

CASO DE ESTUDIO: MEJORAS PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO
DE FRAUDE EXTERNO COMO PARTE DEL RIESGO OPERATIVO EN ALIANZA
FIDUCIARIA

LEIDY CATALINA BELTRÁN BELTRÁN

GINA MICHELLE LEAL MORENO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ D.C., ABRIL DE 2016

CASO DE ESTUDIO: MEJORAS PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO
DE FRAUDE EXTERNO COMO PARTE DEL RIESGO OPERATIVO EN ALIANZA
FIDUCIARIA

LEIDY CATALINA BELTRÁN BELTRÁN

GINA MICHELLE LEAL MORENO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Contador Público

Tutor:

LUIS EDUARDO DAZA GIRALDO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ D.C., ABRIL DE 2016

Dedicatoria

Quiero dedicar esta tesis, en primer lugar a mis padres y hermanos por los esfuerzos realizados para que cumpliera mis metas y objetivos, por recordarme día a día que ante las derrotas y dificultades de la vida siempre van a estar ahí para levantarme y hacerme más fuerte; por su comprensión, paciencia, amor incondicional, son un ejemplo a seguir. Los amo. De manera especial a Dios. A mi abuelita, por ser parte de esta inspiración, estar a mi lado en los momentos más importantes de mi vida y guiar mis pasos desde el cielo.

Catalina Beltrán Beltrán

En primer lugar quiero agradecer a mis padres por los esfuerzos realizados para cumplir esta meta y poder finalizar esta etapa de mi vida; por apoyarme siempre en cada decisión, ser siempre una fuente de comprensión y estar siempre para alentarme en cada dificultad; a mi hija por ser ese motor de vida que me motiva a continuar día a día y ser cada vez mejor. Los amo. Doy gracias a Dios por las bendiciones otorgadas y por permitirme culminar este camino.

Michelle Leal Moreno

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento inicial a la Pontificia Universidad Javeriana y a nuestros docentes que con su profesionalismo, ética y conocimientos nos han formado para obtener con éxito el título de Contador Público. Expresamos nuestro más profundo y sincero agradecimiento al profesor Luis Eduardo Daza Giraldo; Director de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma. Especial reconocimiento a la Dra. Viviana Alexandra Abril López; Directora de Riesgos Operativos en Alianza Fiduciaria por su colaboración en la obtención de los datos necesarios para la realización de la parte práctica de este proyecto. Un agradecimiento muy especial por los ánimos recibidos de nuestras familias y amigos.

Declaración Expresa

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.

Es importante tener en cuenta que las organizaciones, a menudo buscan prevenir el fraude externo como parte del riesgo operativo; por lo tanto, es clave establecer qué políticas son necesarias para identificar los riesgos que se presenten en el giro ordinario de sus operaciones. Es por esto que, el Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) permite contribuir al cumplimiento de metas de la entidad, pues las mismas se integran con el fin de disminuir la posibilidad de incurrir en pérdidas, realizando una adecuada y oportuna gestión de riesgos. El presente trabajo investigativo, propone mejoras para la administración del fraude externo como una clase del riesgo operativo en el SARO de Alianza Fiduciaria, por medio de una comparación entre la Regulación Colombiana y los Estándares Internacionales, tales como: Basilea II, COSO, Estándar Australiano (AS/NZS), ISO 31000, entre otros. Es importante indicar que Alianza Fiduciaria cumple con los requerimientos mínimos establecidos por la SFC. Adicionalmente, se pretende que Alianza Fiduciaria identifique qué aspectos podría incorporar de la norma internacional a su Sistema de Administración de Riesgo Operativo; con el fin de brindar un valor agregado a sus clientes.

Palabras Clave: Riesgo Operativo, SARO, gestión de riesgos, fraude externo.

Introducción	1
1. Marco Interpretativo	3
1.1 Descripción del Problema	3
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.	10
1.4 Marco de Referencia.....	10
1.4.1 Antecedentes.....	10
1.4.2 Antecedentes internacionales.	11
1.4.3 Antecedentes nacionales.	12
1.4.4 Sector financiero.	13
1.4.5 Sector fiduciario.....	14
1.5 Hipótesis.....	15
2. Antecedentes Teóricos.....	16
2.1 Estado del Arte	16
2.1.1 Nivel local	16
2.1.2 Nivel internacional.....	17
2.2 Marco Teórico	18
2.3 Marco Conceptual.....	18
2.4 Metodología.....	19
3. Caso De Estudio: Mejoras para El Sistema de Administración de Riesgo de Fraude Externo como Parte Del Riesgo Operativo en Alianza Fiduciaria	20
3.1 Principales Estándares que Existen a Nivel Internacional, sobre El Fraude Externo como Parte del Riesgo Operativo	20
3.2 Regulación Existente en el Territorio Colombiano Acerca del Fraude Externo como Parte del Riesgo Operativo	30
3.2.1 Identificar las diferencias que existen entre la regulación local y los principales estándares internacionales acerca del fraude externo como parte del riesgo operativo.	39

4. Proceso de la Administración del Fraude Externo como Parte del Riesgo Operativo de Alianza Fiduciaria.	viii 44
5. Aspectos que se Deberían Implementar en el Proceso de la Administración del Fraude Externo como Parte del Riesgo Operativo de Alianza Fiduciaria	54
Conclusiones	57
Referencias Bibliográficas	58
Anexo 1	59

Lista de tablas

Tabla 1	40
---------------	----

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Componentes del informe COSO	23
<i>Figura 2.</i> Proceso administración riesgo AS/NZS.	25
<i>Figura 3.</i> Sectores afectados por el fraude	29
<i>Figura 4.</i> Rentabilidad del capital (ROE)	35
<i>Figura 5.</i> Portafolio de inversiones del Sector Fiduciario	35
<i>Figura 6.</i> Grafica de evolución de los eventos de RO.	37
<i>Figura 7.</i> Parámetros de medición de los riesgos, parte 1	48
<i>Figura 8.</i> Parámetros de medición de los riesgos, parte 2	48
<i>Figura 9.</i> Detalle de macro procesos y procesos que incorporan (RO).....	49
<i>Figura 10.</i> Riesgos asociados a diferentes factores, que presentan relación directa al riesgo de fraude externo.....	51
<i>Figura 11.</i> Integración perfiles de usuario E.R.M.....	52
<i>Figura 12.</i> Tipología establecida por ACFE -I fraude externo	55

Lista de Anexos

Anexo 159

Introducción

El presente trabajo de investigación analiza las normas locales y las normas internacionales en temas específicos como el Riesgo Operativo, tipificado en el fraude externo en el sector fiduciario, primordialmente en Alianza Fiduciaria.

En los análisis realizados durante la investigación, se identifican las diferencias y/o semejanzas que existen entre las normas, la falencia de las mismas y los recursos y/o métodos que se utilizan para tratar el Riesgo Operativo, con el fin de llegar a un punto de equilibrio que logre minimizar los mismos, llevándolos a un nivel aceptable en las entidades fiduciarias.

Es por esta razón que este estudio de caso, construye desde la academia, una primera investigación especializada sobre el fraude externo como parte del riesgo operativo en Alianza Fiduciaria, que le permitirá a la entidad identificar qué aspectos podría incorporar de la norma internacional a su Sistema de Administración de Riesgo Operativo.

El interés que nos condujo a realizar este estudio de caso, fue el de prevenir el impacto de posibles eventos financieros que afecten la entidad, e igualmente, dar un punto de partida en la regulación de las entidades fiduciarias respecto al fraude externo.

A partir de la revisión bibliográfica se identificaron los principales estándares internacionales de acuerdo al marco teórico establecido, junto con la normatividad local, con el objetivo de conocer los conceptos, alcance y gestión del fraude externo que se manejan en el mundo. Posteriormente se establecieron las diferencias regulatorias entre los estándares internacionales y la normal local.

La tesis se desarrolla basicamente en 4 capítulos: En el primero, se tienen en cuenta los principales estándares que existen a nivel internacional sobre el fraude externo como parte del Riesgo Operativo; en el segundo, la regulación existente en el territorio colombiano acerca del fraude externo como parte del riesgo operativo; en el tercero, el proceso de la administración del fraude externo como parte del riesgo operativo de Alianza Fiduciaria, finalmente, en el cuarto, los aspectos claves que se deberían implementar en el proceso de la administración del fraude externo como parte del riesgo operativo de Alianza Fiduciaria, y por último las conclusiones.

Caso de estudio: Mejoras para el Sistema de Administración de Riesgo de Fraude Externo como parte del Riesgo Operativo en Alianza Fiduciaria

1. Marco Interpretativo

1.1 Descripción del Problema

El entorno actual de un negocio presenta retos para las compañías; es así que el riesgo forma parte constante de los mismos, es decir, ocupa un lugar esencial en todas las entidades; a medida que crecen los negocios así mismo evolucionan los riesgos. “La capacidad de las organizaciones para anticipar las amenazas, responder y adaptarse continuamente depende más que nunca de la fortaleza de su proceso de administración de riesgos” (Ernst & Young, 2011).

De acuerdo con el estudio que llevó a cabo la firma Ernst & Young, se identificaron los diez principales riesgos que afectan los diferentes sectores de un negocio en el mundo, entre ellos: Regulatorios y de cumplimiento, acceso a crédito, recuperación lenta o recesión secundaria, administración de talentos, mercados emergentes, reducción de costos, fraude externo, medidas radicales a favor del medio ambiente, y por último riesgo de aceptación social.

Por ende, es importante conocer la definición de *riesgo* en general, para establecer así aquellas actividades que podrían ser consideradas riesgosas dentro de las organizaciones. A continuación se presentan algunas definiciones:

- Contingencia o proximidad de un daño. (Real Academia Española, 2015).
- Combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. (CIIFEN, 2009).

- Término proveniente del italiano, hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño, vinculado a la vulnerabilidad. (WordPress, 2015).
- A probability or threat of damage, injury, liability, loss, or any other negative occurrence that is caused by external or internal vulnerabilities, and that may be avoided through preemptive action. (Dictionary, Business., 2015).
- Falta de certeza sobre la ocurrencia de un acontecimiento que genere pérdida o daño. Hace referencia a la posibilidad de pérdida que no es compensada con la posibilidad de ganancia. (Definición ABC., 2015).

Por otra parte, según el informe promulgado por el Comité COSO¹ en su “Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management – ERM)” y como lo indica Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008) en su Boletín digital, el riesgo se define como “Futuros eventos inciertos, los cuales pueden influir en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, incluyendo sus objetivos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento” (p.10).

Asimismo, el Comité de Basilea², nos brinda como concepto:

La pérdida resultante de una falta de adecuación o de un fallo en los procesos, el personal o los sistemas internos, o bien como consecuencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el riesgo reputacional. (Nieto Giménez-Montesinos & Gómez Fernández, 2006). (p. 168).

¹ El informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.

² Basilea tiene como principal objetivo mejorar la comprensión de los temas claves en el terreno de la supervisión bancaria y aumentar la calidad de la supervisión bancaria a nivel mundial, a través de la puesta en común de enfoques, técnicas y experiencia.

En el caso del territorio Colombiano se encuentra la Superintendencia Financiera, organismo técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que considera dentro de sus objetivos estratégicos desarrollar la supervisión basada en riesgos bajo la metodología MIS³. De ésta manera define el riesgo operativo como “La posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos” (Superintendencia Financiera, Colombia, 1995).

De acuerdo con lo anterior, vale la pena mencionar que las entidades vigiladas según la Circular Básica Contable y Financiera 100 de 1995 “se exponen al Riesgo Operativo (RO); por tal razón, dichas entidades deben desarrollar, establecer, implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operativo”. (SARO).

Por consiguiente, el Sistema de Administración de Riesgos Operativos (SARO), está compuesto según la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) por elementos mínimos que se establecieron en la Circular Básica Contable y Financiera 100 de 1995 en el Capítulo XXIII, denominado *Reglas relativas a la administración del Riesgo Operativo*, mediante las cuales se busca obtener una efectiva administración de este. Igualmente, la circular relaciona las etapas del SARO, tales como identificación, medición, control, administración de la continuidad del negocio y monitoreo.

Se debe tener en cuenta que:

el sector financiero colombiano está conformado por las instituciones financieras y sus fondos administrados, quienes a su vez se encuentran vigiladas por la Superintendencia

³ Marco Integral de Supervisión.

Financiera; dentro de las instituciones se encuentran las siguientes clases: i) los establecimientos de crédito (EC); ii) las sociedades de servicios financieros (SSF) y, iii) otras instituciones financieras. Las sociedades fiduciarias se encuentran clasificadas en el grupo II. (Uribe, 2013, p. 5).

A partir del contexto anterior, se tiene conocimiento que Alianza Fiduciaria presentó un hecho de fraude externo en los últimos años, lo que permite establecer que a futuro se podrían presentar eventualidades de este tipo; generando que situaciones constantes se materialicen en fraudes con mayor impacto.

De acuerdo a esto, se propone realizar un estudio de caso⁴; que consistirá en proponer mejoras para la administración del fraude externo como una clase del riesgo operativo en el SARO de Alianza Fiduciaria, por medio de una comparación entre la Regulación Colombiana y los Estándares Internacionales, teniendo en cuenta que no se ha realizado un estudio previo en donde se evidencie la comparación entre estos. Es importante indicar que Alianza Fiduciaria cumple con los requerimientos mínimos establecidos por la SFC.

El propósito del estudio de caso es que Alianza Fiduciaria identifique qué aspectos podría incorporar de la norma internacional a su Sistema de Administración de Riesgo Operativo. Lo anterior resulta importante, ya que las sociedades fiduciarias están basadas en la confianza que les ofrecen a sus clientes, así mismo se establecerá el contenido del SARO teniendo como principal referente los estándares internacionales.

Continuando con la descripción del problema se puede concluir que:

⁴ Es un método de investigación cualitativa que se utiliza ampliamente para comprender en su profundidad la realidad social desde el análisis de una situación concreta” (Stake, 2008, p. 43).

Si no se resuelve el problema planteado, es posible que el SARO de la compañía no esté contemplando la totalidad de los estándares internacionales para tener una mejor cobertura del fraude externo como parte del Riesgo Operativo.

Por tanto, se decide plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué mejoras se pueden proponer para la administración del fraude externo como parte del riesgo operativo en Alianza Fiduciaria? Así mismo, durante la investigación se quiere dar respuesta a las siguientes preguntas complementarias: ¿Qué estándares existen a nivel internacional sobre el fraude externo como parte del riesgo operativo?; ¿Qué regulación existe en el territorio colombiano acerca del fraude externo como parte del riesgo operativo?; ¿Qué diferencias existen entre la regulación local y los estándares internacionales acerca del fraude externo como parte del riesgo operativo?; ¿Cuál es el proceso de la administración del fraude externo como parte del riesgo operativo de Alianza Fiduciaria?, y finalmente, ¿Qué aspectos se deberían implementar en el proceso de la administración del fraude externo como parte del riesgo operativo en Alianza Fiduciaria?

1.2 Justificación

A raíz de los escándalos corporativos en la última década, tanto en Colombia: “fraude de Interbolsa”⁵, como en el mundo: Banco *Allied Irish Bank*, Banco *Barings*, *Enron* y *Worldcon Inc* se vieron afectadas distintas empresas, debido a quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no adecuados, por lo que se determinó que las entidades encierran riesgos inherentes de carácter interno y externo debido a su giro ordinario de su objeto social.

⁵ El fraude de Interbolsa, artículo escrito por Luis Eduardo Penagos En Actualicese.com

De igual forma, con la evolución de las prácticas financieras, “las entidades se ven expuestas a nuevos riesgos cada vez mayores, aparte de los riesgos de crédito, de tipos de interés y de mercado” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2003) como por ejemplo:

-El crecimiento del comercio electrónico conlleva ciertos riesgos (fraude interno - externo y problemas relacionados con la seguridad del sistema) que todavía no se comprenden completamente.

-El creciente uso de tecnologías cada vez más automatizadas puede hacer que, si éstas no se someten a los controles adecuados, los riesgos derivados de errores de procesamiento manual se materialicen ahora en fallos en el sistema, al depender en mayor medida de sistemas globalmente integrados.

Con el fin de unificar la regulación del sector fiduciario se hace necesario tener un vínculo eficiente entre los estándares internacionales y las normas locales en temas referentes al fraude externo como parte del riesgo operativo; permitiendo divulgar entre el sector todos aquellos mecanismos e instrumentos disponibles que sirvan para garantizar la estabilidad financiera de una entidad como Alianza Fiduciaria.

Lo anterior se puede lograr inicialmente, con la comparación y análisis entre la norma local y los estándares internacionales, con el fin de determinar qué similitudes o diferencias existen entre estas; proporcionando mejoras al sistema de administración de riesgo de fraude externo como parte del riesgo operativo en Alianza Fiduciaria.

Este estudio de caso será de utilidad para la organización, ya que, en el transcurso de éste se analiza si las normas actuales cubren todas las necesidades para la identificación de fraudes externos y así mismo las falencias de su alcance, previniendo así el impacto de posibles eventos financieros que afecten la entidad.

Es oportuno indicar, que nuestra intención también es dar un punto de partida en la regulación de las entidades fiduciarias respecto al fraude externo. Por otra parte, para la carrera de Contaduría Pública este proyecto de investigación quiere considerar la importancia que tiene el tema de riesgos operativos (en este caso fraude externo) dentro de la formación académica, y al mismo tiempo resalta la prioridad que se le debe dar a éste en temas normativos, puesto que son un punto clave para el buen funcionamiento de las organizaciones, permitiendo asegurar su continuidad en un futuro.

A nivel del ejercicio profesional, esta investigación será de utilidad para aquellos profesionales que buscan enfocarse en la parte de riesgos operativos en fiduciarias, ya que, este estudio de caso permitirá concientizar al profesional de la importancia de tener un adecuado sistema de administración de riesgos, junto con una regulación pertinente para el adecuado manejo y prevención de los riesgos operativos, y cómo enfrentar sucesos externos que puedan llegar afectar a las compañías.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, pretendemos contribuir ampliamente al sector fiduciario por medio del estudio de caso en Alianza Fiduciaria, estableciendo las falencias y fortalezas existentes en las normas locales e internacionales, con el fin de disminuir al máximo los posibles eventos del fraude externo, generando un valor agregado en la sociedad y en la entidad estudiada.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Proponer mejoras para la administración del fraude externo como parte del riesgo operativo en Alianza Fiduciaria.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Caracterizar los principales estándares que existen a nivel internacional, sobre el fraude externo como parte del riesgo operativo.
2. Caracterizar la regulación existente en el territorio colombiano acerca del fraude externo como parte del riesgo operativo.
3. Identificar las diferencias que existen entre la regulación local y los principales estándares internacionales acerca de fraude externo como parte del riesgo operativo.
4. Detallar el proceso de administración del fraude externo como parte del riesgo operativo de Alianza Fiduciaria.
5. Indicar qué aspectos se deberían implementar en el proceso de administración del fraude externo como parte del riesgo operativo de Alianza Fiduciaria.

1.4 Marco de Referencia

1.4.1 Antecedentes.

Es oportuno indicar que las compañías, frecuentemente buscan prevenir el fraude externo como una clase del riesgo operativo, y así mismo reducir los errores que en el proceso de las transacciones lleguen a impedir el óptimo desarrollo de las mismas. Es por esto que, es clave establecer las políticas necesarias para identificar las amenazas que se presenten en el funcionamiento de la entidad, y así minimizar las pérdidas y maximizar las oportunidades, como un instrumento de valor agregado en el sector fiduciario y mejoramiento constante.

1.4.2 Antecedentes internacionales.

Las entidades independientemente de la complejidad de su objeto social, se enfrentan a diario a un conjunto de acontecimientos, que pueden llegar a limitar el alcance de sus objetivos, estos eventos se entienden como *riesgos*. El término “Riesgo Operacional”, existe desde 1991, con la publicación del documento “Internal Control Integrated Framework”, por el COSO⁶ (Power, 2005, p. 16).

Para empezar, se identifica que en el ámbito internacional se han desarrollado estudios sobre el riesgo operativo por parte del sector financiero, por ejemplo, se encuentran documentos elaborados por entidades como: Risk Management Association (RMA y el Comité de Supervisión Bancaria (CSBB) que desde el año 2004 aprobó el Acuerdo de Capitales (NACB), conocido como Basilea II, donde exige a las entidades financieras cubrir el Riesgo Operacional. Dichos documentos servirán de base para el tema a tratar.

Aproximadamente entre los años 1986 a 1990, el BCBS publicó al menos cinco⁷ documentos que incluyen aspectos del riesgo operacional, pero sin ofrecer una definición clara. El “Nuevo Marco de Capitales de Basilea II” fue inicialmente propuesto en 1999; en términos generales, establece buenas prácticas y un marco para la definición, medición, gestión, supervisión y difusión de los riesgos a los cuales se ven expuestas las entidades financieras.

Marshall, indica que el cambio que se ha experimentado en los últimos 40 años en el entorno financiero, ha tenido grandes implicaciones en la gestión de operaciones y de riesgo. El autor

⁶ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Es una Organización privada con fines de lucro, respaldada por asociaciones Estadounidenses como: American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, The Institute of Internal Auditors and the Institute of Management Accountants.

⁷Basel Committee on Banking Supervision: BCBS (1986), BCBS (1988), BCBS (1989^a), BCBS (1989b) y BCBS-IFAC (1990).

argumenta que el auge que se ha experimentado en la última década se debe a cinco generadores de cambio, los cuales coinciden con los identificados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. En resumen, son: Los cambios en los mercados, cambios tecnológicos, tercerización de actividades, fusiones y eventos inesperados. (Sons & Marshall, C, 2001, p. 3).

Es así que, el RO constituye un desafío al cual las organizaciones se deben enfrentar, la gestión del mismo ha sido representada por nuevos enfoques; estos cambios de percepción se deben principalmente a que:

La gestión del Riesgo Operativo es reconocida como una de las buenas prácticas dentro del sector financiero ya que perfecciona el valor de los accionistas y la entidad, optimizando los procesos, la dirección corporativa, la continuidad de los planes de la organización y la transparencia financiera (Power, 2005, p. 16).

En otras palabras, la nueva visión del riesgo operativo, ha supuesto que aquellas entidades empiecen a destinar gran parte de los recursos obtenidos en el giro ordinario de su objeto social, para gestionarlo de manera segura.

1.4.3 Antecedentes nacionales.

En Colombia existe el Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual emite los lineamientos para que todas las entidades públicas tengan en cuenta la administración del riesgo⁸, en esta guía, se define el riesgo operativo como la manera de “Comprender los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como con la técnica de la entidad, incluyendo riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009); estos

⁸ Departamento Administrativo de la Función Pública - Republica de Colombia. *Guía para la administración del riesgo* (2009).

lineamientos sirven de referente al momento de establecer la metodología y pasos que se deben tener en cuenta para realizar una eficiente gestión del riesgo.

De igual manera existe un contexto nacional para definir el riesgo operativo, el cual está a cargo de la Superintendencia Financiera de Colombia, esta entidad es la encargada de establecer las políticas y todos aquellos conceptos que tengan relación con el sector financiero.

Sin embargo, a pesar de la normatividad que hoy se tiene en el país, se quiere hacer énfasis, en que en la actualidad, muchas de las empresas no se dan a la tarea de evaluar el efecto negativo que podría tener la ocurrencia de posibles fraudes, en este caso, un fraude externo, por ende, no se toman el tiempo de evaluar de manera detenida el riesgo operativo y cada hecho o suceso que podría llegar a afectar a la compañía; esto se debe a que muchas empresas no están dispuestas a asumir el reto que conlleva una adecuada implementación del SARO.

En la encuesta de Fraude en Colombia, 2013 realizada por KPMG, se logran identificar las incidencias de carácter externo; entre ellas: algún tipo de daño para la sociedad o industria en la que se trabaja, suspensión de inversiones, cancelación de planes de expansión del negocio. Como nos indica el documento: “Todo fraude por irrelevante que parezca, tiene efectos secundarios en la compañía que afecta y en consecuencia, vulnera también las reglas sociales que hacen posible que un sector prospere” (KPMG Advisory Services Ltda. - Forensic Services, 2013). Por esto no cabe duda, que es importante contar con un adecuado SARO, con el fin de mejorar los procesos de toma de decisiones y generación de valor dentro de la entidad.

1.4.4 Sector financiero.

Para el sector financiero, las regulaciones dictadas por la SFC, establecen criterios y parámetros mínimos para que las entidades que ella vigila atiendan al progreso e implementación de dicho sistema. Especialmente para el caso del territorio Colombiano, la Superintendencia

Financiera, tiene por objetivo “ Supervisar el sistema financiero colombiano, con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados” (Superintendencia Financiera, Colombia, 2014).

Es decir, es la entidad encargada de la supervisión a nivel nacional de las delegaturas para intermediarios financieros, delegatura para pensiones, cesantías y fiduciarias, delegaturas para aseguradoras e intermediarios, delegatura para emisores, portafolios de inversión y delegatura para intermediarios de valores y otros. Estas entidades deben adoptar una cultura para la adecuada administración de RO, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la SFC.

1.4.5 Sector fiduciario.

Según Asofiduciarias⁹ “Las Sociedades Fiduciarias pertenecen al sector financiero y se ubican dentro de las llamadas Sociedades de Servicios Financieros, sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera” (Asofiduciaria, s.f.)

Las sociedades financieras trabajan a través de fiducias, los cuales se definen como “un contrato por medio del cual una persona llamada Fideicomitente, entrega uno o varios bienes a una Sociedad Fiduciaria para que ésta cumpla una finalidad determinada a favor del Fideicomitente o de un tercero designado por éste, llamado Beneficiario”. (Asofiduciaria, s.f)

Así mismo, Molano (2012), define la fiducia, como:

Un acto de confianza en virtud del cual, una persona entrega a una sociedad fiduciaria uno o más bienes determinados transfiriéndole o no la propiedad, con el propósito de que

⁹ La Asociación de Fiduciarias de Colombia (Asofiduciarias) es la entidad gremial que lleva la vocería de las Sociedades Fiduciarias afiliadas.

cumpla con ellos una finalidad específica, bien sea en beneficio del fideicomitente o de un tercero (p. 7).

En la actualidad “Existen 28 Sociedades Fiduciarias constituidas en el país, autorizadas por la Superintendencia Financiera para desarrollar su actividad, las cuales se dividen en dos modalidades: Fiducia mercantil (cuando hay transferencia de la propiedad del bien) y encargo fiduciario (cuando no hay transferencia de la propiedad)”. (Asofiduciarias, 2015). Dentro de dichas sociedades se encuentra Alianza Fiduciaria.

Esta fiduciaria hace parte del grupo de empresas de la organización Delima¹⁰, constituida en 1986 con el fin de “Satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la prestación de servicios fiduciarios especializados en productos de inversión, administración e inmobiliarios; ofreciendo crecimiento, confianza y la máxima calidad a sus clientes, socios y funcionarios”.¹¹

Alianza Fiduciaria apoya y hace su aporte a la economía, transformando los activos recibidos en bienes lucrativos; ofrece un servicio de valor agregado que genera bienestar y estabilidad a sus funcionarios, accionistas, clientes y proveedores.

Alianza cuenta con unas políticas de riesgo basadas en la preservación del capital con un perfil de riesgo conservador; dentro de estas políticas Alianza contempla diferentes tipos de riesgo, como el riesgo de mercado, riesgo de liquidez y el riesgo operacional; este último es administrado por medio de la implementación del SARO de la compañía.

1.5 Hipótesis

Para el desarrollo de la investigación se cuenta con la siguiente hipótesis:

¹⁰ *Delima*, es una empresa especialista en seguros, se encuentra en cabeza de Ernesto Delima.

¹¹ Información tomada <http://www.alianza.com.co/>

- Aún cuando Alianza Fiduciaria cumple con toda la regulación colombiana, ésta es insuficiente para que la entidad prevenga el fraude externo como parte del riesgo operativo.

2. Antecedentes Teóricos

2.1 Estado del Arte

Teniendo en cuenta la propuesta de investigación se ha realizado una búsqueda de documentos relacionados con estudios del fraude externo y riesgo operativo, evidenciando los siguientes escritos:

2.1.1 Nivel local

El artículo: *Administración del riesgo operacional en Colombia. Estado de la implementación del SARO en el sector bancario*, desarrollado como requisito para optar al título de Magíster en Administración de la Universidad EAFIT en el año 2008, elaborado por Luz Mercedes Pinto Gaviria y Alejandro Leyva Lemarie; permite conocer una evolución normativa en cuanto al riesgo operativo a nivel local y la influencia que ha tenido la implementación del acuerdo de Basilea II en Colombia.

También se encuentra el documento: *Estructuración de la metodología y el manual para la implementación del sistema de administración del riesgo operativo – SARO, en CRS consulting LTDA., para una comisionista de bolsa*, elaborado por María Jimena González para obtener el título de ingeniería industrial de la universidad industrial de Santander en el año 2009.

Igualmente, en el estudio titulado: *Desarrollo del sistema de administración del riesgo de crédito (SARC) en Alianza Fiduciaria S.A.*, las autoras Liliana Niño Pedreros y María Fernanda

Calderón Sterling, realizan la descripción del sistema de riesgo de crédito Alianza, con el fin de indicarle a la entidad estudiada el adecuado desarrollo del SARC.

Por último se evidencia el artículo de la ANIF¹² junto con la colaboración recibida por parte de la SFC, titulado: *Basilea III y el sistema bancario de Colombia: simulaciones sobre sus efectos regulatorios*, elaborado en el año 2012 por Alejandro González; este documento realiza una serie de simulaciones sobre el impacto que tendrá la implementación de un esquema como Basilea III en Colombia.

2.1.2 Nivel internacional

A nivel internacional se encuentra la tesis “*Gestión del riesgo operativo en las instituciones financieras bajo el prisma del nuevo acuerdo de capital de Basilea*”, realizada por David Alexander Machado en el año 2004, de la Universidad Católica Andrés Bello; la cual busca definir las mejores prácticas para una efectiva gestión y supervisión del riesgo operativo.

De igual manera, el artículo de la revista dintel de España *Revisión del proceso de gestión de riesgo*, publicado en el 2007, escrito por Carlos Bachmaier Johanning; da una breve descripción del estándar australiano/neozelandés.

Por último, se tiene en cuenta el trabajo de investigación: *Administración de riesgos de negocios y auditoría interna*, realizado por Verónica Aharonian de la Universidad de la República -Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de Uruguay en el año 2011, el cual investiga el grado de desarrollo en el que se encuentra la Administración de riesgos del negocio y su adopción por parte de los departamentos de Auditoría Interna en Uruguay.

¹² Asociación Nacional de Instituciones Financieras

2.2 Marco Teórico

El sistema financiero en Colombia es esencial para el crecimiento económico del país, es por esta razón que se hace necesaria la supervisión eficiente por parte de los Órganos de Control, para minimizar las pérdidas generadas por los riesgos operacionales dentro del giro ordinario de sus actividades. Además, cabe destacar que a raíz de las crisis financieras presentadas a nivel internacional, el Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria inició, junto con el consenso de la mayoría de los bancos centrales, un esfuerzo para mejorar los esquemas normativos y de vigilancia bancaria a nivel global, con el fin de mitigar o disminuir el impacto de futuras crisis financieras.

Lo anterior ha conllevado a que las entidades financieras implementen y desarrollen una serie de instrumentos y mecanismos que les permiten efectuar una adecuada gestión del fraude externo como parte del riesgo operativo; puesto que la toma de decisiones que no tenga en cuenta los riesgos, constituye una actitud irresponsable, cuyos resultados quedan condicionados al azar.

Por tanto, teniendo en cuenta lo planteado, se desarrollará un marco teórico basado en la estabilidad del sistema financiero que sea capaz de reaccionar ante situaciones de crisis y proporcionar un nivel aceptable de efectos negativos en las economías y los mercados; junto con los principios de transparencia y responsabilidad en los mercados de Basilea II.

2.3 Marco Conceptual

Para el desarrollo del presente estudio de caso es necesario comprender el concepto de riesgo operacional, es por ello que se tomara la definición otorgada por el Comité de Basilea, el cual lo define como “El riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos”. (Basilea II, 2003, p. 2).

Ya que, durante el trabajo se pretende comprender la normatividad existente para la administración del riesgo operativo (SARO), se debe conocer a qué hace referencia dicha administración, para ello se manejará el concepto dado por la Superintendencia Financiera de Colombia, donde nos indica que es un “Conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante los cuales las entidades vigiladas identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo”. (Reglas relativas a la administración del riesgo operativo, 1995, p. 1).

Por la misma línea de la SFC se manejará el concepto de fraude externo; esta Superintendencia define este tipo de fraude, según su Circular Básica 100 de 1995, como aquellos “Actos, realizados por una persona externa a la entidad, que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes”.

2.4 Metodología

El siguiente trabajo de investigación se caracterizará por ser un estudio de caso explicativo, utilizando una metodología cualitativa y un método descriptivo, esto quiere decir, que se llevará a cabo una revisión bibliográfica sobre todos los temas a tratar en la investigación.

A partir de la revisión bibliográfica se identificarán los principales estándares internacionales de acuerdo al marco teórico establecido, junto con la normatividad local, por medio de libros y publicaciones realizadas por diversos autores con el objetivo de conocer los conceptos, alcance y gestión del fraude externo que se manejan en el mundo. Posteriormente se establecerán las diferencias regulatorias entre los estándares internacionales y la normal local.

Adicionalmente, se tendrá en cuenta la información remitida y autorizada por parte de Alianza Fiduciaria con fines académicos sobre el SARO de la compañía, para detallar así, el proceso de la administración del fraude externo y precisar qué aspectos se deberían implementar en la administración del fraude externo como parte del riesgo operativo en Alianza Fiduciaria.

Una vez realizado el análisis de la información se realizarán las conclusiones y recomendaciones pertinentes; con el fin de proponer mejoras al sistema de administración de riesgo de fraude externo como parte del riesgo operativo de la entidad.

3. Caso De Estudio: Mejoras para El Sistema de Administración de Riesgo de Fraude Externo como Parte Del Riesgo Operativo en Alianza Fiduciaria

Para empezar se pondrá en contexto general, a través de referentes internacionales y locales el fraude externo como una clase del riesgo operativo; por medio de conceptos, opiniones, sugerencias de diferentes entes regulatorios que denoten cierta inclinación en este ámbito; con la finalidad de administrar estos juicios para el estudio de caso, junto con el marco teórico.

3.1 Principales Estándares que Existen a Nivel Internacional, sobre El Fraude Externo como Parte del Riesgo Operativo

Debido a las crisis financieras presentadas en Alemania, los gobernadores y presidentes de los bancos centrales de los países que conformaban el G10, establecen el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, con el fin de restaurar la confianza y estabilidad del sistema financiero.

A partir de su creación el comité de Basilea ha emitido diversos documentos, los cuales se han denominado *Basilea I*, *Basilea II* y *Basilea III*; el fin de los acuerdos es fortalecer el sistema financiero a partir de una serie de principios y pilares.

En el año 2004 se elaboraron una serie de recomendaciones acerca del riesgo operativo en los Principios de *Basilea II*. La primera versión, conocida como *Basilea I*, fue publicada en el año 1997 y sugiere una serie de prácticas encaminadas a realizar una gestión del RO apoyadas en tres pilares: el cálculo de requerimiento de capital, el examen supervisor y la disciplina de mercado. (Basilea II, 2004, p. 128).

Basilea II define el riesgo operacional como “El riesgo de pérdida resultante de una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal o los sistemas internos, o bien como consecuencia de acontecimientos externos” (Basilea II, 2003, p. 2).

La importancia de este acuerdo (Basilea) se deriva en que se comienza a tratar el riesgo operativo con igual importancia que el riesgo de mercado y de crédito; adicionalmente en este documento se proponen una serie de metodologías para permitir la cuantificación del riesgo operativo siendo un avance importante en la gestión cualitativa que se venía desarrollando frente a este riesgo (Sierra, 2015, p. 16).

El acuerdo *Basilea II* establece siete tipos de eventos que tienen la consideración de pérdida por riesgo operacional:

1. Fraude interno
2. Fraude externo
3. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.
4. Prácticas con clientes, productos y negocios.
5. Daños a activos materiales.

6. Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas.

7. Ejecución, entrega y gestión de procesos

En el año 2005, el comité COSO¹³ publicó la guía para la administración de los riesgos corporativos, con el fin de que las organizaciones tuvieran una referencia para tratar efectivamente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociadas, para mejorar la capacidad de generar valor.

Según COSO la administración de riesgos se define como:

el proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (p. 3).

Este informe brinda 8 componentes para administrar los riesgos, los cuales se relacionan en la figura 1, es decir, que trata los riesgos a nivel general y por ello no especifica qué es el riesgo operacional ni el fraude.

¹³ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; El informe es un manual de control interno que publica el Instituto de Auditores Internos de España.
http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf

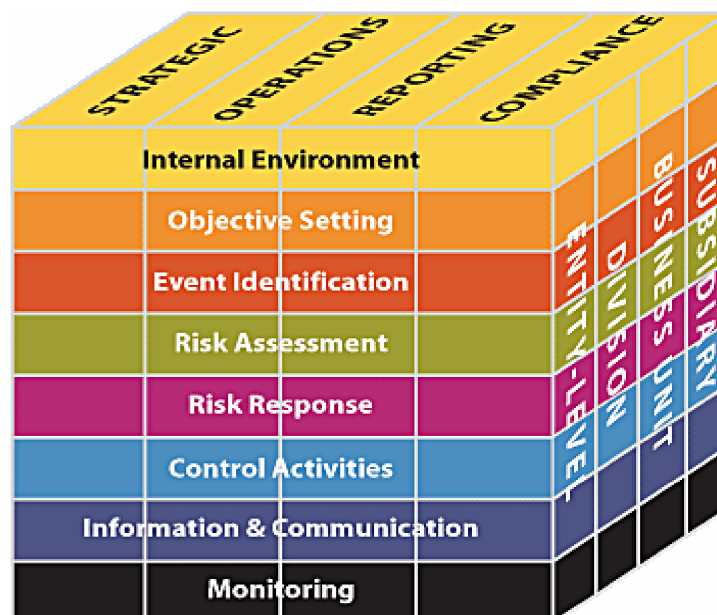


Figura 1. Componentes del informe COSO
Fuente: informe ejecutivo coso

1. Ambiente de control: Es la base fundamental de los componentes de ERM, ya que le da estructura.
2. Establecimiento de Objetivos: Con estos la empresa puede prevenir los riesgos, ya que puede prevenir los eventos, estos objetivos se debe alinear con la visión y misión pero siempre teniendo en cuenta los riesgos.
3. Identificación de Eventos: Se deben identificar los eventos que afectan los objetivos, ya sean negativos o positivos, y deberá diagnosticarlos como oportunidades o riesgos.
4. Evaluación de Riesgos: Se mezclan los potenciales eventos futuros, esta evaluación se realiza mediante diferentes técnicas cualitativas y cuantitativas; se deberá considerar la estructura y la complejidad de la empresa.

5. Respuesta al Riesgo: Después de evaluado el riesgo, se debe tomar decisiones acerca de la manera de afrontar el evento, estas respuestas pueden ser: evitarlo, reducirlo, compartirlo y/o aceptarlo.
6. Actividades de Control: Serán las actividades y procedimientos que se realizan con el fin de que la respuesta al riesgo se aplique de manera eficaz; estas actividades podrán ser preventivas, detectivas, manuales o controles de gerencia.
7. Información y Comunicación: La información será necesaria en todos los niveles de la organización, de igual manera la comunicación debe hacerse en sentido amplio.
8. Monitoreo: Permite que la administración de los riesgos sea eficaz a lo largo del tiempo y que los componentes mencionados funciones adecuadamente.

El estándar australiano¹⁴ “provee una guía genérica para el establecimiento e implementación del proceso de administración de riesgos, involucrando, el establecimiento del contexto, la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos” (Estandar australiano, 1999, p. 3); este estándar proporciona unos requerimientos específicos para la administración del riesgo lo cuales son:

1. Política de administración de riesgo: la organización debe definir y documentar su política para administración de riesgos.
2. Planteamiento y recursos: Se deben definir unos compromisos gerenciales, así como unas responsabilidades, una autoridad y unos recursos.

¹⁴Estándar creado con el fin de comprensión de los riesgos en los procesos administrativos en general; sin embargo es un estándar que permite fijar una base sólida para que se puedan adoptar otras normas (Juan Nieto)

3. Establecer un programa de implementación: Se requiere seguir una cantidad de pasos para implementar un sistema efectivo de administración de riesgos dentro de una organización
4. Revisión gerencial: El ejecutivo de la organización debe asegurar que se lleve a cabo una revisión del sistema de administración de riesgos a intervalos especificados.

De igual manera, define el proceso que se deberá implementar para la administración del riesgo; el cual se resume por medio del cuadro que se muestra a continuación y que es tomado del estándar australiano.

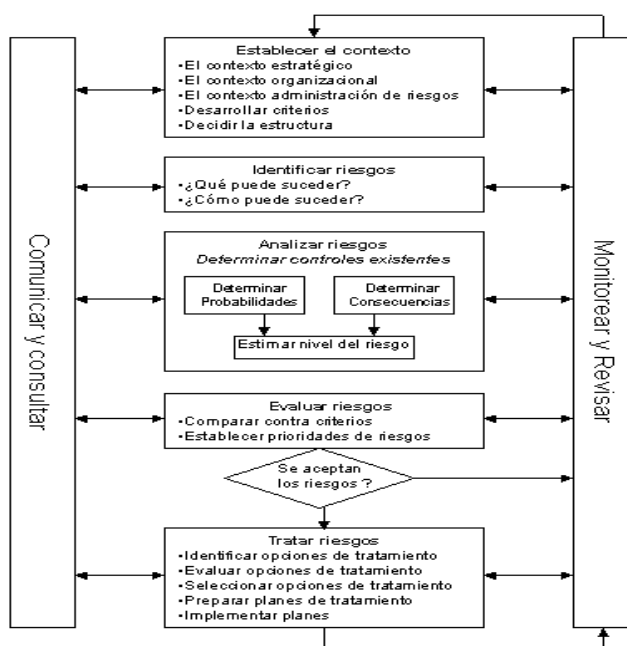


Figura 2. Proceso administración riesgo AS/NZS.
Fuente: Estándar australiano (1999).

El estándar australiano de igual forma define unas fuentes de riesgo y unas áreas de impacto, las cuales deben ser evaluadas por la administración a la hora de implementar el proceso de gestión de riesgo.

1. Relaciones comerciales y legales: Entre la organización y otras organizaciones,
2. Circunstancias económicas: De la organización, país, internacionales, así como factores que contribuyen a esas circunstancias
3. Comportamiento humano: Tanto de los involucrados en la organización como de los que no lo están.
4. Eventos naturales
5. Circunstancias políticas: Incluyendo cambios legislativos y factores que pudieran influenciar a otras fuentes de riesgo.
6. Aspectos tecnológicos y técnicos: Tanto internos como externos a la organización.
7. Actividades y controles gerenciales
8. Actividades individuales

El estándar australiano define la administración de riesgo como “la cultura, procesos y estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.” (p. 3)

El estándar australiano/ Neo Zelandés define el riesgo como “La contingencia de que suceda algo que tendrá un impacto en los objetivos. Se mide en términos de una combinación de probabilidades, de un evento y su consecuencia.” (p. 5).

Además, para efectos de la investigación se tomará la ISO 31000 (Gestión del riesgo principios y directrices), ya que ésta retoma el estándar australiano de manera más actualizada y señala una serie de normas acerca de la Gestión del riesgo recopiladas por la organización:

International Organization for Standardization. El propósito de la norma ISO 31000:2009 es proporcionar principios y directrices para la gestión de riesgos y el proceso implementado en el nivel estratégico y operativo.

De acuerdo con lo anterior, esta norma estableció 11 principios que permitirían que la gestión de riesgo fuera eficiente, los cuales pueden ser implementados por cualquier tipo de entidad sin importar el sector o industria al que pertenezca, de igual manera aplicara para cualquier tipo de riesgo (Castro, p. 1).

Esta norma presenta el anexo 31010 del 2012, el cual brinda una serie de técnicas para realizar la gestión del riesgo de manera detallada, como por ejemplo, realizar una lluvia de ideas, hacer entrevistas estructuradas y tener una lista de verificación; cada una de estas cumplen una función específica. (Nexo 31010 iso 31000, 2012)

La ISO 31000 define el riesgo como el “Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”, esta norma trata el riesgo a nivel general, por ello no brinda una definición sobre el riesgo operacional, ni sobre el fraude.

También, se encuentra el IRM¹⁵ Standard, el cual fue emitido por el Instituto Británico de gestión de riesgos y cuya última versión es de 2002. Este estándar propone una metodología para la gestión de los riesgos, considerando estos como eventos que tengan consecuencias, tanto negativas, como positivas. (AIRMIC, ALARM, IRM, , 2002).

Según IRM, el riesgo puede ser definido como “la combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencias; En todos los tipos de empresa, existe la potencial de eventos y consecuencias que constituyen oportunidades de beneficio o amenazas para el éxito.”

¹⁵ Instituto de gestión de riesgos, el cual promueve la importancia y relevancia de la gestión de riesgos. Conecta la gestión de riesgos a las necesidades de la comunidad empresarial <https://www.theirm.org/>

De igual manera, en relación al fraude, se han realizado diversos estudios o encuestas para determinar su causa. La asociación de examinadores de fraude certificados ACFE (Association of certified fraud examiners), publicó en el 2014, el informe *report to the nations on occupational fraud and abuse*.

En este informe se determina que “el fraude es omnipresente; no discrimina en su ocurrencia y mientras que los controles antifraude pueden efectivamente reducir la probabilidad y el impacto potencial de fraude, la verdad es que ninguna entidad es inmune a esta amenaza” (ACFE, 2014, p .6).

El fin del informe era proporcionar información, sobre cómo los planes de fraude ocupacional son los primeros en ser detectados. Una de las tendencias recurrentes que vemos, es que algunos métodos de detección son más eficaces que otros (Association of certified fraud examiners ACFE, 2014).

De la encuesta se concluyó que:

Los encuestados estiman que la organización pierde el 5% de los ingresos de cada año debido al fraude. Esto equivale a pérdidas mundiales de casi \$ 3,7 billón. (ACFE, 2014)

La presencia de controles antifraude se asocia con las pérdidas por fraudes menores y con una menor duración. Según los esquemas de fraude que se produjeron en las organizaciones donde se presentó este, se concluyó que al haber implementado varios controles antifraude, se permitió que los costos fuesen mucho menores, y se detectaran con mayor rapidez en comparación con las organizaciones que carecen de estos controles. (ACFE, 2014, p. 16).

Igualmente KPMG realizó una encuesta de fraude en Colombia en el año 2013, con el objetivo de “conocer la incidencia y el impacto que tiene los crímenes económicos, en sus

modalidades de malversación de activos, fraude financiero, corrupción y cibercrimen, entre las empresas que operan en Colombia.” (KPMG, 2013).

Algunas de las conclusiones de este estudio fueron:

- El crimen económico comienza en el momento mismo en que el defraudador descubre que la vigilancia sobre él no es efectiva; de igual manera se concluyó que 6.5 de cada 10 empresas que operan en Colombia han padecido al menos un fraude en los últimos doce meses.
- En términos de daño económico, el principal ilícito lo representa el fraude financiero que causa el 51% del daño. Con un costo de 1800 millones de dólares americanos.
- La implementación de mecanismos de prevención de crímenes económicos permite reducir el riesgo hasta en un 70%.
- El fraude financiero y la corrupción son los ilícitos que más daño generan en el sector donde operan las organizaciones afectadas.

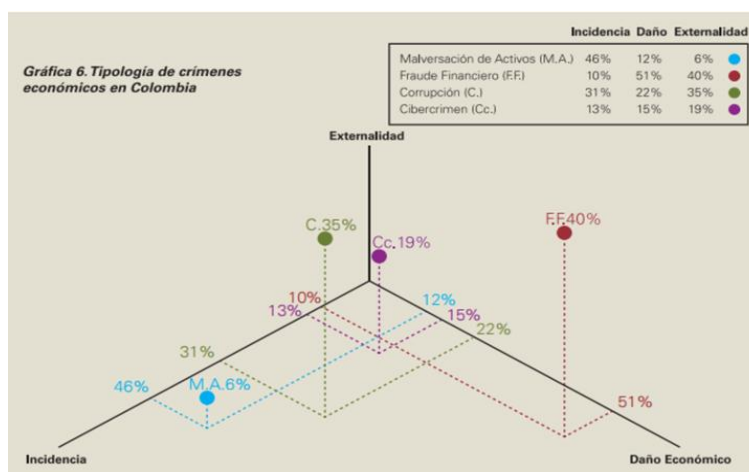


Figura 3. Sectores afectados por el fraude
Fuente: encuesta tomada de KPMG

3.2 Regulación Existente en el Territorio Colombiano Acerca del Fraude Externo como Parte del Riesgo Operativo

Con el fin de caracterizar la regulación existente en el territorio colombiano acerca del fraude externo como parte del riesgo operativo, se dará un breve repaso de las normas y/o regulaciones que dieron origen al tema a desarrollar en este capítulo.

Se identifica que para el caso del sector público, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), emitió en el año 2011, la guía para la administración del riesgo operativo en su (4,0) edición, que tiene como fin ayudar al mejoramiento de la entidad, incrementando la productividad en los procesos de la organización.

Es importante indicar que el Gobierno de Colombia, por medio del Decreto 1537 de 2001, fijó elementos para desarrollar un adecuado Sistema de Control Interno en las entidades y organismos de la Administración Pública, uno de dichos elementos es la “Administración del Riesgo”.

Igualmente, a través del Decreto 1599 de 2005 se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), cuya última versión tuvo lugar en el año 2014; para todas las entidades del Estado, haciendo énfasis en su artículo No. 5 de la ley 87 de 1993; dicho modelo establece tres subsistemas de control: El Estratégico, el de Gestión y el de Evaluación.

Se destaca que la Administración del Riesgo está ubicada en el control estratégico, y se define como “El conjunto de elementos de control que, al interrelacionarse, permiten a la entidad pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014, p. 7).

En consecuencia, las entidades estatales no son ajenas al tema de la administración de los riesgos.

Por otra parte, a nivel distrital se encuentra la Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las entidades y organismos distritales (NTD-SIG 001:2011), adoptando el Decreto 652 del 28 de diciembre de 2011; que además de ser un referente nacional y mundial, “constituye una herramienta que define lineamientos para la implementación coordinada de sistemas de gestión” [...] “Desde el punto de vista operativo: permite que en la ejecución de actividades se consideren diferentes riesgos asociados a la gestión”. (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2011).

En el sector real, ha sido implementado por grandes multinacionales, el modelo de Business Continuity Management – BCM¹⁶, el cual busca garantizar la continuidad del negocio, basado en estrategias que permitan la minimización del riesgo operacional.

El sistema financiero colombiano:

Ha experimentado importantes transformaciones durante las tres últimas décadas del siglo XX, entre estas se encuentran los esfuerzos de liberalización financiera de los años 70 con la creación del sistema UPAC¹⁷, posteriormente durante los ochenta con la crisis financiera, continuando con la apertura económica de comienzos de los noventa (Ley 45/90)”. (Cadena, Castañeda, Pedraza, & Redondo, 2006, p.3).

A raíz de la crisis financiera de los años 70, la Superintendencia Financiera de Colombia tomó medidas y trabajó fuertemente fortaleciendo el sector, y estableció como objetivo principal, la evaluación de las operaciones que realizaban las entidades financieras vigiladas, identificando así aquellas operaciones que daban como resultado un efecto negativo en la entidad.

¹⁶ Plan de Continuidad del Negocio

¹⁷ Unidad de poder adquisitivo constante

Luego, a finales de la década de los noventa, ante los continuos cambios normativos, la SFC decidió cambiar su enfoque, el cual estaba basado inicialmente en auditoría de la información, a un enfoque de supervisión, basado en el análisis de riesgos y en la detección y prevención de éstos; dicho cambio de enfoque muestra que se deben identificar los riesgos críticos o relevantes que enfrentan las entidades financieras vigiladas.

A raíz del cambio de enfoque que presentó la SFC en el esquema de supervisión, se hizo necesaria la expedición de la Circular Externa 048 de 2006. Para analizar el contenido de esta circular, es importante considerar que las entidades se encuentran expuestas al Riesgo Operativo (RO) ,y por ello deberán desarrollar, establecer, implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), acorde con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo. (Superintendencia Financiera de Colombia, 1995).

Dicho sistema está compuesto por elementos mínimos, tales como “políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, el registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación”¹⁸. (Superintendencia Financiera de Colombia, 1995).

Del mismo modo, la circular 041 de 2007 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, definió los plazos para que las entidades vigiladas implementaran un adecuado sistema de administración del RO.

Se tomó como referente principal para el Estudio de Caso, la Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995), emitida por la Superintendencia Financiera; según lo

¹⁸ Superintendencia Financiera de Colombia: “Circular Externa 048 de 2006”

dispuesto en el Capítulo XXIII de dicha Circular, se definieron los factores de riesgo que pueden llegar a generar algún tipo de RO, ocasionando pérdidas en una entidad:

1. Recurso humano: personas vinculadas a la ejecución de un proceso en una entidad.
2. Los procesos: conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos.
3. La tecnología: herramientas empleadas para soportar los procesos de la entidad.
4. La infraestructura: elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización.
5. Los acontecimientos externos: situaciones asociadas a la fuerza de la naturaleza u ocasionadas por terceros, las cuales no pueden ser controladas por la entidad.

De igual manera establece la clasificación del riesgo operativo, los cuales se citan de forma textual según la norma:

1. Fraude Interno.
2. Fraude Externo.
3. Relaciones laborales.
4. Clientes.
5. Daños a activos físicos.
6. Fallas tecnológicas.
7. Ejecución y administración de procesos.

Adicionalmente, la norma define el fraude externo, como aquellos actos realizados por una persona externa a la entidad, que buscan defraudar y apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes.

La importancia de lo anterior, se debe a que la circular citada rige para aquellas entidades que se encuentran bajo vigilancia de la Superintendencia Financiera, entre ellas, compañías del

Sector Fiduciario; y dentro de este sector, se encuentra Alianza Fiduciaria, cuya organización cuenta con un manual para la administración del riesgo operativo.

Luego, la Circular Externa 038 de 2009 modifica la Circular Externa 014 de 2009; con el propósito de facilitar la adecuada aplicación del Sistema de Control Interno (SCI) y en relación con el elemento “Gestión de Riesgos”, las entidades vigiladas deberán atender los plazos y las condiciones, establecidos para la implementación de los sistemas especiales de gestión, tales como un (SARO), exigidos en la Circular Básica Jurídica y en la Circular Básica Financiera y Contable.

En el año 2006, el Icontec pone a disposición de las entidades públicas o privadas la Norma Técnica Colombiana (NTC 5254:2006), Gestión del Riesgo, con el propósito fundamental de convertir la gestión del riesgo en herramienta de mejoramiento continuo de los procesos; basado en el AS/NZ¹⁹ 4360:1999.

Por otra parte, la Ley 1474 de 2011, dicta aquellas normas que se orientan a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción.

Para el sector fiduciario, la asociación de fiduciarias de Colombia en su informe de resultados del Sector Fiduciario, con corte al mes de julio de 2015, indicó que “La rentabilidad del capital (ROE) del Sector Fiduciario es el 2º más alto del Sistema Financiero, adicionalmente las utilidades se incrementaron 18% frente a julio del 2014 como se evidencia en el siguiente gráfico:

¹⁹ Estándar australiano –Administración de riesgo

TIPO DE ENTIDAD	Anual (Jul-14 Jul-15)	Mensual (Jun-15 Jul-15)
Establecimientos de crédito	+32%	+14%
Aseguradoras	+68%	+28%
AFPs	+42%	+30%
Fiduciarias	+18%	+15%
SCBs	-2%	+7,8%

Figura 4. Rentabilidad del capital (ROE)

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia – cálculos Asofiduciarias – cifras en millones de pesos.

Según el portafolio de inversiones del sistema financiero, el Sector Fiduciario se mantiene como el mayor inversionista institucional, con el 35% del total de inversiones del sistema; Alianza Fiduciaria ocupa el puesto número 7 en cuanto a la generación de utilidades de las 27 fiduciarias del sector financiero. (Asociación de Fiduciarias de Colombia, 2015):

Entidad	jul-14	jun-15	jul-15	% Var Mes	% Var Anual	% Part.	%
1 FIDUCIARIA BANCOLOMBIA	34.212	51.575	57.192	11%	67%	23%	90
2 FIDUCIARIA BOGOTA	31.414	32.797	35.938	10%	14%	15%	
3 CITITRUST	24.993	26.360	33.406	27%	34%	14%	
4 FIDUCIARIA DE OCCIDENTE	15.613	17.952	18.976	6%	22%	8%	
5 FIDUCIARIA DAVIVIENDA	14.250	14.601	17.086	17%	20%	7%	
6 FIDUCIARIA LA PREVISORA	24.428	11.462	16.042	40%	-34%	7%	
7 ALIANZA FIDUCIARIA	12.681	13.087	15.718	20%	24%	6%	
8 FIDUCIARIA OLD MUTUAL	18.783	8.486	11.146	31%	-41%	5%	
9 BBVA FIDUCIARIA	9.446	8.649	10.059	16%	6%	4%	
10 HELM FIDUCIARIA	5.225	6.384	7.395	16%	42%	3%	

Figura 5. Portafolio de inversiones del Sector Fiduciario

Fuente: Informe de resultados del Sector Fiduciario, con corte al mes de julio de 2015

Igualmente, el Comité Técnico de Calificación de Value and Risk Rating S.A., Sociedad Calificadora de Valores, en su sesión del 12 de Junio de 2014, según consta en el Acta No. 223 de la misma fecha, decidió asignar la Calificación Triple A (AAA) al Riesgo de Contraparte; lo que indica que la estructura financiera, la administración y control de los riesgos, la capacidad operativa, así como la calidad gerencial y el soporte tecnológico es excelente en Alianza Fiduciaria.

Dentro de los aspectos que sustentan la calificación asignada a Alianza Fiduciaria S.A., se encuentran la composición accionaria y respaldo patrimonial, posición y plan estratégico, evolución de los activos fideicomitidos, resultados financieros, cuentas por cobrar, liquidez y endeudamiento, capacidad patrimonial, calidad de los organismos de administración y gestión de riesgos financieros.

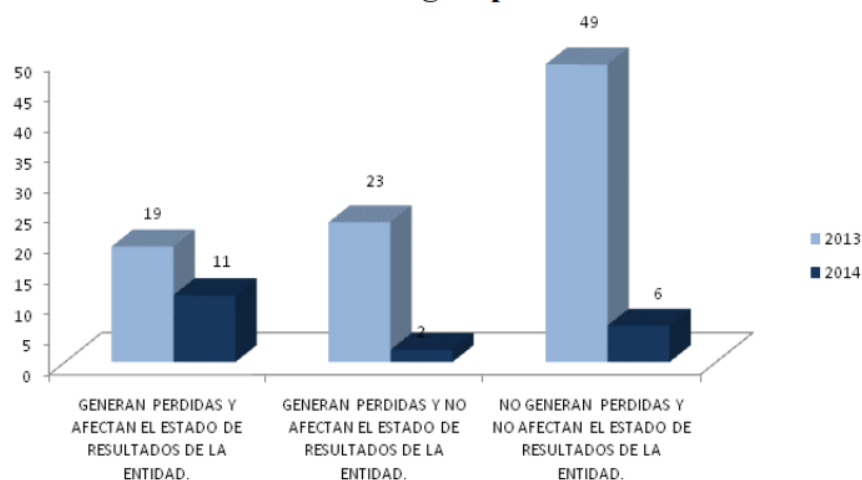
Para este último aspecto, indica, que la Fiduciaria cuenta con un “Sistema de Administración de Riesgo Operacional que, mediante una matriz de riesgos y procesos estandarizados permite identificar, medir, controlar y monitorear este tipo de riesgos” (Comité Técnico de Calificación de Value and Risk Rating S.A., 2014).

Al cierre de marzo de 2014, Alianza Fiduciaria presentó la materialización de 11 (once) eventos de riesgo Tipo A²⁰ con pérdidas contabilizadas por \$470 millones.

La evolución de los eventos de Riesgo Operacional se identifica a continuación:

²⁰ Eventos de Riesgo Operacional que afectan los resultados financieros.

Evolución de los eventos de Riesgo Operacional



Fuente: Alianza Fiduciaria S.A.

Figura 6. Grafica de evolución de los eventos de RO.

Fuente: Alianza Fiduciaria S.A.

Debido a la entrada de Advent International²¹ como accionista de la Fiduciaria, se implementaron importantes cambios en la estructura organizacional. De esta manera, a partir del último trimestre de 2013, se creó la “Vicepresidencia de Riesgos y la Vicepresidencia de Inversiones, las que en conjunto, con las ya existentes (vicepresidencia de Negocios Fiduciarios, Administrativa y Financiera y Negocios de Inversión), permiten mantener una adecuada separación física y funcional”. (Comité Técnico de Calificación de Value and Risk Rating S.A., 2014).

Alianza Fiduciaria se ubica como:

La principal Fiduciaria no Bancarizada del país con \$20.4 billones de activos administrados. Lo anterior toma mayor relevancia, si se tiene en cuenta que la tasa de crecimiento de dichos activos alcanzó al cierre de marzo de 2014 un 29,1%, mientras que

²¹ Vehículo con compromisos de inversión por cerca de \$US 37.000 millones.

el sector se mantiene en 18,9%. (Comité Técnico de Calificación de Value and Risk Rating S.A., 2014).

Dentro de las principales líneas de negocio de la Fiduciaria se encuentran:

- Fiducia de Administración: Convenios de estructuración de proyectos mediante garantías y fuentes de pago, al igual que administración de patrimonios familiares y empresariales.
- Fiducia Inmobiliaria: Segmento tradicionalmente dinámico, el cual se promueve mediante administración inmobiliaria, manejo de subsidios, compra de lotes a futuro, renovación urbana, hoteles, preventas y arriendos.

Fuente: Alianza Fiduciaria S.A.

- Fiducia Pública: “No conlleva el traspaso de la propiedad, ni la constitución de un patrimonio autónomo”. (Asofiduciarias, vehículos fiduciarios, 2015).
- Fiducia de inversión: “Es el negocio fiduciario en el cual se consagra como finalidad principal invertir o colocar a cualquier título sumas de dinero, de conformidad con las instrucciones establecidas por el Fideicomitente en el respectivo contrato”. (Asofiduciarias, 2015).

“No obstante, a pesar de contar con la posibilidad de estructurar portafolios individuales, la estrategia se encuentra encaminada a dirigir a los clientes a los diferentes fondos de capital privado y carteras colectivas, debido a los beneficios en términos operativos y comerciales”. (Comité Técnico de Calificación de Value and Risk Rating S.A., 2014).

Es importante indicar que la calificación de riesgo emitida por Value and Risk Rating S.A. Sociedad Calificadora de Valores, es un opinión técnica, la información contenida en el informe fue obtenida de fuentes que se presumen confiables y precisas.

3.2.1 Identificar las diferencias que existen entre la regulación local y los principales estándares internacionales acerca del fraude externo como parte del riesgo operativo.

A continuación se presentan las diferencias que existen entre la regulación local; en este caso, las circulares externas expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, y los principales estándares internacionales que hacen referencia al Riesgo Operativo (RO); en este caso, los principios de Basilea y el estándar australiano:

Tabla 1

Diferencias entre la regulación local y los principales estándares internacionales (RO)

ASPECTOS	NORMA LOCAL	ESTÁNDAR INTERNACIONAL	
	SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA	BASILEA	ESTÁNDAR AUSTRALIANO (ISO 31000)
DEFINICIÓN RO	Según las normas de la SFC, el riesgo operativo es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.	Según Basilea es el riesgo de que las deficiencias en los sistemas de información o los procesos internos, los errores humanos, los errores de gestión o las perturbaciones causadas por acontecimientos externos, originen la reducción, el deterioro o la interrupción de los servicios prestados	En la ISO 31000 se define el riesgo como el efecto que tiene la incertidumbre sobre los objetivos; sin embargo no precisa una definición de riesgo operacional.
RIESGOS ASOCIADOS	Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.	La definición del riesgo operacional solo incluye el riesgo legal.	Este estándar no relaciona directamente algún tipo de riesgo con el riesgo operacional, ya que como se ha mencionado en diferentes ocasiones, este lo trata de manera general, habla de riesgos tecnológicos, ambientales, financieros entre otros.
GESTIÓN RO	Explica y establece la obligación de	Establece la “La existencia de	Cuenta con una serie de pasos para el

	implementar un sistema de administración del riesgo operativo (SARO) en las entidades financieras colombianas.	procedimientos robustos para la gestión del riesgo operativo ²² ,	desarrollo e implementación de un programa de administración de riesgos en general, pero no específicamente para el riesgo operativo.
FUENTES O FACTORES DEL RO	Se establecen cinco (5) factores de riesgo operativo: 1) recurso humano; 2) procesos; 3) tecnología; 4) infraestructura; y 5) acontecimientos externos.	Se definen los siguientes factores de riesgo operativo: 1) sistemas de información; 2) los procesos internos; 3) los errores humanos; 4) los errores de gestión; 5) las perturbaciones causadas por acontecimientos externos.	El estándar australiano define 8 fuentes de riesgo en general, tales como; 1) relaciones comerciales y legales; 2) circunstancias económicas; 3) comportamiento humano; 4) eventos naturales; 5) circunstancias políticas; 6) aspectos tecnológicos y técnicos; 7) actividades y controles gerenciales; 8) actividades individuales.
CLASIFICACIÓN RO	Clasifica el riesgo operativo en 7 tipos : 1) Fraude Interno; 2) fraude externo; 3) relaciones laborales; 4) clientes; 5) daños a activos físicos; 6) fallas tecnológicas; 7) ejecución y administración de procesos. *Sin embargo a la luz de Basilea,	Contempla 7 tipos : 1) Fraude Interno; 2) fraude externo; 3) relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo; 4) prácticas con los clientes; 5) productos y negocios; 6) daños a activos materiales, alteraciones en la actividad y fallos en los	No realiza clasificación del riesgo operativo, sin embargo, identifica subconjuntos de las fuentes de riesgo en general.

²² Tomado de: http://www.bis.org/publ/bcbs144_es.pdf

	presenta denominaciones diferentes.	sistemas; 7) ejecución, entrega y procesamiento.	
ETAPAS RO	Define 4 etapas para la administración del riesgo: 1) Identificación; 2) medición; 3) control; 4) monitoreo *Cabe destacar que el orden de las etapas difiere con lo establecido en Basilea.	Establece 4 etapas : 1) identificación; 2) evaluación; 3) seguimiento; 4) cobertura o control.	Cuenta con 7 etapas : 1) Establecer el contexto; 2) identificación de riesgos; 3) análisis de riesgos; 4) evaluación de riesgos; 5) tratamiento de los riesgos; 6) monitoreo y revisión; 7) comunicación y consulta.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	El SARO está a cargo de: La junta directiva u órgano que haga sus veces, representante legal, y la unidad de riesgo operativo	La gestión del RO está a cargo del: Consejo de administración y/o alta gerencia.	Hace énfasis solo en el ejecutivo de la organización.
DEFINICIÓN FE	Define el fraude externo, como aquellos actos realizados por una persona externa a la entidad, que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes.	Si bien en Basilea se reconoce la existencia del fraude externo como un tipo de riesgo, este estándar no brinda una definición exacta sobre esta clasificación de riesgo.	Al ser un estándar que trata el riesgo a nivel general, sin dar ningún tipo de especificaciones o clasificación de riesgos, este no define el fraude externo

Fuente: Elaboración propia basada en los principales referentes internacionales y locales del (RO).

Como conclusión del presente capítulo podemos destacar:

1. Tal como se aprecia en la Tabla 1, la gestión del riesgo operativo, (según los principios de Basilea), no contempla detalles de la manera como se debe gestionar el riesgo operativo por parte de las entidades sujetas a la supervisión bancaria.
2. La norma local asocia más tipos de riesgos relacionados al riesgo operacional.
3. Como fuentes del riesgo, en el estándar australiano encontramos más variables, algunas son las mismas que en la norma colombiana, sin embargo, encontramos unas más específicas, como lo son: las relaciones económicas o las circunstancias políticas que la norma local no contempla; pero las podríamos llegar a relacionar dentro de los acontecimientos externos que si considera la norma.
4. En la clasificación del RO que realiza Basilea y la Superintendencia, encontramos la misma cantidad de clasificación, no obstante, difieren en un aspecto, la norma local clasifica el RO en riesgos tecnológicos, mientras Basilea no; sin embargo, Basilea contempla el riesgo de productos y servicios, mientras la Superintendencia no.
5. El proceso de gestión de riesgo definido en los estándares internacionales, es más robusto que en la norma local, ya que, como se observa en la Tabla 1, en estos, se definen más etapas en su ejecución, de igual manera, se definen mayores fuentes del riesgo, lo que permite una mayor cobertura en cada uno de los procesos de las compañías.

4. Proceso de la Administración del Fraude Externo como Parte del Riesgo Operativo de Alianza Fiduciaria.

Para conocer el proceso de administración del riesgo operativo de Alianza Fiduciaria y acceder a la información institucional con fines académicos, se contó con la aprobación correspondiente, según carta suscrita el 22 de junio de 2015 por la Directora de Riesgo Operativo, Viviana Alexandra Abril.

Con base en la información suministrada, se verificó la existencia de una política para la gestión de riesgos, en especial el riesgo operativo; un manual, unos procedimientos y, en general, unas herramientas que permitieran evaluar su administración y el cumplimiento de las normas expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC).

Alianza Fiduciaria identifica que el riesgo operativo constituye un aspecto que debe administrar y gestionar adecuadamente, pues las fallas en que incurra la entidad tienen consecuencias sobre la misma, sus administradores y sus clientes.

Alianza Fiduciaria cuenta con elementos que permiten establecer un tratamiento para los riesgos operativos, tales como políticas, un manual para la administración del RO y una matriz de riesgos.

La premisa fundamental para la fijación de políticas, respecto a la Administración de Riesgo Operativo, está determinada por aquellas variables que son comunes al objeto social, teniendo en cuenta los negocios fiduciarios, los negocios de inversión y la sociedad administradora; por lo tanto, las actividades realizadas con el fin de administrar los riesgos operativos traen consigo el ajuste de los contratos y las instrucciones impartidas en los mismos.

La implementación y gestión del Sistema de Administración de Riesgo Operativo en Alianza Fiduciaria, cuenta con un proceso que facilita la identificación y medición de los eventos de

riesgo operativo y el impacto que pueda presentarse en cada uno de los procesos; asimismo, cuantifica la exposición al riesgo por medio de la base de datos de los eventos materializados, con el fin de mitigar los riesgos de los procesos y de esta manera mejorar la gestión y eficiencia de los mismos.

Lo anterior, para gestionar este tipo de riesgo y dar cumplimiento a las instrucciones impartidas a través de las normas expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

El Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) de Alianza Fiduciaria, está contemplado en el Manual del Sistema de Administración del Riesgo Operativo, identificado con el código interno MA-PRE-DRI-01, cuya última versión (5,0) fue aprobada por la Junta Directiva en acta No. 306 del 27 de mayo de 2015, acorde con lo establecido en las normas de la SFC.

Dicho manual recopila los principales aspectos que la entidad considera necesarios para desarrollar un SARO acorde con el negocio fiduciario que administra; las políticas y procedimientos descritos en el manual para la administración del riesgo operativo, son de obligatorio cumplimiento por parte de los funcionarios de Alianza Fiduciaria.

Cabe anotar que el marco normativo local que Alianza Fiduciaria considera para el desarrollo del manual de riesgo operativo (SARO) es:

- El capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995) de la Superintendencia Financiera de Colombia, mediante la cual se dictan las reglas relativas a la administración del riesgo operativo.
- El Anexo No. 1 de la Circular Externa 037 del 2007 de la SFC “Líneas operativas para el registro de eventos de riesgo operativo”.

- La Resolución No. 1865 del 2007 de la SFC por medio de la cual se incluyen cuentas para registrar los riesgos operativos.
- La Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000 del año 2009.

A nivel internacional, el manual SARO de Alianza Fiduciaria considera:

- El Acuerdo de Capital de Basilea II, en lo pertinente a la administración del riesgo operativo.
- El Estándar AZ/NZS 4360 del 2003, Administración de Riesgos.

Es importante indicar que el área de Riesgo Operacional se encuentra a cargo de la Vicepresidencia de Riesgos, quien propone los instrumentos, metodologías y procedimientos, con el objetivo de que Alianza Fiduciaria administre efectivamente los riesgos operativos. Por su parte, el representante legal debe adelantar un seguimiento de las etapas y elementos constitutivos del SARO.

Según el manual citado, en el numeral 1.4, el RO está asociado al desarrollo de todas las operaciones y actividades de los servicios ofrecidos por Alianza Fiduciaria, en donde pueda existir la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones en el recurso humano, procesos, tecnología, infraestructura o por ocurrencia de acontecimientos externos que puedan llegar a afectar el negocio. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.

Respecto a la clasificación de los eventos del riesgo operativo (RO), se encuentra el fraude interno, fraude externo, relaciones laborales, clientes, daños a activos físicos, fallas tecnológicas, y ejecución en la administración de procesos. El fraude externo esta descrito como aquellos

actos que son realizados por una persona externa a la entidad, buscando defraudar, apropiarse indebidamente de los activos de la misma o incumpliendo las normas, asociando diferentes factores.

Adicionalmente, el manual SARO de Alianza Fiduciaria, contempla dentro de sus etapas la identificación, medición, control, y monitoreo; para ello se cuenta con el mapa de procesos cuya representación gráfica muestra la estructura de los procesos y sus diferentes interacciones.

Dichos procesos están clasificados en: procesos estratégicos²³, misionales²⁴, de apoyo²⁵ y de evaluación²⁶, que conforman la cadena de valor de la entidad.

La medición para todos los riesgos (incluidos los riesgos operativos) en Alianza Fiduciaria, está basada en criterios cualitativos y cuantitativos, los cuales definen la probabilidad de ocurrencia e impacto de los mismos. A su vez, dicha medición de riesgos contribuyen con el diseño de los planes de acción para el logro de los objetivos de la entidad en cada una de las líneas de negocio.

Los parámetros de medición de los riesgos en Alianza Fiduciaria, de acuerdo con el manual SARO, se resumen así:

²³ Procesos ejecutados por la alta dirección.

²⁴ Procesos esenciales de línea de la Fiduciaria.

²⁵ Procesos que brindan soporte a los dos primeros

²⁶ Procesos que comprenden la verificación, monitoreo y de la auditoría interna.

Código	Probabilidad	Probabilidad cuantitativa	Descripción
1	RARA	0% y 10 %	1. El evento puede ocurrir en menos del 10% de los casos 2. El evento nunca ha ocurrido en la Entidad
2	POCO PROBABLE	10,1% y 40%	1. El evento puede ocurrir entre el 10,1 % y el 40% de los casos 2. El evento se ha presentado alguna vez en la Entidad
3	POSIBLE	40,1% y 60%	El evento puede ocurrir entre el 40,1% y el 60% de los casos
4	PROBABLE	60,1 y 80%	El evento ocurrirá entre el 60% y el 80% de los casos
5	CASI CIERTO	Superior al 80%	Se espera la ocurrencia del evento en más del 80% de los casos

Figura 7. Parámetros de medición de los riesgos, parte 1

Fuente: Manual del Sistema de Administración del Riesgo Operativo. Alianza Fiduciaria

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante	Menor	Medio	Mayor	Catastrófico
	1	2	3	4	5
Casi Cierto (5)	Moderado (2)	Alto (3)	Alto (3)	Extremo (4)	Extremo (4)
Probable (4)	Bajo (1)	Moderado (2)	Alto (3)	Extremo (4)	Extremo (4)
Posible (3)	Bajo (1)	Moderado (2)	Moderado (2)	Alto (3)	Extremo (4)
Poco Probable (2)	Bajo (1)	Bajo (1)	Moderado (2)	Alto (3)	Extremo (4)
Rara (1)	Bajo (1)	Bajo (1)	Moderado (2)	Alto (3)	Extremo (4)

Figura 8. Parámetros de medición de los riesgos, parte 2

Fuente: Manual del Sistema de Administración del Riesgo Operativo. Alianza Fiduciaria

La medición de dichos riesgos, sin contemplar el efecto de los controles, se denomina Riesgo Inherente.

Según la metodología adoptada por Alianza Fiduciaria, se destaca que los controles que se realizan con el fin de mitigar los riesgos operativos para obtener el riesgo residual son: preventivos, correctivos y de detección. Asimismo, los planes de acción para la mitigación de los riesgos residuales son: evitar, reducir, transferir y por último aceptar el riesgo.

Es importante indicar que el reporte de los incidentes de riesgo operativo que se presentan en Alianza Fiduciaria, se realizan en un formato establecido para tal fin, con unas instrucciones claras y una metodología para su control y seguimiento. Conforme a los lineamientos establecidos en Alianza Fiduciaria, las matrices de riesgo operativo se revisan con una periodicidad anual. Esta revisión anual, también aplica para el riesgo de fraude externo, como parte del riesgo operativo.

La matriz de riesgos de Alianza Fiduciaria incorpora 10 macro procesos, 21 procesos y 5 subprocesos divididos estratégicamente por áreas, como se identifica a continuación²⁷:

COD.	MACROPROCESO	COD.	PROCESO
Codigo Area	Nombre Area	Codigo Proceso	Nombre Proceso
A1	NEGOCIOS DE INVERSIÓN	PR01	NEGOCIACIÓN DE VALORES
		PR02	ADMINISTRACIÓN DEL FONDO
		SUBPR03	FONDO CERRADO INMOBILIARIO
		SUBPR04	FONDO CXC
A2	TECNOLOGÍA	PR03	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA
		PR04	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO
A3	OPERACIONES Y TESORERÍA	PR05	TESORERÍA
		PR06	GIROS Y RECAUDOS
A4	NEGOCIOS FIDUCIARIOS	PR07	ESTRUCTURACIÓN DE NEGOCIOS Y GESTIÓN COMERCIAL
		PR08	ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS
		PR09	ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS ESPECIALES
		PR10	ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS DE ADMINISTRACIÓN Y PAGOS
A5	JURÍDICA	PR11	GESTIÓN JURÍDICA
A6	ADMINISTRATIVA	PR12	GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA
		PR13	GESTIÓN DOCUMENTAL
		PR14	GESTIÓN HUMANA
A7	CONTABILIDAD E IMPUESTOS	PR15	CONTABILIDAD SOCIEDAD Y FIDEICOMISOS
		PR16	IMPUESTOS
A8	RIESGOS	PR18	GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN
		PR19	GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS
		PR22	SARLAFT
		SUBPR05	SARO
		SUBPR02	SAC
A9	CARTERA	PR20	CARTERA COMISIONES
		PR21	CARTERA INMOBILIARIA
A10	VINCULACIONES	SUBPR01	VINCULACIONES

Figura 9. Detalle de macro procesos y procesos que incorporan (RO)
Fuente: Matriz de riesgos de Alianza Fiduciaria

²⁷ Información otorgada por Alianza Fiduciaria con fines académicos

Uno de los macro procesos es, el de riesgos, el cual contempla los procesos de gestión de seguridad de la información, gestión de riesgos financieros y SARLAFT²⁸.

Y a su vez, este macro proceso de riesgos contempla los subprocesos de SARO y SAC²⁹.

Dentro de los macro procesos contemplados en la matriz de riesgos, se presentan los siguientes cuarenta y seis (46) riesgos asociados a diferentes factores, que presentan relación directa al riesgo de fraude externo³⁰ como se aprecia a continuación:

²⁸ Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo

²⁹ Sistema de Atención al Consumidor Financiero

³⁰ Ver Anexo No. 1 - Matriz riesgos operativos

PROCESO	COD.
PROCESO NEGOCIACION DE VALORES	R077
	R095
	R118
	R132
	R137
	R153
	R153
PROCESO FONDO CERRADO INMOBILIARIO	R132
PROCESO FONDO CxC	R010
	R010
	R094
	R188
	R189
	R191
PROCESO GESTION DE TECNOLOGIA	R139
PROCESO GIROS Y RECAUDOS	R010
	R081
	R138
	R140
	R150
	R151
	R247
PROCESO ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS	R010
	R140
	R151
PROCESO ADMINISTRACION NEGOCIOS ESPECIALES	R010
	R140
	R151
PROCESO ADMINISTRACION DE NEGOCIOS ADMINISTRACION Y PAGOS	R010
	R061
	R139
	R140
	R151
PROCESO GESTION JURIDICA	R003
PROCESO GESTION DE ADMINISTRATIVA	R010
	R251
PROCESO GESTION DOCUMENTAL	R075
PROCESO CONTABILIDAD SOCIEDAD Y FIDUCIARIO	R076
PROCESO RIESGOS FINANCIEROS	R227
	R228
PROCESO SARLAFT	R005
	R031
	R081
	R202
PROCESO SARO	R201
PROCESO CARTERA COMISIONES	R209

Figura 10. Riesgos asociados a diferentes factores, que presentan relación directa al riesgo de fraude externo
Fuente: Matriz de riesgos de Alianza Fiduciaria

Adicionalmente, Alianza Fiduciaria cuenta con una plataforma tecnológica, denominada VIGIA³¹, con la cual se complementa la gestión y contribuye al sistema de administración de riesgos operativos. Dicha herramienta, permite la identificación de los riesgos, la medición de la probabilidad e impactos de sus causales y la aplicación de los controles asociados a cada riesgo, con el fin de garantizar que la gestión se está realizando en forma adecuada de acuerdo con las expectativas del negocio.

Para ellos VIGIA cuenta con múltiples perfiles, segregados por funciones, discriminados de la siguiente manera³²:



Figura 11. Integración perfiles de usuario E.R.M

Fuente: Manual del Sistema de Administración del Riesgo Operativo. Alianza Fiduciaria

En cuanto a la existencia de eventos de riesgo de fraude externo que se hayan detectado o materializado dentro de la gestión del riesgo operativo durante los últimos cinco (5) años,

³¹ Software de riesgos no financieros que permite administrar los sistemas de SARO, corrupción, SALRLAFT y el Plan de Continuidad de Negocio; bajo en enfoque Enterprise Risk Management (E.R.M).

³² Manual SARO Alianza Fiduciaria Versión 5 Pág. 62.

Alianza Fiduciaria sólo ha presentado una pérdida por fraude externo, evento que ocurrió en diciembre de 2013. Dicho evento se describe a continuación:

-Se realizó la solicitud aparentemente por parte del cliente del giro de recursos del fondo a una cuenta de ahorros de un tercero.

-La solicitud fue realizada a través de carta física, y posteriormente radicada en Alianza.

-Se siguieron los protocolos establecidos para la confirmación de este tipo de operaciones:

Visación de la orden de giro.

Confirmación vía telefónica.

-Una vez confirmada la operación, se procedió a realizar el giro.

-Posteriormente, se recibió una comunicación del cliente indicando que no había solicitado la operación.

A raíz de dicha comunicación, se pudo establecer que había sido una suplantación; al manifestar al cliente que se había realizado la confirmación telefónica, el cliente informo que para el día de la operación sus teléfonos se encontraban fuera de servicio, se indujo que la línea telefónica había sido intervenida para la ejecución del fraude externo.

La compañía tuvo que asumir el valor total del giro realizado; es decir; una pérdida por valor de \$198.353.074.

5. Aspectos que se Deberían Implementar en el Proceso de la Administración del Fraude Externo como Parte del Riesgo Operativo de Alianza Fiduciaria

Consideramos que Alianza Fiduciaria, debería tener en cuenta en su Sistema de Administración al riesgo, el Informe COSO ERM, ya que actualmente no se considera el 100% de sus componentes dentro del desarrollo de sus políticas de riesgo:

Por ejemplo:

- El informe COSO-ERM considera en el componente *Ambiente de control*, que se deben establecer factores tales como: La integridad y los valores éticos; se evidenció que Alianza en su SARO no define tales factores. Al implementar dichos factores, la entidad logrará establecer cómo el personal debe percibir y tratar los riesgos en general.
- *Evaluación de Riesgos*: Alianza debería considerar no solamente los riesgos, sino además, las oportunidades que ayuden a la dirección, la creación de nuevas estrategias y objetivos.
- *Información y Comunicación*: Se sugiere que la comunicación de los riesgos se realice en un nivel amplio, permitiendo que los empleados de Alianza afronten sus responsabilidades.

Igualmente, es importante que Alianza Fiduciaria considere dentro de su SARO, la actualización de sus políticas antifraude; puesto que el último documento relacionado, es del año 2011, que tuvo lugar en su Junta Directiva No. 253.

Para dicha actualización se sugiere tener en cuenta lo dispuesto en el Estatuto Anticorrupción -Ley 1474 de 2011 “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la

gestión pública”, así mismo, lo dispuesto en el documento “Report to the nations on occupational fraud and abuse” del año 2014, realizado por la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE).

En ese orden de ideas, es importante considerar la tipología establecida por ACFE, sobre el fraude externo como parte del riesgo operativo, el cual se evidencia en la segunda clasificación; es decir; *Reportes Fraudulentos*:

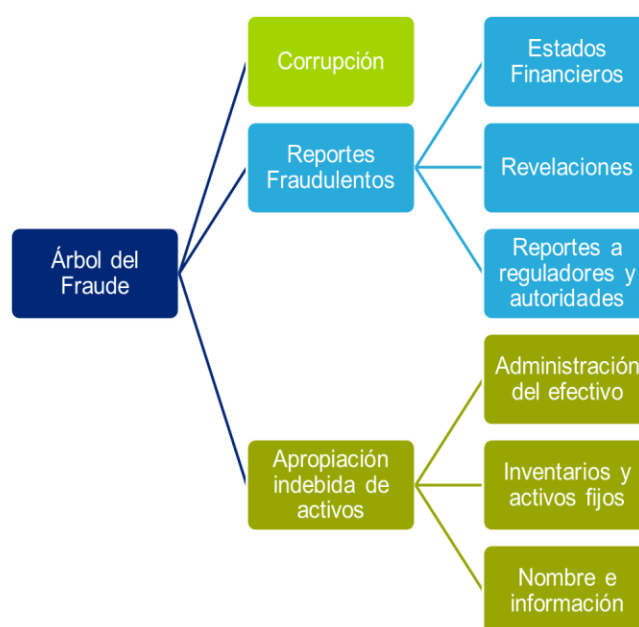


Figura 12. Tipología establecida por ACFE -I fraude externo
Fuente: Association of Certified Fraud Examiners Report (2002)

Dicho “árbol de fraude”, le permitirá a la entidad revisar detalladamente los riesgos asociados al fraude externo que puedan representar una amenaza en la entidad, por medio de mapas de riesgo y eventos identificados.

Asimismo, se recomienda que dentro de la actualización de las políticas específicas de control de fraude y corrupción se incluya:

- Estructura del programa antifraude: Prevención, niveles de control, detección, mecanismos de detección, respuesta al fraude externo y corrupción.
- Mapa de riesgos de fraude y corrupción.
- Programa antifraude continuo.
- Realizar capacitaciones a los empleados de la entidad en temas de fraude externo y corrupción.

Conclusiones

- ✓ Al realizar este trabajo podemos concluir que, aunque la norma internacional es más robusta en relación con la administración del riesgo, la norma nacional es más detallada en cuanto a las clases de riesgo; en este caso el riesgo operativo como parte del fraude externo.
- ✓ Existen diversos estándares internacionales que tratan el tema de riesgo, entre ellos los más aplicados son Basilea y la ISO 31000, estos brindan un proceso de gestión del riesgo, el cual considera diversos aspectos que se deben tener en cuenta para evitar la materialización de posibles eventos; al considerar aspectos que otros estándares no lo hacen permite que este proceso sea efectivo en la prevención de riesgos.
- ✓ A nivel del territorio nacional, existen diferentes normatividades referentes al riesgo operativo, la que aplica a las entidades vigiladas por la SFC, es la Circular 100 de 1995; esta norma se caracteriza por ser bastante detallada en algunos aspectos.
- ✓ Si bien Alianza Fiduciaria cumple con la normatividad local, hay aspectos en los cuales podría llegar a mejorar, como los mencionados en el capítulo anterior; esto permitiría que los eventos de riesgo que se materialicen sean cada vez menos probables.

Referencias Bibliográficas

- AIRMIC, ALARM, IRM, . (2002). *A Risk Management Standard*.
- Accountants, I. F. (7 de Octubre de 1977). *IFAC*. Recuperado el 30 de Marzo de 2015, de <http://www.ifac.org/about-ifac/organization-overview>
- Aharonian, V. (2011). Administración de riesgos de negocios y auditoria interna. (Tesis pregrado). *Universidad de la República*. Uruguay.
- Albert, M. (2007). *La Investigación Educativa, Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill.
- Asociación de Fiduciarias de Colombia. (2015). *Resultados del Sector Financiero/Sector Fiduciario*. Bogotá.
- Asofiduciaria. (s.f). *¿Qué es una Fiducia?* Recuperado de ASOFIDUCIARIAS: http://www.asofiduciarias.org.co/lightaprende.aspx?id_bulletaprende=1
- Asofiduciaria. (s.f). *¿Qué es una Sociedad Fiduciaria?* Recuperado de ASOFIDUCIARIAS: http://www.asofiduciarias.org.co/lightaprende.aspx?id_bulletaprende=1
- Asofiduciarias. (2015). *¿Qué tipos de productos fiduciarios existen?. ABC del Sector Fiduciario*. Recuperado de http://www.asofiduciarias.org.co/lightabc.aspx?id_abc=15
- Asofiduciarias. (2015). *ABC del Sector Fiduciario*. Recuperado de <http://www.asofiduciarias.org.co/abc-fiducia>
- Asofiduciarias, vehículos fiduciarios. (2015). *Cartilla Fiduciaria*. Recuperado de http://www.asofiduciarias.org.co/lightboxcartilla.aspx?id_bullet=6&id_capitulo=6
- Association of certified fraud examiners ACFE. (2014). *Report to the nations on occupational fraud and abuse* .
- Avendaño, E. H. (2003). Esquema de supervisión por riesgos: El caso colombiano. *Artículos conmemorativos 80 años-SFC*, 3-4.
- Bachmaier Johanning, C. (junio de 2007). Revisión del proceso de gestión de riesgo. *Revista Dintel España*(11), 134-137.
- Banco de la República. (2015). *Gestión del Riesgo Operativo- Estrategia Antifraude*. Bogotá.
- Basilea, C. d. (Octubre de 2006). *Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs129esp.pdf>
- Basilea, C. d. (Enero de 2013). *Carta estatutaria*. Recuperado de http://www.bis.org/bcbs/charter_es.pdf

- Bertomeu, P. F. (2009). *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. Buenos Aires: Universidad de Barcelona.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla S.a.
- Cadena, J., Castañeda, M. I., Pedraza, J., & Redondo, J. (2006). La Banca Colombiana Frente al Pilar I del Acuerdo de Basilea II. *Civilizar*, 10, 3. Recuperado de http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/revista10/banca_colombiana.pdf
- Castro, M. (s.f.). *El nuevo estandar Iso para la gestion del riesgo operativo*. Surlatina consultores.
- Centy Villafuerte, D. (2010). *Manual metodológico para el investigador científico*. Recuperado de www.eumed.net/libros/2010e/
- CIIFEN. (2009). *Definición del riesgo*. Recuperado de http://www.ciifen.org/index.php?option=com_content&view=category&id=84&layout=blog&Itemid=111&lang=es
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2003). *Buenas Prácticas para la Gestión y Supervisión del Riesgo Operativo*. Suiza.
- Comité Técnico de Calificación de Value and Risk Rating S.A. (2014). *Informe Alianza Fiduciaria*. Bogotá. Recuperado de www.vriskr.com
- Definición ABC. (2015). *Riesgo*. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/riesgo.php>
- Del Cid, A., Méndez, & R. & Sandoval, F. (2007). *Investigación: Fundamentos y Metodología*. México: Pearson Educación.
- Denzin, K. y. (1994). *Handbook of Qualitative Research* (2nd Edition. Londres: Y.S. (Editors.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2009). *Guía de Administración del Riesgo*. Bogota.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Mayo de 2014). *Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano*. Recuperado de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=2162
- Dictionary, Business. (2015). *Definitions Risk*. Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/risk.html>
- Ernst & Young. (2011). *Los 10 principales riesgos de negocios. El informe de riesgos de negocios de Ernst & Young*. Recuperado de

- [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios/\\$FILE/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios/$FILE/Los_nuevos_riesgos_en_los_negocios.pdf)
- Espiñeira, Sheldon y Asociados. (2008). *¿Qué es un Riesgo y cómo identificarlo?. Boletín de Asesoría Gerencial*. Recuperado de <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisory-edicion-12-2008.pdf>
- Estandar australiano. (1999). *Administracion de riesgo*.
- Gaviria, L. M. (2008). *Administración del Riesgo Operacional en Colombia*. Medellín.
- González, A. (noviembre de 2012). *Basilea III y el sistema bancario de Colombia: simulaciones sobre sus efectos regulatorios*. Recuperado de ANIF:
http://anif.co/sites/default/files/uploads/Anif-Basilea1112_1.pdf
- González, M. J. (2009). *Estructuración de la metodología y el manual para la implementación del sistema de administración del riesgo operativo - SARO, en CRS consulting LTDA. para una comisionista de bolsa*. Recuperado de RIUIS:
<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/4922/2/125346.pdf>
- Hansson, S. (2011). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Recuperado de Risk:
<http://plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/risk/#DefRis>
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. Editorial Paidotribo.
- ICONTEC. (Mayo de 2004). Instituto Colombiano de Normas Técnicas. *Gestión del Riesgo- NTC 5254*, 8-20. Bogotá, Colombia.
- Iglesias, J. C.-M. (9 de Octubre de 2013). *Que Aprendemos Hoy*. Recuperado de
<http://queaprendemoshoy.com/que-es-basilea-para-la-banca/>
- IIA, T. I. (2004). *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*. Recuperado de http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/123/Normas_TheIIA.pdf
- KPMG. (2013). *Encuesta de Fraude en Colombia*. Recuperado de <http://www.kpmg.com.co>
- KPMG Advisory Services Ltda. - Forensic Services. (2013). *Encuesta de Fraude en Colombia - Forensic Services*. Recuperado de <http://www.kpmg.com.co>
- Machado, D. A. (junio de 2004). *Gestión del riesgo operativo en las instituciones financieras bajo el prisma del nuevo acuerdo de capital de Basilea. (Tesis de Posgrado)*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

- Molano, E. (Noviembre de 2012). *Educación Financiera para Todos: Todo lo que debe saber sobre el Negocio Fiduciario*. Recuperado de www.amvcolombia.org.co
- Nexo 31010 iso 31000. (2012). *Gestión del riesgo - técnicas de evaluación del riesgo*.
- Nieto Giménez-Montesinos, M. Á., & Gómez Fernández, I. (Noviembre de 2006). *Riesgo Operacional. II Seminario sobre Basilea II*. Recuperado de http://www.bde.es/f/webbde/Agenda/Eventos/06/Nov/Fic/10_II_Seminario_BII_MAN-IGF_RO.pdf
- Niño Pedreros, L., & Calderón Sterling, M. F. (mayo de 2013). Desarrollo del sistema de administración del riesgo de crédito (SARC) en Alianza Fiduciaria S.A. (Tesis de Pregrado). *Universidad Libre de Colombia*. Bogotá.
- Pinto Gaviria, L. M., & Leyva Lemarie, A. (2008). Administración del riesgo operacional en Colombia. Estado de la implementación del SARO en el sector bancario. *Ad-Minister*, 89-106.
- Power, M. (2005). The Invention of Operational Risk. *ESRC Centre for Analysis of Risk and Regulation*, 16.
- Real Academia Española. (2015). *Diccionario de la lengua española [versión electrónica]*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=WT8tAMI&o=h>
- Rodríguez gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada España.
- Sampieri. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2011). *Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las Entidades y Organismos Distritales*. Recuperado de http://portel.bogota.gov.co/secretariageneral/dddi/educacion/docs/anexo_decreto_652_2011_ntdsig.pdf
- Sierra, L. P. (2015). *Modelo integrado de gestión basado en la teoría restricciones y la gestión del riesgo operativo*. Medellín.
- Sons, J. W., & Marshall, C. (2001). Measuring and managing operational risk techniques and other resources. *Wiley Frontiers in Finance*, 3.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con Estudio de Casos*. Madrid: Morata.
- Superintendencia de Colombia. (1995). *circular básica contable y financiera*.

- Superintendencia Financiera de Colombia. (1995). Circular basica contable y financiera. *Circular externa 100*.
- Superintendencia Financiera, Colombia. (1995). *Circular Básica Contable y Financiera. Capitulo XXIII En Reglas relativas a la administración del Riesgo Operativo*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15466>
- Superintendencia Financiera, Colombia. (23 de Diciembre de 2014). *Nuestra Entidad*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co>
- Torres, C. A. (2006). Metodología de la Investigación. En C. A. Torres, *Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (pág. 116). México: Pearson Educación.
- Uribe, J. D. (2013). Sistema Financiero Colombiano. *Revista del Banco de la República*, LXXXVI(1023), 5.
- WordPress. (2015). *Definición de Riesgo*. Recuperado de <http://definicion.de/riesgo/>

Continuación Anexo 1

R205	GENERACIÓN INOPORTUNA O ERRADA DE REPORTES E INFORMACIÓN	SEGUIMIENTO INADECUADO O INOPORTUNO DEL PERFIL DE RIESGO Y/O EL REGISTRO DE EVENTOS SARO	SEGUIMIENTO INADECUADO O INOPORTUNO DEL PERFIL DE RIESGO Y/O EL REGISTRO DE EVENTOS SARO	02 - PROCESOS (SARO)	Amenaza: 3 - ALTA Impacto: 4 - MAYOR Probabilidad: 2 - POCO PROBABLE	Amenaza: 1 - BAJA Impacto: 2 - MENOR Probabilidad: 1 - RARO	REPORTE MENSUAL DE RIESGO OPERATIVO A LA JUNTA DIRECTIVA Y EL COMITÉ DE RIESGOS HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO A LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO EVALUACIÓN DE CONTROLES POR EFECTIVIDAD Y CONTRIBUCIÓN EN LA MITIGACIÓN DE PROBABILIDAD Y CONSECUENCIA CONTROL DUAL DE LOS INFORMES A REMITIR A LAS DIFERENTES ÁREAS.	REPORTE MENSUAL DE RIESGO OPERATIVO A LA JUNTA DIRECTIVA Y EL COMITÉ DE RIESGOS HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO A LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO EVALUACIÓN DE CONTROLES POR EFECTIVIDAD Y CONTRIBUCIÓN EN LA MITIGACIÓN DE PROBABILIDAD Y CONSECUENCIA CONTROL DUAL DE LOS INFORMES A REMITIR A LAS DIFERENTES ÁREAS.		
		FALLAS EN EL APLICATIVO DE ADMINISTRACIÓN SARO	FALLAS EN EL APLICATIVO DE ADMINISTRACIÓN SARO	01 - RECURSO HUMANO (SARO)	Amenaza: 3 - ALTA Impacto: 3 - MEDIO Probabilidad: 3 - POSIBLE	Amenaza: 2 - MODERADA Impacto: 1 - INSIGNIFICANTE Probabilidad: 3 - POSIBLE	BACK UP DE LA INFORMACIÓN DEL APLICATIVO	BACK UP DE LA INFORMACIÓN DEL APLICATIVO		
		DEMORA EN LA INFORMACIÓN REMITIDA POR LOS PROCESOS	DEMORA EN LA INFORMACIÓN REMITIDA POR LOS PROCESOS	02 - PROCESOS (SARO)	Amenaza: 3 - ALTA Impacto: 3 - MEDIO Probabilidad: 3 - POSIBLE	Amenaza: 1 - BAJA Impacto: 1 - INSIGNIFICANTE Probabilidad: 1 - RARO	ANS CON LAS ÁREAS	ANS CON LAS ÁREAS		
		R206	FALTA DE ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE SARO CON LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN	DESCONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	DESCONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	02 - PROCESOS (SARO)	Amenaza: 3 - EXTREMA Impacto: 4 - MAYOR Probabilidad: 3 - POSIBLE	Amenaza: 1 - BAJA Impacto: 2 - MENOR Probabilidad: 1 - RARO	DIVULGACIÓN DE DISPOSICIONES DE LA ALTA GERENCIA SEGUN CORRESPONDA	DIVULGACIÓN DE DISPOSICIONES DE LA ALTA GERENCIA SEGUN CORRESPONDA
				ERRORES EN LA DEFUNCIÓN DE ACTIVIDADES DE SARO	ERRORES EN LA DEFUNCIÓN DE ACTIVIDADES DE SARO	02 - PROCESOS (SARO)	Amenaza: 3 - ALTA Impacto: 4 - MAYOR Probabilidad: 2 - POCO PROBABLE	Amenaza: 1 - BAJA Impacto: 1 - INSIGNIFICANTE Probabilidad: 1 - RARO	PRESENTACIÓN AL COMITÉ DE RIESGOS LA PLANEACIÓN DE LA URO	PRESENTACIÓN AL COMITÉ DE RIESGOS LA PLANEACIÓN DE LA URO
				R207	ERROR O INOPORTUNIDAD EN LA CONTABILIZACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO QUE GENEREN PERDIDA.	INFORMACIÓN INOPORTUNA DE LOES EVENTOS DE RIESGO MATERIALIZADOS	INFORMACIÓN INOPORTUNA DE LOES EVENTOS DE RIESGO MATERIALIZADOS	01 - RECURSO HUMANO (SARO)	Amenaza: 3 - ALTA Impacto: 3 - MEDIO Probabilidad: 4 - PROBABLE	Amenaza: 2 - MODERADA Impacto: 3 - MEDIO Probabilidad: 2 - POCO PROBABLE
ERRORES EN LA CLASIFICACIÓN DE LAS PÉRDIDAS EN LAS CUENTAS DE GASTO DE LA COMPAÑÍA.	ERRORES EN LA CLASIFICACIÓN DE LAS PÉRDIDAS EN LAS CUENTAS DE GASTO DE LA COMPAÑÍA.	01 - RECURSO HUMANO (SARO)	Amenaza: 1 - BAJA Impacto: 2 - MENOR Probabilidad: 1 - RARO			Amenaza: 1 - BAJA Impacto: 2 - MENOR Probabilidad: 1 - RARO	CONCILIACIÓN ENTRE CUENTAS PUC DE RIESGO OPERATIVO Y BASE DE DATOS DE EVENTOS	CONCILIACIÓN ENTRE CUENTAS PUC DE RIESGO OPERATIVO Y BASE DE DATOS DE EVENTOS		
FALTA O FALLAS EN LA DEFINICIÓN DE LA AFECTACIÓN DE CUENTAS DE RIESGO OPERATIVO	FALTA O FALLAS EN LA DEFINICIÓN DE LA AFECTACIÓN DE CUENTAS DE RIESGO OPERATIVO	02 - PROCESOS (SARO)	Amenaza: 2 - MODERADA Impacto: 2 - MENOR Probabilidad: 3 - POSIBLE			Amenaza: 1 - BAJA Impacto: 2 - MENOR Probabilidad: 1 - RARO	ACUERDO DE SERVICIO CON EL ÁREA DE CONTABILIDAD	ACUERDO DE SERVICIO CON EL ÁREA DE CONTABILIDAD		

CERTIFICACIÓN

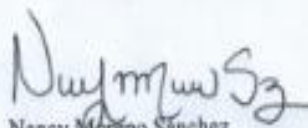
Bogotá, 17 de marzo de 2016

Señor
Braulio Rodríguez Castro
Director
Departamento de Ciencias Contables
Facultad Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Ciudad

Certifico que luego de revisada la Tesis de grado "CASO DE ESTUDIO: MEJORAS PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE FRAUDE EXTERNO COMO PARTE DEL RIESGO OPERATIVO EN ALIANZA FIDUCIARIA", dirigida por el tutor Luis Eduardo Daza Giraldo y realizada por las estudiantes LEIDY CATALINA BELTRÁN BELTRÁN con número de cedula 1018454421 de Bogotá y GINA MICHELLE LEAL MORENO con número de cedula 1014242249 de Bogotá, cumple con las normas establecidas por la Asociación Americana de Psicología (APA), última edición.

Luego de revisar la tesis mencionada y sugerir cambios a las estudiantes en lo referente a revisión de forma y requerimientos específicos de APA como citas, presentación de tablas y figuras, referencias bibliográficas, parámetros y estructura del documento en general, y habiendo realizado las correcciones correspondientes, confirmo que han cumplido a cabalidad con los requerimientos exigidos.

Atentamente,



Nancy Moreno Sánchez

Magíster en Comunicación – Educación con énfasis en Literatura.

Licenciada en Lengua Castellana, inglés y francés.

Cédula: 52935101

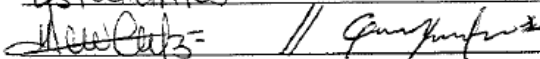
Celular: 3162072309

E-mail: teachnancymoreno@gmail.com

ANEXO 1
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL, S.J.
ENTREGA DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO

FACULTAD: CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
 PROGRAMA: CONTADURIA PÚBLICA
 FECHA DE ENTREGA: ABRIL 7 DE 2016

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	TITULO DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO	NOMBRE DEL DIRECTOR	AÑO	Documentos adjuntos (Marque con x)		
					Anexo 2	Anexo 3	Carta de confidencialidad
BELTRAN BELTRAN	LEIDY CATALINA	CASO DE ESTUDIO: MEJORAS PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE FRAUDE EXTERNO COMO PARTE DEL RIESGO OPERATIVO EN ALIANZA FIDUCIARIA	LUIS EDUARDO DAZA GIRALDO	2015	X	X	
LEAL MORENO	GINA MICHELLE	CASO DE ESTUDIO: MEJORAS PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE FRAUDE EXTERNO COMO PARTE DEL RIESGO OPERATIVO EN ALIANZA FIDUCIARIA	LUIS EDUARDO DAZA GIRALDO	2015	X	X	

DILIGENCIADO POR (Nombres y Apellidos): Leidy Catalina Beltrán Beltrán - Gina Michelle Leal Moreno
 CARGO: Estudiantes
 FIRMA: 

ANEXO 2

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES
(Licencia de uso)

Bogotá, D.C., 7 abril de 2016

Señores
Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J.
Pontificia Universidad Javeriana
Ciudad

Los suscritos:

<u>Leidy Catalina Beltrán Beltrán</u>	, con C.C. No	<u>1.018.454.421</u>
<u>Gina Michelle Leal Moreno</u>	, con C.C. No	<u>1.014.242.249</u>
_____	, con C.C. No	_____

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) de la obra titulada:
CASO DE ESTUDIO: MEJORAS PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE FRAUDE
EXTERNO COMO PARTE DEL RIESGO OPERATIVO EN ALIANZA FIDUCIARIA

(por favor señale con una "x" las opciones que apliquen)

Tesis doctoral Trabajo de grado Premio o distinción: Si No

cual:

presentado y aprobado en el año 2015, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Pontificia Universidad Javeriana para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son:

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la sala de tesis y trabajos de grado de la Biblioteca.	X	
2. La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca)	X	
3. La consulta electrónica - on line (a través del catálogo Biblos y el Repositorio Institucional)	X	
4. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	X	
5. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	X	
6. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de

acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

De manera complementaria, garantizo (garantizamos) en mi (nuestra) calidad de estudiante (s) y por ende autor (es) exclusivo (s), que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es producto de mi (nuestra) plena autoría, de mi (nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy (somos) el (los) único (s) titular (es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mi (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.

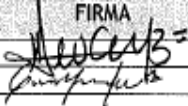
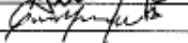
Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: Información Confidencial:

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. SI No

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	No. del documento de Identidad	FIRMA
LEIDY CATALINA BELTRÁN BELTRÁN	1.018.454.421	
GINA MICHELLE LEAL MORENO	1.014.242.249	

FACULTAD: CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ACADÉMICO: CONTADURIA PÚBLICA

ANEXO 3
BIBLIOTECA ALFONSO BORRERO CABAL, S.J.
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO
FORMULARIO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO						
CASO DE ESTUDIO: MEJORAS PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE FRAUDE EXTERNO COMO PARTE DEL RIESGO OPERATIVO EN ALIANZA FIDUCIARIA						
SUBTÍTULO, SI LO TIENE						
AUTOR O AUTORES						
Apellidos Completos		Nombres Completos				
BELTRÁN BELTRÁN		LEIDY CATALINA				
LEAL MORENO		GINA MICHELLE				
DIRECTOR (ES) TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO						
Apellidos Completos		Nombres Completos				
DAZA GIRALDO		LUIS EDUARDO				
FACULTAD						
CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS						
PROGRAMA ACADÉMICO						
Tipo de programa (seleccione con "x")						
Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado			
X						
Nombre del programa académico						
CONTADURIA PÚBLICA						
Nombres y apellidos del director del programa académico						
BRAULIO RODRIGUEZ CASTRO						
TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:						
CONTADORA PÚBLICA						
PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):						
CIUDAD		AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS			
BOGOTA D.C		2015	75			
TIPO DE ILUSTRACIONES (seleccione con "x")						
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos	Mapas	Fotografías	Partituras
		X				
SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO						
Nota: En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.						

MATERIAL ACOMPAÑANTE					
TIPO	DURACIÓN (minutos)	CANTIDAD	FORMATO		
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?
Vídeo					
Audio					
Multimedia					
Producción electrónica					
Otro Cuál?					
DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo biblioteca@javeriana.edu.co , donde se les orientará).					
ESPAÑOL			INGLÉS		
Riesgo Operativo			Operational risk		
SARO			SARO		
Gestión de riesgos			Risk management		
Fraude externo.			External fraud		
RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)					
<p>Es importante tener en cuenta que las organizaciones, a menudo buscan prevenir el fraude externo como parte del riesgo operativo; por lo tanto, es clave establecer qué políticas son necesarias para identificar los riesgos que se presenten en el giro ordinario de sus operaciones. Es por esto que, el Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) permite contribuir al cumplimiento de metas de la entidad, pues las mismas se integran con el fin de disminuir la posibilidad de incurrir en pérdidas, realizando una adecuada y oportuna gestión de riesgos. El presente trabajo investigativo, propone mejoras para la administración del fraude externo como una clase del riesgo operativo en el SARO de Alianza Fiduciaria, por medio de una comparación entre la Regulación Colombiana y los Estándares Internacionales, tales como: Basilea II, COSO, Estándar Australiano (AS/NZS), ISO 31000, entre otros. Es importante indicar que Alianza Fiduciaria cumple con los requerimientos mínimos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia. Adicionalmente, se pretende que Alianza Fiduciaria identifique qué aspectos podría incorporar de la norma internacional a su Sistema de Administración de Riesgo Operativo; con el fin de brindar un valor agregado a sus clientes.</p> <p>It is important to note that organizations often seek to prevent external fraud as part of operational risk; therefore, it is crucial to establish what policies are needed to identify the risks that arise in the ordinary course of its operations. That is why, the System Operational Risk Management (SARO) can help achieve goals of the organization, because the same are integrated in order to reduce the possibility of incurring losses, making an adequate and timely risk management. This research work proposes improvements to the administration of external fraud as a kind of operational risk in the SARO "Alianza Fiduciaria", through a comparison between the Colombian regulation and international standards, such as Basel II, COSO, Australian Standard (AS / NZS), ISO 31000, among others. It is important to note that "Alianza Fiduciaria" meets the minimum requirements established by the Financial Superintendence of Colombia. In addition, Alliance Trust is intended to identify what aspects could incorporate international standard to its System Operational Risk Management; in order to provide added value to its</p>					

customers.