

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO  
EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN COPSERVIR LTDA.**

**MARIA ASTRID CALDERÓN BÁEZ**

**ID: 70326**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELAS DE INGENIERIA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2008**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO  
EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA EN COPSERVIR LTDA.**

**Practica Empresarial**

**Director  
Magíster Ingeniero Industrial  
Carlos Eduardo Díaz Bohórquez**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELAS DE INGENIERIA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2008**

**Nota de aceptación:**

---

**Firma del Coordinador de prácticas**

---

**Firma del supervisor de la universidad**

---

**Firma del supervisor de la empresa**

**Bucaramanga, 17 de Julio de 2008**

### **Agradecimientos**

Dedico este plan de trabajo a todas aquellas personas que hicieron esto posible, comenzando con Dios por llenarme de bendiciones y colocar ángeles en mi camino, gracias a mi familia por ser mi apoyo durante mi carrera, a mi padre por su amor incondicional, al Sr. Tomas por permitir que el sueño de ser ingeniera industrial sea una realidad al otorgarme la beca en su empresa y a mis compañeros, profesores y amigos que encontré en las distintas etapas en estos últimos cinco años, que me dieron enseñanzas de vida.

Gracias a Copservir por permitirme la oportunidad de realizar esta practica en la cual obtuve un crecimiento profesional y personal. A todos las personas maravillosas del departamento de auditoria. A mi director Carlos Díaz por su tiempo, colaboración y acompañamiento en este proceso.

Este proyecto es dedicado a mi mamá por su incansable espíritu y su gran fortaleza, gracias por ser mi guía, mi ángel y mi amiga.

**MARIA ASTRID CALDERÓN BÁEZ**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Generalidades de la empresa	1
1.1 Reseña histórica COPSERVIR LTDA	1
1.2 Visión:	1
1.3 Misión:	1
1.4 Copservir Actual	1
2. Diagnóstico de la empresa	5
3. Antecedentes	7
3.1 Sistemas de control de riesgos del Grupo TELEFONICA LTDA.	7
3.2. Comportamiento modal de los riesgos. Alcaldía mayor de Bogotá	11
4. Justificación	14
5. Objetivos	15
5.1 Objetivo general:	15
5.2 Objetivos específicos:	15
6. Marco teórico	16
6.1 Enfoque metodológico según Comité Basilea	16
6.2 Enfoque metodológico según Price waterhouse Coopers PwC	17
6.3 Esquema de Gestión Integral de Riesgos COSO II	17
6.4 Enfoque metodológico según NTC 5254:2006	19
7. Actividades desarrolladas en la practica	25
7.1 Establecimiento del contexto	26
7.1.1 Objetivos y plan estratégico	26
7.1.2. Partes involucradas	30
7.2 Identificación de riesgos	31
7.3 Análisis de Riesgo	32
7.4. Evaluación de los riesgos	37
7.5 Proponer plan estratégico	40
8. Implementación propuestas	42
Conclusiones	43
Recomendaciones	45

## LISTADO DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Enfoque metodológico de PwC	17
Figura 2. Metodología de la gestión del riesgo – Coso	18
Figura 3. Proceso de gestión del riesgo en detalle. NTC 5254:2006	20
Figura 4. Matriz priorización de Riesgo – Análisis de riesgo	22
Figura 5. Proceso de gestión de riesgo. NTC 5254:2006	25
Figura 6. Modelo de planeación Estratégica	26
Figura 7. Organigrama del departamento de Gestión Humana	30
Figura 8 Matriz Tolerancia (análisis cualitativo)	38
Figura 9. Riesgos con rango de resultados	36
Figura 10. Análisis en la Matriz de Tolerancia	37
Figura 11. Análisis de los riesgos con rango de resultados	39

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de Riesgo	38
----------------------------	----

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN COPSERVIR LTDA.  
**AUTOR:** MARIA ASTRID CALDERÓN BÁEZ  
**FACULTAD:** FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
**DIRECTOR:** CARLOS EDUARDO DÍAZ BOHÓRQUEZ

### **RESUMEN**

En el presente trabajo de grado se realizó un estudio sobre la gestión del riesgo en el departamento de recursos humanos en la cooperativa COPSERVIR LTDA, en el cual se propone un plan estratégico con el fin de mitigar los riesgos encontrados en el departamento. En este documento se describe la metodología utilizada la cual se fundamenta en la norma técnica 5254 del 2006, donde se establecen las directrices para la gestión del riesgo. Este proceso se encuentra documentado en cinco etapas: establecimiento del contexto, identificación de los riesgos, análisis de los riesgos, evaluación de los riesgos y tratamientos. El análisis comienza estableciendo el contexto y situación real de la cooperativa, luego se identifican los riesgos los cuales son categorizados dependiendo de su impacto y probabilidad basándose en análisis cualitativos y semicuantitativos. El proceso finaliza en la propuesta de tratamientos para mitigar estos riesgos, generando mejoras para la cooperativa y cumpliendo la finalidad de la práctica.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión del riesgo, Copservir, análisis cualitativo  
análisis semicuantitativo.

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA  
GESTIÓN DEL RIESGO EN EL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS EN COPSERVIR LTDA.  
**AUTOR:** MARIA ASTRID CALDERÓN BÁEZ  
**FACULTAD:** FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
**DIRECTOR:** CARLOS EDUARDO DÍAZ BOHÓRQUEZ

### ABSTRACT

In this paper grade is conducting a study on risk management in the human resources department in the cooperative COPSERVIR Ltd, which proposed a strategic plan in order to mitigate the risks found in the department. This paper describes the methodology which is based on the technical standard 5254, 2006, which lays down the guidelines for risk management. This process is documented in five stages: establishment of context, hazard identification, risk analysis, risk assessment and treatment. The analysis begins by setting the scene and actual situation of the cooperative, then identifies the risks which are categorized according to their impact and probability based on semi-quantitative and qualitative analysis. The process ends in the proposed treatments to mitigate these risks, generating improvements to the cooperative and fulfilling the purpose of the practice.

**KEYWORDS:** Risk management, Copservir, qualitative analysis  
semiquantitative analysis



## INTRODUCCIÓN

Con el transcurrir del tiempo, vemos como las empresas han evolucionado adaptándose a los cambios presentes en los diferentes modelos del desarrollo empresarial, comenzando con la sociedad agrícola feudal, luego la sociedad industrial, pasando a la sociedad de la tecnología hasta llegar la sociedad del conocimiento, que es la que sé esta viviendo actualmente. En la sociedad actual las empresas se ven obligadas a evolucionar implementando cambios en los procesos.

Hoy en día las empresas ya no solo corrigen los problemas que se puedan presentar si no que los *previenen desde su comienzo*. Y es a partir de esta idea que nace la Gestión del Riesgo.

El riesgo según la norma técnica colombiana del 2006 "Es la oportunidad que suceda algo que tendrá impacto sobre los objetivos" y según el Comité de Basilea - Basel II A Closer Look": Managing Opertional Risk "El riesgo de pérdida resultante de inadecuados o fallidos procesos internos, de la gente, y de sistemas, o de acontecimientos externos"

Dadas estas definiciones, se establece que toda actividad conlleva un riesgo, desde la más compleja hasta la más sencilla, inclusive la inmovilidad total o el hecho de no hacer nada poseen un riesgo, por tal razón se puede pensar que el riesgo cero no existe. No obstante se encuentran diferentes formas de clasificar los riesgos, las cuales dependen de la metodología que se utilice, sin embargo todas coinciden en la necesidad de gestionar procesos para eliminar o minimizar estos riesgos.

La gestión del riesgo se puede aplicar a todo tipo de organización ya sea productiva o de servicios, lo único que varia son los riesgo a evaluar, por tal razón Copservir no es la excepción, esto se ve reflejado en la preocupación que ellos presentan en identificar los riesgo en las auditorias que realizan, donde son llamadas excepciones, sin embargo esta presente la necesidad de convertir la administración de riesgos en un proceso sistemático adherido a los procesos y no como actividades aisladas.

Sobre la gestión del riesgo se encuentran varias metodologías como la propuesta por el comité de Basilea en "Basel II A Closer Look": Managing Opertional Risk", también esta la de Price waterhouse Coopers PwC donde presentan el diseño y metodología sobre la implementación de una unidad de riesgos; un esquema reconocido internacionalmente es el Esquema de Gestión Integral de Riesgos COSO II – ERM –

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión y por último la metodología expuesta en la Norma Técnica Colombiana 5254:2006 de Incontec

Este plan estratégico se fundamentará en la metodología sobre la Gestión del Riesgo de la Norma Técnica Colombiana 5254:2006 de Incontec, la cual se adecuará al alcance del plan de trabajo.

Una vez adecuada esta metodología sobre la gestión del riesgo, a las condiciones particulares de la cooperativa y a su estructura organizacional; se decidió implementar una prueba en el departamento de gestión humana y los resultados se presentan en el siguiente informe.

## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1 Reseña histórica Copservir Ltda**

Copservir se constituye como cooperativa en el año 1995 de la necesidad de crear un mecanismo de ahorro que lograra un servicio crediticio, eficiente, continuo y progresivo, y así superar las diferentes necesidades económicas y sociales que en el momento presentaban los trabajadores. Luego de estudios, análisis y consultas se determinó, inspirados en los principios rectores de la economía solidaria, que la mejor opción era la creación de una cooperativa.

Toda esta idea y aspiración de los Trabajadores se concretó el 24 de Julio de 1995 con la celebración de la Asamblea General y la participación de 60 asociados que dio constitución a la Cooperativa.

La asociación de trabajadores que conforman Copservir, adquirió en 1996, un total de 320 droguerías de quienes eran sus patronos o empleadores y desde ese entonces ha establecido 133 nuevas farmacias con el producto de sus ingresos, no sin antes anotar que su actual patrimonio proviene de la consolidación de aportes mensuales realizados por los asociados en el tiempo que lleva constituida la cooperativa.

### **1.2 Visión:**

Ser una institución reconocida en el sector solidario, que propenda por el bienestar y desarrollo de los asociados y sus familias, por la generación de capital social; competitiva en productos y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad.

### **1.3 Misión:**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y sus familias, mediante la prestación de servicios integrales y comercializar productos competitivos que generen beneficios a la comunidad.<sup>1</sup>

### **1.4 Copservir Actual**

---

<sup>1</sup> COPSERVIR LTDA, historia [en línea] [Colombia] [Citado 24 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.copservir.com/copservirportal/index.php/>

La principal fortaleza de la cooperativa es el recurso humano que conforma la institución; personas con un alto nivel profesional, calidad humana innegable y el servicio al cliente es excelente, es por ello que se posiciona como una empresa líder a nivel nacional entre el gremio de expendedores de medicamentos de alta calidad.

A través de sus establecimientos de comercio Drogas la Rebaja, cubre 126 municipios colombianos, contando con una gran infraestructura que la constituye en el canal de distribución de medicamentos más importante del país.

Actualmente cuenta con 4531 Asociados ubicados en:

- 4 Sucursales
- 500 Puntos de Venta
- 30 Zonas

Ocupando el primer puesto en ventas a nivel país en el sector farmacéutico y el puesto 62 en ventas a nivel nacional entre las 100 empresas más grandes.

Atienden a 56 Millones de Clientes al año y 5 Millones de Clientes a Domicilio. Generando 20.000 empleos indirectos, 390 puntos de venta con servicio a domicilio, 475 puntos de venta con servicio de inyectología. Contando con 22.000 referencias diferentes de productos.<sup>2</sup>

Para lograr estos resultados, Copservir posee sucursales en cuatro de las principales ciudades del país, las cuales tienen asignadas zonas conformadas por puntos de venta; las sucursales son:

- |                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| ▪ Sucursal Cali - Dirección general | Call 18 #121 - 130 Pance |
| ▪ Sucursal Bogotá                   | Call 13 # 39 - 10        |
| ▪ Sucursal Barranquilla             | Cra 68 # 74 – 49         |
| ▪ Sucursal Bucaramanga              | Car 16 # 47 – 82         |

La sucursal Bucaramanga posee 6 zonas, conformadas con distintos puntos de venta:

---

<sup>2</sup> COPSERVIR LTDA, historia [en línea] [Colombia] [Citado 24 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.copservir.com/copservirportal/index.php/>

- Zona Bucaramanga: Piedecuesta, San Gil, Socorro, Barbosa, Moniquira y algunos puntos de venta de Bucaramanga y Floridablanca.
- Zona Sur (Bucaramanga): Girón y algunos puntos de venta de Bucaramanga y Floridablanca
- Zona Caro: Aguachica, El banco, Ocaña, Barranca, Puerto Wiches y San vicente.
- Zona Boyacá: Paipa, Tunja, Sogamoso, Duitama y Malaga
- Zona Valledupar: La paz, Codazzi, Valledupar, Curumani y Bosconia

Copservir en la sucursal de Bucaramanga se encuentra organizada con los siguientes departamentos:

- Gerencia general de la sucursal
- Área financiera: servicios generales, presupuestos, contabilidad y tesorería
- Recursos humanos
- Auditoria
- Tecnología
- Jurídico
- Seguridad
- Compras y distribución: Centro de Distribución (cedi)

Organigrama de Copservir Anexo A

Copservir ha logrado obtener un crecimiento sostenible a través de los años, gracias a sus ventas, patrimonio, utilidades y generación de empleo, lo cual le ha permitido ubicarse en los primeros lugares dentro de los indicadores que califican las empresas del país:

- Puesto 3 dentro de las 100 Entidades Cooperativas más grandes según ingresos (Fuente Revista Colombia Cooperativa publicada por Ascoop en su edición 84 de Abril de 2006)
- Puesto 3 dentro de las 100 empresas más grandes según las utilidades netas finales arrojadas en el 2005 (Fuente Revista Semana Edición especial Abril de 2006)

- Puesto 15 dentro de las 200 Entidades Cooperativas más grandes según activos (Fuente Revista Colombia Cooperativa publicada por Ascoop en su edición 84 de Abril de 2006)
- Puesto 20 dentro de las 100 empresas más grandes según la generación de empleo (Fuente Revista Semana Edición especial Abril de 2006)
- Puesto 85 dentro de las 1001 compañías más grandes del país según ingresos operacionales (Fuente Revista Cambio en alianza con el Diario Portafolio Edición especial Abril de 2006)
- Puesto 87 dentro de las 100 empresas más grandes según ingresos operacionales (Fuente Revista Semana Edición especial Abril de 2006)<sup>3</sup>

Esto reafirma que Copservir día a día logra posicionarse como una empresa estable financiera y comercialmente, que fundamenta su acción social en servir a la comunidad y propender por el desarrollo y bienestar de sus asociados y sus familias. Teniendo siempre presente la frase “*Colombianos trabajando por un mejor país*”.

---

<sup>3</sup> COPSERVIR LTDA, historia [en línea] [Colombia] [Citado 24 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.copservir.com/copservirportal/index.php?name=News&file=article&sid=923>

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Copservir es una cooperativa que ha demostrado un gran desarrollo y un crecimiento sostenible a lo largo de los últimos 12 años, siendo el recurso humano la clave del éxito en este desarrollo. El progreso de esta cooperativa se ve reflejado en los indicadores y reconocimientos que le han sido otorgados, como:

- Copservir en el año 2004 reporto un crecimiento del **3.5%** cifra que la ubica como la 5a. empresa del sector solidario, con ventas que representan el 0,17% del producto interno bruto del país
- La cooperativa ha generado 4.100 empleos directos que benefician a 22.000 personas entre cónyuges, hijos, padres y demás personas a cargo.
- Reconocimiento México gestión empresarial año 2005
- Reconocimiento a las 100 empresas más importantes del país revista cambio
- Reconocimiento a los ejecutivos más jóvenes revista dinero<sup>4</sup>

Estos reconocimientos son muestra de la gestión administrativa y del trabajo en equipo que posee la cooperativa; regidos por políticas, normas de procedimientos y manuales de funciones para cada cargo y actividad.

La cooperativa a pesar de presentar buen desarrollo, ha tenido que atravesar por serios inconvenientes que le ocasionaron problemas legales, de imagen y credibilidad, esto se debió a que en el año 1996 Copservir compro legalmente los establecimientos comerciales de Distribuidora de Drogas la Rebaja S.A. que durante 7 años fue investigada por la Fiscalía general de la nación que mediante sentencia del 21 de febrero de 1997, confirmada el 26 de mayo del mismo año concluyo que tales establecimientos no fueron adquiridos con dinero producto del tráfico de estupefacientes como tampoco de que se trataran de transacciones simuladas en donde los procesados de manera consciente y voluntaria aceptaran prestar sus nombres para ocultar a los verdaderos propietarios y que ellos lo hicieran con el conocimiento claro y preciso de que se trataba de bienes adquiridos con el producto del narcotráfico.

---

<sup>4</sup> RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, cooperativa multiactiva [en línea] [Colombia] [Citado 25 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet:  
<http://www.electrosoftsystem.com/rse/BancoBuenasPracticas08b.php>

A partir de esto la Cooperativa reestructuro varios de sus procesos y normas, ya que se encuentra en proceso de intervención por parte de entidades oficiales. El departamento de Auditoria ha tenido que mantener procesos al 100% lo que significa que si antes se le realizaba auditoría interna a determinado departamento una o dos veces al año ahora se tiene que realizar durante todo el año; para lo cual Auditoría Interna utiliza una cuarta parte de sus recursos profesionales del área administrativa.

De acuerdo a un informe global de todas las auditorías operativas a puntos de venta realizadas en el último año se determino que los riesgos a los cuales está más expuesta la cooperativa son: a la pérdida por sanciones legales y pérdidas por hurto y fraude. De este informe realizado por Dirección General de Auditoría Interna, se concluyen varias debilidades, pero en especial: “La administración de riesgos en la cooperativa no es un proceso sistemático adherido a los demás procesos<sup>5</sup>” Con esto ellos expresan que las actividades realizadas por el departamento de Auditoría son actividades aisladas y no un proceso donde interactúen todas las áreas, un proceso que este estructurado por medio de una secuencia lógica de pasos.

Al analizar los datos históricos de las auditorías realizadas, se encuentran que varios eventos o relevancias detectadas son corregidos por el momento, pero en el futuro se vuelven a presentar y estas son corregidas nuevamente, convirtiéndose en un ciclo agotador y perjudicial para la cooperativa.

Una debilidad identificada en la cooperativa es la falta de conocimiento por parte de las personas, sobre los riesgos que conllevan cada actividad que ellos desarrollan, y las consecuencias que estos traen. Las personas deben visualizar su desempeño individual dentro que un plan estratégico que busca alcanzar unos objetivos en común, centrarse en las metas propuestas y en el trabajo en equipo para no generar actividades aisladas, por el contrario ellos deben promover la colaboración mutua y una cultura de prevención.

---

<sup>5</sup> COPSERVIR LTDA, Departamento Auditoria, informe Dirección General Auditoría [Colombia] [Citado 25 de Febrero de 2008]



### **3. ANTECEDENTES**

En muchas ocasiones el gerente o los directivos de una empresa requieren implementar sistemas efectivos para controlar y prevenir futuros riesgos que pueden resultar como pérdidas, derroche y recursos que están fuera de presupuesto, que afectan el normal desarrollo de las actividades de servicios o productivas de la empresa. A partir de esta necesidad las empresas empiezan hablar de *Control del Riesgo, Administración del Riesgo, Gestión del Riesgo*, entre otras.

Estos son algunos ejemplos de diferentes empresas tanto públicas como privadas que han implementados sistemas para el control de Riesgos.

#### **3.1. Sistemas de control de riesgos del Grupo TELEFONICA LTDA.**

3.1.1 Descripción general de la política de riesgos de la sociedad y/o su grupo, detallando y evaluando los riesgos cubiertos por el sistema, junto con la justificación de la adecuación de dichos sistemas al perfil de cada tipo de riesgo:

Telefónica realiza un seguimiento permanente de los riesgos más significativos que pudieran afectar a las principales sociedades que componen su Grupo. Para ello dispone de un Modelo Corporativo que se aplica de forma periódica y homogénea en las Sociedades del Grupo y que permite evaluar tanto la importancia de cada uno de los riesgos que pudieran afectar a las sociedades, como el grado de control sobre cada uno de ellos. De esta forma, el Grupo dispone de un mapa de riesgos que permite identificar los que precisan de un control y seguimiento específico, priorizados en función de su importancia. Asimismo, el modelo dispone de una matriz que recoge los procesos operativos en los que se gestionan cada uno de los riesgos considerados, al objeto de que se evalúen los controles establecidos y poder disponer de una seguridad razonable de que no se materializarán.

La identificación de estos riesgos y procesos es realizada por la Dirección General de Auditoría Interna, responsable de la función de control interno del Grupo. Sus resultados son informados periódicamente en la Comisión de Auditoría y Control de Telefónica.

Los 50 riesgos considerados por el modelo están clasificados en las siguientes categorías:

## **I. Riesgos de los procesos de negocio:**

I.1. Riesgos operacionales (riesgos que pudieran afectar a la eficacia y eficiencia de los procesos operativos y la prestación de los servicios, a la satisfacción de los clientes y a la reputación de las empresas del Grupo).

I.2. Riesgos de integridad (fraude interno y externo).

I.3. Riesgos de dirección y recursos humanos (gestión, dirección y liderazgo; límites de autoridad, etc.).

I.4. Riesgos tecnológicos.

I.5. Riesgos financieros.

## **II. Riesgos de información:**

II.1. Información operativa.

II.2. Información financiera.

II.3. Evaluación estratégica.

**III. Riesgos del entorno** (competencia; relaciones con accionistas; disponibilidad de recursos; entorno político y económico, legal y fiscal; regulación y cambios en el sector).

3.1.2. Indique los sistemas de control establecidos para evaluar, mitigar o reducir los principales riesgos de la sociedad y su grupo:

El marco de control interno adoptado por el Grupo Telefónica está basado en el modelo COSO, de reconocido prestigio en los entornos financieros internacionales, cuyos objetivos son:

- La eficacia y eficiencia de sus operaciones,
- La salvaguarda de los activos,
- La fiabilidad de la información financiera,
- El cumplimiento de leyes y normas.

Además de los controles establecidos en cada uno de los procesos operativos de la Sociedad, el Grupo dispone de los siguientes elementos específicos de control:

- Una estructura de Auditoría Interna con capilaridad en todo el Grupo Telefónica que desarrolla sus funciones de acuerdo con los criterios y normas profesionales del Instituto Internacional de Auditores Internos. Es de destacar que Telefónica ha sido la

primera sociedad española en obtener la certificación de calidad otorgada por el mencionado Instituto.

- Las Cuentas Anuales y las de todas las sociedades con peso significativo son sometidas a verificación de un Auditor Externo. Asimismo, para las Sociedades más importantes se encarga al Auditor Externo que efectúe recomendaciones en materia de control interno.
- Igualmente hay que reseñar que el Consejo de Administración aprobó en 2005 un Código de Ética de aplicación a los empleados del Grupo.
- Asimismo, para el establecimiento de sistemas de controles adecuados y homogéneos en el Grupo, Telefónica dispone de un conjunto de normativas mediante las que se regulan aspectos básicos de control. Las principales son:

1. Normativas de control sobre la información de la Compañía y su sistema de información financiero-contable. Estas son:

- Registro, comunicación y control de la información financiero contable.
- Normativa de comunicación a los mercados.
- Normas de conducta para financieros.
- Operaciones intragrupo.

2. Normativas sobre representación externa y vinculación de las sociedades:

- Operaciones del Grupo con decisión centralizada.
- Pagos: segregación de funciones, doble firma mancomunada, conciliaciones bancarias, etc.
- Compra de bienes y servicios: reserva presupuestaria, procedimiento corporativo para las adjudicaciones, formalización de compromisos, plazos de pago, etc.
- Apoderamientos: para suscribir contratos, apertura de cuentas, disposición de fondos, etc.

3. Normativas que regulan actividades de carácter personal:

- Gastos de viaje y representación de directivos: límites, justificación, reembolso, etc.
- Normativas sobre seguridad física y de la información.

4. Normativa de mínimos medioambientales: normas a cumplir en el Grupo cuando la legislación no tenga un nivel de exigencia superior.

- Por otra parte el Grupo cuenta con una Unidad de Intervención para el control de la aplicación de fondos, control de operaciones relevantes, control de gastos de viaje y representación, implantación de controles básicos en los procesos de mayor riesgo, etc.

Del mismo modo en el 2005 se ha puesto en funcionamiento un canal de denuncias. Este canal de denuncias ha sido creado por la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración para que cualquier empleado del Grupo Telefónica pueda hacer llegar, de forma totalmente anónima si lo desea, denuncias relativas al control interno de los estados financieros, la contabilidad o la auditoría de las cuentas.

- Telefónica dispone, asimismo de Unidades que controlan determinados riesgos específicos: Riesgos y Seguros, Reputación, Regulación, Calidad y Recursos Humanos (riesgos laborales).

Dentro de los riesgos del Grupo y por su especial relevancia para inversores y accionistas, es necesario destacar el sistema de control establecido sobre el proceso de elaboración de la información financiero – contable. En Telefónica, este proceso está regulado a través de los siguientes manuales, instrucciones y normativas:

- Manual de Normas de Valoración y de Políticas Contables.
- Instrucciones para el cierre y la auditoría externa.
- Calendario anual de información financiero-contable.
- Plan Contable Corporativo.
- Manual del sistema de información a filiales (instrumento técnico informático para el reporte de información financiero-contable y para la consolidación de los estados financieros).
- Normativas de operaciones intragrupo y de control interno.

Anualmente se revisa la eficacia de los controles internos para el reporte financiero, tanto en el proceso de elaboración de los estados contables como en los principales procesos que vuelcan información hacia la contabilidad. Esta práctica es obligada para Telefónica S.A. y para otras empresas del Grupo en su calidad de “SEC registrant”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> LIBROS, evaluación y control de riesgos [en línea] [España] [Citado 25 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.electrosoftsystem.com/rse/>

## **3.2. Comportamiento modal de los riesgos identificados en la vigencia 2007 por la Alcaldía mayor de Bogotá, D.C. – Departamento administrativo – Defensoría espacio público**

### **3.2.1 INTRODUCCIÓN:**

Con el advenimiento del Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005 y lo señalado en la NTCGP 1000:2004, dentro del proceso de implementación del Modelo Estándar de Control Interno, el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público aplicó la metodología establecida en la Resolución 211 del 4 de septiembre de 2007, que corresponde a la actualización de los formatos y no de la metodología que ya estaba establecida en la Resolución 556 del 11 de diciembre de 2002.

### **3.2.2 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE RIESGOS:**

Este análisis tiene como propósito fundamental describir los riesgos a los procesos y el impacto que potencialmente se pueda presentar en la entidad, los cuales han sido analizados por procesos estratégicos, primarios y de soporte, desagregados por cada uno de los 15 procesos identificados.

### **3.2.3 ANÁLISIS DE TIPO DE RIESGOS:**

Se identificaron 127 riesgos en los procesos de la entidad, distribuidos así: 38 son administrativos para un 29,92% del total; 10 son financieros para el 7,88%; 26 son de tipo legal para el 20,47% y 53 son técnicos para el 41,73%, siendo estos últimos los de mayor peso en toda la entidad.

### **3.2.4 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:**

Desde el año 2002, el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público adoptó un modelo propio para la identificación, clasificación y ponderación de los riesgos inherentes a los procesos y/o subprocesos institucionales. Con el devenir de los años, el legislador colombiano considero oportuno construir un sistema con mínimos estándares que fuera aplicado por las entidades públicas de todos los órdenes, es así como aparece en el escenario jurídico el Decreto 1599 de 2005, reglamentario de la Ley 87 de 1993, por medio del cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno. Frente a los nuevos requerimientos de orden jurídico y administrativo, se hizo necesario actualizar el componente metodológico en el aspecto de incluir la administración del riesgo. La experiencia adquirida durante estos años de aplicación del modelo, aunado con los importantes comentarios recopilados a través de benchmarking, inexorablemente nos han conducido a delimitar la administración del

riesgo conforme lo contempla la norma técnica colombiana NTC 5254:2006, con algunas ligeras adaptaciones al modelo, libertades estas que nos damos toda vez que el modelo aplicado en la entidad desde su génesis metodológico hasta la praxis cotidiana es de tipo ecléctico.

### 3.2.5 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:

La administración de los riesgos tiene como propósito el tratamiento del riesgo, los que inciden en la consecución de los objetivos institucionales.

Para hacer esto posible se incluyó la administración de riesgos en el modelo de riesgos PSG, diseñado y ejecutado por el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público. En el tema de la administración del riesgo se acoge la filosofía descrita en el numeral 3.6.3 de la norma técnica colombiana NTC 5254:2006 referente al tratamiento de riesgos con resultados negativos y 3.6.4 – 3.6.5 del mismo documento, referente a las opciones de tratar el riesgo y los planes de tratamiento

### 3.2.6 TRATAMIENTO O ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:

Con el fin de determinarse las acciones del tratamiento del riesgo, se ha hecho necesario aplicar, con algunas modificaciones, lo establecido en el numeral 3.6.3 de la NTC 5254:2006 de la siguiente manera:

- **Compartir el riesgo:** Implica que otro soporte parte del riesgo, sin que con ello el dueño del proceso se libere de su responsabilidad de tutoría sobre aquella parte que ha compartido.
- **Transferir el riesgo:** Implica el traspaso del riesgo para que otra parte lo soporte totalmente, sin que con ello el dueño del proceso se libere de su responsabilidad de tutoría sobre el riesgo transferido.
- **Reducir el riesgo:** Implica disminuir cualquiera de las variables PSG, de tal manera que el valor total del riesgo decrezca
- **Asumir el riesgo:** Significa aceptar en su totalidad el riesgo.

### 3.2.7 ANÁLISIS ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO 2007:

En términos generales, se puede establecer que la política de administración de riesgos a la que más se recurre en los procesos estratégicos es la de compartir, situación que significa fraccionar entre varios componentes o procesos las variables que determinan los riesgos, de esa manera cada uno de ellos debe hacer acciones de mitigación que en su conjunto controlan de manera adecuada el riesgo.

La política de administración de riesgos a la que más se recurre en los procesos primario o misionales es la de reducir, situación que significa hacer acciones de

mitigación a cualquiera de las variables PSG, con lo que se logra mitigar sistémicamente el riesgo. La política de administración de riesgos a la que más se recurre en los procesos de soporte es la de asumir, lo que obliga a tomar todas las medidas necesarias para mitigar el riesgo a cuenta del propio proceso<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA, comportamiento modal del riesgo [en línea] [Colombia] [Citado 24 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.dadep.gov.co/archivos/documentos/gestion/informerriesgos2007.pdf>

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Según las debilidades identificadas en la cooperativa con respecto a los procesos de control interno realizados por el departamento de Auditoría y la ausencia de una cultura de prevención que permita promover el trabajo en equipo, se establece la base para la creación de este plan de trabajo.

Este proyecto permitirá identificar oportunidades y evitar pérdidas, mediante la elaboración de un plan estratégico sobre la Gestión del Riesgo en Copservir Ltda. ya que los riesgos van ligados con toda clase de actividades que desarrolla la cooperativa y pueden afectar su normal funcionamiento desde cualquier área.

Con este proyecto se desea crear una herramienta útil para la cooperativa, que genere beneficios y contribuya con el cumplimiento de los objetivos, permitiendo que la administración de riesgos sea un proceso sistemático adherido a los demás procesos y no al contrario como se plantea en el diagnóstico de la cooperativa.



## **5. OBJETIVOS:**

### **5.1 Objetivo general:**

Diseñar un plan estratégico sobre la Gestión del Riesgo en Copsevir Ltda, con el fin de crear un proceso sistemático donde interactúen las diferentes áreas de la cooperativa por medio de estrategias, evaluaciones, análisis y demás herramientas de esta gestión.

### **5.2 Objetivos específicos:**

- Recopilar información sobre la gestión del riesgo en la cooperativa que contengan datos históricos, informes, evaluaciones, comunicados, notas de interés o cualquier información que contribuya con el proyecto.
- Realizar un análisis de la industria en la cual se encuentra la cooperativa para establecer el contexto.
- Identificar los riesgos presentes en Copsevir.
- Analizar y evaluar los riesgos dependiendo del impacto, periodicidad y consecuencias que estos conllevan.
- Proponer plan estratégico para tratar los riesgos identificados.
- Compartir la información y análisis obtenidos en el proyecto con las personas interesadas, para convertir la gestión del riesgo en un tema de interés general.

## 9. MARCO TEÓRICO

El Riesgo “Es la oportunidad que suceda algo que tendrá impacto del objetivos” según la Norma Técnica Colombiana de 2006 (NTC 5254)<sup>8</sup>; El riesgo para Arturo E. de Bladex en su ponencia de Administración del riesgo operacional en Mayo de 2005 “Es cualquier evento que puede comprometer a la organización de no lograr sus objetivos de negocios”<sup>9</sup>.

En la actualidad las empresas se están preocupando por el concepto de riesgo y están preguntado que pueden hacer para prevenirlos, por eso se han creado diferentes metodologías, como las que se nombran a continuación:

### 6.1 Enfoque metodológico según Comité Basilea:

El riesgo operacional es definido por el Comité de Basilea como "el riesgo de pérdida resultante de inadecuados o fallidos procesos internos, de la gente, y de sistemas, o de acontecimientos externos" incluyendo el riesgo legal pero excluyendo los riesgos estratégico y reputacionales.

Basilea emitió un documento con los principios de administración y supervisión de riesgo operacional para: Identificar, Evaluar. Monitorear, Mitigar y controlar el riesgo. El documento está estructurado en diez principios:

1. Rol de la junta directiva
2. Rol del auditor interno
3. Rol de la administración
4. Identificación del riesgo
5. Evaluación cualitativa y cuantitativa del riesgo
6. Control y mitigación del riesgo
7. Plan de continuidad de negocios (BCP)
8. Rol del supervisor
9. Rol del supervisor como evaluador

---

<sup>8</sup> STANDARS NEW ZEALAND, Manual directrices de gestión del riesgo, Norma Técnica Colombiana NTC 5254:2006, Incontec 2007.

<sup>9</sup> ARTURO E BLADDEX, ponencia de Administración del riesgo operacional en Mayo de 2005 [en línea] [Colombia] [Citado 23 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.palisadelta.com/2008Conf/presenters.asp>

10. Rol de divulgación<sup>10</sup>

## 6.2 Enfoque metodológico según Price waterhouse Coopers PwC

Para el diseño e implementación de la unidad de RIESGOS operacionales existen metodologías para cumplir este objetivo. Como mínimo se recomienda seguir los pasos reflejados en el enfoque metodológico según Price waterhouse Coopers PwC; allí se sugieren las macro actividades que deben seguirse al respecto.<sup>11</sup>



Figura 1 Enfoque metodológico de PwC

## 6.3 Esquema de Gestión Integral de Riesgos COSO II – ERM – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

En 2003, COSO publicó su propuesta de Esquema de Gestión Integral de Riesgos, definiéndolo como:

- Un proceso efectuado por el directorio, gerencia y demás personal de una entidad.

<sup>10</sup> AUDIROTIRA DEL RIESGO, Basel II A Closer Look": Managing Operational Risk") [en línea] [Colombia] [Citado 24 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.kpmg.com.co/publicaciones>

<sup>11</sup> Price waterhouse Coopers PwC, Metodología del riesgo [en línea] [United States] [Citado 24 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/E5066FF9CA2ED6EC85257347007061F6>

- Se aplica al fijar la estrategia y a través de toda la entidad.
- Está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad.
- Administra el riesgo de manera que se encuentre dentro su apetito por el riesgo, para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la entidad.

COSO identifica ocho componentes interrelacionados que integran el control interno:

- Ambiente Interno
- Fijación de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo <sup>12</sup>



Figura 2 Metodología de la gestión del riesgo – Coso

<sup>12</sup>The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, esquema de la gestión integral de riesgos [en línea] [Colombia] [Citado 22 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: [www.varkaconsulting.com/docs/administracion\\_de\\_riesgos\\_enlas\\_empresas\\_bajo\\_el\\_esquema\\_COSO%20.ppt](http://www.varkaconsulting.com/docs/administracion_de_riesgos_enlas_empresas_bajo_el_esquema_COSO%20.ppt)

#### **6.4 Enfoque metodológico según NTC 5254:2006**

Gestión de riesgos es cultura, procesos y estructuras dirigidas a obtener oportunidades potenciales mientras se administran efectos adversos. Esta gestión brinda una estructura para facilitar la comunicación y la consulta entre las partes involucradas externas, órganos de gobierno, gestión y personal a todos los niveles acerca de la definición y logro de metas organizacionales.

La gestión de riesgo se puede aplicar en muchos ámbitos en una organización. Se puede aplicar en los niveles estratégico, táctico y operacional. Se puede aplicar a proyectos, en la toma de decisiones específicas o para manejar áreas reconocidas de riesgo.

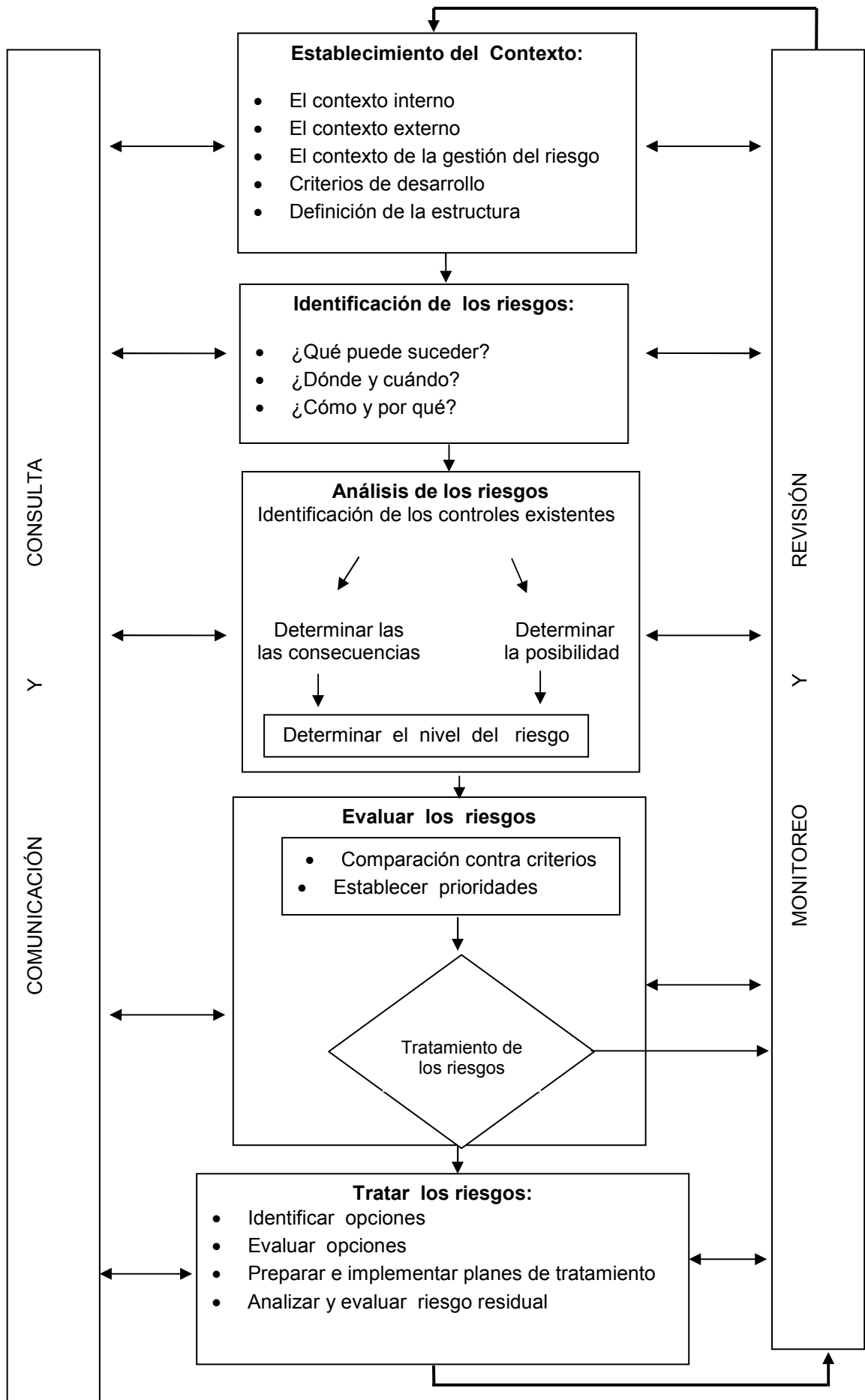


Figura 3. Proceso de gestión del riesgo en detalle. INCONTEC Norma Técnica Colombiana NTC 5254:2006

### Comunicación y consulta:

La comunicación del riesgo es un proceso interactivo de intercambio de información y opinión, que involucra múltiples mensajes acerca de la naturaleza y la gestión del riesgo. Se aplica internamente a organizaciones, departamentos o unidades de negocios, o al exterior a partes involucradas externas. La comunicación del riesgo no resolverá todos los problemas o conflictos. Una comunicación inapropiada acerca del riesgo puede conducir a una ruptura de la confianza y/o una pobre gestión del riesgo.

La consulta se puede describir como un proceso de retroalimentación entre la organización y sus partes involucradas, sobre un tema antes de tomar una decisión o determinar una dirección sobre un tema particular.

La comunicación y la consulta se puede realizar a diferentes niveles, de acuerdo con los requisitos de la situación:

- En un solo sentido describe el suministro de información tal como informes anuales, boletines, actas de reuniones, etc.
- En dos sentidos involucra compartir la información, perspectivas, creencias, posiciones, etc, entre las partes interesadas y entre una organización y sus partes involucradas.

### Establecimiento del contexto:

- Establecimiento del contexto externo: en esta etapa se define el ambiente externo en el cual la organización funciona y la relación entre estos. Es importante establecer esta relación para asegurar que las partes involucradas y sus objetivos se tengan en cuenta cuando se desarrollen criterios para la gestión del riesgo, las amenazas y las oportunidades generadas externamente se consideran de forma adecuada.
- Establecimiento del contexto interno: Antes de realizar cualquier actividad es necesario comprender la organización como: cultura, estructura, capacidades en términos de recursos como personas, sistemas, procesos y capital; conocer metas, objetivos y estrategias de la organización. El riesgo principal para la mayoría de las organizaciones es fallar en lograr sus objetivos estratégicos, del negocio o de proyecto; o que las partes involucradas lo perciban como fracaso.

Establecer el contexto tiene que ver con comprender los datos esenciales de la organización y sus riesgos, la determinación del alcance de las actividades de gestión

de riesgo que se va a emprender y el desarrollo de una estructura para las tareas de gestión del riesgo que se va a seguir.

#### Identificación de riesgos:

Esta fase busca identificar los riesgos que se han de gestionar. La identificación exhaustiva usando un proceso sistemático bien estructurado es crítica porque un riesgo no identificado en esta etapa puede ser excluido del análisis posterior.

- ¿Qué puede suceder, dónde y cuándo?
- ¿Por qué y cómo puede suceder?
- Herramientas y Técnicas: Listas de verificación, juicios basados en la experiencia, registros, diagramas de flujo, lluvia de ideas, análisis de sistemas, análisis de escenarios, discusiones de grupos de enfoque, entrevistas estructuradas y técnicas de ingeniería de sistemas

#### Análisis de riesgo:

Consiste en desarrollar el entendimiento del riesgo. Suministrar 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 consecuencias puedan ocurrir. Se pueden identificar las consecuencias con su posibilidad.

Tipos de análisis:

- Análisis cuantitativo
- Análisis semicuantitativo
- Análisis cualitativo

#### **Matriz de priorización de riesgos**

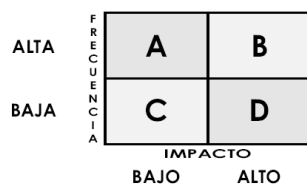


Figura 4. Matriz priorización de Riesgo – Análisis de riesgo



Cuando se ubican los riesgos en la matriz se define cuáles riesgos requieren acciones inmediatas, que en este caso son los del cuadrante **B**, es decir los de **alto impacto y alta probabilidad**. Los que no requieren acciones inmediatas (pero desde luego requieren que se

formulen) son los ubicados en el cuadrante **C bajo impacto y baja probabilidad**. Respecto a los ubicados en las casillas **A** y **D**, es la entidad la que debe seleccionar de acuerdo a la naturaleza del riesgo cuáles va a trabajar primero, los de **alto impacto pero baja probabilidad** o los de **alta probabilidad y bajo impacto**, ya que estos pueden ser peligrosos para el logro de los objetivos institucionales, por las consecuencias que presentan en el caso de los ubicados en la casilla D, o por lo constante de su presencia en el caso de la casilla A.

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el **impacto** y la **probabilidad** con los **controles** existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los **puntos de control existentes en los diferentes procesos**, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

**ALTO:** Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad. (Impacto y probabilidad alta vs controles)

**MEDIO:** Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo – probabilidad alta vs controles).

**BAJO:** Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja.( Impacto y probabilidad baja vs controles).

#### Evaluación del riesgo:

El propósito de la evaluación del riesgo es tomar decisiones basadas en los resultados del análisis del riesgo, sobre los riesgos que necesitan tratamiento y las prioridades del tratamiento. Esto implica la comparación del nivel de riesgo hallado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos al considerar el contexto.

La naturaleza de las decisiones que necesitan tomarse y los criterios que se deben utilizar para tomar estas decisiones se acuerdan al establecer el contexto, pero necesitan revisarse de nuevo ya que se conoce más acerca los riesgos ya identificados.

### Tratamiento del riesgo:

El tratamiento implica la identificación de opciones para tratar los riesgos, la valoración de tales opciones y preparación e implementación de los planes de tratamiento.

La evaluación del riesgo suministra una lista de riesgos que requieren tratamiento, con frecuencia con clasificaciones o prioridades asociadas. El tratamiento involucra la identificación de un rango de opciones para tratar estos riesgos, evaluar estas opciones, preparar planes de tratamiento e implementarlos.

El diseño de las medidas de tratamiento de riesgos se debería basar en una comprensión amplia de los riesgos involucrados, esta comprensión proviene de un nivel apropiado de análisis de riesgo. Es particularmente importante identificar las causas de los riesgos, de manera que sean tratados y no sean solo síntomas. Es necesario escoger, priorizar e implementar la combinación más apropiada de tratamientos de riesgo. Las opciones de tratamientos o más usualmente combinaciones de opciones, se seleccionan considerando factores tales como costos y beneficios, eficacia otros criterios de pertinencia para la organización. Puede ser necesario tener en cuenta factores tales como consideraciones legales, sociales, políticas y económicas.

### Monitoreo y revisión:

La revisión continua es esencial para garantizar que el plan de gestión sigue siendo pertinente. Los factores que pueden afectar la posibilidad y las consecuencias de un resultado pueden cambiar como lo pueden hacer los factores que afectan la aptitud o el costo de las opciones de tratamiento, por esto es necesario repetir el ciclo. El progreso real frente a los planes de tratamiento del riesgo brinda una medida importante del desempeño y se debería incorporar en el sistema de gestión, medición y reporte del desempeño de la organización. El monitoreo y la revisión también implican lecciones de aprendizaje debido a los procesos de gestión del riesgo, mediante la revisión de eventos, los planes de tratamiento y sus resultados.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> STANDARDS NEW ZEALAND, Manual directrices de gestión del riesgo, Norma Técnica Colombiana NTC 5254:2006, Incontec 2007.página 21-95

## 10. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRACTICA

Habiendo establecido la metodología a desarrollar en la práctica, la cual se basa en la Norma Técnica Colombiana NTC 5254:2006. Este modelo se adapta a las restricciones presentes en la realización del plan de trabajo, como el tiempo de ejecución y el acceso y/o publicación de información confidencial de la cooperativa. Por lo tanto este plan de trabajo se delimitara en realizar consulta, establecer el contexto, identificar, analizar y evaluar los riesgos y así crear un plan estratégico sobre la Gestión del Riesgo. Toda la información obtenida en este proceso se compartirá con las personas de la cooperativa y aquellas que estén interesadas, para crear cultura sobre la gestión del riesgo.

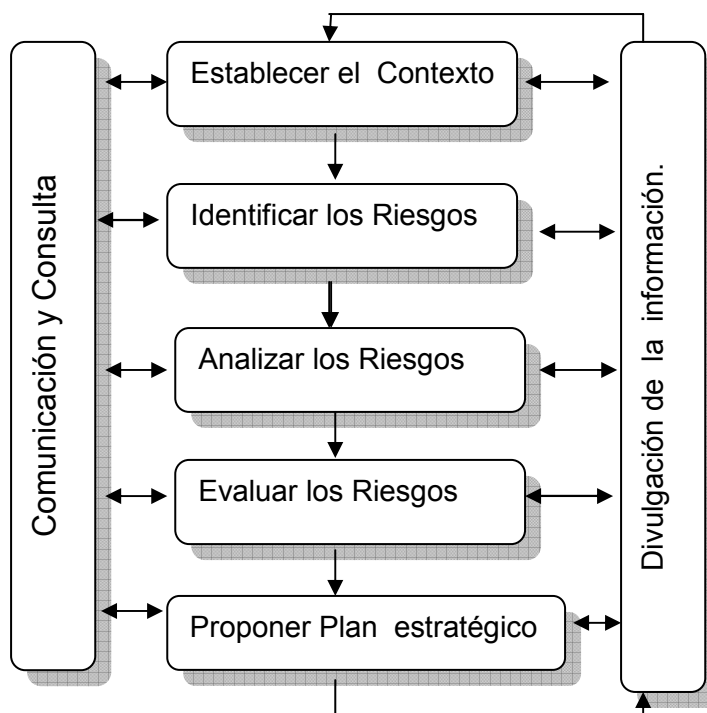


Figura 5 .Proceso de gestión de riesgo. INCONTEC Norma Técnica Colombia NTC 5254:2006

## 7.4 Establecimiento del contexto

### 7.1.1 Objetivos y plan estratégico

Para establecer el contexto se debe recordar que *“El riesgo es la oportunidad que ocurra algo que tendrá impacto sobre los objetivos”*<sup>14</sup> por lo cual se analiza el plan estratégico de Copsevir y así lograr una apreciación más amplia de todos los factores que pueden influir en la capacidad de alcanzar estos objetivos.

Teniendo claro los principales componentes del proceso de Planeación Estratégica <sup>15</sup> son:

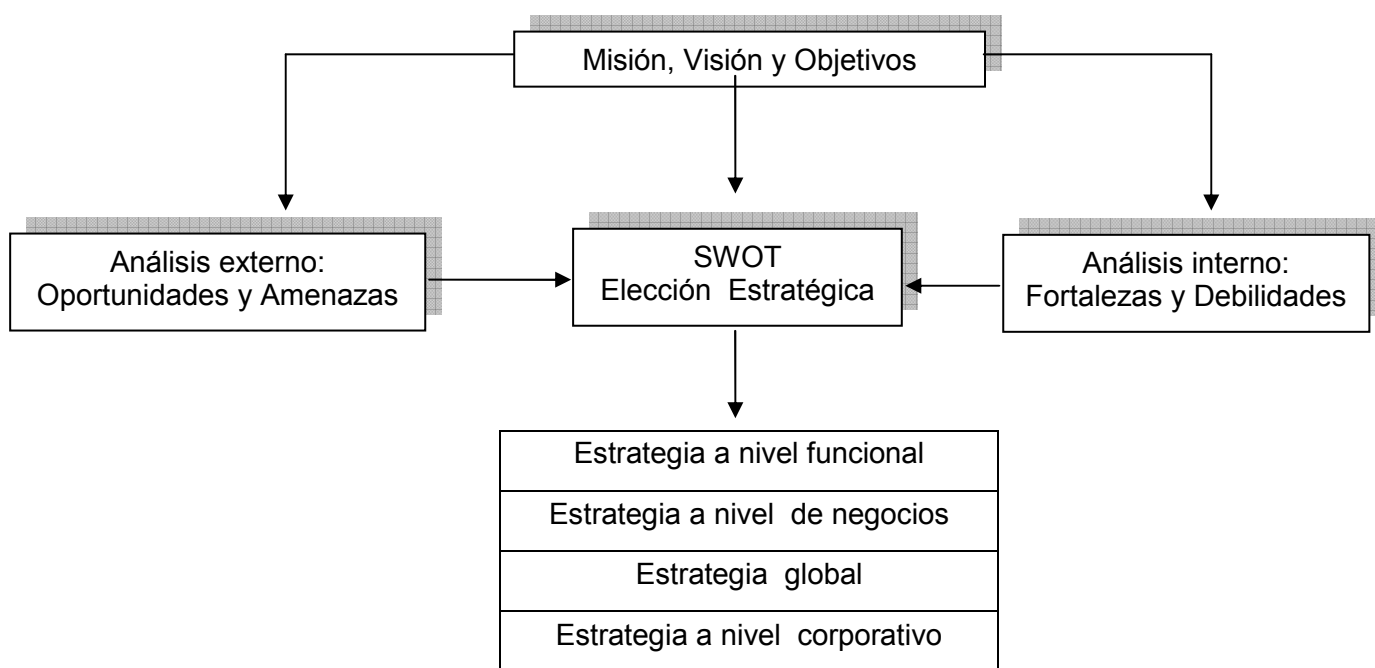


Figura 6: Principales componentes del Modelo de planeación Estratégica

Según este modelo se analiza la planeación estratégica de Copsevir, enfocando en el departamento de gestión humana, ya que es en esta área donde se realizará la gestión del riesgo.

En el proceso de planeación estratégica se comienza estableciendo la misión, visión y objetivos.

<sup>14</sup> STANDARDS NEW ZEALAND, Manual directrices de gestión del riesgo, Norma Técnica Colombiana NTC 5254:2006, Incontec 2007. Pág 33

<sup>15</sup> CHARLES W.L. Hill and GARETH R. Jones. Administración Estratégica .Mc Graw Hill. Sexta edición.2005 . p.11

- **Misión:** Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y sus familias, mediante la prestación de servicios integrales y comercializar productos competitivos que generen beneficios a la comunidad.
  
- **Visión** Ser una institución reconocida en el sector solidario, que propenda por el bienestar y desarrollo de los asociados y sus familias, por la generación de capital social; competitiva en productos y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad<sup>16</sup>

En la cooperativa se plantea el logro de los objetivos organizacionales por medio de estrategias corporativas planteadas para cada uno de estos, las cuales se encuentran conformadas por diferentes actividades; y es la ejecución de estas actividades lo que permite medir porcentualmente el desarrollo de las estrategias corporativas y el alcance de los objetivos.

A continuación se presentan los objetivos organizacionales con sus respectivas estrategias:

- **Objetivos y Estrategias Corporativas:**
  - A. Satisfacer las necesidades de los consumidores de manera diferencial para cada segmento, con personalización e integración de los servicios, oportunidad en la entrega, conveniencia en los precios y negocios confortables

Estrategias Corporativas: (Estrategias hacia el cliente)

- a) Fidelización y personalización de clientes
- b) Desarrollo e integración de servicios (24horas, domicilio enfermería)
- c) Plan promocional (clientes, médicos, comunidad)
- d) Comercio electrónico extranet B2C B2B
- e) Crecimiento horizontal formato rebaja plus, rebaja popular y reubicaciones
- f) Administración de ventas por categorías
- g) Administración de ventas Premium

---

<sup>16</sup> COPSERVIR LTDA, estrategias [en línea] [Colombia] [Citado 24 de Mayo25, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.copservir.com/copservirportal/index.php/>

- B.** Fortalecer e incrementar el patrimonio de la cooperativa mejorando la liquidez, excedentes y la participación de los asociados.

Estrategias Corporativas: (Financieras)

- 1) Rentabilización de la venta (grupos especiales, categorización, formatos, mix de productos e innovación de productos especializados) políticas de precio.
- 2) Desarrollar y rentabilizar las actividades generadoras de otros ingresos (servicios adicionales y efectivo).
- 3) Rentabilización de la compra (convenios año, negocios trimestrales, negocios de contado)
- 4) Rentabilización de los recursos (inventarios, Efectivo - plantas SAD (Servicio a Domicilio), espacios, estructuras, (procesos: outsourcing), (plantas Sad/red de distribución), activos / vehículos, venta de información.
- 5) Desarrollar y rentabilizar actividades en el S.A.S. (Servicio al asociado) para beneficio de los asociados y fortalecimiento del patrimonio.
- 6) *Administración de riesgos y manejo de la seguridad para la protección de los recursos de la cooperativa.*

- C.** Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias, construyendo capital social en la comunidad.

Estrategias Corporativas: (Estrategia de talento humano)

- 1) Diseñar y ejecutar planes para el desarrollo personal y familiar de los asociados (política salarial – Beneficios- Educación – Recreación – Talleres de capacitación productiva a la familia)
- 2) Mejoramiento de la comunicación, cultura de servicio orientada hacia el cliente y clima organizacional y asertividad interna.
- 3) Implementar el modelo de competencias y orientar todos los procesos de administración del recurso humano.
- 4) Desarrollar trabajo y gestión con el personal que está incluido en la lista Clinton.

- D.** Optimizar los procesos operativos, administrativos y los sistemas de información para mejorar la competitividad y productividad.

### Estrategias Corporativas: (De procesos y sistemas)

- 1) Implementar en la cooperativa herramientas y procesos tecnológicos para facilitar la gestión gerencial e impulsar el mejoramiento continuo.
- 2) Implementar la logística de distribución de la cooperativa.
- 3) Facilitar la administración de las relaciones con el cliente en a la venta presencial (telefónica y en PDV) y virtual.
- 4) Reingeniería de los procesos administrativos, financiero, recurso humano, informática, auditoría, para optimizar la productividad.
- 5) Mejoramiento y nivelación tecnológica

### E. Representar jurídica y socialmente a la cooperativa

### Estrategias Corporativas:

- 1) Continuar el plan de comunicación corporativos para presentar la realidad de nuestra cooperativa al mundo
- 2) Integración efectiva con entidades y grupos del sector cooperativo.

Al analizar la planeación estratégica de la cooperativa y centrarla en el departamento de Gestión Humana, se seleccionan los objetivos sobre los cuales va a recaer el impacto de la realización de los riesgos, estos son dos objetivos organizacionales que están directamente relacionados con las actividades del departamento:

- Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias, construyendo capital social en la comunidad.
- Optimizar los procesos operativos, administrativos y los sistemas de información para mejorar la competitividad y productividad.

El departamento de Gestión Humana posee su propia misión: *Proveer a la Cooperativa de un Recurso Humano altamente calificado y competente, facilitando el mejoramiento de la calidad de vida de todos los asociados; integrando planes de beneficios, servicios y desarrollo permanente.* A continuación se observa el

organigrama del departamento con el cual se muestran los diferentes cargos y jerarquías.

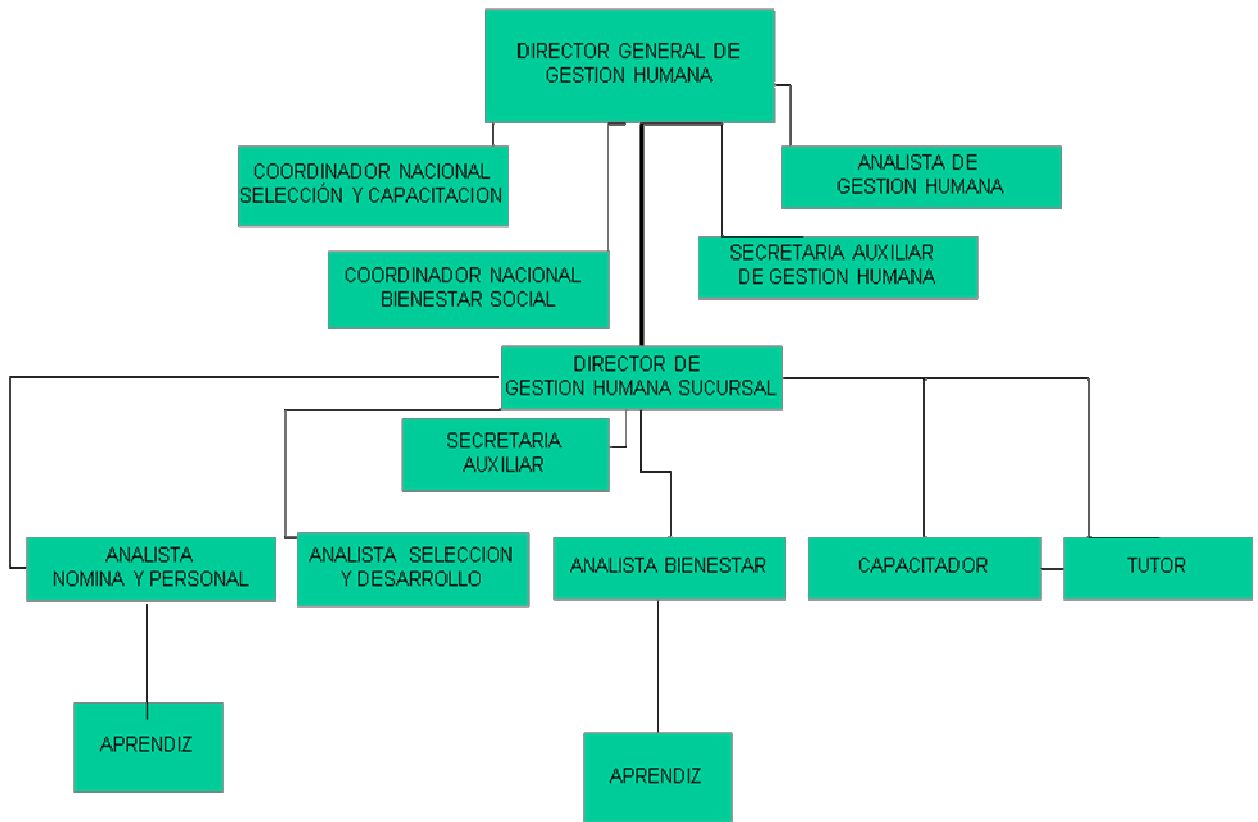


Figura 7. Organigrama del departamento de Gestión Humana

### 7.1.2. Partes involucradas

El análisis de las partes involucradas permite conocer a las personas encargadas de la toma de decisiones y del compromiso con respecto a la gestión del riesgo, ya que son estas las que tienen el compromiso de apoyar y aceptar las propuestas para esta gestión. En este caso serían:

- El gerente de la sucursal
- La directora del departamento de Gestión Humana
- La analista de nomina
- La analista de selección
- La directora del departamento de Auditoría Interna

### 7.1.3. Criterios



Basándose en la definición donde expresa al “Criterio como una norma para conocer y juzgar una cosa” se explican los criterios de este proceso, que son la base con la que se evaluará el nivel de los riesgos y sus consecuencias:

- Funcionamiento de los procesos: Optimización de los procesos del departamento, cumplimiento del manual de funciones para cada cargo y el tiempo designado para cada proceso.
- Impactos financieros: Perdidas, incrementos del presupuesto y costos adicionales.
- Empleados: Rotación, ausentismo, experiencia y habilidades, número adecuado de personas para las labores asignadas.

## **7.5 Identificación de riesgos**

Esta fase busca identificar los riesgos y eventos que podría tener impacto en el logro de cada uno de los objetivos. En este paso se desarrolla una amplia lista de riesgos donde se responden las siguientes preguntas:

- Fuente del riesgo
- ¿Qué podría ocurrir?
- Efecto sobre los objetivos
- Consecuencias
- ¿Cuándo, donde, por que, como es posible que ocurran estos riesgos?
- ¿Quién podría estar involucrado o recibir este impacto?
- ¿Qué controles existen en la actualidad para abordar estos riesgos?
- ¿Qué podría causar que el control no tuviera efectos deseados acerca del riesgo?

Para la identificación de los riesgos es muy importante la buena calidad de la información. El punto inicial de este paso es la información histórica de la cooperativa sobre accidentes, pérdidas, imprevistos y eventos no deseados que ocurrieran. Partiendo de esta información se procede a realizar discusiones con las partes involucradas acerca de aspectos pasados, actuales y en desarrollo, algunos de los procesos realizados fueron:

- Juicio de expertos
- Entrevistas estructuradas

- Planes estratégicos y de negocio
- Informes de posteriores a los eventos
- Informes del departamento de gestión humana
- Experiencias pasadas
- Registros históricos y registros de análisis de fallas y de riesgos anteriores.

Basándose en la naturaleza de las actividades del departamento de gestión humana, el contexto de la cooperativa y el propósito de este estudio, el enfoque principal que se utilizó fue los informes del departamento y los juicios de expertos que permitieron considerar diferentes perspectivas e incorporar experiencias variadas.

La información recopilada de estos procesos más el desarrollo de un pensamiento imaginativo permitió crear escenarios para establecer la ocurrencia de futuros riesgos

El alcance de esta identificación se limitó al departamento de Gestión humana de Copservir, en especial a las actividades principales que representan un mayor riesgo, a cargo de la directora del departamento, analista de nómina y analista de selección.

Los riesgos identificados se encuentran recopilados en la matriz de riesgos (AnexoB)

## **7.6 Análisis de Riesgo**

En este paso se busca establecer el nivel de los riesgos, en cual se combinan la probabilidad y las consecuencias (impacto), teniendo en cuenta los controles existentes.

Este proceso de análisis comienza con un enfoque cualitativo simple donde se obtiene una comprensión general y luego continúa con un análisis semicuantitativo.

No todos los riesgos identificados son críticos, ni a todos se les puede prestar el mismo nivel de atención, para esto es necesario poder evaluarlos y priorizarlos mediante el *Análisis Cualitativo*, donde se utiliza la descripción en vez de un medio numérico y se suministra información descriptiva acerca de la naturaleza de las consecuencias, esta información se reúne y se resume en una tabla de clasificación de riesgos llamada Matriz de Riesgos<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> BRAVO Oscar y SANCHEZ Marleny, Gestión Integral de Riesgos, tomo I. Segunda Edición, Colombia, 2007.

Esta matriz es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos), el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgo)<sup>18</sup>.

En este análisis se definen los eventos, se estiman las consecuencias o impactos potenciales y luego la probabilidad de ocurrencia de estos impactos. Las consecuencias es lo que puede producirse a raíz de un peligro dentro de una situación hipotética posible, y estos se pueden agrupar en 4 categorías:

- Lesiones a personas
- Económicos
- Medio ambiente
- Imagen de la compañía

Para el caso de estudio en Copservir las consecuencias de los riesgos se analizaron desde la categoría económica y todo lo que va ligado con esta, como:

- La pérdida de tiempo
- Reproceso o creación de procesos adicionales
- Disminución en la productividad
- Disminución en la calidad de los servicios al cliente interno

La probabilidad de ocurrencia se plantea desde el estudio del riesgo actual donde se tienen en cuenta las condiciones predominantes y los planes de mitigación existentes.

Para el estudio de la gestión del riesgo en el departamento de Recursos Humanos de Copservir, se estableció una matriz de riesgo donde su análisis cualitativo está conformada por:

1. El riesgo: Es el evento indeseado que puede ocurrir
2. Como puede ocurrir: Es la explicación de la ocurrencia de este evento
3. Consecuencias: Son las pérdidas generadas hacia la cooperativa
4. Controles existentes: Descripción de los controles actuales en los riesgos posibles

---

<sup>18</sup> Matriz del Riesgo y Evaluación del riesgo [en línea] [Colombia] [Citado 28 de Mayo, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.sbef.gov.bo/archivos/Editorial0805.pdf>

Dentro de este análisis se realiza una representación grafica por medio de una matriz sencilla estableciendo una relación entre el impacto y la probabilidad, en el cual se ilustra los niveles de tolerancia y las acciones recomendadas para cada nivel de tolerancia.

		Probabilidad		
		Improbable	Probable	Muy probable
Impacto	Mayor	R. moderado	R. importante	R. intolerable
	Moderado	R. Tolerable	R. moderado	R. importante
	Menor	Riesgo Trivial	R. Tolerable	R. moderado

Figura 8 Matriz Tolerancia (análisis cualitativo)

	Nivel aceptable requiere seguimiento
	Se deben definir acciones de mitigación y control
	Se requiere tratamiento inmediato

Debido a los problemas asociados con la subjetividad y la falta de exactitud al momento de calificar los riesgos por el método cualitativo, se asignan valores numéricos a la matriz de riesgos, esto es lo que se conoce como *Análisis Semicuantitativo*, lo que se persigue con esto es facilitar y precisar más la calificación de los riesgos, sin que se requieran de magnitudes exactas.

Para la matriz del riesgo de Copservir se le asignaron valores a la probabilidad, impacto, clasificación del control y nivel de riesgo.

- Para la *probabilidad* se establece una escala para un periodo de tiempo indefinido donde la posibilidad de ocurrencia de un evento está relacionada con determinadas actividades.

1 – Improbable




2 – Probable

### 3 – Muy probable

- El *impacto* son las consecuencias calificadas en una escala donde se determina la magnitud de este.
  - 1 – Menor
  - 2 – Moderado
  - 3 – Mayor

De la relación entre la probabilidad y el impacto se determina la matriz de priorización: Probabilidad x Impacto

- En la *clasificación del control* se le asigna un valor dependiendo de la calidad del proceso y la cobertura que posee los controles existentes.
  - 1 – Bueno
  - 2 – Deficiente
  - 3 – Inexistente
- El *Nivel del Riesgo* se establece a partir de los valores de matriz de priorización y de la clasificación del control. Este análisis es cuantitativo ya que se representa con un solo valor, de tres rangos establecidos los cuales se diferencian por tres colores.

	Alto: 9-10-12
	Mediano: 5-6-8
	Bajo: 1-2-4

Las categorías pueden estar vinculadas al nivel de atención de la dirección que se recomienda o a la escala de tiempo de respuesta requerida, por ejemplo:

- ✓ Riesgo alto: Se necesita atención de la directora del departamento de gestión humana y especificar los planes de acción.
- ✓ Riesgo medio: Atención por parte de la analista de nómina para gestionar procesos de monitoreo y seguimiento
- ✓ Bajo riesgo: Gestionar mediante procedimientos de rutina y recomendaciones a las personas encargadas de la realización de estas actividades.

Muchos eventos inesperados (riesgos) pueden surgir de varias formas, con un rango de resultados y posibilidades asociadas. Si en la cooperativa fuera a ocurrir un error de procedimiento, podría ser un problema menor o podría ocasionar una pérdida muy grande. Usualmente los problemas menores son mucho más frecuentes que las catástrofes. Cuando se selecciona un riesgo para evaluación, hay varias opciones: seleccionar un problema típico con una baja consecuencia pero alta probabilidad; o una catástrofe representativa con una alta consecuencia pero una baja probabilidad, o algún resultado intermedio. Esto se representa en la siguiente grafica.

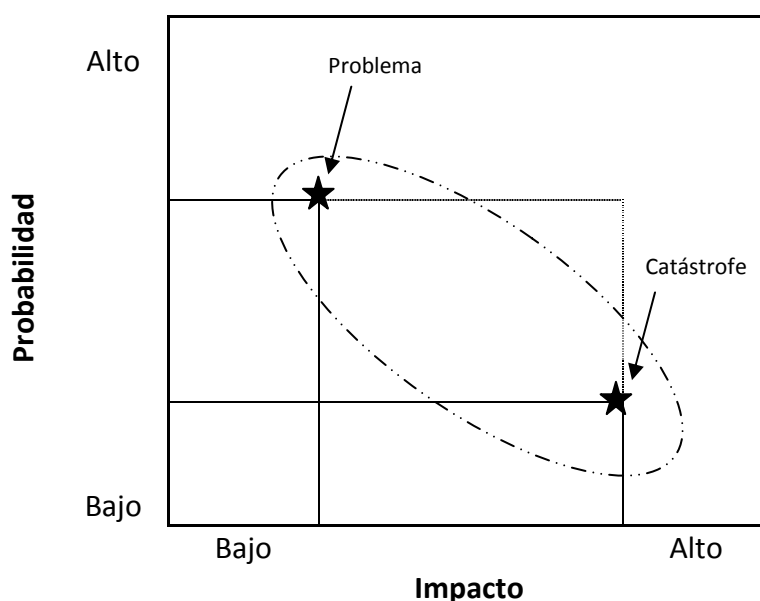


Figura 9. Riesgos con rango de resultados

En muchos casos es apropiado enfocarse hacia eventos con resultados potencialmente catastróficos, ya que estos son los que presentan las mayores amenazas y con frecuencia son los de mayor preocupación para la gerencia.

Muchas veces es importante identificar y analizar los “problemas” y “catástrofes” como riesgos separados, ya que en varias ocasiones se presentan problemas frecuentes pero de bajo impacto, que pueden tener efectos acumulativos o a largo plazo como sucede en el departamento de gestión humana en Copservir donde los riesgos representan problemas al poseer una alta probabilidad y un bajo impacto.

#### 7.4. Evaluación de los riesgos

De acuerdo a los riesgos identificados en el numeral 7.2, se realizo un análisis cualitativo para priorizarlos y ubicarlos dentro de la matriz de tolerancia, obteniendo los siguientes resultados:

		Probabilidad		
		Improbable	Probable	Muy probable
Impacto	Mayor	* Demorar en los procesos y disminución de la productividad	*Genere procesos adicionales y perdida de tiempo * Incumplimiento programa vacaciones * Suceda algún accidente laboral y la persona no este afiliada a la ARP	* Perdida de cobro de incapacidades por antigüedad * No afiliar a pensiones y cesantías * Problemas de disponibilidad del recurso humano
	Moderado	* Demandas por demora en la entrega liquidaciones * Falta de soportes e caso de demandas * Errores pruebas psicotécnicas	* Consolidación de informes de baja calidad * Aumento de las deudas presuntas * Alterar información de las hojas de vida * Inconsistencias en los saldos de contabilidad * Gasto por servicio funerario persona no inscrita a tiempo	* Incumplimiento norma de bolsas de empleo * Generar dependencia hacia una persona
	Menor	* Inconformidad y malestar clientes internos * Pagar servicios que no corresponden * Las personas no reciban capacitación adecuada	* Problemas jurídicos * Errores al liquidar la nomina * Errores liquidación embargos * inconformidad y desconfianza clientes internos * Seleccionar a la persona inadecuada	* Aumento de intereses e los pagos a las bolsas de empleo * Cuello de botella en la liquidación de nomina quincenal * Perdida de documentación en las hojas de vida * Pago de días no laborados

Figura 10 Análisis en la Matriz de Tolerancia

De acuerdo a la matriz de tolerancia se pueden apreciar los riesgos dependiendo de su impacto y probabilidad de ocurrencia, clasificándose en tres niveles los cuales se diferencian por el color:

	Nivel aceptable requiere seguimiento
	Se deben definir acciones de mitigación y control
	Se requiere tratamiento inmediato

Evaluando los controles existentes, se define el nivel de riesgo para cada factor considerado:

El Riesgo	Nivel Riesgo
Genera procesos adicionales y perdida de tiempo	8

Incumplimiento de la norma y aumento en el gasto de bolsas de empleo	5
Problemas jurídicos para la cooperativa	2
Aumente intereses en las pagos a las bolsas de empleo	3
Inconformidad y malestar de los clientes internos	1
Generé cuello de botella en el proceso liquidación de la nomina y horas extras	4
Se puede crear necesidad de la persona en el cargo	9
Errores al liquidar la nomina	3
Errores en la liquidación de los embargos	2
Consolidación de informes de baja calidad y credibilidad	4
Perdida del cobro de incapacidades por antigüedad	9
Incumplimiento del programa de vacaciones	6
Aumento de las deudas presuntas	5
No afiliar a los asociados a las entidades de pensiones y cesantías	12
Pagar servicios que no corresponden	1
Perdida de documentación de la hojas de vida del archivo	4
Alterar información de las hojas de vida	6
Generé demandas por demora con las liquidaciones	2
Sucedan algún accidente laboral y la persona no tenga ARP	11
Inconformidad y desconfianza de los clientes internos	3
Inconsistencias en los saldos de contabilidad	5
Pago de días no laborados	5
Problemas disponibilidad del recurso humano del departamento	12
Genera demora en los procesos y disminución en la productividad del departamento	9
Correr con el gasto de un servicio funerario a una persona que no se encuentre inscrita	3
Falta de soportes en caso de demandas	4
Errores con pruebas psicotécnicas	2
Seleccinar a la persona inadecuada para determinado cargo	4
Las personas no reciban la capacitación necesaria	2

Tabla 1. Niveles de Riesgo

	* Alto: 9-10-12
	*Mediano: 5- 6-8
	*Bajo: 1-2-4

Luego se analizan los anteriores riesgos gráficamente, para conocer el rango de resultados y posibilidades asociadas, procedentes del impacto y la probabilidad.



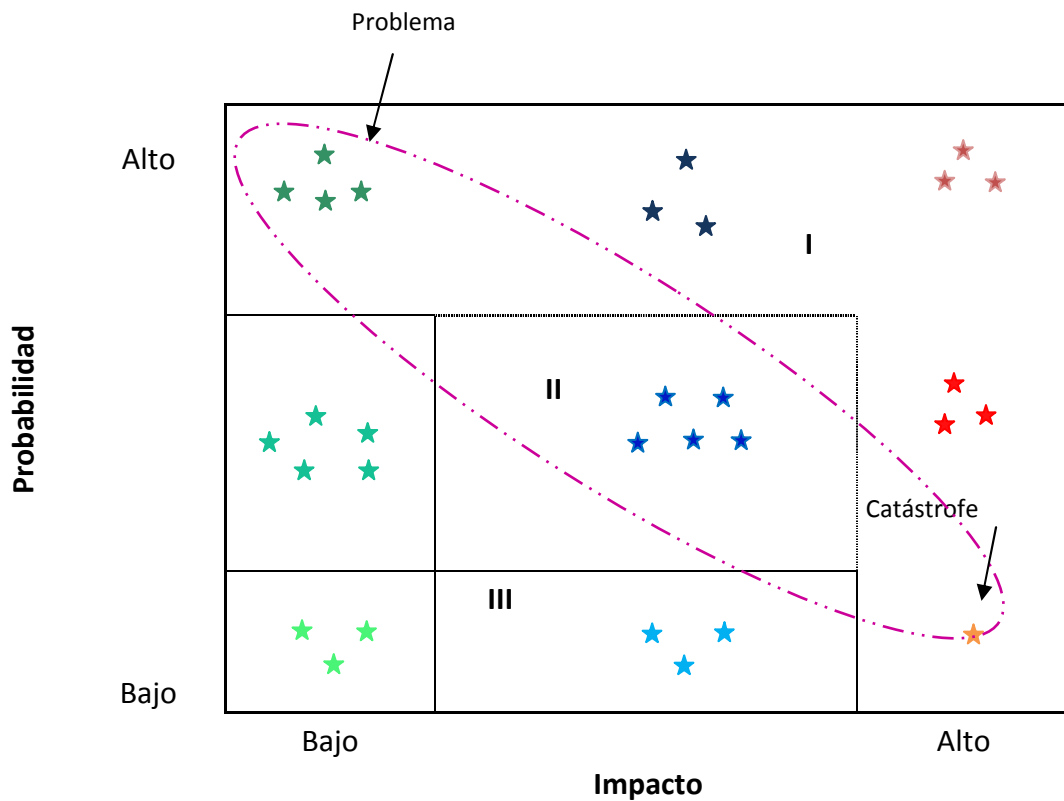


Figura 11. Análisis de los riesgos con rango de resultados

En la grafica anterior podemos observar todos los riesgos, ubicados según el impacto y la probabilidad, donde sobresalen tres grupos:

- El primer grupo (I) se encuentra ubicado en la parte superior derecha de la grafica y son los riesgos que presentan alto impacto y alta probabilidad de ocurrencia. Estos requieren un tratamiento inmediato para ser eliminados o disminuir su impacto lo máximo posible, para esto necesita un alto compromiso por parte del director del departamento.
- El segundo grupo (II) lo conforman los riesgos problemas, para los cuales se debe establecer tratamientos para controlar su alta probabilidad de ocurrencia y no permitir efectos acumulativos o a largo plazo; en este grupo también se encuentran las catástrofes que aunque poseen una probabilidad baja, tienen un alto impacto, por esto se requiere un tratamiento adecuado que permita disminuir este nivel de impacto. En la grafica de rango de resultados se observan tres riesgo problema y una catástrofe, esto nos apoya la idea donde se plantea que en el

departamento de gestión humana se presentan más problemas con alta probabilidad, que catástrofes de alto impacto.

- En el último grupo (III) se encuentran los riesgos de baja probabilidad y bajo impacto, que no son muy significativos y solo requieren de un monitoreo de las actividades.

### **7.5 Proponer plan estratégico**

Con el plan estratégico se persigue la formulación de tratamientos del riesgo, lo que implica identificación de opciones para tratar los riesgos, la valoración de tales opciones y la propuesta de los planes de tratamiento.

En la identificación de las opciones para el tratamiento de los riesgos se encuentran las siguientes:

- Evitar el riesgo decidiendo no empezar o no continuar con la actividad que origina el riesgo (cuando es factible), teniendo en cuenta que el evitar los riesgos inadecuadamente puede aumentar la importancia de otros riesgos o puede llevar a la pérdida de oportunidades.
- Cambiar la posibilidad del riesgo, para disminuir la posibilidad de resultados negativos.
- Cambiar las consecuencias para reducir la magnitud del impacto. Esto requiere medidas previas al evento como reducción del inventario o dispositivos de protección, y respuestas posteriores al evento como planes de continuidad.
- Compartir el riesgo con las partes que los soportan, estas partes deben presentar consentimiento mutuo. Los mecanismos incluyen uso de contratos, acuerdos de seguros y estructuras organizacionales tales como sociedades y alianzas para distribuir la responsabilidad y la obligación. Cuando estos riesgos se comparten en su totalidad o en una parte con otra empresa o departamento, se transfiere el riesgo pero a su vez se adquiere uno nuevo ya que cabe la posibilidad que la otra parte a la que se transfirió el riesgo no realice la gestión en forma eficaz.

Luego de la identificación de las opciones se continúa con la valoración de las opciones para tratar el riesgo, de las cuales se puede considerar una cantidad y

aplicarlas ya sea individualmente o en combinación, esto dependerá de la clase de riesgo que se va a tratar y de lo más conveniente para el departamento.

La valoración de las opciones para tratar los riesgos se comienza por los que poseen un mayor impacto, los cuales se encuentran ubicados en el primer grupo (I) del la figura del rango de resultados (figura 11); estos son los riesgos que requieren tratamiento inmediato por tal razón se recurre a la directora del departamento y a las personas responsables de estas funciones para que analicen las diferentes opciones existentes, ya que debido a la alta probabilidad y el alto impacto de estos riesgos, las acciones para eliminarlos podrán requerir de una alta inversión de capital, compromiso de otras personas diferentes al departamento dado que en algunos casos se compartirán los riesgos. En este caso no es recomendable solo un tratamiento, si no eliminarlos a través de procedimientos y políticas instauradas por el departamento, por esta razón es muy importante el compromiso y la rápida gestión por parte de la dirección del departamento.

La valoración de las opciones de tratamiento para el segundo grupo (II) de riesgos, se encuentra documentada en una tabla llamada *Programa de tratamiento de riesgos* donde se valoran opciones de tratamientos para riesgos problema, riesgos catástrofe y los que se encuentra en medio de estos dos. Esta tabla esta conformada por el riesgo lo cuales se encuentran en orden de prioridad, desde las catástrofes hasta los problemas, luego se plantean los posibles tratamientos para estos riesgos de los cuales se escoge una opción para implementar, se le crea un cronograma y se explica como se hará el monitoreo del riesgo y del tratamiento. Tabla Anexo C

Para el último grupo de riesgos (III) no se establecen opciones de tratamiento como tal, ya que estos riesgos presentan un bajo impacto combinado con una baja probabilidad, por tal razón estos solo se recomienda un seguimiento ya que presentan un nivel aceptable; en caso tal que el impacto o la probabilidad de estos riesgos aumente ya se establecería un tratamiento para cada uno de estos.

## **11. IMPLEMENTACIÓN PROPUESTAS**

Desde un comienzo se planteo el alcance de este proyecto sobre la gestión del riesgo en el departamento de gestión humana de Copsevir, donde se especifica que el plan de trabajo se delimitara en realizar consulta, establecer el contexto, identificar,

analizar y evaluar los riesgos y así crear un plan estratégico sobre la Gestión del Riesgo. Toda la información obtenida en este proceso se compartirá con las personas de la cooperativa y aquellas que estén interesadas, para crear cultura sobre la gestión del riesgo. Por tal razón no se efectúa la implementación de las propuestas, no obstante la cooperativa basándose en una auditoría realizada en ese departamento, presenta unas propuestas que son base para este proyecto, las cuales se encuentran en estudio por parte de la gerencia.

## **CONCLUSIONES**

- Por medio del desarrollo de este plan de trabajo se pudo observar que en auditorías pasadas, realizadas al departamento de gestión humana ya se estaban encontrando riesgos, por tal razón se puede afirmar que la empresa

ya que tiene un sistema de identificación de riesgos implícito en estas auditorias dada la cobertura y el tipo de análisis utilizados en la consolidación de estos informes; así que estos procesos son una sólida base para comenzar la gestión del riesgo en el departamento.

- A través de la matriz de riesgos se logro identificar amenazas y debilidades presentes en el departamento que podrían afectar su correcto desempeño y productividad
- Dado este proyecto se puede proponer al departamento de gestión humana rediseñar algunos cargos, para minimizar la sobre carga laboral y realizar una adecuada distribución de las funciones, esta recomendación se podría realizar fundamentada en un análisis de tiempo o evaluación de funciones para los cargos que vayan a rediseñar.
- Gran cantidad de los riesgos analizados se pueden mitigar por medio de capacitaciones, seguimientos y exigencia en el cumplimiento de las normas establecidas por la cooperativa
- En el análisis de los riesgos se pudo observar que casi no se encuentran diseñados controles para estos riesgos, y los pocos que se encontraron no son realizados por la falta de tiempo de la persona responsable de esta función, este aspecto es aconsejable que se analice por parte de la dirección del departamento.
- El departamento de gestión humana maneja información confidencial y muy importante para la cooperativa, sin embargo hace falta una persona que se haga responsable de estas funciones.
- En el departamento laboran varios pasantes, lo cual genera inestabilidad y poca continuidad en los procesos, debido a la rotación de ellos; en algunos casos es un impedimento el no poder asignar funciones de alta responsabilidad a estas personas y por el contrario se requiere tiempo y paciencia para ayudar y explicar el funcionamiento del departamento y de la cooperativa. Por tal razón es recomendable asignar una persona fija con la

preparación adecuada que sirva de apoyo y brinde estabilidad, confianza y compromiso.

- La gestión del riesgo es un proceso que genera grandes beneficios para la empresa, entidad o departamento al que se implemente, dada la combinación de pensamiento lógico, dirección y asignación de recursos, planeación estratégica y demás componentes presentes en esta gestión, sin embargo un factor primordial en este proceso es el compromiso por parte de las personas involucradas y la continuidad que se le de a este, ya que no tiene sentido implementar un proceso de control o mejora si se van a evaluar sus resultados.
- El departamento de gestión humana es bastante complejo, por tal razón las clases de riesgos fueron bastante variados, sin embargo la información recopilada para la elaboración de este proyecto es bastante amplia y generó grandes expectativas en la implementación y beneficios que puedan brindar a la cooperativa.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda analizar y ajustar este plan de trabajo a la realidad presupuestal y necesidades de la cooperativa para obtener una adecuada implementación; contando con el compromiso de las personas vinculadas y un plan de continuidad de este proceso para obtener los beneficios deseados

A partir de las conclusiones obtenidas en este plan de trabajo se recomienda continuar con la gestión del riesgo en los diferentes departamentos que conforman la cooperativa, de tal forma que en un futuro Copservir Ltda Sucursal Bucaramanga sea el pionero en implementar un proceso sistemático sobre la gestión del riesgo, logrando demostrar los beneficios de este proceso en cifras y hechos que demuestren el éxito de esta gestión.

Ya se comenzó con un departamento, ahora se recomienda continuar con este proceso, manteniendo una periodicidad; ya que esta gestión es un ciclo a la cual se le debe evaluar y volver a replantear con el tiempo, de esta forma se pueden establecer los beneficios y dificultades presentes, para cambiar y avanzar en este proceso.

## BIBLIOGRAFIA

- COPSERVIR LTDA, historia [en línea] [Colombia] [Citado 24 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.copservir.com/copservirportal/index.php/>
- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, cooperativa multiactiva [en línea] [Colombia] [Citado 25 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.electrosoftsystem.com/rse/BancoBuenasPracticas08b.php>
- COPSERVIR LTDA, Departamento Auditoria, informe Dirección General Auditoria [Colombia] [Citado 25 de Febrero de 2008]
- LIBROS, evaluación y control de riesgos [en línea] [España] [Citado 25 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.electrosoftsystem.com/rse/>
- ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA, comportamiento modal del riesgo [en línea] [Colombia] [Citado 24 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.dadep.gov.co/archivos/documentos/gestion/informerriesgos2007.pdf>
- STANDARS NEW ZEALAND, Manual directrices de gestión del riesgo, Norma Técnica Colombiana NTC 5254:2006, Incontec 2007.
- ARTURO E BLADEX, ponencia de Administración del riesgo operacional en Mayo de 2005 [en línea] [Colombia] [Citado 23 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.palisade-lta.com/2008Conf/presenters.asp>
- AUDIROTIRA DEL RIESGO, Administración de riesgos [en línea] [Colombia] [Citado 24 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.kpmg.com.co/publicaciones>
- Price waterhouse Coopers PwC, Metodología del riesgo [en línea] [United States] [Citado 24 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/E5066FF9CA2ED6EC85257347007061F6>
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, esquema de la gestion integral de riesgos [en línea] [Colombia] [Citado 22 de Febrero, 2008]. Disponible en Internet: [www.varkaconsulting.com/docs/administracion\\_de\\_riesgos\\_enlas\\_empresas\\_bajo\\_el\\_esquema\\_COSO%20.ppt](http://www.varkaconsulting.com/docs/administracion_de_riesgos_enlas_empresas_bajo_el_esquema_COSO%20.ppt)
- HILL Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica, un enfoque integrado. Sexta Edición, México, 2005.
- BRAVO Oscar y SANCHEZ Marleny, Gestión Integral de Riesgos, tomo I. Segunda Edición, Colombia, 2007.

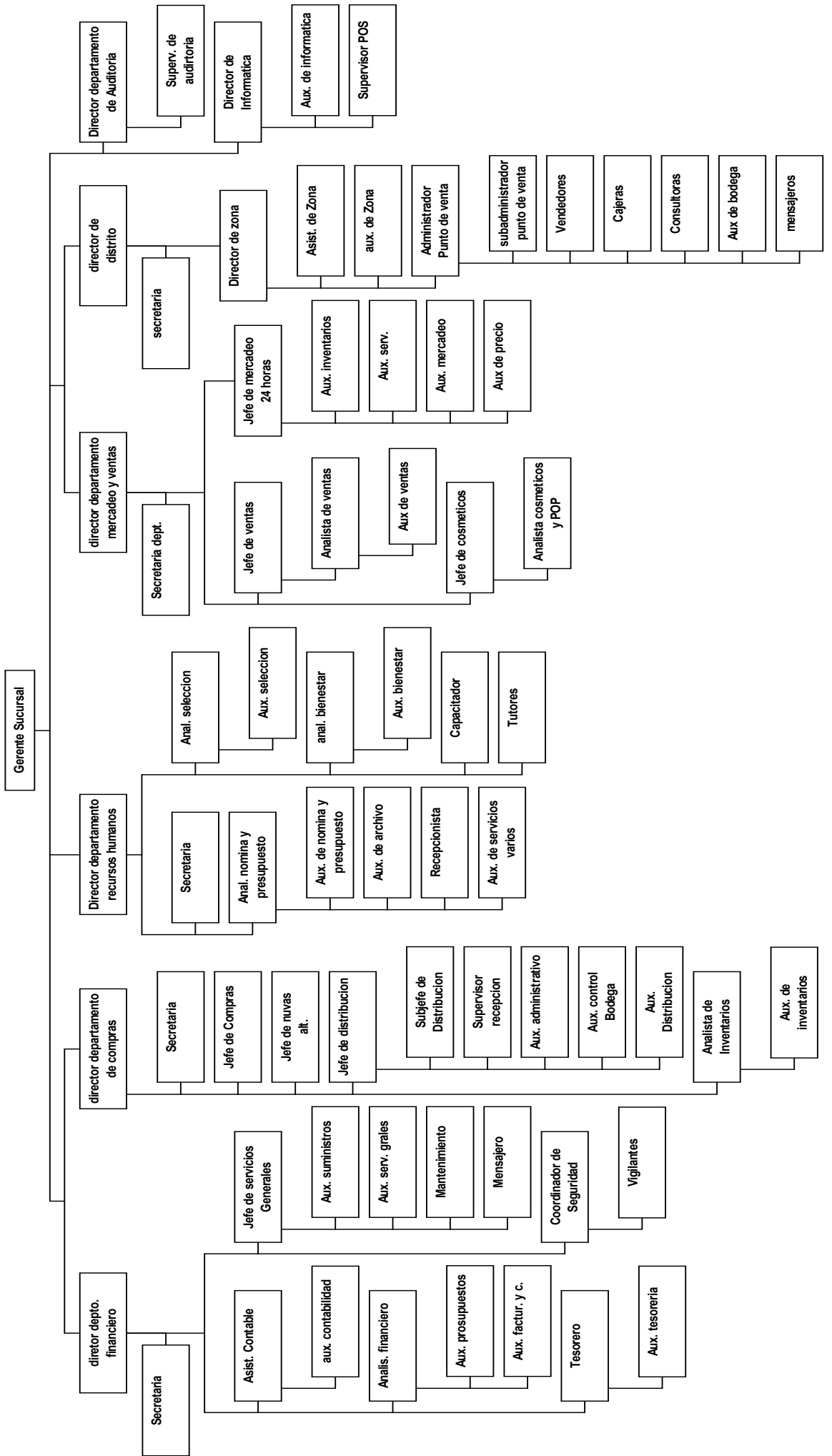


- Matriz del Riesgo y Evaluacion del riesgo [en línea] [Colombia] [Citado 28 de Mayo, 2008]. Disponible en Internet: <http://www.sbef.gov.bo/archivos/Editorial0805.pdf>

# **ANEXOS**

# **ANEXO A**

# Organigrama Copservir.



# **ANEXO B**

Función/Actividad/ Identificar Riesgos		Fecha de Revisión: Mayo de 2008		REGISTRO DE RIESGOS		Recopilado por: María Astrid Calderón B.		Fecha:		Nivel del Riesgo		Responsable		Funciones	
Nº	EL RIESGO	Causas	¿Cómo puede ocurrir?	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Matriz	Exposición	Centrales	Clasificación	Nivel del Riesgo	Responsable	Funciones		
1	Genera procesos adicionales y pérdida de tiempo	Errores al ingresar datos en el sistema NMURCO	No ingresar correctamente la información registrada en el sistema, por el departamento de información y sistemas (MIIS)	Puede generar inconvenientes con la información registrada en el sistema, afectando los procesos económicos y administrativos.	3	3	6	6	No existe información registrada	3	6	Analista de nomina	4.20		
2	Incumplimiento de la norma de gasto de los recursos humanos	Contrataciones temporales	Políticas de la empresa, contrataciones a temporales	Generar autorizados con errores en el sistema de contratación, generando gastos innecesarios.	3	2	6	6	Verificación de la información de la selección	3	5	Analista de nomina y Analista de selección	4.20		
3	Problemas jurídicos para la cooperativa	Inexistencia de sorteos en temporales	Inexistencia de sorteos en temporales	Generar problemas jurídicos con la cooperativa.	2	1	2	2	No existe ningún proceso	3	2	Analista de nomina	4.20		
4	Aumento de intereses en el empleo	Demora en los pagos a la Agencia de empleo	Demora en los pagos a la Agencia de empleo	Demora en los pagos a la Agencia de empleo, generando problemas con los asociados.	3	1	3	3	La revisión de estos procesos	3	3	Analista de nomina	4.20		
5	Incomodidad y malestar de los clientes internos	Auditos permanentes	Auditos permanentes	Generar malestar e incomodidad en los clientes internos.	1	1	1	1	No este establecido el proceso	3	1	Analista de nomina	4.30		
6	Genera cuanta de botella en la nomina y horas extras	Retraso en el pago de la nomina quincenal	Retraso en el pago de la nomina quincenal	Genera cuanta de botella en la nomina y horas extras.	3	1	3	3	Coordinación por la nomina del departamento	2	4	Analista de nomina	4.50		
7	Se puede crear necesidad de la persona en el cargo	Centralización de funciones	Centralización de funciones	Generar necesidad de la persona en el cargo.	3	2	6	6	Manual de funciones para cada cargo	3	6	Analista de nomina	4.50		
8	Errores al liquidar la nomina	Falta de concentración al liquidar la nomina	Falta de concentración al liquidar la nomina	Generar errores al liquidar la nomina.	2	1	2	2	La falta de tiempo no es resultado de este proceso	3	3	Analista de nomina	4.50		
9	Errores en la liquidación de los asociados	No adecuadamente informarse de los procesos en trámite.	No adecuadamente informarse de los procesos en trámite.	Generar errores en la liquidación de los asociados.	2	1	2	2	No existe un proceso controlado de este proceso	3	2	Analista de nomina	4.50		
10	Consolidación de informes de calidad y creación de informes en la credibilidad	Poca información en la creación de informes	Poca información en la creación de informes	Generar poca información en la creación de informes.	2	2	4	4	Seguimiento de la nomina de gestión	2	4	Analista de nomina	4.60		
11	Pérdida del cobro por incapacidad	Capacidad inadecuado	Capacidad inadecuado	Generar pérdida del cobro por incapacidad.	3	3	9	9	Por medio de cartas y planillas se realiza la recolección de informes de incapacidad	3	9	Analista de nomina	4.70		
12	Incumplimiento de la programación de vacaciones del horario de las vacaciones	Falta de compromiso en el horario de las vacaciones	Falta de compromiso en el horario de las vacaciones	Generar incumplimiento de la programación de vacaciones del horario de las vacaciones.	2	3	6	6	Dep. de gestión de vacaciones	1	6	Analista de nomina	4.80		
13	Aumento de las deudas de Cesantías	Presentar errores en la conciliación en el sistema de pensiones y cesantías	Presentar errores en la conciliación en el sistema de pensiones y cesantías	Generar aumento de las deudas de Cesantías.	2	2	4	4	Informes de conciliación con las entidades	2	5	analista de nomina	4.90		
14	No afiliar a los asociados a pensiones y cesantías	Analistas en el sistema de pensiones y cesantías	Analistas en el sistema de pensiones y cesantías	Generar no afiliar a los asociados a pensiones y cesantías.	3	3	9	9	Negociaciones con las entidades de pensiones y cesantías	1	12	Dirección general, Dir. nomina y analista de nomina	4.90		
15	Pagar servicios que no corresponden	Poca coordinación en los pagos de los asociados	Poca coordinación en los pagos de los asociados	Generar pagar servicios que no corresponden.	1	1	1	1	Seguimiento de la nomina	3	1	Analista de nomina	4.10.		
16	Pérdida de documentación del orden del archivo	Falta de verificación del orden del archivo	Falta de verificación del orden del archivo	Generar pérdida de documentación del orden del archivo.	3	1	3	3	Control y monitoreo del orden del archivo	2	4	Auxiliar de nomina y personal	4.13.		
17	Afiliar información de las hojas de vida	Manipulación de hojas de vida	Manipulación de hojas de vida	Generar afiliar información de las hojas de vida.	2	2	4	4	Control del archivo y seguimiento de los asociados	2	6	Analista de nomina y auxiliar de nomina	4.13		
18	Demora en la entrega de liquidaciones	Retraso en la entrega de liquidaciones	Retraso en la entrega de liquidaciones	Generar demora en la entrega de liquidaciones.	1	2	2	2	Revisión de este proceso	1	2	Analista de nomina	4.14.		
19	Suceso de algún accidente en las instalaciones de la AFP	Errores en el sistema de AFP	Errores en el sistema de AFP	Generar suceso de algún accidente en las instalaciones de la AFP.	2	3	6	6	No se ha establecido el proceso de control de este proceso	3	11	Analista de nomina	4.18.		
20	Incomodidad de los clientes internos	Errores con las comisiones	Errores con las comisiones	Generar incomodidad de los clientes internos.	2	1	2	2	No existe control de este proceso	3	3	Analista de nomina	4.18.		
21	Estado de contabilidad	Capacidad de los asociados	Capacidad de los asociados	Generar estado de contabilidad.	2	2	4	4	Revisión de la información de los asociados	3	5	Analista de nomina	4.18.		
22	Pago de días no laborados	suspensiones	suspensiones	Generar pago de días no laborados.	3	1	3	3	Revisión de los días de suspensión y pago de los días no laborados	2	5	Analista de nomina	4.50		
23	Problemas de productividad del departamento	Número inadecuado de recursos humanos	Número inadecuado de recursos humanos	Generar problemas de productividad del departamento.	3	3	9	9	Dirección, recursos humanos y funciones	3	12	Dirección de gestión nomina	4.50		
24	Genera demora en los procesos de productividad del departamento	Falta de experiencia o capacitación	Falta de experiencia o capacitación	Generar demora en los procesos de productividad del departamento.	1	3	3	3	Revisión de la información de los asociados	2	6	Dirección de gestión nomina y analista de selección	4.40		
25	Comunicación de datos a una persona que no se debe	Afiliación al servicio cooperativo	Afiliación al servicio cooperativo	Generar comunicación de datos a una persona que no se debe.	2	2	4	4	No existe control de este proceso	3	3	Analista de nomina	4.50		
26	Falta de sorteos en caso de demandas	Calificación cooperativa	Calificación cooperativa	Generar falta de sorteos en caso de demandas.	1	2	2	2	Mando y supervisión del proceso	3	4	Analista de nomina	4.50		
27	Errores con pruebas psicotécnicas	Falta de experiencia o capacitación	Falta de experiencia o capacitación	Generar errores con pruebas psicotécnicas.	1	2	2	2	No existe control de este proceso	3	2	Analista de selección	4.40		
28	Selección inadecuada de determinado cargo	Problemas en la selección	Problemas en la selección	Generar selección inadecuada de determinado cargo.	2	1	2	2	Supervisión de la selección	2	4	Analista de selección	4.50		
29	Capacitación necesaria	Programación inadecuada de capacitaciones	Programación inadecuada de capacitaciones	Generar capacitación necesaria.	1	1	1	1	Supervisión de la selección	1	2	Analista de selección	4.10.		

# ANEXO C

Riesgo (en orden prioridad)	Posibles opciones de tratamiento	Opción recomendada	Persona responsable de la implementación de la opción	Cronograma para la implementación	¿Como se hará el monitoreo de este riesgo y del tratamiento?
Genera demora en los procesos y disminución en la productividad del departamento (Calidad del recurso humano)	Programar capacitaciones para el personal del departamento	Programar capacitaciones para el personal del departamento	Directora del departamento	Estas capacitaciones se realizarán una semana después de comenzar el proceso	Se realizarán capacitaciones semestrales (dependiendo de las necesidades) y evaluará la asistencia a cada una de estas capacitaciones
	Contratar personal fijo y no pasantes para el departamento				
Consolidación de informes de baja calidad y credibilidad (Poca información en la creación de informes)	Renovar el personal del departamento por otras personas más calificadas	Solicitar información actualizada a las entidades	Analista de nomina	Esta actividad se realizará a comienzos siguiente mes, cuando se este consolidando los informes.	Se realizará seguimiento a los informes realizados y la calidad de la información documentada
	Acudir a varias fuentes de información para la consolidación de los informes				
Verificar la credibilidad de la información	Solicitar información actualizada a las entidades	Gestionar el pago de las deudas presuntas con las entidades	Analista de nomina	En una semana se deberá gestionar y acordar el pago de esas deudas	Realizar seguimiento mensual de los acuerdos obtenidos con las entidades
	Realizar verificación del ingreso de datos al sistema, de las entidades de pensiones y cesantías				
Aumento de las deudas presuntas (Vinculación a pensiones y cesantías)	Gestionar el pago de las deudas presuntas con las entidades	Asignar la función del archivo a una sola persona	Directora del departamento	Desarrollar este tratamiento en una semana	Evaluación mensual del desempeño de la persona asignada
Alterar información de las hojas de vida (Manipulación de hojas de vida)	Implementar mecanismo de seguridad en el archivo para la información de las hojas de vida				
Inconsistencias en los saldos de contabilidad (Conciliar cuenta de incapacidades)	Solicitar soportes verídicos a las entidades sobre las incapacidades pendientes	Solicitar soportes verídicos a las entidades sobre las incapacidades pendientes	Analista de nomina	Dentro de dos días se gestionará la solicitud de la información	Realizar seguimiento sobre las gestiones hechas con las entidades y analizar los informes sobre las conciliación de las cuentas
	Compartir la responsabilidad con el departamento de tesorería para solucionar las inconsistencias				
Exigir cumplimiento de las normatividad de la cooperativa con respecto a la vinculación de nuevos asociados a las entidades	Implementar mecanismos de sanción para las persona responsable de esta función	Implementar mecanismos de sanción para las persona responsable de esta función	Directora del departamento	Se instaurará estos mecanismos de sanción en un mes a partir de la fecha	Realizar seguimiento a las medida disciplinarias o sanciones impuestas a la persona del departamento por el incumplimiento en las funciones
	Solicitar mensualmente a la entidad listado de las personas inscritas de la cooperativa				
Aumento de intereses en las pagos a las bolsas de empleo (Demora en los pagos a las bolsas de empleo)	Compartir la responsabilidad con el departamento de tesorería para generar mayor cumplimiento en las fechas de pago	Establecer cronograma de pagos	Analista de nomina	En tres días se debe tener establecido el cronograma de pagos	Realizar análisis mensual de las cuentas por cancelar a la bolsa de empleo
	Establecer cronograma de pagos				
Se generó cuello de botella en el proceso liquidación de la nomina y horas extras (Retraso en la nomina quincenal)	Cumplir con las normas establecidas por la cooperativa sobre el pago oportuno de cuentas pendientes	Establecer dos días solo para la generación de la nomina, estos deben ser antes de la fecha establecida para la entrega	Analista de nomina	Se realizará en 15 días, para la generación de la nomina	Verificar la fecha y hora de la entrega de la nomina y el tiempo asignado para la elaboración de esta.
	Elaborar un orden de actividades por realizarm asignandole determinados tiempos para el desarrollo de estas, dependiendo de la complejidad de cada una.				
Pago de días no laborados (Suspensiones)	Establecer dos días solo para la generación de la nomina, estos deben ser antes de la fecha establecida para la entrega	Hacer una revisión de la liquidación de la nomina para verificar que los días descontados por suspensión sean los correctos	Analista de nomina	Se realizará en 15 días, para la generación de la nomina	La directora del departamento realizará seguimiento de la adecuada liquidación de la nomina para las personas que fueron suspendidas y comprobará la analista de nomina este realizando estas revisiones.
	Solicitar apoyo de una o mas persona para el desarrollo de esta función				
Realizar una capacitación sobre las normas explicadas en el código sustantivo de trabajo	Verificar la credibilidad de la información utilizada para descontar los días de suspensión	Hacer una revisión de la nomina para verificar que los días descontados por suspensión sean los correctos a las personas que se les aplico esta medida disciplinaria	Analista de nomina	Se realizará en 15 días, para la generación de la nomina	La directora del departamento realizará seguimiento de la adecuada liquidación de la nomina para las personas que fueron suspendidas y comprobará la analista de nomina este realizando estas revisiones.
	Hacer una revisión de la liquidación de la nomina para verificar que los días descontados por suspensión sean los correctos a las personas que se les aplico esta medida disciplinaria				