en los resultados del análisis del riesgo. La evaluación del riesgo implica comparación del nivel de riesgo hallado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos al considerar el contexto.

E) Tratamiento de los riesgos: El tratamiento del riesgo implica la identificación de opciones para tratar los riesgos, la valoración de tales opciones y la preparación e implementación de los planes de tratamiento. Las opciones de tratamiento para los riesgos incluyen:

- Evitar el riesgo decidiendo no empezar ni continuar con la actividad que origina el riesgo.
- Cambiar la posibilidad del riesgo para reducir la posibilidad de resultados negativos.
- Cambiar las consecuencias para reducir la extensión de las pérdidas.
- Compartir el riesgo.
- Retención del riesgo.

Las opciones del tratamiento del riesgo deberían considerar los valores y percepciones de las partes involucradas y las formas más adecuadas para comunicarse con ellas. El tratamiento del riesgo puede introducir riesgos nuevos que es necesario identificar, valorar, tratar y monitorear.

Preparación e implementación de los planes de tratamiento. El propósito de los planes de tratamiento es documentar la forma en que se van a implementar las opciones elegidas. Los planes de tratamiento deben incluir: Acciones propuestas, requisitos de recursos, Responsabilidades, cronograma, medidas del desempeño, requisitos de presentación de informes y monitoreos.

F) Monitoreo y Revisión: La revisión continua es esencial para garantizar que el plan de gestión siga siendo pertinente. El monitoreo y la revisión implica lecciones de aprendizaje debido a los procesos de gestión de riesgo, mediante la revisión de eventos, los planes de tratamiento y sus resultados.

G) Comunicación y Consulta: es importante desarrollar un plan de comunicación tanto para las partes involucradas internas como externas en las primeras etapas del proceso. Este plan debería abordar temas relacionados con el riesgo en sí y con el proceso para gestionarlo. Lo anterior se desarrolla con el objetivo de asegurar que los responsables de implementar la gestión del riesgo y los directamente interesados entiendan la base sobre la cual se toman las decisiones y el porqué de las acciones particulares requeridas.

Medición del Riesgo Operativo

Los riesgos operativos se miden considerando su probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto como base para determinar cómo deben ser administrados.

La probabilidad de ocurrencia se entiende como la frecuencia con la que se presenta el riesgo operativo en una entidad financiera. La magnitud del impacto es la dimensión de las consecuencias de la materialización de un riesgo; estas consecuencias pueden ser económicas, legales o reputacionales. Como resultado de esta medición se obtiene el nivel de riesgo inherente o severidad del riesgo operativo de la Organización.

las organizaciones realizan en primera instancia, una medición cualitativa de los riesgos operativos que pueden afectarlos, considerando la opinión de los diferentes expertos que las conforman. Esta medición de tipo cualitativo se realiza por la ausencia de datos históricos que permiten realizar mediciones cuantitativas del riesgo operativo.

Para mostrar de una manera sencilla y práctica el resultado de la medición de los riesgos operativos; las organizaciones utilizan la matriz de riesgos o severidad, la cual permite clasificar los riesgos a partir de la valoración realizada a la probabilidad de ocurrencia y a la magnitud del impacto.

Figura N° 1. Matriz de Severidad o nivel de riesgo.

PROBABILIDAD	5. CASI CIERTO				5	
	4. PROBABLE		4			
	3. POSIBLE					
	2. IMPROBABLE			3	2	
	1. RARO		1			6
		1.INSIGNIFICANTE	2.MENOR	3.MODERADO	4.MAYOR	5.CATASTROFICO
				IMPACTO		

Fuente: Elaboración propia

A partir de las matrices de riesgo las organizaciones determinan aquellos riesgos que deben gestionarse prioritariamente y aquellos que están adecuadamente controlados y no requieren acciones adicionales.

2.2.Marco Contextual

Dentro del marco contextual se presenta una contextualización de Positiva compañía de seguros S.A., en donde se describe su historia, su filosofía, direccionamiento estratégico entre otros aspectos para dar a conocer los factores más importantes que caracterizan a esta organización.

2.2.1. Historia y Aspectos generales de Positiva compañía de seguros S.A.

Positiva Compañía de Seguros es una entidad colombiana administradora de riesgos laborales y de seguros de vida fundada en el año 2008. La compañía es el fruto de un proceso de transformación del Seguro Social que se inició con el documento CONPES 3456 de enero 15 de 2007 y el documento CONPES 3494 del 13 de noviembre de 2007. Aunque la Compañía parece joven, cuenta con más de cincuenta años en el mercado, pues Seguros Tequendama de Vida se crea y constituye mediante escritura pública 375 del 11 de febrero de 1956. Desde 1995 comienza a formar parte de una de las aseguradoras más sólidas y grandes del país: La Previsora S.A decidió cambiar el nombre por la marca Positiva Compañía de Seguros S.A y a partir del 1º de septiembre de 2008 comienza a operar bajo ese nombre. El cambio se oficializó mediante escritura 1260 de 30 de octubre de 2008, de la Notaria 74 del Círculo de Bogotá, con la respectiva inscripción y registro mercantil que se efectuó ante la Cámara de Comercio de Bogotá en la misma fecha

2.2.2. Filosofía

Hoy en día, Positiva Compañía de seguros S.A satisface las necesidades de seguridad y protección de las personas que están dentro del mercado colombiano con honestidad y compromiso, con la filosofía de creer que lo bueno debe ser para todos.

Actualmente, Positiva cubre 11 ramos autorizados de servicio: ARL-riesgos laborales, vida grupo, vida individual, salud, rentas vitalicias, exequias, conmutación pensional, Accidentes personales, pensiones voluntarias, desempleo y BEPS. La compañía tiene cobertura en los 32 departamentos del país, cuenta con 755 trabajadores directos aproximadamente y 700 aliados estratégicos. La compañía cuenta con un total de 6'241.433* asegurados en los ramos ARL y VIDA y con más de 405.100** empresas afiliadas.³ La compañía cuenta con un sistema integrado de gestión implementado bajo las normas ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, con reconocimiento internacional de IQNET y el sello por parte del departamento de la función pública ante la implementación de la NTCGP 1.000.

2.2.3. Direccionamiento Estratégico

Positiva compañía de seguros S.A, es una sociedad anónima con régimen de empresa industrial y comercial del estado. El nombre POSITIVA es un fiel reflejo de la filosofía y la forma de trabajar de todos y cada uno de los que hacen parte de la compañía. Es una compañía emprendedora, siempre dispuesta a ofrecer los mejores servicios a sus asegurados, transmitiendo a través de su nombre Seguridad, Energía, Optimismo, Confianza y Positivismo a sus afiliados.

2.2.3.1. Misión

“Protegemos integralmente a las personas y sus familias con un equipo humano competente y comprometido, ofreciendo soluciones de aseguramiento y prevención para generar valor a la sociedad”.

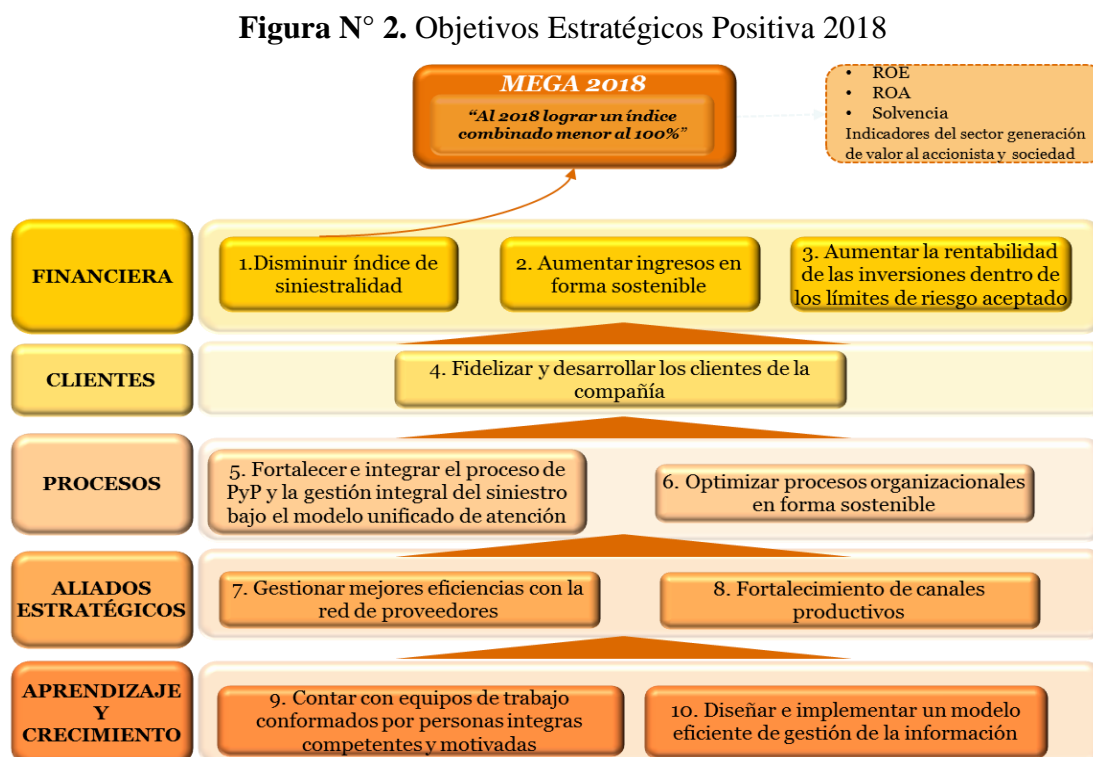
2.2.3.2. Visión

“Ser la compañía líder en seguros de personas, reconocida por la calidad de sus servicios”.

³ Información recuperada del portafolio de servicios POSITIVA 2016*cifra ARL: formato estadístico 250 transmitido a la superintendencia financiera de Colombia con corte al 30 de noviembre de 2016. ***cifra vida: información entregada por la gerencia de producto Vida con corte al 30 de noviembre de 2016.

2.2.3.3. Objetivos Estratégicos

Teniendo en cuenta que el modelo de operación de Positiva es basado en procesos, la alta dirección de la compañía ha decidido establecer los objetivos estratégicos para cada proceso que trabajan en cohesión para lograr el cumplimiento de su misión y visión. En la siguiente imagen se muestran los objetivos propuestos para el año 2018:



Fuente: Recuperado de Alineación estratégica corporativa con el SIG POSITIVA- ICONTEC, 2017.

2.2.3.4. Propuesta de valor

Positiva cuenta atributos que se reflejan en los productos y servicios, los cuales generan fidelidad y satisfacción en sus clientes. "Seguros hechos pensando en ti":

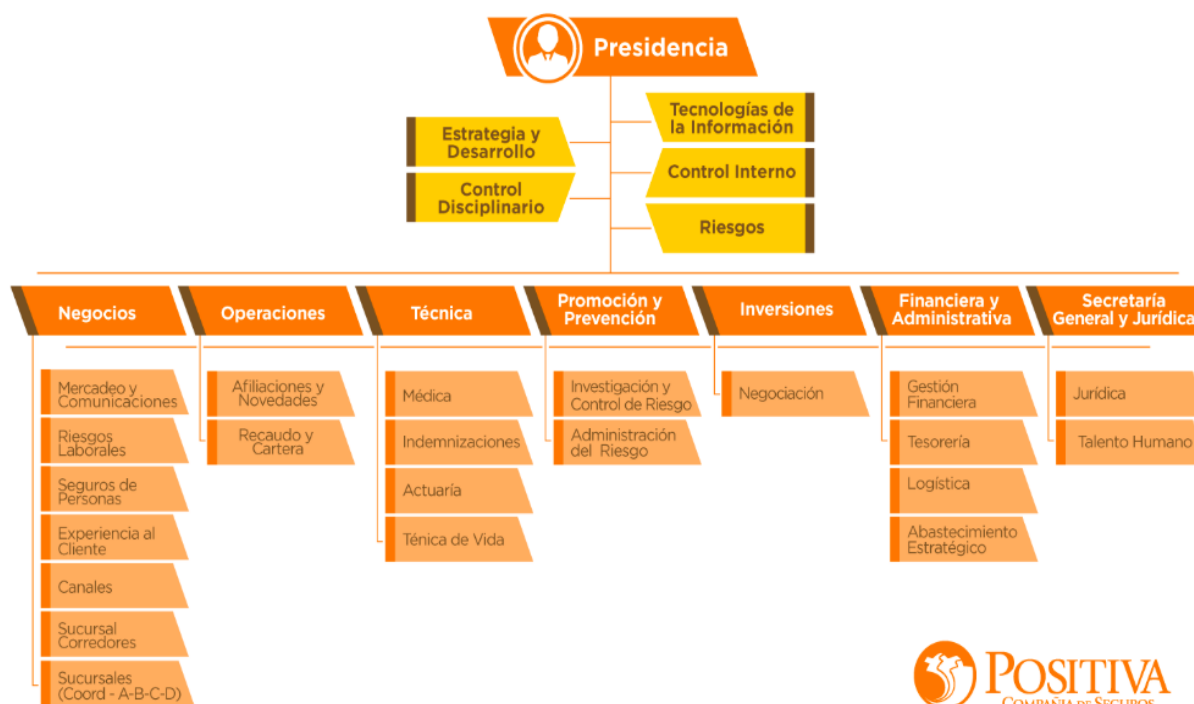
- Solución a sus necesidades
- Oportunidad y sencillez en momentos de verdad
- Asesoría técnica especializada

- ☑ Calidez en el servicio
- ☑ Comunicación clara, concreta y veraz
- ☑ Información en tiempo real

2.2.3.5. Estructura Organizacional

Figura N° 3. Organigrama Positiva Compañía de seguros S.A

Fuente: www.positiva.gov.co/positiva/Compania/Paginas/Organigrama.aspx



2.3. Marco Legal

La actividad aseguradora en Colombia está regulada por la Superintendencia Financiera de Colombia, organismo de carácter técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público quien ejerce el control, vigilancia e inspección de quienes desempeñan la actividad financiera y aseguradora en el país. La Constitución Nacional establece que la actividad aseguradora en Colombia es de interés público, razón por la cual solo puede ser ejercida en el país previa autorización del estado.

- **LEY 45 DE 1990**

Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones.

- **CIRCULAR EXTERNA 041 DE 2007.**

La Superintendencia Financiera de Colombia, como ente regulador, expidió circular mediante la cual se establece los parámetros mínimos y las reglas relativas a la administración del riesgo operativo que debe cumplir el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) de sus organizaciones vigiladas.

- **NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5254.**

La administración de Riesgos es una parte fundamental de la Gobernabilidad corporativa que busca contribuir eficientemente en la identificación, análisis, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos del negocio. La norma técnica colombiana de gestión del riesgo 5254 es una traducción idéntica de la norma técnica Australiana AS/NZ 4360:2004 de amplia aceptación y reconocimiento a nivel mundial para la gestión de riesgos independiente de la industria o el negocio que desee emplearla.

- **NORMA ISO 31000.**

Es la norma internacional para la Gestión de Riesgos. Al proporcionar principios y Guía exhaustivos, esta norma ayuda a las organizaciones en sus análisis y evaluaciones de riesgos. Tanto si trabaja en una empresa pública, privada o comunitaria, puede beneficiarse de la norma ISO 31000, puesto que se aplica a la mayoría de las actividades empresariales, incluyendo la planificación, operaciones de gestión y procesos de comunicación.

- **DECRETO 4485 de 2009.**

Por el cual se adopta la actualización de la NTCGP a su versión 2009. Numeral 4.1 Requisitos generales literal g) “establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad; cuando un riesgo se materializa es necesario tomar acciones correctivas para evitar o disminuir la probabilidad de que

vuelva a suceder”. Este decreto aclara la importancia de la Administración del riesgo en el Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades.

- **DECRETO 1599 DE 2005.**

se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para todas las entidades, en el que la “Administración del Riesgo” se define como uno de los componentes del Subsistema de Control Estratégico y en el Anexo Técnico como “el conjunto de elementos de control que, al interrelacionarse, permiten a las entidades evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública auto controlar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.

CAPITULO III

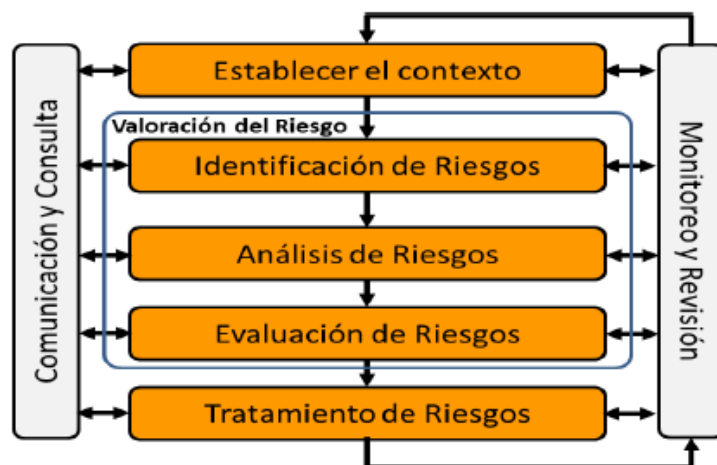
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

En el presente capítulo se describe la metodología que se utilizó para el diseño de la propuesta para gestionar el riesgo operativo en Positiva Compañía de seguros, sucursal Cauca.

3.1. Metodología

La metodología utilizada para desarrollar el presente trabajo es la que se encuentra expuesta en la Norma Técnica colombiana NTC 52541 (Primera Actualización 2006-09-12) aplicada en el Manual para la Gestión de Riesgos del negocio de Positiva año 2016, debido a que hace parte de la reglamentación interna de la Compañía, realizar la gestión de cualquier tipo de riesgo mediante el proceso que se ilustra a continuación:

Figura N° 4. Etapas de la Gestión del Riesgo



Fuente: Manual para la Gestión de Riesgos del negocio de Positiva, 2016.

La Gestión de riesgos del negocio en Positiva se desarrolla considerando las siguientes etapas:

a. Establecer el Contexto

Esta etapa tiene como objetivo alinear la gestión de riesgos del negocio con la estrategia corporativa (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y líneas de negocio).

b. Identificación de Riesgos

El propósito de esta fase es generar una lista exhaustiva de riesgos a través de las respuestas a cuatro preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué? Y ¿Dónde? Se originan o se pueden originar eventos de riesgo que afecten negativamente el cumplimiento de los objetivos de la compañía, de un proceso, de un área, un producto o un proyecto.

c. Análisis de Riesgo

En esta etapa se establece la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias. La calificación del impacto y de la probabilidad de ocurrencia se combinan para producir un nivel de riesgo estimado.

d. Evaluación de Riesgos

Esta etapa comprende la comparación del nivel de riesgo estimado con el nivel de riesgo aceptado, con el fin de priorizar y asignar recursos de manera eficiente para la gestión de riesgos.

e. Tratamiento de Riesgos

Esta etapa tiene como fin identificar, registrar, evaluar y elegir el conjunto de actividades a ejecutarse para mitigar el riesgo y ajustar de esta manera el nivel de riesgo al máximo aceptable.

f. Monitoreo y Revisión

El objetivo de esta etapa es asegurar la retroalimentación requerida para garantizar la mejora continua del proceso de gestión de riesgos, considerando que los riesgos no son estáticos y necesitan ser monitoreados continuamente.

g. Comunicación y consulta

El objetivo de esta etapa es proveer y compartir información, así como comprometer a los grupos de interés de la Compañía en relación con la administración de riesgos.

Hay que mencionar que las etapas de monitoreo y revisión, comunicación y consulta no se tuvieron en cuenta para el desarrollo del trabajo, ya que es responsabilidad del líder del proceso estar monitoreando continuamente que se estén realizando las actividades del plan de acción, al igual que compartir la información que se le entrega en este trabajo con los grupos de interés.

Ahora bien, dentro de las técnicas implementadas para la obtención de información necesaria para el desarrollo de la propuesta para gestionar el riesgo operativo fueron:

✓ La observación y análisis

Lo primero que se realizó al inicio del estudio fue observar y entender el proceso de la gestión integral del siniestro de la sucursal Cauca con su respectivo líder y a través del análisis la información suministrada se pudieron identificar los riesgos que se estaban materializando dentro de las actividades del proceso.

✓ La Entrevista

Se realizaron entrevistas al Gerente de la sucursal, el ingeniero Felipe Campo y al profesional líder del proceso de la gestión integral del siniestro, el señor Jhon Ortega, con el fin de establecer cuáles eran los factores de riesgos que estaban llevando a la sucursal a incurrir en pérdidas económicas, para posteriormente establecer la valoración de la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto de los riesgos identificados.

CAPITULO IV

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1. Propósito del Trabajo

La propuesta aquí planteada fue realizada con el propósito de brindar a Positiva Compañía de seguros sucursal Cauca un plan de acción que le permita gestionar el riesgo operativo inmerso en su proceso de la Gestión integral del siniestro. Lo ideal es que la propuesta se convierta en una guía en la que se priorizan las acciones más importantes que permiten el cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores del proceso mencionado y del índice combinado, el cual mide la rentabilidad de la Sucursal.

4.2. Desarrollo del Trabajo

El presente informe final fue desarrollado en fases secuenciales que coinciden estrictamente con cada uno de los objetivos específicos formulados y con la metodología presentada en el capítulo anterior para obtener una propuesta que permita la gestión del riesgo operativo en Positiva Sucursal Cauca.

4.2.1. Establecimiento del Contexto

Se debe establecer el contexto porque es necesario para definir los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos y para proveer una guía para las decisiones dentro de estudios de administración de riesgos más detallados.

a. Definición del Contexto Interno

Partiendo de la necesidad de comprender la organización, se define el contexto interno como el ambiente interno en el cual Positiva realiza su actividad y busca alcanzar los objetivos propuestos. Dentro del contexto interno se analizaron los aspectos más relevantes que son propios de la

compañía, como: misión, visión, objetivos estratégicos, estructura organizacional, recursos y modelo de operación bajo el cual lleva a cabo todas sus operaciones.

Es importante conocer la misión y visión de la compañía ya que permite conocer la razón de ser de su existencia y hacia dónde quiere llegar la entidad con el desarrollo de su actividad económica.

- **Misión**

“Protegemos integralmente a las personas y sus familias con un equipo humano competente y comprometido, ofreciendo soluciones de aseguramiento y prevención para generar valor a la sociedad”.

- **Visión**

“Ser la compañía líder en seguros de personas, reconocida por la calidad de sus servicios”.

En Positiva, todas las acciones están encaminadas hacia el cumplimiento de lo que se han propuesto año tras año, teniendo en cuenta su misión y visión. Para ello, los colaboradores de la Compañía siendo conscientes de la importancia del cumplimiento de los objetivos y metas, se han apropiado de los valores corporativos los cuales son: cumplimiento, confianza, respeto y honestidad.

- **Recursos**

Positiva es una compañía de carácter estatal que cuenta con diferentes productos para cubrir el sector de ARL y seguros. La composición accionaria de la compañía está distribuida así:

- Ministerio de hacienda y crédito público: 91,46%
- La previsoría compañía de seguros: 8,51%
- Capital privado: 0,03%
- Reservas superiores a 3.6 billones para la atención de siniestros.

- **Objetivos Estratégicos**

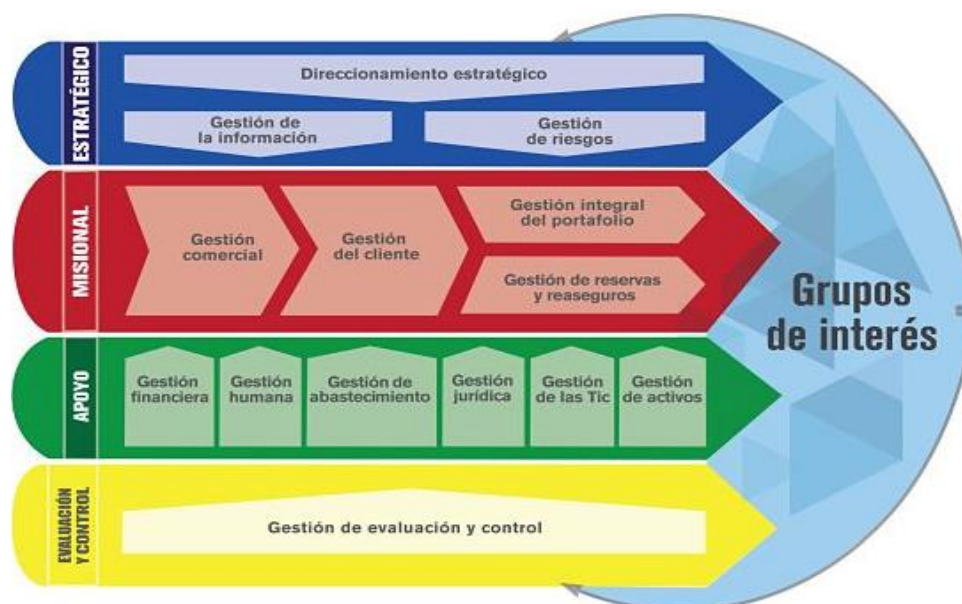
Los objetivos estratégicos establecidos en Positiva compañía de seguros, son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que pretende alcanzar en el año 2018, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. Los objetivos que se han planteado en cada uno de los procesos y subprocesos de la empresa son considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de la compañía.

La ocurrencia del riesgo operativo está afectando directamente el cumplimiento de los objetivos financieros debido a que están ocurriendo pérdidas económicas al liberarse la reserva para el pago de las prestaciones asistenciales las cuales presuntamente no han sido utilizadas por los afiliados correctamente. Todo esto, afecta directamente al cumplimiento de la meta del índice combinado el cual mide la rentabilidad de la compañía. Es una prioridad dirigir los esfuerzos de todos los involucrados para atender de manera rápida y oportuna la situación presentada, para que al terminar el año 2018, se pueda llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

- **Modelo de Operación**

Positiva trabaja bajo un enfoque de operación por procesos, en el que por medio de un mapa de procesos se representa gráficamente la interrelación existente entre todos sus procesos y subprocesos. El objetivo de este mapa es conocer de forma muy detallada y profunda el funcionamiento de los procesos y actividades en los que la Compañía está involucrada.

Figura N° 5.Modelo de Operación Positiva Compañía de seguros



Fuente: recuperado del Sistema Integrado de Monitoreo, Procesos, Personas y planeación estratégicos, Positiva compañía de seguros S.A.

La perspectiva Misional de Positiva se encuentra dividida en cuatro grandes macroprocesos: gestión comercial, gestión del cliente, gestión integral del portafolio y gestión de reservas y reaseguros.

El riesgo operativo que se va a gestionar está inmerso en el proceso de la Gestión del Siniestro, el cual hace parte del macroproceso de la Gestión del Cliente. El objetivo de la gestión del siniestro es garantizar la atención integral de los siniestros, dando la cobertura de las prestaciones asistenciales y económicas, en cumplimiento de la normatividad vigente, a través del modelo de relacionamiento con los clientes para los diferentes ramos y productos de la Compañía.

○ **Equipo Comercial y de Servicio Positiva Sucursal Cauca**

Figura N° 6.Organigrama Positiva-Sucursal Cauca



Fuente: Recuperado de Propuesta técnica Positiva Compañía de seguros S.A, 2017.

Como se puede observar en la figura 6, la sucursal Cauca de Positiva cuenta con un equipo gestor del siniestro dentro de su equipo comercial y de servicio, el cual estuvo apoyando el desarrollo del presente trabajo desde su inicio con información suministrada y la experiencia obtenida en el proceso.

○ **Factores Diferenciales o fortalezas**

Positiva actualmente cuenta con varios factores que la diferencian de las demás Compañías de seguros del país, los cuales se convierten en sus fortalezas y la llevan a ser única en el territorio nacional. Los factores diferenciadores son:

- ✓ **Solidez financiera.** Reservas superiores a 3.6 billones.
- ✓ **Única ARL estatal.** Respaldo del Gobierno Nacional.
- ✓ **Experiencia.** 45 años de experiencia en el sector de la salud ocupacional y riesgos profesionales.
- ✓ **Cobertura nacional.** Más de 120 puntos de atención, en los 32 departamentos del país.
- ✓ **Unidades especializadas.** Laboratorios de higiene y toxicología, centros de documentación y rehabilitación.

- ✓ **Amplia red asistencial.** Integrada por más de 460 de las mejores clínicas, laboratorios y centros de diagnóstico a nivel nacional.
- ✓ Cubrimiento de todos los sectores económicos.
- ✓ Centro de formación en línea “POSIPEDIA”.
- ✓ **Modelo integral del negocio.** Atención personalizada para las empresas afiliadas.
- ✓ **Seguimiento del plan en línea.** Ejecución de los planes de trabajo SST.
- ✓ Traslado y evacuación Aero médica.
- ✓ Cobertura internacional ilimitada en ARL.

- **Debilidades**

Las debilidades de una empresa enfocan aquellas áreas en las que una empresa es deficiente y que de alguna manera impiden conseguir los objetivos inicialmente planteados. Positiva es consiente que debe convertir sus debilidades en fortalezas para la Compañía. Las debilidades que se evidencian son:

- X Incremento de quejas y reclamos por demoras en las prestaciones económicas.
- X Dificultades en las afiliaciones web que deben realizar los empleadores a sus trabajadores.

b. Definición del Contexto Externo

Como segundo paso, se debe definir el ambiente externo en el cuál funciona la organización y también la forma como se relaciona. Se deben estudiar los grupos de interés para entender con quién y cómo se relaciona la organización, las oportunidades y amenazas que encuentra la compañía.

- **Partes Externas Involucradas**

Figura N° 7. Grupos de interés Positiva Compañía de Seguros



Fuente: Recuperado de del Sistema Integrado de Monitoreo, Procesos, Personas y planeación estratégicos, Positiva Compañía de seguros S.A.

Las partes interesadas, son todos aquellos individuos u organizaciones que pueden recibir impactos de la actividad de Positiva, o que tienen la capacidad de afectar de un modo u otro a la compañía con sus actuaciones o decisiones.

Como se puede observar en la imagen 6, son ocho los grupos de interés con los cuales se relaciona la Compañía y ha definido las formas como gestionar las relaciones con cada uno de ellos. Positiva busca la sostenibilidad en sus actividades por ende es de vital importancia conocer a los grupos de interés, potenciar el dialogo, satisfacer demandas y expectativas, y ser transparentes en la rendición de cuentas de sus acciones.

○ **Oportunidades**

En el mercado colombiano de seguros, positiva cuenta con las siguientes oportunidades frente a las demás aseguradoras:

- ✓ Liderazgo en el mercado de ARL en empresas y trabajadores.
- ✓ Innovación de productos para atender las necesidades de los clientes (Rentas Vitalicias, Vida Grupo, Seguro Exequial, etc.)
- ✓ Incursión en la venta de servicios especializados ofrecidos por los laboratorios de higiene y toxicología.
- ✓ Convenios con diferentes sectores productivos y académicos para la prestación de servicios especializados.
- ✓ Alto posicionamiento de la marca.

○ **Amenazas**

Las amenazas que se identificaron en el contexto de Positiva son las siguientes:

- X La geografía de algunos departamentos evita la adecuada atención a organizaciones de alto riesgo.
- X Mayor cuota de mercado en empresas afiliadas de sectores de alto riesgo.

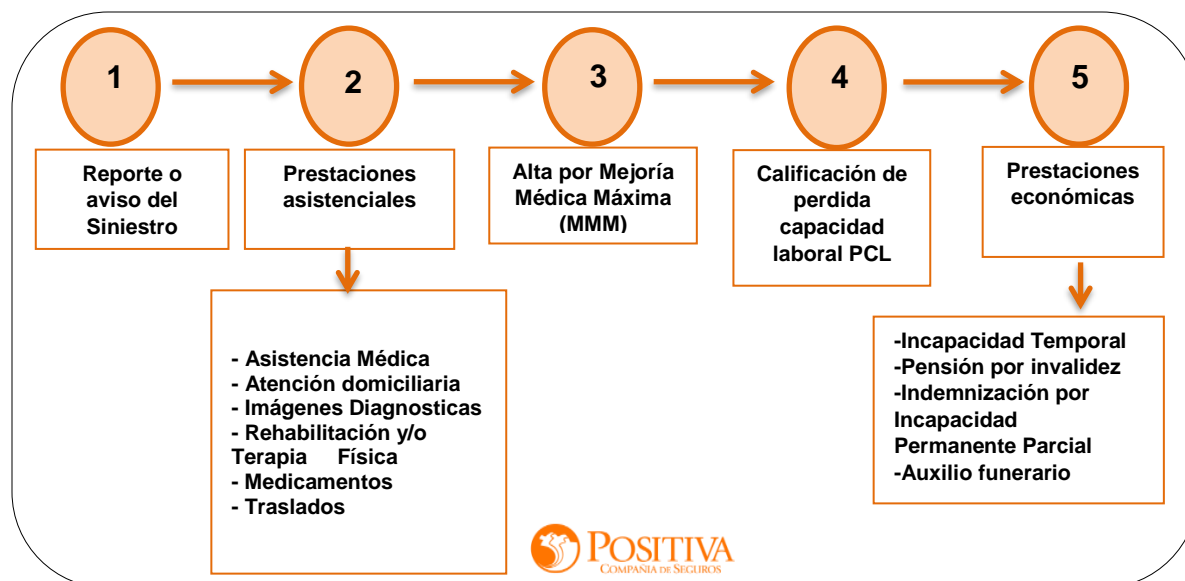
Teniendo en cuenta lo estudiado, se concluyó que el panorama general dentro del cual opera Positiva es confortador ya que sus características internas son más fuertes que sus debilidades y amenazas. Es una compañía que durante su trayectoria en el mercado se ha consolidado como una aseguradora diferente tanto por la calidad del servicio, el amplio portafolio de productos que ofrece y la cobertura en todos los sectores económicos.

c. Definición del Contexto del proceso específico

Consiste en establecer el contexto del proceso en el cual se evidencia la presencia del riesgo operativo. Se pudo evidenciar gracias a información suministrada por el Gerente de la sucursal que el riesgo operativo está inmerso dentro del proceso de la Gestión integral del siniestro. A continuación, se muestra el proceso expuesto al riesgo en mayor detalle:

Nombre del macro - proceso:	Gestión del cliente
Nombre del proceso:	Gestión integral del siniestro
Responsable del proceso	Profesional en Gestión del Siniestro- sucursal Cauca.
Objetivo del proceso:	Garantizar la atención integral de los siniestros, dando la cobertura de las prestaciones asistenciales y económicas, en cumplimiento de la normatividad vigente, a través del modelo de relacionamiento con los clientes para los diferentes ramos y productos de la Compañía.
Subproceso	Atención del siniestro (Accidente de trabajo o enfermedad laboral).

Figura N° 8. Modelo general de atención del siniestro de Positiva Compañía de seguros



Fuente: elaboración propia

Finalmente, como resultado del análisis de la primera etapa se obtiene el conocimiento del contexto donde se presenta el riesgo operativo con el fin de definir los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrar el riesgo. Los parámetros básicos en donde se debe gestionar el riesgo operativo son los siguientes:

Organización	Positiva compañía de seguros S.A.
Sucursal	Cauca.
Objetivos estratégicos afectados	Financieros
Macroproceso	Gestión del cliente.
Proceso	Gestión del siniestro.
Subproceso	Atención del siniestro

4.2.2. Identificación del Riesgo

El objetivo específico de esta etapa es identificar los riesgos inherentes a los procedimientos del proceso que se ha visto afectado. Para la identificación de los riesgos se tuvo en cuenta como criterio básico el aporte de los colaboradores involucrados en la ejecución del proceso, aporte generado a través de la realización de reuniones en las cuales participó el Gerente de la sucursal y el profesional líder del proceso.

Para cumplir con la identificación de riesgos se plantearon los siguientes pasos:

4.2.2.1. Entendimiento del Proceso

Para efectuar una adecuada identificación de riesgos se debe partir de la definición y conocimiento claro del objetivo del proceso.

Nombre del proceso:	Gestión integral del siniestro
Responsable del proceso	Profesional en Gestión del Siniestro
Objetivo del proceso:	Garantizar la atención integral de los siniestros, dando la cobertura de las prestaciones asistenciales y económicas, en cumplimiento de la normatividad vigente, a través del modelo de relacionamiento con los clientes para los diferentes ramos y productos de la Compañía.

4.2.2.2. Levantamiento o Identificación de riesgos operativos

En esta etapa se identifican todas aquellas situaciones que se han materializado en el proceso afectando el logro de los objetivos de este. Para la identificación de los riesgos se atendieron los siguientes pasos:

✓ **Revisión de los Registros de la Compañía.**

Consistió en una revisión general de los documentos que mostraban información concerniente al proceso de la gestión integral del siniestro que realiza la compañía. El análisis de estos documentos reveló las desviaciones que aumentaron significativamente la exposición al riesgo operativo. Por decisión de la Gerencia de la Sucursal y basados en la experiencia acerca del proceso por parte del profesional encargado, se priorizó la revisión de los cinco siniestros que estaban presentando cifras atípicas durante el año 2017, basados en los registros que maneja la compañía dentro de sus bases de datos y aplicativos.

Lo primero que se hizo fue ingresar al aplicativo Cuida 2.0 que maneja el profesional líder del proceso, con el propósito de descargar todos los soportes clínicos que cargaban los roles autorizadores de la compañía para generar las autorizaciones de las prestaciones asistenciales a los afiliados.

Luego se procedió a revisar detalladamente todos y cada uno de los documentos descargados del aplicativo a fin de encontrar aquellos eventos el riesgo que están afectando el proceso. En conjunto, se revisaron alrededor de 500 folios entre historias clínicas, notas de enfermería, remisiones e incapacidades médicas emitidas por los proveedores de la Compañía.

✓ Validación Documental

Después de haber revisado los soportes clínicos, se identificaron ciertas inconsistencias o desviaciones en los documentos que habían sido presentados por los 5 afiliados ante Positiva para la autorización de las prestaciones asistenciales, lo que llevó a realizar una validación documental con cada uno de los proveedores.

Se escogieron los folios que presentaban inconsistencias como: fechas incongruentes, alteración del tipo de letra, documentos sin firma del médico autorizador, formatos de incapacidades irregulares; luego se enviaron a cada una de las instituciones prestadoras de salud con el objetivo de solicitar la autenticación de los documentos adjuntos.

Como contestación a las solicitudes presentadas ante los diferentes proveedores de salud, estas son partes de sus respuestas:

- “...el reporte de la paciente No corresponde a la entidad, desconocemos su procedencia por lo cual adjuntamos nuevamente el reporte original...”
- “...que previa revisión y comparación de los documentos correspondientes al afiliado..., se ha podido comprobar que **no son auténticos...**”
- “...conforme al objeto de referencia me permito certificar que la historia clínica del afiliado...NO es auténtica de la IPS...”

Por políticas de confidencialidad de información de la Compañía, no es posible presentar la información completa suministrada por Positiva y los proveedores.

Finalmente, después de haber realizado la revisión y análisis de los cinco casos, se identificaron a través de una lluvia de ideas realizada junto con el gerente y profesional líder del proceso de la sucursal los siguientes eventos del riesgo o desviaciones que están afectando el proceso de la Gestión del siniestro:

- X Autorización de prestaciones asistenciales con documentos soportes ajenos al afiliado solicitante.
- X Presunto fraude por parte de los proveedores de la Compañía al momento de facturar los bienes y/o servicios contratados.
- X Gestión de solicitudes para reconocimiento de prestaciones económicas y asistenciales no procedentes para obtener un beneficio particular.
- X Presunta falsificación, alteración o manipulación de documentos soporte de las solicitudes de reconocimiento las prestaciones asistenciales.

4.2.2.3. Clasificación de los Eventos del Riesgo

Una vez identificado y descrito el riesgo, se procede a su calificación. Para tal fin, todos los eventos del riesgo operativo deben encontrarse en una de las siguientes categorías establecidas en la circular emitida por la superintendencia financiera de Colombia “Capítulo XXII reglas relativas a la Administración del riesgo operativo”:

- **Fraude Interno**

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

- **Fraude Externo**

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

- **Relaciones laborales**

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

- **Clientes**

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

- **Daños a activos físicos**

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

- **Fallas tecnológicas**

Pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas.

- **Ejecución y administración de procesos**

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

Considerando los eventos del riesgo identificados se concluye que, de acuerdo a la clasificación de los eventos del riesgo operativo plasmada en la circular emitida por la superintendencia financiera de Colombia “Capítulo XXII reglas relativas a la administración del riesgo operativo”, en Positiva compañía de seguros Sucursal Cauca se está presentando Fraude externo, debido a que los afiliados han realizado actos que buscan defraudar y apropiarse indebidamente de activos del sistema general de riesgos laborales y por ende están incumpliendo las normas establecidas en el debido proceso.

4.2.2.4. Identificación de Causas del Riesgo

Para cada riesgo identificado, se procedió a realizar su respectivo análisis de causas. Para tal fin se utilizó la técnica de lluvia de ideas en una reunión realizada con el Gerente y líder del proceso de la Sucursal. Las causas raíces identificadas se describen y clasifican en las categorías: Recurso humano, procesos, tecnología, infraestructura, factores externos.

A continuación, se relacionan las causas probables que causaron los riesgos, además de sus consecuencias:

Tabla 1. Causas y Consecuencias de los eventos del Riesgo Operativo

CAUSA	Nº	RIESGO	CONSECUENCIA
RECURSO HUMANO. Error humano de quien autoriza las prestaciones asistenciales. Desconocimiento del proceso.	R1	Autorización de prestaciones asistenciales con documentos soportes ajenos al afiliado solicitante.	Acciones administrativas e investigaciones. Afectación de la imagen a nivel regional
RECURSO HUMANO-PROCESOS. Falta de revisión de los documentos aportados por el beneficiario.			
FACTORES EXTERNOS. Intereses propios. Pretensiones económicas motivadas por las garantías ofrecidas por el sistema general de riesgos laborales.	R2	Fraude por parte de los proveedores de la Compañía al momento de facturar los bienes y/o servicios contratados.	Acciones administrativas e investigaciones. Afectación de la imagen a nivel regional
	R3	Gestionar solicitudes de reconocimiento de prestaciones económicas y asistenciales no procedentes para obtener un beneficio particular.	
RECURSO HUMANO. No validar la información contenida en los documentos aportados. Recibir información errada o incompleta.	R4	Falsificar, alterar o manipular documentos soporte de las solicitudes de reconocimiento las prestaciones asistenciales y económicas.	Sanciones. Afectación imagen a nivel nacional

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. Análisis del Riesgo

El análisis del riesgo busca establecer la calificación del riesgo en términos de su probabilidad de ocurrencia y el impacto de sus consecuencias, con el fin de estimar el nivel de riesgo inherente (Nivel de riesgo que se asume en ausencia de cualquier acción que la gerencia pudiera tomar para cambiar la probabilidad o impacto del riesgo).

4.2.3.1. Calificación de Riesgos

Criterios para la calificación de la probabilidad de ocurrencia

Positiva Compañía de seguros utiliza una metodología que combina aspectos cuantitativos y cualitativos para calificar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, estos se deben aplicar en virtud de la disponibilidad de la información. Los dos posibles criterios son: probabilidad matemática y posibilidad. El criterio utilizado para la realización de este trabajo fue el de la *posibilidad* que corresponde a una definición basada en la experiencia del equipo encargado de la investigación, el cual estaba conformado por el Gerente y el profesional del proceso de la Gestión integral del siniestro de la Sucursal Cauca. Se eligió el criterio de la posibilidad debido a que no fue posible obtener el número de casos posibles en los que se podía materializar el riesgo para calcular la probabilidad matemática.

En la siguiente tabla se describen los niveles de probabilidad aplicables en positiva y sus criterios de calificación:

Tabla 2. Niveles de probabilidad y criterios de calificación.

NIVEL	PROBABILIDAD MATEMATICA	POSIBILIDAD	VALOR
CASI CIERTO	Mayor al 80%	En el último año, el riesgo ha ocurrido la mayoría de las veces que se ejecuta el proceso o la actividad. La información existente indica que se presenta máximo cada 2 operaciones.	5
PROBABLE	Mayor que 60% y menor que 80%	En el último año, el riesgo se ha materializado en varias ocasiones. La información existente permite señalar que se presenta máximo cada 10 operaciones.	4
POSIBLE	Mayor que 40% y menor que 60%	En el último año, el riesgo se ha materializado en contadas ocasiones, bajo circunstancias normales. La información existente permite señalar que se presenta máximo cada 100 operaciones.	3
IMPROBABLE	Mayor que 20% y menor que 40%	En el último año, el riesgo se ha materializado en contadas ocasiones, bajo circunstancias excepcionales. La información disponible permite inferir que se puede presentar máximo cada 1000 operaciones.	2
RARO	Menor que 20%	En el último año, el riesgo NO se ha materializado. No existe información al respecto.	1

Fuente: Manual para la Gestión de riesgos del negocio de Positiva, 2016. Pág. 43.

La calificación dada a los riesgos identificados en Positiva-sucursal Cauca fue basada en la experiencia del profesional líder del proceso de la Gestión integral del siniestro. Los valores asignados se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 3. Valoración de la Posibilidad

N°	RIESGO	POSIBILIDAD
R1	Autorización de prestaciones asistenciales con documentos soportes ajenos al afiliado solicitante.	2
R2	Fraude por parte de los proveedores de la Compañía al momento de facturar los bienes y/o servicios contratados.	2
R3	Gestionar solicitudes de reconocimiento de prestaciones económicas y asistenciales no procedentes para obtener un beneficio particular.	2
R4	Falsificar, alterar o manipular documentos soporte de las solicitudes de reconocimiento las prestaciones asistenciales.	2

Fuente: elaboración propia

A todos los riesgos se les asignó el valor de dos (2) debido a que se han materializado en el último año en contadas ocasiones y bajo circunstancias excepcionales.

Criterios para la calificación del impacto de materialización

La determinación del impacto de la materialización del riesgo se realizó mediante una evaluación cuantitativa. Se hizo una revisión de todas las facturas radicadas y pagadas por concepto de prestaciones asistenciales de cada caso estudiado, de las cuales un gran porcentaje fueron autorizadas sin soportes.

En la siguiente tabla se describen los niveles de impacto aplicables en Positiva y sus criterios de calificación:

Tabla 4. Niveles de Impacto y criterios de calificación

EVALUACION CUANTITATIVA		
TIPO DE IMPACTO	PERDIDAS ECONOMICAS	VALOR
CATASTROFICO	Pérdidas > 1.000 SMLV	5
MAYOR	700 SMLV < Pérdidas <=1.000 SMLV	4
MODERADO	400 SMLV < Pérdidas <= 700 SMLV	3
MENOR	100 SMLV < Pérdidas <= 400 SMLV	2
INSIGNIFICANTE	Pérdidas <100 SMLV	1

Fuente: Manual para la Gestión de riesgos del negocio de Positiva, 2016. Pág. 44.

La calificación del impacto de los riesgos se basó en la estimación del valor de las pérdidas causadas a la Compañía. En la siguiente tabla se relaciona esta información:

Tabla 5. Valoración del Impacto

N°	RIESGO	IMPACTO
R1	Autorización de prestaciones asistenciales con documentos soportes ajenos al afiliado solicitante.	3
R2	Fraude por parte de los proveedores de la Compañía al momento de facturar los bienes y/o servicios contratados.	3
R3	Gestionar solicitudes de reconocimiento de prestaciones económicas y asistenciales no procedentes para obtener un beneficio particular.	3
R4	Falsificar, alterar o manipular documentos soporte de las solicitudes de reconocimiento las prestaciones asistenciales.	3

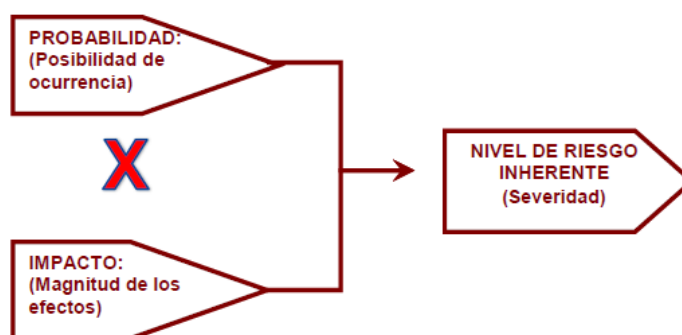
Fuente: Elaboración Propia

A todos los riesgos se les asignó el valor de tres (3) teniendo en cuenta la valoración dada por el Gerente y líder del proceso de la Gestión del siniestro de la Sucursal Cauca. Dicho valor fue asignado a todos los riesgos por igual debido a que su materialización en conjunto ha ocasionado pérdidas económicas entre 400 y 700 SMMLV.

Estimación del nivel de riesgo inherente. (Probabilidad X Impacto)

Una vez definida la probabilidad y el impacto por cada riesgo identificado, se procedió a calcular el nivel de riesgo inherente, multiplicando el valor asignado a la probabilidad por el valor asignado al impacto.

Figura N° 9. Obtención del riesgo inherente



Fuente: Manual para la Gestión de riesgos del negocio de Positiva, 2016. Pág. 45.

En la siguiente tabla se puede observar el valor asignado a la probabilidad (P), el impacto (I) y el resultado de su multiplicación equivalente al nivel de riesgo inherente (NRI) en cada riesgo identificado.

Tabla 6. Valoración del Nivel de Riesgo Inherente

N°	RIESGO	P	I	Nivel Riesgo Inherente
R1	Autorización de prestaciones asistenciales con documentos soportes ajenos al afiliado solicitante.	2	3	6
R2	Fraude por parte de los proveedores de la Compañía al momento de facturar los bienes y/o servicios contratados.	2	3	6
R3	Gestionar solicitudes de reconocimiento de prestaciones económicas y asistenciales no procedentes para obtener un beneficio particular.	2	3	6
R4	Falsificar, alterar o manipular documentos soporte de las solicitudes de reconocimiento las prestaciones asistenciales.	2	3	6

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2. Matriz de Riesgos

El nivel de riesgo o severidad hallado en la sucursal Cauca, se representó gráficamente en la siguiente matriz de riesgos:

Figura N° 10. Matriz de Riesgos Positiva Sucursal Cauca

PROBABILIDAD	5. CASI CIERTO	5	10	15	20	25	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">NIVEL DE RIESGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: red;"></td> <td>EXTREMO</td> </tr> <tr> <td style="background-color: orange;"></td> <td>ALTO</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>MODERADO</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green;"></td> <td>BAJO</td> </tr> </tbody> </table>	NIVEL DE RIESGO			EXTREMO		ALTO		MODERADO		BAJO
	NIVEL DE RIESGO																
		EXTREMO															
		ALTO															
		MODERADO															
	BAJO																
4. PROBABLE	4	8	12	16	20												
3. POSIBLE	3	6	9	12	15												
2. IMPROBABLE	2	4	6	8	10												
1. RARO	1	2	3	4	5												
		1.INSIGNIFICANTE	2.MENOR	3.MODERADO	4.MAYOR	5.CATASTROFICO											
				IMPACTO													

Fuente: Elaboración propia

El valor encontrado para el NRI para cada riesgo equivale a seis (6), lo que significa que Positiva sucursal Cauca esta obre un nivel de riesgo operativo moderado, el cual por decisión del gerente de la sucursal Cauca debe ser tratado de inmediato.

4.2.4. Evaluación del Riesgo

La evaluación permite establecer los riesgos a los que se les debe dar prioridad para efecto de definir los planes de tratamiento respectivos. Esta evaluación comprende la comparación del nivel de riesgo inherente hallado en la etapa anterior contra el apetito de riesgo establecido por la junta directiva de la compañía.

De acuerdo con el esquema de Prevención de Fraude y Corrupción de Positiva Compañía de Seguros, el nivel de riesgo aceptado por la junta directiva es BAJO. Por otro lado, el nivel de riesgo inherente hallado en la sucursal Cauca es MODERADO, esto quiere decir que el nivel de riesgo de la sucursal ha superado el nivel aceptado por la compañía, por lo que se tomó la decisión de diseñar un plan de acción que contemple medidas correctivas y preventivas encaminadas a disminuir el impacto de los riesgos y a su vez sirva para evitar la ocurrencia de eventos futuros en la Sucursal.

4.2.5. Plan de Acción para el Tratamiento

Como última etapa del proceso, está el tratamiento del riesgo en la cual se estableció diseñar un plan de acción para gestionar el riesgo operativo inmerso en el proceso de la gestión Integral del Siniestro. Se realizó el plan de acción teniendo en cuenta las sugerencias brindadas por el profesional del proceso encargado para que sea aplicable en la Sucursal Cauca. El plan de acción es una propuesta compuesta por un conjunto de acciones encaminadas a reducir los riesgos que sobrepasaron el nivel de tolerancia definido por la junta directiva de la compañía, el cual contiene responsables, metas y actividades a implementar.

4.2.5.1. Elección de la Opción de Tratamiento

De acuerdo al manual de Gestión de riesgos del negocio de Positiva Compañía de seguros, las opciones de tratamiento incluyen:

- ✓ **Evitar:** no realizar la actividad que genera el riesgo.

- ✓ **Reducir:** implica tomar medidas encaminadas a disminuir la probabilidad y/o el impacto del riesgo a través del tratamiento de las causas que lo generan.

- ✓ **Transferir:** reduce el impacto de la materialización del riesgo, a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones.

- ✓ **Retener:** después de reducir o transferir el riesgo, hay parte del riesgo que se ha retenido.

Teniendo en cuenta las anteriores opciones para el tratamiento y gestión del riesgo operativo, el Gerente de la sucursal tomo la decisión de diseñar un plan de acción encaminado a reducir el riesgo, por medio del establecimiento de medidas que disminuyan su probabilidad de ocurrencia e impacto.

4.2.5.2. Diseño del Plan de Acción

Un plan de acción es una guía en la que se prioriza las acciones más importantes que permitan el cumplimiento de las metas establecidas en una organización o proceso.

En el Anexo A. Plan de acción para gestionar el riesgo operativo en Positiva Compañía de seguros Sucursal Cauca, se presenta la propuesta con las acciones encaminadas a tratar los eventos del riesgo operativo identificados y también para prevenir eventos futuros en la Sucursal Cauca.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.CONCLUSIONES

- ✓ Todas las entidades ya sean de naturaleza pública o privada se encuentran expuestas a algún tipo de riesgo que resulta en muchas ocasiones imposible de evadir; por esto, la adecuada gestión y administración de este es muy importante para dirigir y encaminar una Compañía hacia resultados positivos y competitivos en el medio donde operan.
- ✓ Una adecuada Administración del riesgo operativo permite que Positiva Compañía de seguros sucursal Cauca pueda reducir la incertidumbre dentro de sus procesos y así evitar eventos futuros que impidan el cumplimiento de las metas de los indicadores de gestión y la generación de pérdidas económicas.
- ✓ La planificación de un plan de acción de mejora le permitirá a Positiva Compañía de seguros sucursal Cauca contar con una guía flexible que responde fácilmente a sus propias necesidades, fácil de monitorear. Su ejecución puede conllevar a óptimos resultados dentro del proceso de la Gestión integral del siniestro.
- ✓ Con la realización de este trabajo se tuvo como aprendizaje el análisis para la gestión del riesgo operativo dentro de un proceso de Positiva Compañía de seguros sucursal Cauca, mediante la metodología expuesta en la NTC 5254 del 2006. Aprendizaje valioso para mi formación como Administradora de empresas ya que de una u otra manera la labor del administrador consiste en interactuar con entidades financieras, compañías de financiamiento, aseguradoras o demás entidades, las cuales se encuentran expuestas a cualquier tipo de riesgo, por tanto, es necesario que se conozca los aspectos necesarios relacionados con el Sistema de Administración de Riesgo Operativo.

5.2.RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar el plan de acción desarrollado en este trabajo para una adecuada gestión del riesgo operativo identificado en Positiva Compañía de seguros sucursal Cauca, teniendo en cuenta sus necesidades, tiempo y recursos.
- ✓ Conformación de un comité de riesgos o asignación de un responsable de la supervisión de riesgos en la sucursal Cauca, que contribuya en la administración y control de estos, que garantice que las actividades incluidas en el plan de acción se ejecuten adecuadamente, y que la información se mantenga actualizada.
- ✓ Realizar la etapa de seguimiento y monitoreo al tratamiento de los riesgos identificados y evaluados en la matriz de riesgos bajo responsabilidad del profesional líder del proceso de la Gestión integral del siniestro.
- ✓ Invitar a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca para que siga promoviendo espacios de prácticas profesionales en entidades comprometidas con la juventud caucana, ya que relacionarse directamente con una organización permite empaparse de la realidad laboral aprender de los demás, crear nuevos conocimientos, nuevos hábitos y nuevas prácticas que enriquece tanto personal como profesionalmente.
- ✓ Tener en cuenta el Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) dentro del pensum académico del programa de Administración de empresas de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, debido a que es un tema de vital importancia en cualquier organización para evitar la incertidumbre y las pérdidas económicas. Todo administrador que apunta al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales debe saber cómo prever los riesgos y como asumirlos en caso de presentarse durante el camino hacia la eficacia operativa.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álbum de Gestión del riesgo de Positiva Compañía de Seguros. (2015)

Banco de pagos internacionales. (2004). Aplicación de Basilea II: aspectos prácticos. Basilea, Suiza:

<https://www.bis.org/publ/bcbs109esp.pdf>

Bedoya, D. (2009). Propuesta para el modelamiento del riesgo operativo en una entidad financiera. Medellín, Colombia.

Corponor. (2006). Resumen Norma Técnica Colombiana NTC 52541 (primera actualización 2006-09-12) gestión de riesgo:

<http://www.corponor.gov.co/NORMATIVIDAD/NORMA%20TECNICA/Norma%20T%E9cnica%20NTC%205254.pdf>

Cunillé, M. (2004). Los Riesgos Operacionales en las Entidades Aseguradoras Cómo Gestionarlos. Barcelona.

Pinto G. y Leyva L. (2007). Administración del riesgo operacional en Colombia.

Positiva Compañía de seguros S.A. (2016). Manual para la gestión de riesgos del negocio. Bogotá, Colombia.


<https://www.positiva.gov.co/paginas/home.aspx>

Superintendencia Financiera de Colombia. Capítulo XXII Reglas relativas a la Administración del Riesgo Operativo (SARO):

<https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name...06...>

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf

ANEXO A. Plan de acción para gestionar el Riesgo Operativo en Positiva Compañía de seguros-Sucursal Cauca

MACRO-PROCESO:	Gestión del cliente	
PROCESO:	Gestión integral del siniestro	
SUB - PROCESO:	Gestión de Riesgo Operativo	
ETAPA:	Tratamiento de Riesgos	
OBJETIVO:	Apoyar al proceso de la Gestión Integral del Siniestro de la Sucursal Cauca con el diseño de un plan de acción efectivo que permita reducir el nivel de riesgo operativo dentro del proceso y evitar eventos futuros.	

PLAN DE ACCION PARA GESTIONAR EL RIESGO OPERATIVO EN POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS SUCURSAL CAUCA										
RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	EVALUACION RIESGOS	OBJETIVO	METAS	ACCIONES	RESPONSABLE	DOCUMENTO DE VERIFICACION
1. Falsificar documentos soporte de las solicitudes para reconocimiento de prestaciones asistenciales e incapacidades.	Fraude Externo	3	2	Acciones administrativas e investigaciones. Afectación de la imagen a nivel regional	Moderado	Establecer controles con el fin de reducir el riesgo operativo en Positiva Compañía de seguros Sucursal Cauca	Monitorear periódicamente el proceso de la Gestión Integral del Siniestro[1]	Conformar un comité de riesgos en la sucursal	Gerente de la sucursal	Informe de auditoria interna
2. Fraude por parte de los proveedores de la Compañía al momento de facturar los bienes y/o servicios contratados.	Fraude Externo	3	2	Acciones administrativas e investigaciones. Afectación de la imagen a nivel regional	Moderado			Realizar periódicamente Auditorías internas al proceso de la Gestión integral del Siniestro[2]	Auditor de la Sucursal Cauca	Acta de creación del comité del riesgo de la sucursal
3. Autorización de transportes con documentos ajenos al afiliado solicitante.	Fraude Externo	3	2	Acciones administrativas e investigaciones. Afectación de la imagen a nivel regional	Moderado		Involucrar al personal relacionado con el proceso de la sucursal en la prevención del riesgo operativo	Capacitar al personal de la sucursal en tema de prevención del riesgo operativo	Comité de riesgos	Registro de asistencia a capacitación de prevención del riesgo operativo
4. Alteración de la información Incongruencias entre las direcciones reportadas en los procesos de afiliación a la compañía (formato de afiliación y novedades), domicilio del contrato laboral/OPS y lugar de residencia del asegurado.	Fraude Externo	3	2	Sanciones. Afectación imagen a nivel nacional	Moderado		Realizar semestralmente campañas de sensibilización sobre la importancia de la prevención del riesgo en la sucursal Cauca	Comité de riesgos	Listas asistencias campaña Correos electrónicos enviados	
						Reportar ante la fiscalía los casos de fraude identificados	Gerente de la sucursal	Copia de la Denuncia interpuesta ante la fiscalía		
						Establecer las acciones correctivas pertinentes	Reportar los eventos identificados por medio del RER (reporte de eventos del riesgo) a casa matriz en Bogota.	Gerente de la sucursal	RER de los eventos identificados	

¹ La periodicidad para realizar el monitoreo la determina Positiva sucursal Cauca.

² La periodicidad para realizar las auditorías internas las determina Positiva sucursal Cauca.