

## Contenido

### MANUAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO

INSTITUTO COLOMBIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y ESTUDIOS TÉCNICOS EN EL EXTERIOR

Área de aplicación: ICETEX  
Versión: 7  
Fecha: Abril 2018

ABRIL DE 2018

## TABLA DE CONTENIDO

- [1. OBJETIVO DEL MANUAL](#)
- [2. ALCANCE](#)
- [3. MARCO NORMATIVO](#)
- [3.1. NORMAS EXTERNAS](#)
- [3.2. NORMAS INTERNAS](#)
- [3.3. RÉGIMEN SANCIONATORIO](#)
- [4. ACERCA DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y ESTUDIOS TÉCNICOS EN EL EXTERIOR "MARIANO OSPINA PÉREZ" - ICETEX.](#)
- [4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL](#)
- [4.2. MAPA DE PROCESOS](#)
- [5. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO](#)
- [5.1. MARCO CONCEPTUAL](#)
- [5.2. OBJETIVOS DE SARO](#)
- [5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SARO](#)
- [5.3.1. JUNTA DIRECTIVA](#)
- [5.3.2. REPRESENTANTE LEGAL](#)
- [5.3.3. UNIDAD DE RIESGO OPERATIVO](#)
- [5.3.4. NIVEL DIRECTIVO](#)
- [5.3.5. LÍDERES DE RIESGO](#)
- [5.3.6. FUNCIONARIOS](#)
- [5.3.7. COMITÉ SARO - SARLAFT](#)
- [5.3.8. ÓRGANOS DE CONTROL](#)
- [5.4. PLATAFORMA TECNOLÓGICA](#)
- [5.5. DOCUMENTACIÓN](#)
- [5.6. CAPACITACIÓN](#)
- [5.6.1. MECANISMOS DE EVALUACIÓN](#)
- [5.6.2. REPORTES DE LA EVALUACIÓN](#)
- [5.7. DIVULGACIÓN](#)
- [6. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO](#)
- [7. POLÍTICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO](#)
- [7.1. POLÍTICAS ESTRATÉGICAS](#)
- [7.2. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS](#)
- [7.3. POLÍTICAS OPERATIVAS](#)
- [7.4. POLÍTICAS DOCUMENTALES](#)
- [8. METODOLOGÍA SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO](#)
- [8.1. PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO](#)
- [8.2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO](#)
- [8.3. MEDICIÓN DEL RIESGO](#)
- [8.4. CONTROL DE RIESGOS](#)
- [8.5. PERFIL DE RIESGO](#)
- [8.6. TRATAMIENTO DEL RIESGO RESIDUAL](#)
- [8.7. MONITOREO](#)
- [8.7.1. MONITOREO AL MAPA DE RIESGOS OPERATIVOS](#)
- [8.7.2. MONITOREO AL SARO](#)
- [8.8. INDICADORES](#)
- [8.9. REGISTRO DE EVENTOS](#)
- [8.9.1. REVELACIÓN CONTABLE](#)
- [9. GLOSARIO](#)
- [10. ANEXOS](#)

## INTRODUCCIÓN

De conformidad con la Ley 1002 del 30 de diciembre de 2005, el Decreto 1050 del 6 de abril de 2006, el Libro 7 del Título 1 del Decreto 2555 del 15 de julio de 2010 (antes Decreto 2792 de julio 27 de 2009), el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (en adelante ICETEX) como entidad financiera de naturaleza especial, está autorizado legalmente para realizar operaciones financieras relacionadas con su objeto legal. Bajo esta perspectiva le son aplicables en el marco del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, como entidad con régimen especial, algunas de las disposiciones relacionadas en la Circular Básica Contable y Financiera y Básica Jurídica, expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia y delimitadas a la operaciones que son objeto de la inspección, vigilancia y control de ese órgano supervisor.

El ICETEX consciente de la complejidad de sus operaciones, del cumplimiento de su misión y visión, enmarcados en un conjunto de herramientas que apoyen la planeación estratégica y el alcance de objetivos de largo plazo, considera importante, relevante y fundamental adoptar de manera integral el sistema SARO y efectuar su implementación, siendo un compromiso por parte de la junta directiva y de la administración de la entidad respectivamente.

De igual forma “para el Estado colombiano, el Decreto 1537 de 2001 establece en el artículo 4º que todas las entidades de la administración pública deben contar con una política de administración de riesgos tendiente a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar”<sup>[1]</sup>.

Mediante el Decreto 943 del 21 de mayo del 2014, se actualizó el Modelo Estándar de Control Interno para todas las entidades del Estado: Este modelo presenta tres subsistemas de control: el estratégico, el de gestión y el de evaluación. La administración del riesgo ha sido contemplada como uno de los componentes del subsistema de control estratégico.

El ICETEX define el riesgo operativo como “**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**”<sup>[2]</sup>, en consecuencia, su eficiente administración permitirá a la entidad minimizar la frecuencia e impacto de los eventos, garantizando la ejecución de las operaciones normales, mejorar el servicio al cliente mediante la correcta ejecución de procesos, disminuir el nivel de pérdidas generadas por eventos de fraude interno y externo, fallas tecnológicas y eventos externos. Así mismo el Departamento Administrativo de la Función Pública define el riesgo como la “posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos”<sup>[3]</sup>.

A partir de la publicación del presente manual, se debe entender el SARO, como una cultura integral de administración del riesgo operativo, donde el compromiso de cumplimiento a las políticas aprobadas se extiende a cada uno de los funcionarios de la organización.

### 1. OBJETIVO DEL MANUAL

El presente documento tiene como objetivo divulgar las políticas, los objetivos, la estructura organizacional, las metodologías, las estrategias, los procesos y procedimientos aplicables en el desarrollo, implementación y seguimiento del Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO en el ICETEX.

### 2. ALCANCE

Este manual se rige por la normatividad expedida por la Superintendencia financiera de Colombia, los lineamientos del modelo estándar de control interno MECI y las normas de carácter interno expedidas por la Junta Directiva y la Presidencia del Icetex.

La metodología del sistema de administración de riesgos operativos SARO aplica para los procesos estratégicos, misionales, de apoyo, de control y evaluación del ICETEX, siendo de obligatorio cumplimiento para todas las áreas de la Entidad.

## 3. MARCO NORMATIVO

### 3.1. Normas externas

- Decreto 2555 de 15 de julio de 2010 libro 7 título 1 del artículo 10.7.1.1.1 por el cual se reglamenta el artículo 6 de la ley 1002 del 2005
- Ley 1002 del 30 de diciembre de 2005, por la cual se transforma e icetex en una entidad financiera de naturaleza especial.
- Capítulo XXIII. Reglas relativas a la administración del riesgo operativo de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Resolución 1865 del 17 de octubre de 2007, la cual incluye las cuentas para registrar el riesgo operativo en los planes únicos de cuentas (PUC) aplicables a las entidades sometidas a inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera obligadas a implementar el sistema de administración de riesgo operativo.
- Decreto 380 del 12 de febrero de 2007, por el cual se establece la estructura del Instituto Colombia de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior “Mariano Ospina Pérez” – Icetex y se determinan las funciones de sus dependencias. Artículo 4º Oficina de Riesgos.
- Decreto 943 del 21 de mayo del 2014, mediante el cual se actualizó el Modelo Estándar de Control Interno MECI.

### 3.2. Normas internas

- Acuerdo 013 del 21 de febrero de 2007, por el cual se adoptan los estatutos del ICETEX.
- Acuerdo 031 del 29 de agosto de 2008 y resolución de presidencia 797 del 2 de octubre de 2008, mediante el cual se reorganizan los comités de apoyo a la junta directiva del ICETEX, y se crea el comité SARO y SARLAFT.
- Acuerdo 09 del 12 de marzo de 2008, por el cual se adopta el Manual del Sistema de Administración de Riesgo Operativo.
- Acuerdo 018 del 16 de julio de 2013, por el cual se reglamenta la metodología del sistema de administración de riesgo operativo SARO.
- Acuerdo 067 de 16 de diciembre de 2015, por el cual se actualiza el Manual del Sistema de Administración de Riesgo Operativo.

### 3.3. Régimen Sancionatorio

Los funcionarios que no acaten lo dispuesto en el presente Manual serán sujetos a las sanciones de acuerdo con el régimen sancionatorio aplicable a los servidores públicos del ICETEX contempladas en el Código de Integridad o el que se le homologue, en el Régimen Único Disciplinario (Ley 734 de 2002), Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y en las demás normas administrativas bajo las cuales estén obligados los funcionarios del ICETEX, sin perjuicio de las sanciones penales, fiscales y administrativas correspondientes.

## 4. ACERCA DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y ESTUDIOS TÉCNICOS EN EL EXTERIOR “MARIANO OSPINA” ICETEX.

El Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior ICETEX, es una entidad financiera de naturaleza especial, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, vinculada al Ministerio de Educación Nacional, creado mediante Decreto 2586 de 1950 y transformado con la Ley 1002 del 30 de diciembre de 2005, reglamentada por los Decretos 1050 de 2006 y el Decreto 2792 de 2009 expedidos por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

El cual para el desarrollo de sus funciones cuenta con operaciones financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia contenidas en el Libro 7 del Título 1 del Decreto 2555 de 2010, ha adoptado el Sistema de Administración de Riesgo de Operativo, de acuerdo a las operaciones, riesgo y tamaño de la Entidad, que contempla el cumplimiento de lo establecido en las demás normas complementarias, así como las recomendaciones y mejores prácticas internacionales en esta materia.

### 4.1. Estructura Organizacional

Mediante el Decreto 380 de 12 de febrero de 2007 se establece la estructura orgánica del ICETEX y se determinan las funciones de sus dependencias e procura de cumplir con la misión de la Entidad. Para ello se encuentra publicado en la página web de la entidad el gráfico que presenta la organización a nivel directivo y determina el despliegue de cada una de las instancias.

### 4.2. Mapa de procesos

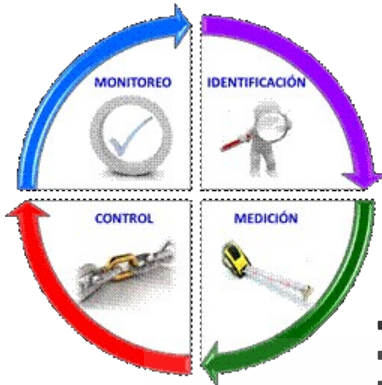
Dentro de los pilares corporativos, ICETEX ha establecido conforme la política de calidad, su mapa de macro procesos clasificados según la cadena de valor en aquellos que son de tipo estratégico, de evaluación, misional y de apoyo.

## 5. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO

### 5.1. Marco Conceptual

El Sistema de Administración del Riesgo Operativo se compone de un conjunto de elementos como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales se identifica, mide, controla y monitorea el riesgo operativo. Así mismo se complementa con la definición de riesgo establecida en el presente manual. En tal sentido, ICETEX distingue y enfoca su gestión conforme a las etapas y elementos que componen el SARO, descritos a continuación:

#### Etapas del SARO



### Elementos del SARO

- Políticas.
  - Procedimientos.
  - Documentación.
- 
- Estructura Organizacional
  - Registro de Eventos
  - Órganos de Control
  - Plataforma Tecnológica
  - Divulgación de Información
  - Capacitación.

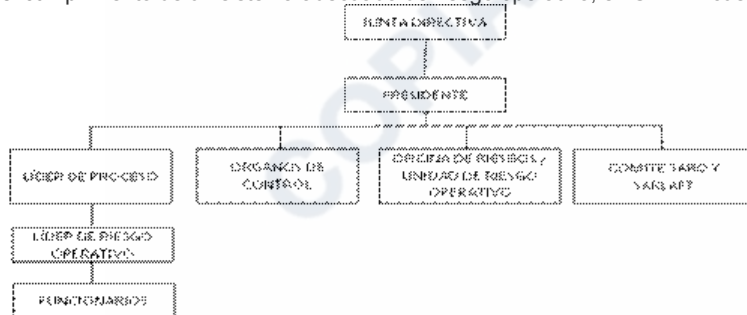
## 5.2. Objetivos de SARO

Son objetivos del sistema SARO los siguientes:

- Establecer un sistema de Administración del Riesgo Operativo en todos los niveles del ICETEX.
- Identificar y gestionar los riesgos que pueden llegar a generar pérdidas al ICETEX.
- Medir los riesgos identificados de acuerdo con los parámetros establecidos por la alta dirección.
- Diseñar e implementar los controles que permitan tratar adecuada y eficientemente los riesgos y las causas identificados y valoradas.
- Disminuir la probabilidad de incurrir en pérdidas generadas por eventos.
- Establecer las etapas del proceso por el cual ICETEX administra, controla y monitorea el riesgo operativo.
- Identificar los riesgos potenciales para los nuevos proyectos, productos y servicios creados como apoyo a los lineamientos estratégicos de la Entidad.

## 5.3. Estructura organizacional de SARO

Para el cumplimiento de un sistema adecuado de riesgo operativo, el ICETEX cuenta con la siguiente estructura orgánica del sistema SARO:



El riesgo operativo no se limita a ningún área o proceso en particular y puede surgir en cualquier lugar, comprendiendo todo el ICETEX. En consecuencia todos los funcionarios, contratistas y terceros que realizan y ejecutan los procesos son responsables de la identificación de riesgos operativos y su control.

### 5.3.1. Junta directiva

La junta directiva como máximo órgano de dirección y administración del ICETEX aprueba las normas internas requeridas para dar continuidad al Sistema de Administración de Riesgo Operativo de acuerdo con las siguientes funciones:

- a) Establecer y actualizar las políticas relativas al SARO.
- b) Aprobar las actualizaciones del manual de riesgo operativo.
- c) Hacer seguimiento y pronunciarse sobre el perfil de riesgo operativo de la entidad.
- d) Establecer las medidas relativas al perfil de riesgo operativo, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo de la entidad, fijado por la misma Junta Directiva

- e) Verificar cada uno de los puntos que contengan los informes periódicos presentados por el Representante Legal.
- f) Analizar la evaluación periódica del SARO que realicen los órganos de control y aprobar el respectivo ejercicio de monitoreo
- g) Proveer los recursos necesarios para mantener el funcionamiento efectivo y eficiente del sistema SARO.

### 5.3.2. Representante Legal

El presidente como representante legal de la entidad dentro del Sistema de Administración de riesgo operativo cumple con las siguientes funciones:

- a) Diseñar y someter a aprobación de la junta directiva u órgano que haga sus veces, el manual de riesgo operativo y sus actualizaciones.
- b) Velar por el cumplimiento efectivo de las políticas establecidas por la junta directiva.
- c) Adelantar un seguimiento permanente de las etapas y elementos constitutivos del SARO.
- d) Designar el área o cargo que actuará como responsable de la implementación y seguimiento del SARO – (Unidad de Riesgo Operativo).
- e) Desarrollar estrategias adecuadas, de manera que la administración del riesgo sea entendido e incorporado por los funcionarios de la Entidad.
- f) Adoptar las medidas relativas al perfil de riesgo, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo, fijado por la Junta Directiva en el presente manual.
- g) Velar por la correcta aplicación de los controles del riesgo inherente, previamente identificado y medido.
- h) Evaluar los informes presentados por la Unidad de Riesgo Operativo, de acuerdo con los términos establecidos en el presente manual.
- i) Velar porque las etapas y elementos del SARO cumplan con las disposiciones señaladas en el presente manual.
- j) Hacer seguimiento a la implementación de los procedimientos establecidos para la administración del riesgo operativo a que se vea expuesta la entidad en desarrollo de su objeto social.
- k) Presentar un informe semestral la junta directiva que contenga evolución y aspectos relevantes del SARO, incluyendo las acciones preventivas y correctivas implementadas o por implementar y el área relacionando al responsable.
- l) Efectuar seguimiento al procedimiento de registro de eventos, de acuerdo con lo previsto en el numeral 3.2.5 de la Circular Externa 041 de 2007 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- m) Velar porque el registro de eventos cumpla con los criterios de integridad, confiabilidad, disponibilidad, cumplimiento, efectividad, eficiencia y confidencialidad de la información contenida.

### 5.3.3. Unidad de Riesgo Operativo

La Unidad de Riesgo Operativo es el grupo que coordina la implementación, puesta en marcha y seguimiento del Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO, conforme las directrices emanadas de la junta directiva y del representante legal. La URO es independiente de las áreas misionales, de control y de apoyo del ICETEX con el fin de evitar conflictos de interés al momento de identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos operativos.

Son funciones de la Unidad de Riesgo Operativo las siguientes:

- a) Definir los instrumentos, metodologías y procedimientos tendientes a que la entidad administre efectivamente sus riesgos operativos, en concordancia con los lineamientos, etapas y elementos mínimos previstos en el presente manual.
- b) Verificar el cumplimiento del sistema de reportes internos y externos del riesgo operativo de la entidad.
- c) Administrar el registro de eventos.
- d) Coordinar la recolección de la información para alimentar el registro de eventos.
- e) Monitorear el perfil de riesgo de la entidad e informarlo al órgano correspondiente, en los términos del presente manual.
- f) Realizar seguimiento a los procedimientos y planes de acción relacionados con el SARO y proponer sus correspondientes actualizaciones y modificaciones.
- g) Desarrollar y proponer para aprobación de la junta directiva los modelos de medición del riesgo operativo.
- h) Desarrollar los programas de capacitación de la entidad relacionados con SARO.
- i) Establecer los criterios de evaluación para medir la efectividad de los controles para los riesgos operativos en los procesos actuales y en la adquisición de nuevos productos.
- j) Realizar seguimiento a las medidas adoptadas para mitigar el riesgo inherente, con el propósito de evaluar su efectividad.
- k) Reportar dos veces al año a la presidencia la evolución del riesgo, los controles implementados y el monitoreo que se realice sobre el mismo, en los términos de la Circular Externa 041 de 2007 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- l) Establecer el mapa de riesgos para los nuevos productos de la entidad y para las modificaciones realizadas a los actuales.

De conformidad con la estructura orgánica aprobada, la Unidad de Riesgo Operativo del ICETEX se encuentra conformada por el jefe de la oficina de riesgo; el coordinador de riesgos no financieros y el equipo de profesionales designado para realizar la gestión del riesgo operativo de la entidad.

### 5.3.4. Nivel directivo

El nivel directivo está conformado por los vicepresidentes, secretaria general, jefes de oficina, asesores de presidencia y directores de áreas del ICETEX. D acuerdo con el enfoque por procesos que posee la entidad, las funciones de los directivos dentro del SARO están asociadas al rol que cumplen como líderes de proceso.

Funciones del nivel directivo:

- a) Apoyar el desarrollo y mejoramiento del Sistema de Administración de Riesgo Operativo del instituto.
- b) Coordinar la implementación del SARO en su proceso y garantizar que se suministre el apoyo requerido a la URO.
- c) Aprobar el mapa de riesgos operativos de los procesos que lidera, dentro de los tiempos establecidos.
- d) Atender las recomendaciones y requerimientos de los organismos de control, supervisión y vigilancia en materia de riesgo operativo.

- e) Estar en constante comunicación con la Oficina de Riesgos y actualizar permanentemente las exigencias del SARO.
- f) Asignar a cada proceso los líderes de Riesgo.
- g) Apoyar a los funcionarios para que reporten las alertas relacionadas a posibles eventos de riesgo, en sus procesos.
- h) Hacer seguimiento a los líderes de riesgo, para que gestionen el registro de eventos dentro de los términos establecidos.
- i) Las demás que por sus funciones como equipo del nivel directivo le asisten sobre el compromiso de cumplimiento de normas de los Sistemas de Administración de Riesgo Operativo.

### 5.3.5. Líderes de riesgo

Son los funcionarios asignados a cada uno de los procesos para apoyar la gestión del SARO, con las siguientes funciones:

- a) Identificar y medir los riesgos asociados a los procesos que lideran, de conformidad con la metodología aprobada.
- b) Con apoyo de la URO identificar en el mapa de riesgos los controles aplicados, con el fin de mitigar las causas identificadas, las cuales deben ser evaluados frente a los criterios establecidos por la metodología interna.
- c) Establecer el seguimiento y la ejecución de planes de acción que permitan mitigar las causas graves o críticas; así mismo, fijar el plan de acción de los riesgos que no cuenten con este. El reporte y avance se realizará conforme a la periodicidad establecida.
- d) Promover dentro del proceso, el reporte de alertas sobre situaciones que pueden convertirse en eventos de riesgo operativo.
- e) Realizar el registro de los eventos de riesgo materializados y hacerle seguimiento a la gestión efectiva y cierre.
- f) En los casos donde no exista materialización de eventos de riesgo en las áreas, el líder debe gestionar la certificación mensual de no ocurrencia de eventos a la Unidad de Riesgo Operativo.
- g) Fortalecer la cultura de gestión de riesgo operativo al interior de cada proceso.
- h) Evaluar la efectividad de los controles establecidos para los riesgos operativos de acuerdo con la metodología definida.
- i) Comunicar al líder de proceso el incumplimiento de las políticas, procedimientos y planes de acción asociados al sistema de riesgo operativo.

### 5.3.6. Funcionarios

Sus funciones son:

- a) Asistir a las capacitaciones impartidas por el área de riesgos.
- b) Contribuir con el Líder de Riesgo en la identificación, medición y actualización de los riesgos operativos inherentes a su actividad.
- c) Gestionar, documentar y hacer seguimiento a los controles que le han sido asignados.
- d) Cumplir con las acciones a las que haya lugar, para el mejoramiento de los controles asignados.
- e) Gestionar y documentar los planes de acción para el establecimiento o mejoramiento de los controles.
- f) Cumplir con las políticas y procedimientos de alertas y reporte de eventos documentados.
- g) Atender oportunamente los requerimientos del líder de Riesgo, para documentar y soportar el evento de riesgo reportado.
- h) Generar alertas sobre situaciones que puedan llegar afectar a la entidad, mediante los mecanismos que esta disponga.

### 5.3.7. Comité SARO - SARLAFT

De acuerdo con lo establecido en el Acuerdo No. 031 de 2008 el Comité SARO - SARLAFT es el órgano colegiado encargado del análisis del riesgo operativo así como la recomendación de propuestas o modificaciones a las políticas riesgo operativo, para su presentación y posterior aprobación por la Junta Directiva. El Acuerdo No. 001 de 2007 y la Resolución de Presidencia No. 797 de 2008 establecen para dicho Comité las siguientes funciones:

- a) Evaluar los informes sobre la evolución del perfil de riesgo de la entidad y los controles adoptados de acuerdo con el objeto legal de ICETEX.
- b) Analizar los informes de los órganos de control.
- c) Exponer a la junta directiva el resultado del nivel de tolerancia de riesgo operacional.
- d) Presentar para aprobación de la junta directiva:
  - Las políticas para la administración de los diferentes riesgos operativos a que está expuesta la entidad.
  - Las metodologías para identificar, medir, controlar y monitorear los diferentes tipos de riesgos inherentes al negocio y propios del ICETEX.
  - Los límites de exposición para el riesgo operativo.
  - Los ajustes en políticas, metodologías y límites de exposición al riesgo como consecuencia de cambios en la normatividad o necesidades internas de la entidad.

Son miembros del Comité los siguientes funcionarios del ICETEX:

- El presidente del ICETEX o su delegado con voz y voto.
- Secretario general con voz y voto (podrá actuar como presidente suplente del comité).
- Vicepresidente financiero con voz y voto.
- Vicepresidente de crédito y cobranza con voz y voto.
- Vicepresidente de fondos en administración con voz y voto.
- Vicepresidente de operaciones y tecnología con voz y voto.
- Jefe de la oficina jurídica con voz y voto.
- Oficial de cumplimiento con voz y voto.
- Jefe oficina de riesgo con voz y voto.

- Jefe de la oficina de control interno con voz pero sin voto.

Las deliberaciones y conclusiones del comité SARO- SARLAFT serán registradas mediante actas elaboradas por el jefe de la oficina de riesgos quié ejercerá como secretario del comité. Este comité se realiza cuatro veces al año y el quórum decisorio requiere de la mitad más uno de los miembros con voto.

### 5.3.8. Órganos de control

Son los responsables de efectuar la evaluación del SARO e informar oportunamente los resultados a los órganos competentes y a la alta dirección.

#### **Oficina de control interno**

La oficina de control interno deberá cumplir dentro del Sistema de Administración de Riesgo Operativo las siguientes funciones:

- Evaluar periódicamente la efectividad y cumplimiento cada una de las etapas y los elementos del SARO, con el fin de determinar las deficiencias y sus posibles soluciones.
- Informar los resultados de la evaluación a la Unidad de Riesgo Operativo y a la presidencia del ICETEX.
- Realizar una revisión periódica del registro de eventos e informar a la presidencia el cumplimiento sobre las condiciones señaladas en el numeral 3.2.5. de la Circular 041 de 2007, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia y las que la modifiquen o sustituyan.
- Verificar la eficacia de los planes de acción generados como tratamientos a los riesgos o causas que superen el nivel de tolerancia establecido por la junta directiva de la entidad.

#### **Revisor fiscal**

Sin perjuicio de las normas que le asigna el Código de Comercio y la normatividad expedida por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, será funciones de la revisoría fiscal las siguientes:

- Incluir dentro de su plan de actividades, la auditoría al Sistema de Riesgo Operativo de la Entidad y formular las recomendaciones que considerer pertinentes.
- Elaborar un reporte al cierre de cada ejercicio contable, en el que informe a la junta directiva acerca de las conclusiones obtenidas en el proceso de evaluación del cumplimiento de las normas e instructivos establecidos sobre el SARO.
- Poner en conocimiento del representante legal los incumplimientos del SARO, sin perjuicio de la obligación de informar sobre ellos a la junta directiva.

### 5.4. Plataforma tecnológica

El ICETEX cuenta con un software de administración de riesgos que le permite desarrollar la estructura del SARO de acuerdo con las políticas, objetivos y metodología de medición, que asiste a la entidad en la implementación de un sistema y cultura de Gestión del Riesgo Operativo efectivo en toda la organización, en aras de mejorar el desempeño del negocio y asegurar el logro de los objetivos y metas.

### 5.5. Documentación

El ICETEX cuenta con un esquema documental para el Sistema de Administración del Riesgo Operativo, el cual se encuentra bajo los estándares de calidad para conservar su uniformidad de todos los documentos y garantizar la integridad, confiabilidad y disponibilidad de la información relacionada con SARO.

### 5.6. Capacitación

El ICETEX debe brindar la capacitación necesaria para desarrollar las competencias de los funcionarios en relación con la Administración del Riesgo Operativo, para así contar con personal competente e idóneo dentro de los objetivos corporativos y la cultura de autocontrol, lo cual constituye un requisito que la entidad ha asumido como un parámetro de calidad para la prestación del servicio. Para tal efecto, la presidencia dispondrá los recursos necesarios con el fin de lograr este propósito.

El ICETEX llevará a cabo las capacitaciones de acuerdo con los mecanismos que defina la Coordinación de Talento Humano, realizando seguimiento a cumplimiento de estas con apoyo de la Unidad de Riesgo Operativo.

#### 5.6.1. Mecanismos de evaluación

Las capacitaciones impartidas al personal de la entidad serán evaluadas mediante la utilización de cuestionarios escritos o electrónicos, los cuales permitirán determinar:

- El entendimiento de los temas.
- La metodología utilizada y conocimiento del facilitador.
- La efectividad de los programas.



d. El alcance de los objetivos propuestos.

El responsable de verificar el cumplimiento en la realización de las evaluaciones, así como la eficacia de los programas de capacitación será la Unidad de Riesgo Operativo y el Grupo de Talento Humano de la Secretaría General.

### 5.6.2. Reportes de la evaluación

La Unidad de Riesgo Operativo informara a la Junta Directiva y comité SARO- SARLAFT los resultados de sus procesos de capacitación y evaluación.

Eventualmente la Unidad de Riesgo Operativo debe emitir información relacionada con el SARO a través de los medios de comunicación interno establecidos, como refuerzo a los programas de capacitación.

## 5.7. Divulgación

- Como parte integral de la capacitación y divulgación de la información, el Manual del Sistema de Administración de Riesgo Operativo debe ser socializado a todos los funcionarios del ICETEX,
- La oficina de riesgo debe realizar el seguimiento a los planes de acción, el avance de estos debe ser presentado a nivel directivo de la entidad.
- El monitoreo de los riesgos operativos se realiza dos veces al año y su resultado se presenta al comité SARO - SARLAFT y a Junta Directiva para su aprobación.
- Los cambios que se presenten durante las diferentes etapas del SARO con su respectiva justificación y que hacen parte integral del monitoreo, deben ser presentados en su orden a: la presidencia, al comité SARO y a la junta directiva.
- Los riesgos identificados por los análisis realizados a los productos de innovación de la entidad serán presentados al presidente.
- Los Mapas de Riesgo reposarán en la herramienta tecnológica que soporta la gestión del SARO, bajo los parámetros de accesibilidad para los órganos de control y vigilancia internos y externos cuando estos lo requieran.
- Los resultados del SARO deben darse a conocer a través de informes internos y externos periódicos de la siguiente manera:

### 5.7.1. Informes internos

DEFINICIÓN	CLASE	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Informe de Gestión de Riesgo	Interno	Semestral	Oficina de Riesgo
Informe Órganos de Control	Interno	Anual	Oficina de Control Interno

### 5.7.2. Informe externos

DEFINICIÓN	CLASE	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Notas a los Estados Financieros	Externo	Anual	Oficina de Riesgo / Dirección de Contabilidad / Presidencia

### 5.7.3. Información sobre revelación contable

DEFINICIÓN	CLASE	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Estados Financieros	Revelación contable	Anual	Presidencia / Dirección de contabilidad y Revisor fiscal

## 6. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO

La administración del SARO seguirá principios que rigen el actuar de los diferentes funcionarios partícipes, de acuerdo a las reglas definidas en el Código de Ética y Conducta o el que le homologue basados en principios éticos y en un marco de valores aplicables a todas y cada una de las acciones que desempeñan diariamente en los sitios de trabajo.

### Principio de independencia

La Unidad de Riesgo Operativo URO y sus funcionarios son independientes de las áreas misionales, de control y de las demás áreas de apoyo de la entidad con el fin de evitar conflictos de interés al momento de identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos operativos.

### Principio de transparencia

Todas las funciones de la URO serán ejecutadas con estricta sujeción a las políticas, reglas y procedimientos que se establezcan para administración del riesgo operativo y a las directrices trazadas por la junta directiva y el comité SARO.

Toda actuación de un funcionario del ICETEX se sujetará dentro del marco del manual que describe las políticas del sistema SARO y las demás normas concordantes que rigen la Entidad.

El ICETEX ha definido las directrices que guiarán las actuaciones relacionadas con el SARO, los funcionarios y terceros relacionados contractualmente con la Entidad. La oficina de riesgo será la encargada de la ejecución de dichas políticas, la alta dirección realizará la revisión y la junta directiva aprobará la estructura y políticas del Sistema de Administración de Riesgo Operativo.

Para tal efecto, se han clasificado las políticas en **estratégicas, administrativas, operativas y documentales**.

## 7. POLÍTICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO

### 7.1. Políticas estratégicas

Definen los criterios y lineamientos generales de actuación encaminados a generar una alineación entre el direccionamiento estratégico y el Sistema de Administración de Riesgo Operativo del ICETEX:

- La junta directiva y la presidencia de ICETEX reconocen en la Administración del Riesgo Operativo, una herramienta de gestión que le permitirá mantener bajo control los riesgos en cada uno de sus procesos.
- La junta directiva y la presidencia de ICETEX se comprometen con el desarrollo y mantenimiento de un eficaz Sistema de Administración del Riesgo Operativo.
- ICETEX incorpora en el Código de ética o aquel que se le homologue las políticas que orientan la actuación de los funcionarios de la entidad, para el funcionamiento del SARO.
- ICETEX asegurará la prevención y resolución de conflictos de interés en la recolección de información en las diferentes etapas del SARO especialmente para el registro de eventos.
- La Oficina de Riesgo realizará dos veces al año, las acciones pertinentes para identificar nuevos riesgos, cambios en la calificación de riesgos inherentes, evaluación de controles que afecten el riesgo residual.
- Los funcionarios deberán conocer y cumplir las normas internas y externas relacionadas con la Administración del Riesgo Operativo.
- ICETEX prevía la incursión de un nuevo producto, modificación estructural de los existentes o apertura de nuevas operaciones, analizará los riesgos por parte de la Unidad de Riesgo Operativo.

### 7.2. Políticas administrativas

Definen los criterios y lineamientos generales para administrar el SARO:

- ICETEX deberá tener la estructura organizacional que soporta la Administración de Riesgo Operativo, así como la definición de los roles, responsabilidades y funciones específicas relacionadas.
- La Oficina de Riesgo, como responsable del SARO dependerá directamente de la presidencia y será independiente de las áreas de control y operación.
- ICETEX deberá tener una metodología aprobada para la identificación, medición, control y monitoreo de riesgos operativos
- Los líderes de proceso bajo la orientación de la oficina de riesgo son los responsables de la identificación, medición, control, así como la inclusión de nuevos riesgos, cambios en la medición, mejoramiento e inclusión de nuevos controles.
- El personal adscrito a la URO debe contar con el conocimiento suficiente y experiencia en riesgo operativo para la correcta ejecución de sus funciones.
- La oficina de riesgo junto con el área de Talento Humano deberá diseñar e implementar los programas de capacitación y actualización anual a todos los empleados, los funcionarios que ingresen al ICETEX y terceros vinculados con la operación de la Entidad.

### 7.3. Políticas operativas

Fijan directrices que orientan eficaz y eficientemente las operaciones sobre la entidad y gestión para el logro de los objetivos del Sistema de Administración del Riesgo Operativo en el ICETEX.

- Todas las funciones de la URO serán ejecutadas con estricta sujeción a las políticas, reglas y procedimientos que se establezcan para administración del riesgo operativo y a las directrices trazadas por la junta directiva y el comité SARO – SARLAFT-
- La junta directiva del ICETEX con el apoyo del comité SARO y la oficina de riesgo ha establecido el nivel de tolerancia al riesgo operativo en clasificación tolerable.
- La URO debe administrar la información y bases de datos de riesgo operativo; apoyar a los líderes de proceso en la identificación y registro de los eventos de riesgo, en el diseño de los planes de acción y en el seguimiento a los mismos.
- Las políticas, procedimientos, normas y estrategias sobre el riesgo operativo se deben revisar y actualizar cada vez que se considere; realizar el seguimiento de la efectividad de las actividades de identificación, evaluación, monitoreo y control del riesgo.
- Como mínimo dos veces al año se deberá monitorear y evaluar los riesgos operativos y registrar en los mapas y en el plan de acción las respectivas actualizaciones.
- El ICETEX deberá contar con el mapa de riesgos, que debe contener información como responsables, calificaciones y planes de acción.
- La medición de los riesgos operativos se debe realizar de forma cualitativa y acorde con la metodología aprobada por la junta directiva. De igual manera el ICETEX debe elaborar y llevar un registro de eventos materializados.
- El líder de riesgo debe comunicar a la unidad de Riesgo Operativo todos los eventos que afecten el SARO, mediante las herramientas establecidas por entidad
- La administración del plan de continuidad de negocio, que responde organizadamente a eventos que interrumpen la normal operación de los procesos y que pueden generar impactos en el logro de objetivos es documentado independientemente dentro del proceso, con el fin de establecer detalladamente conceptos, fases, lineamientos, entre otros aspectos que son de su exclusividad.

### 7.4. Políticas documentales

Definen directrices que orientan al ICETEX, en el control de los documentos y el control de los registros del Sistema de Administración del Riesgo Operativo en el ICETEX.

- ICETEX deberá documentar los procesos y procedimientos de su operación.
- Todas las políticas, metodologías y procedimientos del SARO se documentarán y quedarán registrados en el Sistema de Gestión de Calidad
- El ICETEX garantiza a través del proceso de gestión de archivo, la debida conservación de los documentos que componen el SARO, de acuerdo con los lineamientos del Archivo General de la Nación.

## 8. METODOLOGÍA SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

Para la implementación y administración del riesgo operativo, la metodología se ha planteado con base en la estructura conceptual del riesgo del Estándar Australiano de Auto control, Control Self Assessment - CSA, ISO 31000, MECI, la Circular Externa 041 de 2007 de la Superintendencia Financiera Colombia y aquellas que las modifiquen, complemente o deroguen.

El proceso de administración del riesgo se desarrolla bajo los siguientes criterios metodológicos:

- a) El proceso de administración del riesgo se aplicará a todos los procesos identificados en el ICETEX.
- b) El proceso de Administración del Riesgo será ejecutado por los funcionarios responsables o delegados de cada uno de los procesos, con el apoyo de la Unidad de Riesgo Operativo.
- c) La identificación del Riesgo para cada proceso se realizará teniendo como parámetro principal los factores de riesgo y los riesgos asociados señalando los eventos que puedan llegar a impedir el cumplimiento de los objetivos del proceso.
- d) Identificar las causas que pueden generar los riesgos del proceso, las cuales deben ser medidas y controladas por los funcionarios de cada proceso, bajo el acompañamiento de la Unidad de Riesgo Operativo.

El desarrollo de la metodología descrita se basa en la identificación de riesgos y causas que permiten tener una mayor cobertura al controlar los eventos que puedan generar una pérdida, donde la medición de probabilidad e impacto se efectúa por cada una de las causas, identificando así los riesgos de mayor impacto y las medidas a tomar para su control o mitigación, esto proporciona una seguridad razonable de la prevención, detección y mitigación de los riesgos.

### 8.1. Proceso de gestión del riesgo operativo

Dentro del macroproceso de Gestión y Administración del Riesgo se encuentra el proceso de Gestión de Riesgo Operativo, compuesto por los siguiente:

procedimientos, que se encuentran publicados en el Sistema de Gestión de Calidad:

- Procedimiento gestión del riesgo.
- Procedimiento monitoreo SARO.
- Procedimiento gestión del reporte de eventos.

## 8.2. Identificación del riesgo

La primera etapa del SARO tiene como objetivo identificar los eventos que puedan generar pérdidas, por fallas o inadecuaciones en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

Bajo el enfoque metodológico de juicio de expertos se procede a identificar los riesgos mediante reuniones con los líderes de proceso o líderes de riesgo y con base en su conocimiento de la operación, se identifican los riesgos y las causas que lo originan y se relacionan con los factores de riesgo definidos en la circular 041 de 2007, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

De igual manera debe identificarse el impacto que tendría para ICETEX la materialización del riesgo, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

RIESGO ASOCIADO
ECONÓMICO
LEGAL
REPUTACIONAL
PROCESO

En busca de fortalecer la etapa de identificación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo, la entidad cuenta con los siguientes mecanismos:

- Retroalimentación de los hallazgos de las auditorías internas y/o externas realizadas a los procesos y procedimientos de la entidad y la base de datos del registro de eventos. Este mecanismo permite asociar al proceso de identificación de los riesgos, un componente objetivo y preciso.
- Habilitar un mecanismo interno, que permita alertar la ocurrencia de los eventos por parte de cualquier funcionario, esta situación está sujeta a la verificación por parte de la oficina de riesgo para la posterior solicitud del registro de evento operativo.
- Sesiones de monitoreo a los procesos, con acompañamiento de la oficina de riesgo y los líderes de riesgos.
- Identificación y análisis a los nuevos productos, procesos y proyectos en la Entidad.

## 8.3. Medición del riesgo

Tiene como objetivo establecer el nivel de riesgo inherente al cual está expuesto cada uno de los procesos de ICETEX, de acuerdo con los criterios de frecuencia del riesgo y con la magnitud del impacto, en caso de materializarse el riesgo.

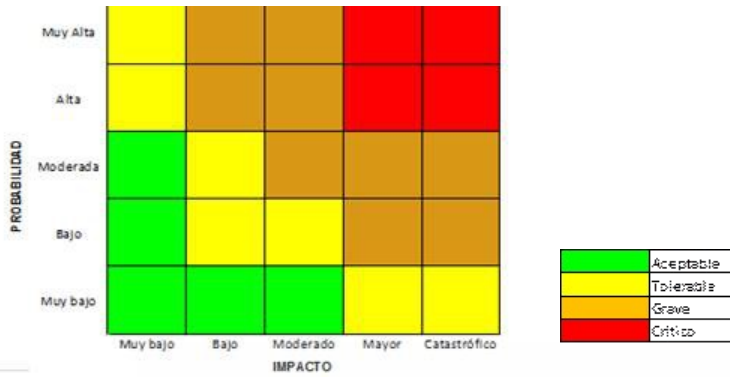
La medición a nivel de causa está basada en el juicio de expertos y confrontando el número de reportes en la base de eventos de riesgos materializados; la medición se realiza en los criterios definidos previamente, para la estimación de la frecuencia e impacto de las causas.

### Ver Anexo 6: Estimación de frecuencia e impacto.

Las sugerencias de mejoras en los criterios para la estimación de la frecuencia, el impacto y los controles realizadas por parte de la oficina de riesgos deben ser presentados para la aprobación del comité SARO – SARLAFT.

Después de determinar la frecuencia y la magnitud del impacto para cada causa, se estima el perfil inherente (sin controles), medido de acuerdo con los criterios de probabilidad e impacto, ubicados en el mapa térmico de la entidad.





Con la información del nivel inherente de cada una de las causas, se elabora la matriz de riesgos consolidada por procesos de toda la organización, se observa la exposición de riesgos sin controles.

#### 8.4. Control de riesgos

Una vez definido el perfil de riesgo inherente, se identifican los controles empleados para prevenir y disminuir el impacto o la frecuencia de las causas identificadas y asociadas a los riesgos; posteriormente evaluar la calidad de los controles asociados a los riesgos identificados y medidos.

Los controles deben atacar las causas que originan el riesgo y los impactos, desde las perspectivas, **prevención, detección y corrección**, generando una cadena de control suficiente para el tratamiento del riesgo.

En la valoración de los riesgos identificados, se tienen en cuenta la calidad de los controles establecidos para el tratamiento de estos, valorando el riesgo residual; estos criterios base para determinar la calidad de los controles se encuentran en el anexo seis (6) del presente manual.

La calificación de estos criterios arroja la puntuación de fortaleza del control, que permite identificar el nivel de exposición al nivel de causa y de riesgo una vez aplicados los controles y así mismo el riesgo residual individual y consolidado. Luego de la valoración de los controles se identifica el porcentaje de mitigación para disminuir la causa y el impacto, teniendo en cuenta la descripción del riesgo. Las escalas de mitigación de controles se encuentran en el anexo seis (6) del presente manual.

En los procesos del ICETEX que incluyen la participación de un outsourcing, el riesgo operativo debe ser identificado y medido por el líder de riesgo, lo funcionarios que se encuentran involucrados directamente o quienes hagan las funciones de supervisor y/o interventor. La definición de las medidas de control de los riesgos operativos las realiza el outsourcing con previa aprobación del supervisor, interventor y/o líder de riesgo.

#### 8.5. Perfil de riesgo

El perfil de riesgo es el resultado consolidado del promedio ponderado de la probabilidad y del impacto.

El perfil de riesgo se consolida para toda la entidad por proceso, por dependencia o por factor de riesgo.

La junta directiva define el nivel máximo de aceptación de exposición al riesgo medido a nivel de causas, y la calificación residual debe ser tolerable; es decir, que en caso de que la calificación de cada causa después del efecto de mitigación de los controles sea grave o crítica o no cuenta con un control asociado, se requiere de la ejecución de un plan de acción, el cual se deberá cargar en la herramienta designada por la oficina de riesgos, quien posteriormente realiza el seguimiento de los riesgos operativos de acuerdo a las fechas establecidas en el sistema que allí sean cargadas.

#### 8.6. Tratamiento del riesgo residual

Si posterior a la identificación y calificación de los controles y la mitigación de las causas del riesgo inherente, se da el caso que las causas no alcancen el nivel de riesgo residual definido por la junta directiva o si se detectan debilidades en los controles existentes, se definirá el tratamiento de nivel residual, orientado a cualquiera de las siguientes opciones:

- **Eliminar el riesgo:** Cuando se opta por suspender un producto o proceso o por una decisión administrativa.
- **Mitigar el riesgo:** Al interior de los procesos se obtienen cambios como el mejoramiento, el rediseño o la eliminación, como resultados de la implementación de adecuados controles y planes de acción orientados a la disminución del impacto, que afectan positivamente la distribución de la frecuencia o la disminución de la frecuencia y el impacto.
- **Dispensar o atomizar el riesgo:** Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares, procesos o personas.
- **Transferir el riesgo:** Buscar respaldo y compartir con otra área todo o parte del riesgo.
- **Asumir el riesgo:** Luego que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso la junta directiva o la presidencia aceptarán la pérdida residual tolerable y se deberán realizar tratamientos a estos riesgos para su manejo.

Para las causas de los riesgos que en su calificación residual se clasifiquen como graves o críticos, el líder de proceso debe establecer planes de acción que busquen reducir la exposición de la entidad al riesgo, a través de la creación de nuevos controles, de la implementación de modificaciones a los controles existentes o la creación de actividades de corrección inmediata. A estos planes se les hará seguimiento y se verificará la eficacia por parte de la oficina de control interno y se reportará su avance al nivel directivo de la entidad, con el fin de tomar las decisiones respectivas para su tratamiento y mitigación.

Las causas de los riesgos clasificados como aceptables y tolerables deben ser evaluados continuamente por los líderes de riesgo, garantizando la eficacia de los controles en el tiempo, ya sea mejorándolos o planteando unos nuevos, cuando haya lugar; si se percibe un incremento en el nivel del riesgo debe ser informado inmediatamente a la URO, con el fin de realizar la respectiva reclasificación.

## 8.7. Monitoreo

### 8.7.1. Monitoreo al mapa de riesgos operativos

Consiste en realizar el seguimiento a los perfiles de riesgo inherente y residual y a las etapas del SARO, a fin de tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora al sistema. Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad de los planes de acción de los riesgos y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación.

El monitoreo al mapa de riesgos operativos de la entidad lo realizarán el líder de riesgo operativo y la URO semestralmente; dentro del monitoreo la URO debe proponer al comité SARO las medidas relativas al perfil de riesgo residual, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo de la entidad, fijado por la junta directiva.

El seguimiento y la verificación de la eficiencia de los planes de acción de la entidad, se realizará conforme a lo establecido en el Sistema de Gestión de Calidad para las acciones preventivas, correctivas y de mejora.

### 8.7.2. Monitoreo al SARO

Tiene por objeto realizar un seguimiento efectivo, que facilite la detección y corrección de las deficiencias en el SARO.

El SARO debe retroalimentarse con el resultado de las auditorías internas y externas realizadas a los procesos de la entidad y con la base de eventos de riesgo operativo materializados; lo anterior, teniendo en cuenta que estos son los mecanismos más eficientes para la evaluación de los controles. El seguimiento a la ocurrencia de eventos y el mapa de riesgo serán los insumos para las auditorías a realizar en la entidad.

Para la etapa de formulación y diseño de nuevos procesos, productos y proyectos del ICETEX, previamente se evalúan los riesgos potenciales, siguiendo la directriz establecida en el Decreto 380 del 2007.

En el monitoreo anual al sistema, se verificará el cumplimiento de las políticas, programa de capacitación, indicadores, registro de eventos y controles operativos, para los cuales se evidencia su resultado en el test de monitoreo anual al Sistema de Administración de Riesgo Operativo.

### Ver Anexo 4: Test de monitoreo anual al SARO

Una herramienta fundamental para monitorear la implementación y eficacia del SARO son las auditorías propias del sistema. El monitoreo que se realice al SARO deberá enfocarse en:

- El cumplimiento de los objetivos y políticas del sistema.
- Verificar que los controles estén funcionando en forma oportuna, eficiente y efectiva.
- Verificar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación establecidos y aprobados por la junta directiva.

## 8.8. Indicadores

Los indicadores del Sistema de Administración del Riesgo Operativo están diseñados para monitorear y hacer seguimiento al desempeño del sistema a interior del ICETEX en un período definido de acuerdo al indicador.

El ICETEX ha construido una serie de indicadores para la medición del Sistema de Administración del Riesgo Operativo, estructurados en una matriz gestionada por la Unidad de Riesgo Operativo y cuyo beneficio redundará en la posibilidad de efectuar monitoreos periódicos de las actividades del sistema para comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado, determinar las posibles desviaciones y promover acciones correctivas y de mejora necesarias para el cumplimiento de las metas definidas.

### Ver Anexo 5: Indicadores

## 8.9. Registro de eventos

La Superintendencia Financiera de Colombia establece que se debe construir un registro de eventos y mantenerlo actualizado; este registro debe contener todos los eventos ocurridos y que:

- Generan pérdidas y afectan el estado de resultados.
- Generan pérdidas y no afectan el estado de resultados.
- No generan pérdidas y no afectan el estado de resultados.

Los eventos que no afectan el estado de resultados deben contar con una medición cualitativa y coherente con el mapa de riesgos.

El propósito fundamental del registro de eventos dentro del proceso de administración de riesgos, es garantizar que se tomen las acciones para evitar o disminuir su ocurrencia, retroalimentar y fortalecer la identificación y medición del riesgo operativo y buscar la manera que no vuelva a ocurrir. La base de datos con el registro de los eventos reportados estará en la herramienta tecnológica que disponga la entidad para tal fin, la cual se acoge a las políticas de Backup de la entidad.

El ICETEX cuenta con una herramienta que permite realizar el reporte de eventos que debe ser gestionado por el líder de riesgo del proceso respectivo cuando el evento tenga origen en una alerta realizada por un funcionario, la URO dará traslado al líder de riesgo para que sea gestionado. El seguimiento y el cierre de los eventos reportados es responsabilidad de la URO.

Los eventos materializados que se descubran deben ser reportados a la oficina de riesgo máximo 20 días calendario después de conocer la ocurrencia, si durante el transcurso de un mes, no se conoce la materialización de ningún evento en los procesos, se certifica la no ocurrencia a la oficina de riesgo, dentro de los cinco (5) primeros días hábiles del mes siguiente.

### 8.9.1 Revelación contable

La cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo, así como los gastos derivados de su atención que afecten el estado de resultados, deben registrarse en cuentas de gastos del estado de resultados de la entidad en el período en el que se materializó la pérdida.

Las recuperaciones por concepto de riesgo operativo cuando afecten el estado de resultados se registran en cuentas de ingreso, en el período en el que se materializó la recuperación.

Las cuentas de gastos e ingresos para riesgo operativo se encuentran en el Plan de Cuentas de la Superintendencia Financiera de Colombia.

## 9. GLOSARIO

### Administración de riesgos

La cultura, procesos y estructura que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.

### Clasificación de los eventos

- Fraude interno: Actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad, incumplir normas o leyes, en los que está implicado al menos un empleado o administrador de la entidad. En el ICETEX este riesgo se asocia al riesgo de corrupción.
- 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 beneficiarios 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.

### Evento

Incidente o situación que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo determinado.

### Eventos de pérdida

Son aquellos incidentes que generan pérdidas por riesgo operativo a las entidades.

### Factores de riesgo

Se entiende por factores de riesgo, las fuentes generadoras de eventos en las que se originan las pérdidas por riesgo operativo. Son factores de riesgo el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos. Dichos factores se deben clasificar en internos o externos, según se indica.

### Líder de riesgo

Son los funcionarios asignados por proceso para apoyar la implementación del SARO.

### Manual de riesgo operativo

Es el documento contentivo de todas las políticas, objetivos, estructura organizacional, estrategias, metodologías, procesos y procedimientos aplicables en el desarrollo, implementación y seguimiento del SARO.

### **Pérdidas**

Cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo, así como los gastos derivados de su atención.

### **Perfil de riesgo**

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

### **Plan de acción**

Conjunto de acciones encaminadas a mitigar los riesgos que sobrepasan el nivel de tolerancia definido por el ICETEX, el cual contiene responsables, fecha y actividades a implementar.

### **Plan de continuidad del negocio**

Conjunto detallado de acciones que describen los procedimientos, los sistemas y los recursos necesarios para retornar y continuar la operación, en caso de interrupción.

### **Plan de contingencia**

Conjunto de acciones y recursos para responder a las fallas e interrupciones específicas de un sistema o proceso.

### **Riesgo**

Posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de los objetivos.

### **Riesgo inherente**

Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

### **Riesgo legal**

Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños, como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales. El riesgo legal surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.

### **Riesgo operativo (RO)**

"Es 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"<sup>[4]</sup>

### **Riesgo residual**

Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.

### **Riesgo reputacional**

Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa (verídica o falsa), respecto de la institución y sus prácticas de negocios, causando la pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

### **Sistema de Administración de Riesgo Operativo**

Conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación; mediante los cuales las entidades vigiladas identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo.

### **Tratamiento**

Conjunto de acciones encaminadas a manejar el efecto de los riesgos que están dentro del nivel de riesgo aceptado por el ICETEX.

### **Unidad de Riesgo Operativo**

Se entiende por Unidad de Riesgo Operativo, el área o cargo designado por el representante legal de la entidad, que coordina la puesta en marcha y seguimiento del SARO.

## **10. ANEXOS**

ANEXO 1: Procedimiento de gestión del riesgo operativo.

ANEXO 2: Procedimiento gestión del reporte de eventos de riesgo operativo.

ANEXO 3: Procedimiento monitoreo SARO.

ANEXO 4: Test de monitoreo anual al SARO.

ANEXO 5: Indicadores SARO

ANEXO 6: Tablas de frecuencia, impacto y controles.

## **ANEXO 4: Test de monitoreo anual al SARO**



Se aplicará el test de monitoreo de SARO, evaluando los siguientes criterios:

- Cumplimiento de políticas.
- Capacitación.
- Indicadores y planes de acción.
- Registro de eventos.
- Controles operativos.

Se tomará como resultado positivo del test, cuando el puntaje obtenido del monitoreo es como mínimo “Razonable” de acuerdo con la siguiente escala:

- Débil: Menor a 60 puntos
- Razonable: Mayor o igual a 60 puntos y menor a 80 puntos
- Óptimo: Mayor o igual a 80 puntos.

### ANEXO 5: Indicadores SARO

NOMBRE INDICADOR	GESTION A LOS RIESGOS GRAVES Y CRITICOS DE LOS PROCESOS
FÓRMULA	Número de riesgos graves y críticos GESTIONADOS por la URO / Total de riesgos Graves y críticos en el mapa VIGENTE
INTENCIÓN DEL INDICADOR	Medir la gestión de la URO sobre los riesgos graves y críticos del mapa de la entidad
PERIODICIDAD	Semestral
META	75% con desviación del 5%
RESPONSABLE	Unidad de Riesgo Operativo (URO)
OBSERVACION	Evidencia:
	- Actas de reunión con las áreas
	- Correos electrónicos de seguimiento
	- Formato de avances de planes de acción
	- Presentación a comités de SARO/SARLAFT
	- Presentación a comité Directivo

NOMBRE INDICADOR	PERFIL DE RIEGO OPERATIVO DE LA ENTIDAD
FÓRMULA	Promedio ponderado de la probabilidad de las causas y promedio ponderado del impacto de las causas
INTENCIÓN DEL INDICADOR	Asegurar la identificación del perfil de riesgo operativo a los que se ve expuesto el ICETEX
PERIODICIDAD	Semestral
META	Tolerable
RESPONSABLE	Unidad de Riesgo Operativo (URO)

### ANEXO 6: Tablas de frecuencia, impacto y controles

#### Escalas para el cálculo de probabilidad e impacto

➤ Estimación de la frecuencia de los riesgos:

FRECUENCIA DEL RIESGO	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA EJECUCIÓN DEL PROCESO	ROTACIÓN DEL PERSONAL	GRADO DE AUTOMATIZACIÓN	FALLAS TECNOLÓGICAS
Muy baja	EXCELENTE	MUY BAJA	TOTALMENTE AUTOMÁTICO	RARO
Baja	MUY BUENA	BAJA	MUY ALTA	POCO PROBABLE
Moderada	BUENA	MEDIA	ALTO	POSIBLE
Alta	REGULAR	ALTA	MEDIO	PROBABLE
Muy alta	DEFICIENTE	MUY ALTA	BAJO	MUY PROBABLE

➤ Estimación de la magnitud del impacto:

IMPACTO DEL RIESGO	ECONÓMICO	PROCESO	REPUTACIONAL	LEGAL
<b>Muy bajo</b>	DE 1 A 50 MILLONES Unimensual: 0.2%	REPROCESOS O ACTIVIDADES ADICIONALES DE 1 DÍA	AL INTERIOR DEL PROCESO	SUGERAS DE ÓRGANO DE CONTROL
<b>Bajo</b>	DE 50 A 300 MILLONES Unimensual: 2.5%	REPROCESOS O ACTIVIDADES ADICIONALES DE 2 A 5 DÍAS	EN LA ENTIDAD Y ALGUNOS CLIENTES	QUEJAS DE ÓRGANO DE CONTROL Y REVISORIA FISCAL
<b>Moderado</b>	DE 300 A 3.000 MILLONES Unimensual: 27.1%	REPROCESOS O ACTIVIDADES ADICIONALES DE 7 A 15 DÍAS	CONSIDERABLE NÚMERO DE CLIENTES	QUEJAS Y TUTEAS
<b>Mayor</b>	DE 3.000 A 13.000 MILLONES Unimensual: 27.6%	REPROCESOS O ACTIVIDADES ADICIONALES DE 14 A 18 DÍAS	MEIOS DE COMUNICACIÓN	SANCCIONES Y MULTAS DE ENTES DE CONTROL
<b>Catastrófico</b>	MÁS DE 13.000 MILLONES	REPROCESOS O ACTIVIDADES ADICIONALES POR MÁS DE 20 DÍAS	SECTORIAL O ENTES DE CONTROL	EMBARGOS DE CUENTAS

### Crterios para la calificación y mitigación de controles

➤ Escalas de mitigación:

MITIGACIÓN DE CONTROLES		
1	ENTRE 0 Y 20%	0
2	ENTRE 21 Y 40%	0
3	ENTRE 41 Y 60%	1
4	ENTRE 61 Y 80%	1
5	ENTRE 81 Y 100%	2

➤ Criterios de calificación de controles:

PUNTAJE	CRITERIO	CALIFICACIONES INDIVIDUALES	
15	DOCUMENTACIÓN	SI	15
		PARCIALMENTE	7
		NO	0
10	APLICACIÓN	SIEMPRE	10
		ALEATORIA	5
50	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	EL CONTROL ES EFECTIVO Y TIENE EVIDENCIA	50
		EL CONTROL REQUIERE MEJORAS	25
		EL CONTROL NO ES EFECTIVO	0
15	GRADO DE AUTOMATIZACIÓN	AUTOMÁTICO	15
		MIXTO	7
		MANUAL	5
10	TIPO DE CONTROL	PREVENTIVO	10
		DETECTIVO	8
		CORRECTIVO	3

[1] Guía de Administración del Riesgo Departamento Administrativo de la Función Pública.

[2] Circular Externa 041 de 2007, Superintendencia Financiera de Colombia.

[3] Guía de Administración del Riesgo Departamento Administrativo de la Función Pública.

[4] SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Circular Externa 041 de 2007

**Anexos:**

[Acuerdo 013 01 de abril de 2014.pdf](#)

[Acuerdo No. 067 del 2015.pdf](#)

[ACUERDO 062 DE 2014.pdf](#)

[Certificado Sesión Ordinaria Junta Directiva 10-04-2018.pdf](#)

**Modificaciones****Descripción de cambios**

- Se modificó el numeral 2, alcance.
- Se modificó el numeral 3, actualización normatividad.
- Se modificó el numeral 3.3, régimen sancionatorio. Se incluye las sanciones que tendrán los servidores públicos que no acaten lo que se encuentra en el manual.
- Se modificaron los objetivos específicos del SARO. Se adicionan dos objetivos que están encaminados a los nuevos proyectos, productos y servicios de la entidad.
- Se incluyen en el numeral 5.6.1. Mecanismo de evaluación, lineamiento a cerca de las capacitaciones de SARO.
- Se adicionan dos políticas estratégicas que están encaminadas a evaluar los nuevos proyectos, productos y servicios de la entidad, en el numeral 7.1. Políticas Estratégicas.
- Se adiciona una política operativa, en la cual se define documentar de forma independiente la administración del plan de continuidad de negocio, en el numeral 7.3. Política Operativa.
- Se adiciona una política documental que está encaminada al cumplimiento de la normativa establecida por el Archivo General de la Nación, en el numeral 7.4. Política Documental.
- Se modifica la redacción de un criterio:
  - a) Los riesgos y las causas de cada proceso por Factor de riesgos deben ser medios y controlados por los funcionarios de cada proceso, bajo la dirección de la Unidad de Riesgo Operativo.
- En el numeral 8. Metodología Sistema de Administración de Riesgo Operativo.
  - Se excluye de los Numerales 8. Provisiones por riesgo operativo, 8.1. Contingencia Judiciales y 8.2. Provisión de Fondos en Administración, el tema de Provisiones de Riesgo Operativo, contingencias judiciales y provisión de fondos en administración con la implementación de las NIIF en la Entidad.
  - Se excluye el numeral 9. Riesgo de corrupción, el Sistema de Riesgo de Corrupción del manual SARO, puesto que cuenta con su propia metodología y documentación.

**Historial de Versiones**

Fecha Vigencia (Acto Adtvo)	Versión	Descripción de Cambios
2018-4-10	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se modificó el numeral 2, alcance.</li> <li>- Se modificó el numeral 3, actualización normatividad.</li> <li>- Se modificó el numeral 3.3, régimen sancionatorio. Se incluye las sanciones que tendrán los servidores públicos que no acaten lo que se</li> </ul>

encuentra en el manual.

- Se modificaron los objetivos específicos del SARO. Se adicionan dos objetivos que están encaminados a los nuevos proyectos, productos y servicios de la entidad.

- Se incluyen en el numeral 5.6.1. Mecanismo de evaluación, lineamiento a cerca de las capacitaciones de SARO.

- Se adicionan dos políticas estratégicas que están encaminadas a evaluar los nuevos proyectos, productos y servicios de la entidad, en el numeral 7.1. Políticas Estratégicas.

- Se adiciona una política operativa, en la cual se define documentar de forma independiente la administración del plan de continuidad de negocio, en el numeral 7.3. Política Operativa.

- Se adiciona una política documental que está encaminada al cumplimiento de la normativa establecida por el Archivo General de la Nación, en el numeral 7.4. Política Documental.

- Se modifica la redacción de un criterio:

a) Los riesgos y las causas de cada proceso por Factor de riesgos deben ser medios y controlados por los funcionarios de cada proceso, bajo la dirección de la Unidad de Riesgo Operativo.

En el numeral 8. Metodología Sistema de Administración de Riesgo Operativo.

- Se excluye de los Numerales 8. Provisiones por riesgo operativo, 8.1. Contingencia Judiciales y 8.2. Provisión de Fondos en Administración, el tema de Provisiones de Riesgo Operativo, contingencias judiciales y provisión de fondos en administración con la implementación de las NIIF en la Entidad.

- Se excluye el numeral 9. Riesgo de corrupción, el Sistema de Riesgo de Corrupción del manual SARO, puesto que cuenta con su propia metodología y documentación.

2015-12-16 6

En el punto 5.7. Se especifica que el mecanismo para llevar a cabo la capacitación, será aquel que defina la coordinación de Talento humano.

En el punto 7.5. Se explica que el plan de acción generado en caso de que la calificación de cada causa después del efecto de mitigación de los controles sea grave o crítica, deberá cargarse en la herramienta designada por la Oficina de Riesgos para realizar seguimiento de los Riesgos Operativos de acuerdo a las fechas que allí sean cargadas.

2014-10-23 5

- Excluir los objetivos del Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO, el administrar el Plan de Continuidad del Negocio.

- Actualizar la estructura del Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO, y sus funciones de acuerdo al procedimiento articulado con la herramienta tecnológica VIGIA.
- Integrar las alertas generadas por cualquier funcionario, como mecanismo de identificación de eventos materializados.
- Realizar el ajuste metodológico de la medición a nivel de causas.
- Eliminar conceptos que se encuentran descritos de manera textual en la normatividad de la Superintendencia financiera.
- La oficina de riesgos podrá sugerir mejoras en los criterios para la estimación de frecuencias, impactos y controles, los que deben ser aprobados por el Comité SARO SARLAFT, razón por la cual las tablas de estimación de frecuencia, impacto y calificación de controles, se dejan dentro de los anexos del manual.
- Realizar el ajuste en la manera de calcular el perfil de riesgo del ICETEX.
- Ajustar el procedimiento de reporte y gestión de eventos de riesgo, adecuándolo a la herramienta de generación de alertas por parte de cualquier funcionario y la gestión de los eventos de riesgo en el Software.

2014-6-4 4

Se modifica:

- Introducción del manual
- Se elimina el capítulo IV, misión, visión, objetivos corporativos y productos.
- Se alinean las funciones descritas según lo establecido en la circular externa 041 de la SFC
- En la plataforma tecnológica se realiza la actualización de la descripción
- Se elimina el numeral correspondiente a la Estructura del programa de capacitación
- Se actualizan los diferentes medios por los cuales se realiza la divulgación del sistema SARO.
- Se actualiza lo correspondiente a: Políticas estratégicas, Políticas administrativas, Políticas Operativas, Políticas Documentales.
- Se eliminó del manual lo correspondiente al numeral 7.9.1 Revelación Contable.
- Se incluye en el manual las provisiones de Fondos en Administración, las cuales fueron adoptadas mediante Acuerdo 027 de octubre de 2011, se explica la metodología de cálculo de dichas provisiones, su revisión y los responsables de realizarlo, y los reportes que se deben generar.
- en el capítulo IX se incluye la metodología de riesgo de corrupción.

2013-11-22 3

Se modifica el primer párrafo de la Introducción.

Numeral 4.3 se Modifica el primer objetivo

Numeral 7.2 Identificación del riesgo operativo: se incluyen mecanismos que buscan fortalecer esta etapa

Calificación de criterios: porcentajes de mitigación para disminuirla causa e impacto teniendo en cuenta descripción del riesgo

Numeral 7.7.2 Monitoreo SARO.

2010-11-09 2

Adopción de la nueva metodología SARO.

COPIA CONTROLADA