

Universidad Andina Simón Bolívar  
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría  
en Finanzas y Gestión de Riesgos

Propuesta metodológica  
para la gestión del Riesgo Operativo,  
en los Procesos de Afiliación y  
Cotizaciones del ISSFA

Anabell Rubio Puig

2008

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Finanzas y Gestión de Riesgos, autorizo al Centro de Información de la Universidad para que haga de este trabajo un documento disponible para su lectura según las normas de la institución.

También cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, los derechos de publicación de este trabajo o partes del mismo, manteniendo mis derechos de autor hasta por un período de treinta meses contados después de su aprobación.

Anabell Rubio Puig

Universidad Andina Simón Bolívar  
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría  
en Finanzas y Gestión de Riesgos

Propuesta metodológica  
para la gestión del Riesgo Operativo,  
en los Procesos de Afiliación y  
Cotizaciones del ISSFA

Anabell Rubio Puig

TUTOR  
Eco. Paúl Noboa García

Quito, 2008

## RESUMEN

El eje de estudio de la presente investigación son los procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones** del ISSFA, sobre los cuales se ha realizado una evaluación a su estructura, cuyos resultados han permitido proponer una metodología para la Administración del Riesgo Operativo conforme la normativa emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros así como las recomendaciones de Basilea.

Para el efecto, el presente trabajo se compone de cuatro capítulos que compendian en sus contenidos los siguientes temas:

En el capítulo uno, bajo un esquema introductorio, el planteamiento del problema que motiva el trabajo de investigación, los objetivos, delimitación, hipótesis y justificación del problema;

En el capítulo dos, el marco teórico en el que centralizamos la descripción conceptual de tres temas fundamentales como son el Riesgo Operativo, los Procesos y el Control;

En el capítulo tres, el desarrollo de la metodología aplicada para la Administración del Riesgo Operativo en los Procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones** del ISSFA; y,

En el capítulo cuatro, en el que se describen las conclusiones y recomendaciones desprendidas de este estudio.

## INTRODUCCIÓN

La administración de la seguridad social, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización, abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que les permitan a estas entidades ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores internos o externos que puedan impedir en un momento determinado cumplir con los objetivos institucionales.

El Riesgo Operativo agrupa una variedad de eventos internos o externos adversos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos, entre otros; que afectan la capacidad de la institución para cumplir con sus intereses o responder a sus compromisos de manera oportuna.

En este sentido, se ha ido introduciendo el concepto de administración del riesgo en el ISSFA, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden en un momento determinado poner en peligro su existencia.

Desde la perspectiva del control, la eficiencia de una entidad, es la reducción de los riesgos; es decir, el propósito principal del control es la eliminación o reducción de los riesgos, lograr que el proceso y sus controles

garanticen, de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, los objetivos de la organización van a ser alcanzados.

En una organización pública como el ISSFA es posible identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias, estilos de dirección, dentro de los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión, la consecución de objetivos, la obtención de resultados adecuados y la satisfacción del interés general como objetivo último de la administración pública y específicamente de la Seguridad Social.

De ahí la importancia de una administración adecuada que permita un tratamiento técnico de estos riesgos, para identificarlos, medirlos, controlarlos y monitorearlos, formulando e implementando

## **DEDICATORIA**

*Dedico el presente trabajo,  
así como todo el esfuerzo depositado en él  
a mis padres y hermanos por ser la inspiración de mi vida  
y al ISSFA por haberse constituido en una de mis más gratas pasiones.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco:*

*A DIOS por permitirme la vida  
para seguir cultivando mi formación profesional;  
al ISSFA, por el apoyo y facilidades brindadas tanto para mi capacitación  
como para el desarrollo del presente trabajo; y  
a mi profesor Director,  
por su guía y aportes significativos en el impulso del mismo.*

## INDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	V
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIV
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XVIII

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPITULO 1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1.	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1.1.	Descripción Justificativa de la Investigación.....	1
1.1.2.	Definición del Problema.....	4
1.2.	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.2.1.	Objetivo General.....	5
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	5
1.3.	<b>DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
1.3.1.	Delimitación Espacial.....	6
1.3.2.	Delimitación Temporal.....	7
1.4.	<b>HIPOTESIS.....</b>	<b>8</b>
1.5.	<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>8</b>

	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1. ANTECEDENTES DEL RIESGO.....	11
2.2. RIESGO OPERACIONAL: Concepto.....	13
2.2.1. Factores de Riesgo.....	15
2.2.2. Administración y gestión del Riesgo Operacional.....	16
2.2.3. Administración de Riesgos como base de la estrategia de la institución – Elementos.....	19
2.3. INTRODUCCIÓN A LA MEDICIÓN DE RIESGOS.....	21
2.3.1. Riesgo Inherente.....	21
2.3.2. Riesgo Residual.....	22
2.3.3. Mapa de Riesgos.....	22
2.4. ACUERDO DE BASILEA II.....	23
2.4.1. Requerimientos Mínimos de Capital: Métodos del Indicador Básico, Estándar y Avanzado AMA (IMA, LDA, Scorecards).....	23
2.4.2. Tipos de evento de Riesgo Operacional.....	25
2.4.3. Principios de Basilea para una administración sólida del Riesgo de Operación.....	27
2.4.4. Indicadores del Sistema.....	30
2.4.5. Definición de Bases de Datos de Eventos de Pérdida.....	31
2.5. TEORIA DE PROCESOS.....	32
2.5.1. Análisis de Procesos.- Conceptos.....	32
2.5.2. Tipos de Procesos: Gobernantes - Productivos – Habilitantes.....	34
2.5.3. Administración de Procesos.....	36

	<b>Pág.</b>
2.5.4. Control de Procesos.....	42
2.5.5. Riesgos Asociados a los procesos.....	46
2.5.6. El control interno en los procesos.....	46
<b>CAPÍTULO 3. MARCO EMPIRICO.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1. INTRODUCCIÓN AL RÉGIMEN DE LA SEGURIDAD SOCIAL MILITAR.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2. ANTECEDENTES DEL RIESGO OPERATIVO EN EL ISSFA.....</b>	<b>52</b>
<b>3.3. DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO RELACIONADAS A LOS PROCESOS DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES.....</b>	<b>55</b>
3.3.1. Procesos Estratégicos.....	56
3.3.2. Procesos Clave.....	57
3.3.3. Procesos de Soporte.....	59
<b>3.4. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES DEL ISSFA.....</b>	<b>61</b>
3.4.1. Del Macro proceso de Seguros previsionales.....	61
3.4.2. De los procesos de Afiliación y Cotizaciones ...	63
<b>3.5. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO - Encuestas De Auto-Evaluación.....</b>	<b>64</b>
3.5.1. Eventos de Riesgo del Proceso de <i>Afiliación</i> .....	65
3.5.2. Eventos de Riesgo del Proceso de <i>Cotizaciones</i> .....	66
3.5.3. Eventos de Riesgo con afectación a los dos procesos.....	67

	Pág.
<b>3.6. MEDICIÓN DEL RIESGO – Metodologías Cualitativas de Frecuencia e Impacto.....</b>	<b>69</b>
3.6.1. Medición del Riesgo del Proceso de <i>Afiliación</i> .....	71
3.6.2. Medición del Riesgo del Proceso de <i>Cotizaciones</i> .....	73
<b>3.7. CONTROL DEL RIESGO - Definición de la Matriz de Riesgos Operacionales.....</b>	<b>75</b>
3.7.1. Macro procesos, Procesos y Subprocesos de riesgo.....	76
3.7.2. Matriz de Riesgos por Severidad.....	80
3.7.3. Manejo del Riesgo.....	85
3.7.4. Plan de Manejo de Riesgos.....	91
3.7.5. Consecución y Controles del Riesgo Operativo.....	92
<b>3.8. COMPENDIO DEL ANALISIS A LOS RESULTADOS.....</b>	<b>94</b>
<b>3.9. PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>97</b>
3.9.1. Estructura del Plan de Acción.....	98
3.9.2. Principales Acciones de Mejoramiento.....	99
3.9.3. Base de Datos.....	102
<b>3.10. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO RESIDUAL.....</b>	<b>106</b>
<b>3.11. MONITOREO .....</b>	<b>107</b>
<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>109</b>
<b>4.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>4.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>112</b>

**BIBLIOGRAFIA**

**ANEXOS**

## INDICE DE ANEXOS

REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	Pág.
<b>ANEXO 1</b>	.....	<b>3</b>
<b>ANEXO 1.1</b>	Funciones generales de la Dirección de Seguros Previsionales .....	<b>3</b>
<b>ANEXO 1.2</b>	Funciones específicas del Departamento de Afiliación y Cotizaciones .....	<b>5</b>
<b>ANEXO 2</b>	Hojas gráficas del macroproceso de Seguros Previsionales	<b>7</b>
<b>ANEXO 3</b>	.....	<b>15</b>
<b>ANEXO 3.1</b>	Encuesta de auto evaluación proceso de <i>Afiliación</i> .....	<b>16</b>
<b>ANEXO 3.2</b>	Encuesta de auto evaluación proceso de <i>Cotizaciones</i> .....	<b>17</b>
<b>ANEXO 4</b>	.....	<b>18</b>
<b>ANEXO 4.1</b>	Matriz de Riesgos del proceso de <i>Afiliación</i>	<b>19</b>
<b>ANEXO 4.2</b>	Matriz de Riesgos del proceso de <i>Cotizaciones</i>	<b>22</b>
<b>ANEXO 5</b>	.....	<b>25</b>
<b>ANEXO 5.1</b>	Matriz de Riesgos por Severidad del proceso de <i>Afiliación</i> ..	<b>26</b>
<b>ANEXO 5.2</b>	Matriz de riesgos por severidad del proceso de <i>Cotizaciones</i> .....	<b>27</b>
<b>ANEXO 6</b>	.....	<b>28</b>
<b>ANEXO 6.1</b>	Plan de Acción del proceso de <i>Afiliación</i> .....	<b>29</b>
<b>ANEXO 6.2</b>	Plan de Acción del proceso de <i>Cotizaciones</i> .....	<b>33</b>
<b>ANEXO 7</b>	.....	<b>37</b>
<b>ANEXO 7.1</b>	Estructura Orgánica vigente del Departamento de Afiliación y Cotizaciones .....	<b>38</b>
<b>ANEXO 7.2</b>	Estructura Orgánica propuesta para el Departamento de Afiliación y Cotizaciones .....	<b>39</b>
<b>ANEXO 8</b>	Propuesta de reestructuración de funciones, conforme nueva estructura Departamento de Afiliación y Cotizaciones .....	<b>40</b>
<b>ANEXO 9</b>	Bitácora de información para base de datos de eventos de pérdida y Matriz de Riesgos .....	<b>50</b>

<b>REFERENCIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO 10</b>	.....	<b>52</b>
<b>ANEXO 10.1</b>	Escala de valoración para la medición de controles .....	<b>53</b>
<b>ANEXO 10.2</b>	Ejemplo cuadro de cálculo del Riesgo Neto .....	<b>53</b>

## INDICE DE TABLAS

REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	Pág.
<b>Tabla No. 1.1</b>	Estructura Poblacional de los Afiliados del ISSFA.....	<b>2</b>
<b>Tabla No. 1.2</b>	Detalle de Rubros y Porcentajes de Aportes al ISSFA.....	<b>4</b>
<b>Tabla No. 1.3</b>	Estructura Espacial de Unidades Operativas del ISSFA a nivel Nacional.....	<b>7</b>
<b>Tabla No. 3.1</b>	Ponderaciones para Medición de Niveles de Riesgo.....	<b>70</b>
<b>Tabla No. 3.2</b>	Resumen de Eventos de Riesgo por subprocesos del Proceso de <i>Afiliación</i> .....	<b>72</b>
<b>Tabla No. 3.3</b>	Resumen de Medición de Riesgos por subprocesos del Proceso de <i>Afiliación</i> .....	<b>72</b>
<b>Tabla No.3.4</b>	Resumen de Eventos de Riesgo por subprocesos del Proceso de <i>Cotizaciones</i> .....	<b>73</b>
<b>Tabla No. 3.5</b>	Resumen de Medición de Riesgos por subprocesos del Proceso de <i>Cotizaciones</i> .....	<b>74</b>
<b>Tabla No. 3.6</b>	Componentes del Macro proceso de Seguros Previsionales para identificación del Riesgo Operativo.....	<b>77</b>
<b>Tabla No. 3.7</b>	Detalle de Actividades Generadoras de Pérdidas por los procesos de <i>Afiliación</i> y <i>Cotizaciones</i> .....	<b>78</b>
<b>Tabla No. 3.8</b>	Ponderaciones por factores de Riesgo en los procesos de <i>Afiliación</i> y <i>Cotizaciones</i> .....	<b>79</b>
<b>Tabla No. 3.9</b>	Resumen de Ubicación de eventos de riesgo de los procesos de <i>Afiliación</i> y <i>Cotizaciones</i> , por probabilidad e impacto.....	<b>82</b>
<b>Tabla No. 3.10</b>	Significado de Niveles de Riesgo por colores.....	<b>84</b>
<b>Tabla No. 3.11</b>	Resumen de Severidad por Procesos .....	<b>84</b>
<b>Tabla No. 3.12</b>	Resumen de Severidad para Manejo de Riesgos.....	<b>88</b>
<b>Tabla No. 3.13</b>	Factores de Eventos de Riesgo Operacional.....	<b>103</b>

<b>REFERENCIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Pág.</b>
<b><i>Tabla No.3.14</i></b>	Tipos de Eventos de Riesgo Operacional.....	<b>104</b>
<b><i>Tabla No. 3.15</i></b>	Unidades de Negocio origen de los eventos de riesgo.....	<b>105</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	Pág.
<b>Gráfico No. 2.1</b>	Componentes de un Sistema de Administración de Riesgo Operacional .....	<b>19</b>
<b>Gráfico No. 2.2</b>	Componentes de un Proceso.....	<b>33</b>
<b>Gráfico No. 2.3</b>	Estructura de Procesos.....	<b>36</b>
<b>Gráfico No. 2.4</b>	Sistema de Control Interno.....	<b>49</b>
<b>Gráfico No. 3.1</b>	Modelo de Procesos ISSFA.....	<b>56</b>
<b>Gráfico No. 3.2</b>	Macro proceso de los Seguros Previsionales.....	<b>61</b>
<b>Gráfico No. 3.3</b>	Procesos de <i>Afiliación y Cotizaciones</i> .....	<b>63</b>
<b>Gráfico No. 3.4</b>	Mapa de Riesgos de los Procesos de <i>Afiliación y Cotizaciones</i> .....	<b>83</b>
<b>Gráfico No. 3.5</b>	Mapa de Manejo de Riesgos de los Procesos de <i>Afiliación y Cotizaciones</i> .....	<b>87</b>

# **CAPITULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Descripción Justificativa de la investigación:**

El Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas (ISSFA), es el organismo ejecutor de la Seguridad Social Militar en el Ecuador, siendo su finalidad el proporcionar la seguridad social al profesional militar, a sus dependientes y derechohabientes, a los aspirantes a oficiales, aspirantes a tropa y conscriptos, mediante un sistema de prestaciones y servicios sociales.

A la fecha el ISSFA mantiene un numérico que bordea los 216.000 afiliados clasificados de la siguiente manera:

- Militares Activos
- Pensionistas de Retiro (pasivos con derechos)
- Pensionistas de Montepío
- Dependientes de Militares Activos y Pasivos, entre los que se encuentran Esposas, Hijos y Padres, bajo esquemas de calificación de derechos regulados por norma según su categoría.

A continuación se presenta una tabla numérica con la estructura poblacional de los Afiliados del ISSFA, de acuerdo a la categoría de afiliación:

*Tabla No. 1.1*  
**Estructura Poblacional de los Afiliados del ISSFA**  
**GRUPOS DE AFILIADOS**

ORD.	CATEGORIA		NUMERO	PORCENTAJE
1	ACTIVOS	TITULARES	38.263	17,74%
2		ESPOSAS	24.706	11,45%
3	DEPENDIENTES DE ACTIVOS	HIJOS	59.760	27,70%
4		PADRES	15.270	7,08%
5	PASIVOS	TITULARES	23.182	10,75%
6		ESPOSAS	19.847	9,20%
7	DEPENDIENTES DE PASIVOS	HIJOS	20.963	9,72%
8		PADRES	2.292	1,06%
9	MONTEPIOS	VIUDAS	5.702	2,64%
10		HIJOS	4.872	2,26%
11		PADRES	843	0,39%
12		HERMANOS	34	0,02%
<b>TOTAL AFILIADOS:</b>			<b>215.734</b>	<b>100,00%</b>

FUENTE: ISSFA  
 ELABORACIÓN: Autora

El proceso de la afiliación en la Seguridad Social Militar, observa una secuencia lógica que inicia con el registro del Militar Activo (Titular) y posteriormente el registro de sus dependientes, una vez que el militar concluye su carrera bajo las condiciones de acceso a los derechos de pensionamiento, cambia su categoría a Militar Pasivo, manteniendo los derechos bajo esta nueva condición, tanto del grupo familiar ya registrado, como del que pudiera incrementarse en el futuro, esto considerando que en cuanto a hijos y esposas, los mismos constituyen potenciales derechohabientes de Montepío en caso de fallecimiento de su principal (Militar), así como a falta de estos los padres.

La información fuente y que constituye punto de partida, en base a la cual se realizan los ingresos por Afiliaciones en el ISSFA es remitida a través de medios magnéticos (archivos planos enviados vía correo electrónico) por parte de las Fuerzas, dependencias que para sus procesos de registro, no observan

controles de validación a la calificación de derechos para el ingreso de los datos, así como tampoco por parte del ISSFA procesos de control con su documentación fuente por cuanto la misma al ser responsabilidad de las Fuerzas, es receptada para dicho trámite y reposa en sus dependencias; situaciones que consecuentemente producen registros: duplicados o inconsistentes, sin embargo en condiciones de derechos habilitados para su uso en atenciones de Salud, que no necesariamente pudieran corresponder. De otra parte y bajo estas condiciones, tampoco existe la adecuada notificación de pérdida de derechos tanto por parte de las Fuerzas como de los Militares titulares, en lo concerniente a sus grupos familiares.

Los aportes Personales y Patronales que por el personal Militar en Servicio Activo, constituyen uno de los principales financiamientos de la Seguridad Social Militar, se generan en función de las condiciones de Vida Militar que por cada efectivo se vayan generando en el transcurso de su carrera y de conformidad con la legislación que en nuestro país regula este ámbito, siendo variables determinantes: Fecha de Alta (inicio de aportes y derechos), Grado, Tiempo de Servicio, Tiempo en el Grado, Haber Militar y Fecha de Baja (fin de aportes para determinación y liquidación de derechos).

En la tabla descrita a continuación, se detallan los rubros y porcentajes, que por el personal Militar Activo se generan aportes al ISSFA:

*Tabla No. 1.2*  
**Detalle de Rubros y Porcentajes de Aportes al ISSFA**

ORD.	RUBRO	PORCENTAJE DE APORTE	
		INDIVIDUAL	PATRONAL
1	RIM	12.40%	13.15%
2	CESANTÍA	6.25%	6.25%
3	SALUD	3.35%	5.85%
4	VIDA Y ACCIDENTES PROFESIONALES	0.15%	0.15%
5	MORTUORIA	0.20%	0.20%
6	VIVIENDA	0.65%	0.40%
7	FONDOS DE RESERVA	-	8.33%
<b>TOTAL APORTES:</b>		<b>23.00%</b>	<b>34.33%</b>

FUENTE: ISSFA

ELABORACIÓN: Autora

Sobre este punto, tanto el número de registros que mensualmente se incorporan a la base de datos mismos que bordean los 400.000, así como la diversidad de variables que dan lugar a cambios en la base de aportación y consecuentemente a los valores aportados y/o a aportarse a la Seguridad Social Militar; ocasionan dificultades en el control y la determinación de novedades que pudieren y/o perjudiquen financieramente el mismo.

### **1.1.2. Definición del problema**

La carencia de un esquema de controles óptimo, sistemas y procedimientos adecuados, en los procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones** del ISSFA, así como la posibilidad de ocurrencia de otros eventos de naturaleza interna o externa relacionados con los mismos, pueden ocasionar pérdidas importantes y colocar en situación de riesgo la seguridad y solidez del Sistema de Seguridad Social Militar.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo General**

Identificar los factores críticos de riesgo operacional en los procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones** del Sistema de Seguridad Social Militar Ecuatoriano, con el fin de establecer una propuesta metodológica, que sirva de instrumento para el adecuado manejo del riesgo de operación en los mismos, de tal manera que se dé cumplimiento a lo establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y al mismo tiempo, se reduzcan las pérdidas que se derivarían de éste.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Definir el marco teórico y normativo que sustente la introducción de la gestión del riesgo operativo en los procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones** del ISSFA.
- Puntualizar el marco teórico para la administración de procesos
- En base a ellos y sus actividades, elaborar la matriz de riesgos que permita establecer entre otros, las consecuencias, impacto, probabilidad de ocurrencia, Nivel de riesgo y medidas de mitigación sobre los mismos.
- Determinar la base de datos de eventos de pérdida, sobre los procesos gobernantes de estudio.
- Identificar los posibles beneficios que conlleva la aplicación de la Resolución planteada por la SBS para el control y mitigación del Riesgo de Operación.

- Documentar una propuesta metodológica, que permita gestionar el riesgo operativo, partiendo de los procesos gobernantes del ISSFA.
- Identificar las alternativas que tienen las instituciones del Sistema de seguridad social para mitigar los Riesgos Operacionales y reducir las pérdidas provenientes de los mismos.

### **1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. Delimitación Espacial**

El estudio se realizará en el ISSFA, abarcando específicamente el análisis a la información relativa a los procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones**, inherentes al manejo de 1 Matriz, 1 Regional y sus 19 Agencias en todo el país cuyas ubicaciones se describen a continuación:

Tabla No. 1.3

**Estructura Espacial de Unidades Operativas del ISSFA a nivel Nacional**

Matriz	PICHINCHA – Quito
Regional	GUAYAS – Guayaquil
Agencias	AZUAY – Cuenca
	CARCHI – Tulcán
	CHIMBORAZO – Riobamba
	COTOPAXI - Latacunga
	EL ORO – Machala
	ESMERALDAS – Esmeraldas
	GALÁPAGOS – San Cristóbal
	IMBABURA – Ibarra
	LOJA – Loja
	LOS RÍOS – Quevedo
	MORONA – Macas
	NAPO – Tena
	ORELLANA – Coca
	Pastaza – Shell
	MANABÍ – Portoviejo Manta
	SUCUMBÍOS – Lago Agrio
TUNGURAHUA – Ambato	
ZAMORA – Zamora	

FUENTE: ISSFA

**1.3.2. Delimitación Temporal**

El horizonte planteado para el estudio se remitirá a la revisión de los procesos vigentes para el ISSFA a partir del año 2005.

#### **1.4. HIPÓTESIS**

La normativa de riesgos emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros en lo relativo a la Administración del Riesgo y más en lo puntualmente relacionado con el Riesgo Operacional, no está orientada a exigir a las entidades controladas el desarrollo de sofisticadas metodologías de estimación de necesidades de capital por el riesgo de operación, sino más bien, busca promover y guiar en las mismas el desarrollo de un apropiado ambiente de gestión de este riesgo, conforme con los principios establecidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, con el fin de prevenir el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir errores en el procesamiento de transacciones, etc. Sin embargo, el enfoque de administración y monitoreo, como una práctica continúa e independiente del manejo de otros tipos de riesgos, es relativamente innovador.

Con la introducción de la gestión del riesgo operativo en los procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones** del ISSFA, se logrará orientar la administración de este riesgo desarrollando un apropiado ambiente que permita su gestión y la consecución efectiva de tal objetivo.

#### **1.5. JUSTIFICACION**

En el Sistema de Seguridad Social Militar Ecuatoriano, el acceso a los diferentes beneficios y servicios, por parte de los profesionales militares, así

como sus dependientes y derechohabientes; está definido a través de dos procesos fundamentales, como son:

La obtención del registro de Afiliación por medio del cual se habilitan los derechos correspondientes mediante un conjunto de actividades, mismas que una vez ejecutadas activan las condiciones necesarias según la categoría del afiliado, así como las competencias de cada área, para la generación de los diversos productos.

Para el caso del Militar como titular de los derechos, dicha afiliación debe complementarse con el pago de las cotizaciones pertinentes a la Seguridad Social, registros con los cuales, una vez procesados, se calculan los diversos beneficios de carácter económico a concederse.

El Riesgo Operacional no es un riesgo o práctica nueva, es inherente a cualquier negocio y no es exclusivo de la actividad financiera, a tal punto que las entidades siempre han buscado prevenir el fraude, reducir los errores en el procesamiento de las transacciones, entre otras cosas; es por esto que la preocupación por este riesgo ha crecido considerablemente en los últimos años.

El crecimiento de las pérdidas por riesgo de operación en las entidades, ha generado la necesidad de considerar a este riesgo como una categoría de riesgo distinta que requiere un sistema de gestión específico similar al de los riesgos de crédito, de mercado y de liquidez.

Si el riesgo de operación no es gestionado y administrado adecuadamente, pueden implicar para las instituciones grandes pérdidas por costos relacionados

con responsabilidades legales, interrupción del negocio, pérdidas financieras, costos financieros, pérdida de la reputación, daño a las personas y al entorno, sanciones regulatorias, suspensiones de los servicios a los afiliados, entre otros.

El sistema de seguridad social militar siempre ha estado a la vanguardia en sus competencias, dentro del contexto nacional; en consecuencia el presente trabajo de investigación tiene como objetivo introducir de manera sistemática un Sistema de Administración que permita gestionar el riesgo operativo partiendo de los procesos más importantes, trabajo éste que será susceptible de ejecutarse, aplicando los conceptos aprendidos durante los dos años del programa de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos, así como la experiencia laboral desarrollada sobre el área de estudio, de tal forma que pueda administrarse de mejor manera la gestión de los riesgos operativos inherentes a dichos procesos.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL RIESGO**

Si bien el riesgo es inherente a la actividad financiera y bancaria, su gestión eficaz es condición necesaria para que todas las instituciones incluidas sin duda las de naturaleza similar, como lo son las de Seguridad Social, generen valor de forma sostenible en el tiempo. Las especiales características de las instituciones de naturaleza financiera y sus funciones, hacen que exista una relación directa entre su actividad y el riesgo, lo que se ha traducido en la creación, por primera vez, de un lenguaje común, que implica un consenso sobre la definición y el alcance del riesgo operacional, así como criterios consistentes de tipificación de los eventos de pérdida.

Esto ha sido producto básicamente del énfasis que el Comité de Basilea en Supervisión Bancaria<sup>1</sup>, le ha dado al tema en los últimos años, publicando una serie de principios y recomendaciones para la conformación de un adecuado ambiente de gestión de riesgos, para la administración de los riesgos y para la Supervisión en los sistemas financieros.

Desde esta perspectiva la Superintendencia de Bancos y Seguros<sup>2</sup> como órgano de control, estableció que las instituciones que integran el sistema

---

<sup>1</sup> Basilea II - Segundo Acuerdo sobre Capital – Junio 2004

<sup>2</sup> Resolución No. SBS-2004-843 del 22 de octubre del 2004 y renumerada con resolución SBS-2004-0883 del 16 de noviembre del 2004.

nacional de seguridad social y que se encuentran bajo su control, deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social.

Basilea II respecto al Acuerdo de 1988 introdujo requerimientos de recursos propios por Riesgo Operacional.

El Acuerdo de Basilea señala una gestión integral de riesgo que incluya el reconocimiento, monitoreo constante y aplicación de políticas para la mitigación del riesgo operacional, exigiendo consecuentemente que las instituciones financieras enfrenten desafíos importantes, como la implementación dentro de su estructura organizacional de un Comité de Administración Integral de Riesgos, la evolución en las metodologías internas para manejo de los riesgos de crédito y operacional; la recopilación y organización de gran cantidad de información, documentos y procedimientos de administración, etc.; con el fin de lograr un equilibrio entre riesgo y rentabilidad.

Se espera que después del 2008, las instituciones del sector financiero, estén en capacidad de calcular sus requerimientos mínimos de capital en función de las pérdidas acumuladas sufridas a causa de defectos en el control o mitigación del Riesgo Operacional, Riesgo de Mercado y Riesgo de Crédito.

En base a este esquema en algún momento se podrá definir conceptual y funcionalmente el tipo de pérdidas "esperadas, inesperadas y en situación de crisis" que potencialmente pueden producirse, cuantificando las máximas

pérdidas asociadas a la dinámica comercial de las instituciones, y por lo tanto permitiendo la asignación del "Capital en Riesgo" para soportar la operación de cada unidad estratégica de negocio.

Las instituciones de Seguridad Social en nuestro país tienen un pobre impulso en el tema de riesgos financieros, mucho más en lo relativo al riesgo operativo, mismo que en general es el menos desarrollado, pero que constituye para el ISSFA uno de los más importantes; esto plantea nuevos retos y nos dirige a concienciar a los gestores, en que el mismo tiene que ver más con la mejora de las prácticas de gestión que con la propia gestión.

## **2.2. RIESGO OPERACIONAL:** Concepto

La definición de riesgo operacional dada por el Comité de Basilea lo enmarca como "el riesgo de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla de los procesos, gente y sistemas internos, o por un acontecimiento externo". Esta definición incluye el riesgo legal, sin embargo, el riesgo estratégico y el de reputación no están incluidos para fines de exigencia de capital regulador mínimo por riesgo operacional.

Por su parte la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador considera fundamental que se proporcione una visión única del riesgo operativo en todas las instituciones financieras del país y tomando como base el concepto propuesto por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, la norma define al riesgo operativo de la siguiente manera:

*El riesgo de operativo se entenderá como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos. Incluye el riesgo legal.*

El riesgo de operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social.

La norma define a los factores de riesgo operativo como la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo.

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

Riesgo Reputacional: Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

## **2.2.1 Factores de Riesgo**

Constituyen aquellas fuentes generadoras de eventos que pueden originar pérdidas en las operaciones o afectar la obtención de los objetivos generales o de los procesos. Corresponden entonces, aquellos agentes cuya variación imprevista puede ocasionar resultados operativos adversos. Dichos factores pueden ser internos o externos a la organización.

### **2.2.1.1 Factores Internos**

- a. EI RECURSO HUMANO.-** Está constituido por el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente a la organización para la ejecución de sus procesos. En las entidades públicas, la vinculación del personal se refiere a los nombramientos o a los contratos de prestación de servicios.
  
- b. Los PROCESOS.-** Son las interrelaciones de las actividades, que conllevan la transformación de elementos de entrada o insumos, a fin de obtener productos o servicios destinados a satisfacer necesidades de las personas que los demandan. Los procesos constituyen factor de riesgo, en tanto que las características de los productos pueden variar dependiendo del desarrollo de los procedimientos que se lleven a cabo para conseguirlos.

- c. **La TECNOLOGÍA.-** Es el conjunto de instrumentos empleados para adelantar los procesos. Para el caso de las instituciones públicas de servicios, los elementos de informática (software y hardware) y de telecomunicaciones, constituyen su principal soporte tecnológico, cuyas características implican alto riesgo para las organizaciones.
  
- d. **La INFRAESTRUCTURA.-** Corresponde a los elementos de apoyo diferentes a aquellos de carácter tecnológico como las instalaciones, los puestos de trabajo y los mecanismos de logística.

#### **2.2.1.2 Factores Externos**

Son aquellos acontecimientos externos cuyas causas y origen escapan al control de la organización y pueden estar relacionados con las fuerzas de la naturaleza o con actuaciones de terceros, como por ejemplo, cambio en regulaciones o instauración de procesos jurídicos en contra de la institución y decisiones judiciales o administrativas adversas a la Entidad.

#### **2.2.2 Administración y gestión del Riesgo Operacional**

Con Resolución No. SBS-2004-0843 de 22-Oct-2004 y reenumerado con resolución No. SBS-2004-0883 de 16- Nov-2004 la Superintendencia de Bancos y Seguros normó la obligación que tienen las instituciones que integran el sistema nacional de seguridad social de establecer esquemas eficientes y

efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objetivo social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares.

La única normativa que hasta la fecha se ha emitido para la Gestión y Administración de Riesgos y específicamente en lo relacionado con la Gestión del Riesgo Operativo, es la del capítulo V incluido con Resolución No. JB-2005-834 de 20-Oct-2005, cuyo ámbito de aplicación no considera a las instituciones de Seguridad Social, pero que constituye base referencial para el desarrollo del presente trabajo; regulación que consideró que previo a determinar cargos de capital por riesgo operativo, las instituciones debían desarrollar un ambiente apropiado de gestión de riesgo operativo. Esto implica asegurar una gestión efectiva de los procesos institucionales, recursos humanos y tecnología de la información, estableciendo y validando planes de contingencia y de continuidad de negocio. Aspectos cualitativos que una vez alcanzados, generarán la capacidad requerida por las instituciones para orientarse hacia requerimientos cuantitativos de capital, como establece el Nuevo Acuerdo de Capital.

De conformidad con la regulación expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, el Sistema de Administración del Riesgo Operativo es el 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. Por lo tanto su principal objetivo es procurar la disminución de pérdidas, mediante la mitigación de los riesgos operativos que afectan los fines institucionales.

Desde el punto de vista estratégico, este sistema constituye un instrumento fundamental para la gestión del riesgo, entendiéndose como tal, el tratamiento que la institución debe dar a las situaciones de incertidumbre que son inherentes a los procesos.

Por lo tanto debe incluir:

- Un control de procesos que incorpore el diseño, la implementación y supervisión de metodologías de medición.
- Modelos cuantitativos y cualitativos.
- Registro de eventos de pérdida como elemento básico de riesgo.
- Desarrollo de criterios básicos para mapear el riesgo.

Todo lo que tiene que ver con aspectos financieros, de negocio, de liquidez y reputacionales se excluyen expresamente.

Los componentes de un Sistema de Administración de Riesgos se visualizan claramente en el gráfico siguiente:

Gráfico No. 2.1

### Componentes de un Sistema de Administración de Riesgo Operacional



#### 2.2.3 Administración de Riesgos como base de la estrategia de la institución - Elementos

- Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura de análisis.
- Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base del análisis posterior.
- Analizar los riesgos. Determinar los controles existentes y analizar los riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de

esos controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias. Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.

- Evaluar los riesgos. Comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no requeriría un tratamiento.
- Tratar los riesgos. Aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondeo.
- Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.
- Comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo. La administración de riesgos en una entidad, se puede aplicar a muchos niveles. Se lo puede aplicar al nivel estratégico y niveles operativos. Se lo puede aplicar a proyectos específicos, para asistir con decisiones específicas o para administrar áreas específicas reconocidas de riesgo.

## **2.3. INTRODUCCIÓN A LA MEDICIÓN DE RIESGOS**

La investigación de los eventos de riesgo operacional genera cambios organizativos, en los sistemas, en las personas, en los procesos.

Generalmente de la investigación del riesgo operativo surgen planes de mejora, edición de manuales de productos, funciones, etc. y hasta que no se alcanza un cierto estado de estabilidad no es posible tener muestras de eventos cuyas funciones de distribución se mantengan en el tiempo.

La medición del riesgo, como es sabido consiste en obtener la distribución de probabilidad de las pérdidas en un horizonte determinado.

Los datos (su cantidad y calidad) y el régimen en el que se han generado, son los límites esenciales a la modelización y a la medición. Sobran modelos y “faltan” datos. Solamente en procesos que ya están muy estandarizados es posible plantearse la creación de una tipología de eventos, que se espera se mantengan en el tiempo, y la recolección de los datos correspondientes a efectos de la estimación de modelos.

### **2.3.1 Riesgo Inherente**

Dentro del ámbito conceptual, se llama Riesgo inherente al nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

### **2.3.2 Riesgo Residual**

El Riesgo Residual es el nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles; es decir el riesgo que queda, una vez que se han instrumentado los controles pertinentes para su tratamiento.

El “*riesgo neto o residual*” resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación establecida por la administración. A partir del análisis y determinación del riesgo residual los administradores pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgos; fortalecer controles o implantar nuevos; o finalmente, podrían tomar posiciones de cobertura, contratando por ejemplo pólizas de seguro. Esta decisión está delimitada a un análisis de costo beneficio y riesgo.

### **2.3.3. Mapa de Riesgos**

El mapa de riesgos constituye una herramienta metodológica que puede ser entendida como la representación o descripción de los distintos aspectos tenidos en cuenta en la valoración de los riesgos que permite visualizar todo el proceso de la valoración del riesgo y el plan de manejo de estos, con toda la información en el formato de un mapa de riesgos.

## 2.4. ACUERDO DE BASILEA II

### 2.4.1. Requerimientos Mínimos de Capital

Métodos del Indicador Básico, Estándar y Avanzado AMA (IMA, LDA, Scorecards)

#### 2.4.1.1. Método de Indicador Básico

El capital por riesgo operacional es un porcentaje o factor de los ingresos brutos. Las instituciones que utilicen este método obligatoriamente deben cubrir el riesgo operativo con un capital equivalente al promedio de los tres últimos años de un porcentaje fijo de los ingresos brutos anuales, se excluye de este cálculo los períodos negativos o ceros.

#### Fórmula Matemática

$$K_{BIA} = \frac{\left[ \sum (GI_{1 \dots n} * \alpha) \right]}{n}$$

$K_{BIA}$  = Exigencia de Capital

GI = Ingresos Brutos anuales medios (3 últimos años)

$\alpha$  = Parámetro definido 12%

#### 2.4.1.2. Método Estándar.-

Por este método la actividad de las instituciones financieras se divide en actividades y líneas de negocio, a cada una de las cuales se asocia a un

indicador de riesgo que refleja su volumen, y se define asimismo un factor de capital para cada línea de negocio.

#### **Fórmula Matemática**

$$K_{TSA} = \frac{\left\{ \sum_{\text{años 1-3}} \max \left[ \sum (GI_{1-8} \times \beta_{1-8}), 0 \right] \right\}}{3}$$

$K_{TSA}$  = Exigencia de Capital

$GI_{1-8}$  = Ingresos Brutos anuales de un año dado para cada línea de negocio

$\beta_{1-8}$  = Porcentaje Fijo dado por el Comité para cada línea de negocio.

**Beta se encuentra entre:**

$$18\% \geq \beta > 12\%$$

#### **2.4.1.3. Método de Medición Avanzado (AMA)**

Se mide como el riesgo generado por el sistema interno de la institución para el cálculo del riesgo operativo utilizando los criterios cuantitativos y cualitativos aplicables a los AMA.

Criterios Cualitativos: Aspectos relacionados con la gestión, los procesos y los esfuerzos internos de control de riesgo.

Criterios Cuantitativos: Uso de datos de pérdidas externas e internas, validación de los parámetros y sistemas, y la posibilidad de mapear los datos internos a las líneas de negocio y tipos de riesgo establecidos por el Comité de Basilea.

Se establece un mínimo para la dotación de capital por riesgo operacional, que será el 75% de la dotación si estuviera calculada según la metodología estandarizada y se revisará según se considere en períodos mínimos.

Estos modelos deben como característica adicional ser aprobados por el ente Supervisor.

## **2.4.2. Tipos de evento de Riesgo Operacional**

### **2.4.2.1. Fraude Interno**

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

### **2.4.2.2. Fraude Externo**

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

### **2.4.2.3. Prácticas de Empleo y Seguridad Laboral**

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

#### **2.4.2.4. Cliente, Productos y Prácticas Comerciales**

Son personas naturales o jurídicas con las que se establece y mantiene una relación de tipo legal o contractual para la prestación de un servicio o el suministro de cualquier producto propio de la actividad institucional. Los eventos de riesgo referidos a los clientes consisten en las fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos.

#### **2.4.2.5. Daños a Activos Físicos**

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

#### **2.4.2.6. Interrupción de Operaciones / Fallas del Sistema – Tecnológicas**

Pérdidas derivadas de incidencias por fallas tecnológicas.

#### **2.4.2.7. Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos**

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

### **2.4.3. Principios de Basilea para una administración sólida del Riesgo de Operación**

El Comité de Basilea considera que se debe aplicar rigurosidad similar a la de los otros riesgos (crédito, tasa de interés y liquidez) en la gestión del riesgo operativo. La **gestión** del riesgo de operación significa **identificación, evaluación, monitoreo, y control/mitigación** de riesgos.

Los principios estructurados por Basilea para una administración sólida del riesgo operativo son:

#### **2.4.3.1. Desarrollo de un Ambiente Apropriado de Gestión de Riesgos**

El Directorio y la alta gerencia son responsables por la creación de una cultura organizacional que asigne una alta prioridad a la gestión eficaz de los riesgos de operación y la adherencia a controles operativos adecuados. La gestión de los riesgos de operación es más efectiva cuando la cultura de la entidad enfatiza los altos estándares de comportamiento ético en todos los niveles de la institución.

**Principio 1:** El Directorio debe ser consciente de los principales aspectos de los riesgos de operación de la institución, como una categoría de riesgo distinta que debe ser gestionada, y debe aprobar y revisar periódicamente el esquema de gestión del riesgo operativo de la entidad. El esquema debe proporcionar una definición a nivel corporativo del riesgo operativo y establecer

los principios sobre la manera como los riesgos de operación serán identificados, evaluados, monitoreados, y controlados/mitigados.

**Principio 2:** El Directorio debe asegurar que el esquema de gestión del riesgo operativo de la entidad esté sujeto a una auditoría interna efectiva e integral por parte de personal competente, operativamente independiente y apropiadamente entrenado. La función de auditoría interna no debe ser directamente responsable de la gestión de los riesgos de operación.

**Principio 3:** La Alta Gerencia debe tener la responsabilidad de implementar el esquema de gestión del riesgo operativo aprobado por el Directorio. El esquema debe ser implementado en toda la organización, y todos los niveles del personal deben entender sus responsabilidades con relación a la gestión de los riesgos de operación. La alta gerencia también debe tener la responsabilidad de desarrollar políticas, procesos y procedimientos para la gestión de los riesgos de operación en todos los productos, actividades, procesos y sistemas de la institución.

#### **2.4.3.2. Gestión de Riesgos: Identificación, Evaluación, Monitoreo y Mitigación/Control**

**Principio 4:** Las entidades deben identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Los bancos también deben asegurar que antes de introducir o emprender

nuevos productos, actividades, procesos y sistemas, el riesgo operativo inherente a los mismos esté sujeto a procedimientos de evaluación adecuados.

**Principio 5:** Las entidades deben implementar un proceso para monitorear regularmente los perfiles de riesgos de operación y su exposición material a pérdidas. Deben existir reportes regulares de información pertinente a la Alta Gerencia y al Directorio que apoye la gestión proactiva de los riesgos de operación.

**Principio 6:** Las instituciones deben tener políticas, procesos y procedimientos para controlar o mitigar los riesgos de operación significativos. Deben evaluar la viabilidad de estrategias alternativas de control y limitación de riesgos, y deben ajustar su perfil de riesgo operativo empleando estrategias apropiadas, de conformidad con su apetito y perfil integral de riesgo.

**Principio 7:** Las entidades deben implementar planes de contingencia y de continuidad del negocio a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.

#### **2.4.3.3. Rol de Supervisores**

**Principio 8:** Los supervisores deben exigir a todas las entidades, sin importar su tamaño, que implementen un esquema eficaz para identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar los riesgos de operación materiales como parte de un enfoque integral para la gestión de riesgos.

**Principio 9:** Los supervisores deben llevar a cabo, de manera directa o indirecta, una evaluación periódica independiente de las políticas, procedimientos y prácticas de la entidad, relacionadas con los riesgos de operación. Los supervisores deben asegurarse de contar con mecanismos apropiados de reporte que les permitan mantenerse informados de los avances en las entidades.

#### **2.4.3.4. Rol de la Divulgación**

**Principio 10:** Las instituciones deben hacer suficiente divulgación pública para permitir que los participantes del mercado evalúen su enfoque para la gestión de los riesgos de operación.

#### **2.4.4. Indicadores del Sistema**

Los indicadores del riesgo son datos estadísticos y/o métricas, con frecuencia financieros, que pueden permitir conocer la posición de riesgo de la institución. Estos indicadores tienden a ser revisados periódicamente (Ejemplo, frecuencia mensual o trimestral) para alertar sobre cambios que pudieran indicar riesgo. Tales indicadores pueden incluir: el número de operaciones fallidas, los índices de rotación del personal, y la frecuencia y/o severidad de los errores y las omisiones.

#### **2.4.5. Definición de Bases de Datos de Eventos de Pérdida**

Un marco de riesgo operacional bien estructurado requiere el desarrollo de bases de datos para las líneas de negocios y así capturar los eventos de pérdida atribuibles a las diferentes categorías de este riesgo.

Sin embargo de que los datos internos son estrictamente necesarios al ser la mejor representación de la estructura del negocio, sistemas de control y cultura organizacional; el Comité de Basilea enfatiza la necesidad de utilizar datos externos como complemento a aquellos.

Los reguladores esperan que las bases de datos internas de pérdidas sean comprensivas e incluyan varios años de información antes de la aprobación formal para el uso en el proceso de estimación del riesgo. Basilea II requiere específicamente un mínimo de tres años de información para la puesta en práctica inicial y en última instancia cinco años para la Técnica Avanzada de Medición.

La creación de una base de datos de eventos de riesgo operativo, considerará incluir como mínimo los siguientes elementos:

- Evento de riesgo
- Tipo de evento de riesgo –con una descripción breve de la situación presentada-
- Cantidad de eventos
- Unidad de negocio donde se originó
- Fecha en la que ocurrió el evento

- Fecha en la que se registró contablemente; y,
- Pérdida monetaria realizada.

Para tal efecto se debe considerar al menos los eventos y tipos de eventos de riesgo que la norma indique.

A partir de ésta se desarrollarán modelos, en base a los cuales se determinará el requerimiento de capital para poder cubrir este tipo de riesgos.

## **2.5. TEORIA DE PROCESOS**

### **2.5.1. Análisis de Procesos.- Conceptos**

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

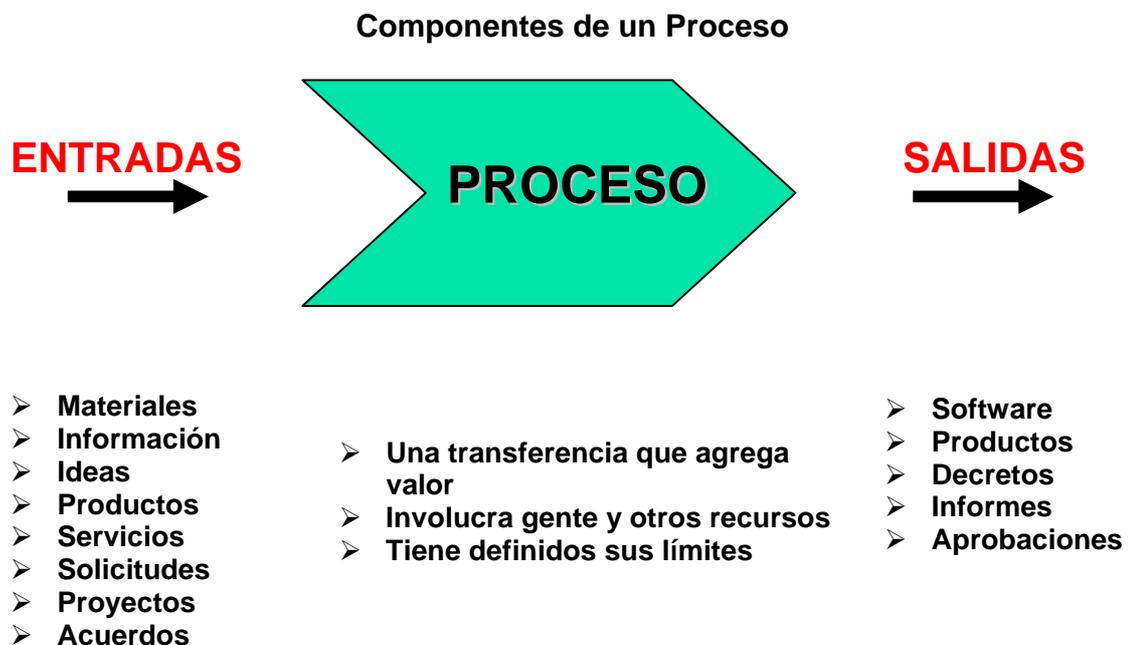
Es un conjunto de actividades medibles y estructuradas, diseñadas para producir un resultado especificado para un cliente o mercado particular.

Es la ordenación específica de actividades de trabajo a lo largo del tiempo y lugar con un comienzo y un fin, Inputs y Outputs claramente definidos.

Es una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla. Todo trabajo involucra procesos. Cualquier proceso de trabajo, no importando si sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- Entradas: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- Procesos de transformación: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- Salidas: Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

Gráfico No. 2.2



Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las organizaciones innovadoras.

El Proceso no es lo mismo que el procedimiento. El Proceso es una transformación que agrega valor, por ello todo trabajo es un proceso.

El Procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado.

Un proceso define que es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

## **2.5.2. Tipos de Procesos: Gobernantes - Productivos – Habilitantes**

Para garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las empresas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, en consecuencia por su aporte a la organización, los procesos se clasifican en:

### **2.5.2.1. Procesos Gobernantes o Estratégicos**

Orientados a definir la planificación y dirección de la organización. “Se consideran a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos, y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la Planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;”

### **2.5.2.2. Procesos Productivos, Fundamentales u Operativos**

Son la razón de ser de la organización, generan productos para sus clientes externos, y tienen relación directa con la misión institucional. Son los

procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.

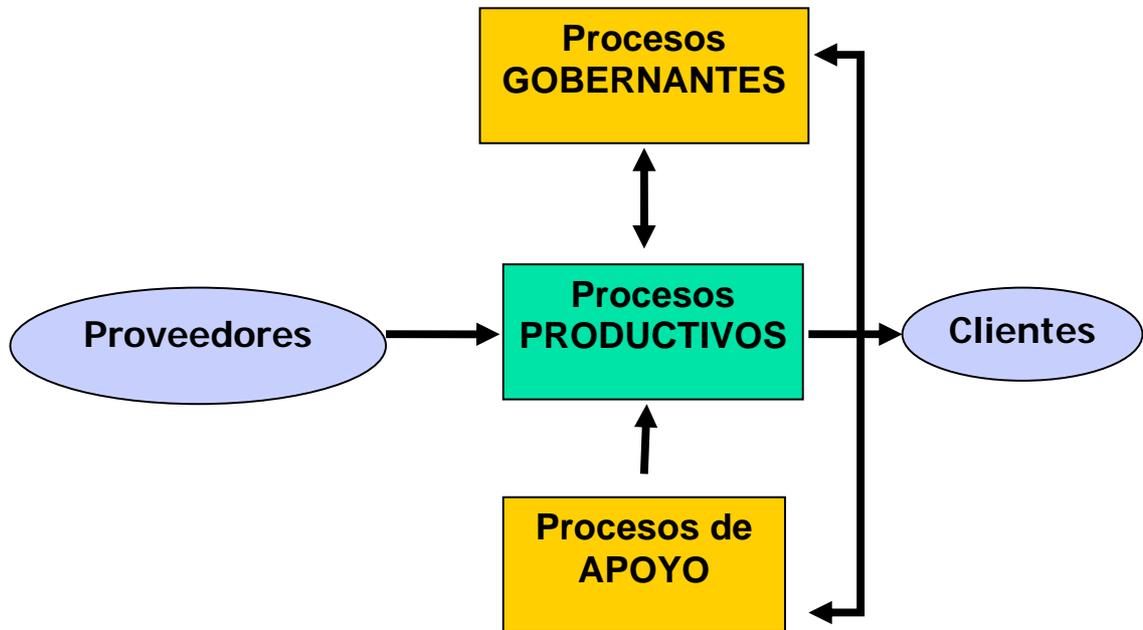
### **2.5.2.3. Procesos Habilitantes, de Soporte o Apoyo**

Dedicados a generar productos y servicios necesarios para el desarrollo de los procesos gobernantes, creadores de valor y para sí mismos.

Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.

Gráfico No. 2.3

### Estructura de Procesos



### 2.5.3. Administración de Procesos

El enfoque de procesos, forma parte de la cultura de las organizaciones exitosas.

La Administración por Procesos, es una Metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios.

Es una herramienta valiosa para el mejoramiento de procesos, ya que permite separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas partes de un proceso.

El propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas. Si estas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:

- Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total
- Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la institución
- Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicios, cuellos de botella y trabajo doble.

#### **2.5.3.1. Fases del mejoramiento de procesos y sus objetivos**

**a. Fase de Diseño.-** Mejorar el esfuerzo que se enfoca en:

- Información acerca de las necesidades del cliente
- Pasos de diseño en la transformación de procesos
- Especificación de requerimientos de las entradas
- Planeación de desarrollo
- Información de la capacidad de los proveedores.

**b. Fase de Producción.-** Mejorar los esfuerzos que se enfocan en las entradas para producir los productos y/o servicios deseados. Esto incluye temas relacionados con:

- Conformidad para diseñar especificaciones
- Efectividad y eficiencia por ejemplo errores, fracasos y trabajos dobles
- Producir en un tiempo oportuno
- Costos
- Conocer las necesidades de recursos de los empleados
- Cumpliendo con requerimientos regulares.

**c. Sistema de Retroalimentación.-** Mejorar los esfuerzos que se enfocan en expandir la información recibida desde dos sistemas de retroalimentación:

- Información del ambiente interno en la efectividad y eficiencia de la fase de diseño
- Información desde el ambiente externo, o los clientes, basándose en si el producto cumple con sus especificaciones de calidad.

### **2.5.3.2. Implantando Administración de Procesos**

Las entradas apropiadas no son suficientes más si necesarias para producir salidas apropiadas. El diseño, proceso y salida basados en las necesidades de los beneficiarios, definen entradas apropiadas. Las entradas apropiadas maximizan el sistema, mientras las entradas inapropiadas, crean limitaciones en

el sistema. Por consiguiente, es más fácil pensar en entradas apropiadas o inapropiadas, que en términos de calidad.

Desgraciadamente, el conocimiento de las salidas no nos provee la base para identificar problemas que incurren durante el proceso de desarrollo del producto.

Los pasos para llevar a cabo la administración de procesos son:

**a. Identificación de los procesos principales.-** Este paso parece fácil para las instituciones educativas, porque la mayoría tienen su misión basada en educación, investigación, y servicio a la comunidad, como sus propósitos principales.

**b. Análisis de Procesos.-** Se inicia con un esfuerzo en especificar el propósito de los procesos principales en estudio. La identificación de las necesidades y expectativas del cliente deben involucrar a los clientes como la principal fuente de información. Usualmente es útil desarrollar un diagrama de flujo del proceso que está siendo estudiado. Al examinar el diagrama de flujo, podemos obtener discernimiento sobre las fuentes de los problemas, como pasos innecesarios, y puntos de retraso. Los procedimientos para desarrollar un diagrama de flujo de procesos incluyen:

- Definición de Límites: Los límites del proceso en estudio deben de ser especificados.
- Recolección de Datos: Se necesita la recolección de datos sobre el proceso y las actividades relacionadas. Aquí los esfuerzos deben incluir una participación directa en las actividades, observación directa de los procesos, y pedir a otros que describan como se lleva a cabo el trabajo.
- Listado de Actividades secuenciales: Los pasos involucrados en el proceso deben ser identificados en el orden en que ocurren, es decir, entrada, proveedor, primeras acciones, salida de la actividad, quien recibe las salidas, etc.
- Estudio del diagrama de flujo: El dibujar el diagrama de flujo proveerá, información sobre datos que faltan, pasos redundantes, retrasos potenciales, etc.

**c. Identificación de Problemas.-** Esto involucra la utilización de medidas de rendimiento y la recolección de datos del proceso en estudio. Estos datos deben ser utilizados para identificar problemas en efectividad, eficiencia, o para conocer las necesidades y expectativas del cliente. Donde se encuentra una brecha, se establece un problema.

**d. Búsqueda de soluciones.-** Cuando surgen dificultades o problemas, por lo general la primera reacción es responsabilizar a otros. Así se gastan los recursos equivocadamente tratando de justificar los errores culpando a otros, en vez de invertir estos recursos en la búsqueda de las verdaderas causas de nuestros problemas.

**e. Implementación.-** La planeación de la implementación debe involucrar la elaboración de un plan de contingencia para lidiar con los problemas que se obtienen si algo sale mal. Además un plan debe ser desarrollado para evaluar el éxito o fracaso de la solución propuesta.

**f. Evaluación.-** La evaluación debe involucrar a todos los miembros del equipo. Después de que los resultados son revisados, se debe determinar si es necesario regresar a algún paso previo.

**g. Cultura de la Administración de Procesos**

- No se puede inspeccionar la calidad de un producto al final de la línea de producción. La calidad requiere no solo la detección de defectos, sino también su prevención. Requiere la eliminación de pasos innecesarios, y el aseguramiento de los procedimientos apropiados.

- Todo trabajo es un proceso. Los detalles de los procesos organizacionales, son importantes porque son la sustancia organizacional, que ultimadamente produce resultados.
- Si los detalles están malos, el proceso está mal. Si el proceso está mal, los resultados son malos. Por ende, la calidad requiere atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos.
- Las causas comunes de los problemas son atribuibles al proceso y no al trabajador.
- Las causas especiales de los problemas son atribuibles a eventos excepcionales de los procesos. La eliminación de estos requiere que la detección sea lo más pronto posible.
- Agregar pasos a un proceso, agrega oportunidades para nuevos problemas. Se debe hacer un proceso lo más simple posible.

#### **2.5.4. Control de Procesos**

##### **2.5.4.1. Definición**

Es la fase del proceso administrativo esencialmente regulador que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con lo planeado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar

las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

#### **2.5.4.2. Objetivos del Control dentro del Proceso Administrativo**

- a. Ejecutar todo como se planificó y organizó con la consecución de los objetivos.
- b. Evaluar la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, para orientar la toma de decisiones acerca de medidas necesarias a ser adoptadas.
- c. Mejorar la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.
- d. Contribuir a la eficiencia y eficacia de las operaciones institucionales.
- e. Proporcionar mecanismos tendientes a asegurar la calidad, oportunidad, organización uso y comprensión de la información base para toma de decisiones.
- f. Establecer y facilitar mecanismos que contribuyan al cumplimiento del entorno legal.

#### **2.5.4.3. Tipos de Control**

Existen tres tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

**a. Control preliminar**

Tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

**b. Control concurrente**

Tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

### **c. Control de retroalimentación**

Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. Implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

#### **2.5.4.4. Áreas de desempeño del Control**

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa, así como de sus fines (Control de: Calidad, información, costo, correspondencia-staff legal).

#### **2.5.4.5. Limitaciones del Control**

Son aquellos eventos que dificultan o entorpecen la efectividad del diferente proceso o mecanismos que hacen parte del sistema mismo, entre ellos se destacan los siguientes:

- El abuso de autoridad
- La ausencia de código de valores en la cultura corporativa

- La competencia profesional del colaborador para aplicarlo
- El error humano
- La colusión de los procesos
- La relación costo beneficio (convivir con el riesgo)
- El control interno coadyuva, propicia, seguridad razonable, no seguridad absoluta
- Fallas en la interpretación y aplicación de los elementos
- Fisuras en la comunicación
- Desactualización frente al cambio

#### **2.5.5. Riesgos Asociados a los procesos**

- Errores al ingresar datos
- Falencia en la administración de garantías
- Documentación legal incompleta
- Acceso no aprobado a cuentas de clientes
- Mala actuación con personas que no sean clientes
- Disputas con vendedores

#### **2.5.6. El Control Interno en los Procesos**

Es el conjunto de mecanismos, sistemas, procedimientos y normas que aseguran una eficiente gestión de la entidad, la consecución de sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio, en un ambiente de participación e

integración de todos aquellos que lo emplean y con los que se relacionan: clientes y proveedores.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir.

El control interno no puede ser un elemento restrictivo, sino que posibilite los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos en uno o más ámbitos independientes, pero con elementos comunes.

#### **2.5.6.1. Sistema de Control Interno – Concepto**

Es el sistema integrado por el esquema de Organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones, y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo a las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos.

### **2.5.6.2. Principios**

***Autocontrol.-*** Capacidad de cada servidor público de considerar el control como inherente e intrínseco a sus responsabilidades, acciones, decisiones, tareas y actuaciones.

***Autorregulación.-*** Capacidad institucional para reglamentar los asuntos que le son propios a su función administrativa.

***Autogestión.-*** Capacidad de la entidad, para interrelacionar la *Autorregulación* y el *Autocontrol* a fin de establecer la forma más efectiva de ejecutar su función administrativa.

### **2.5.6.3. Controles Específicos**

- Control de cumplimiento
- Control Estratégico
- Control de Ejecución
- Control de Evaluación
- Control de Información

## 2.5.6.4. Estructura

Gráfico No. 2.4

### Sistema de Control Interno



## **CAPITULO 3**

### **MARCO EMPIRICO**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN AL RÉGIMEN DE LA SEGURIDAD SOCIAL MILITAR**

La expedición de la Ley de Seguridad Social de Fuerzas Armadas, publicada en Registro Oficial No. 761 del 7 de agosto de 1992 dio origen al Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas, como el órgano gestor de la Seguridad Social Militar, debiendo aclarar que debido a que el IESS no llevaba una contabilidad transparente, tampoco tenía cuentas al día, ni recursos disponibles, en la liquidación respectiva únicamente se estableció el adeudo del IESS al nuevo ISSFA, debiendo iniciar su gestión sin disponibilidades y con reservas nulas.

En el marco de la Seguridad Social Nacional, la Seguridad Social Militar constituye un régimen básico, sustitutivo, especial, que se consolida en un sistema integral, pues opera y sostiene los tres componentes básicos de la seguridad y previsión social que muy pocos sistemas afines han podido mantener: seguros, servicios y asistencia social.

A diferencia de los demás regímenes de seguridad social militar y de previsión social militar en el mundo Occidental, que se financian íntegramente con recursos provenientes del Estado, la Seguridad Social Militar Ecuatoriana se concibe en un régimen contributivo y solidario.

Mientras la Seguridad Social General comprende la cobertura, servicios y asistencia social a la sociedad civil, la Seguridad Social Militar comprende la cobertura, servicios y asistencia social al ciudadano movilizado, sin régimen laboral y sometido al régimen especial que establece la Seguridad Nacional; cubriendo al profesional militar contra los riesgos a que se expone en la vida y en el ejercicio profesional, buscando el bienestar del soldado y su familia, ajustándose a las determinantes de la organización y régimen propio y especial en que se desenvuelve la institución Militar; responde con sus programas de prestaciones y asistencia social a las reservas y población movilizada, bien en caso de guerra, emergencia, conflicto o grave conmoción interna. Son particularidades de la Seguridad Social Militar los programas de seguros asistenciales, servicios y asistencia social a las levas que cumplen el servicio militar obligatorio, a los veteranos de guerra, a los desvalidos de la guerra y a las viudas y huérfanos de los caídos en acción de armas.

El Seguro Social Militar contempla las siguientes ramas de seguro:

- Seguro de Enfermedad y Maternidad y;
- Seguro de Accidentes Profesionales;
- Seguro de Vida;
- Seguro de Defunción, Mortuoria o de Gastos de Funerales;
- Seguro de Retiro, Invalidez y Montepío; y,
- Seguro de Cesantía.

Los servicios sociales de la Seguridad Social Militar tienen por objeto satisfacer las necesidades básicas o de subsistencia que se resumen en la escala actual de necesidades fisiológicas del hombre contemporáneo: alimentación, vestido, vivienda, salud, educación, sexo, recreación y medio ambiente.

### **3.2. ANTECEDENTES DEL RIESGO OPERATIVO EN EL ISSFA**

Conforme se mencionó en el capítulo 2, en cumplimiento a la Resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros vigente a partir del último trimestre del año 2004<sup>3</sup>, las instituciones de Seguridad Social debían establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social.

Estableciendo en la misma norma también, la obligación de estructurar un sistema de Administración integral de Riesgos para sus instituciones, para lo cual el Consejo Directivo debía asegurarse de que la institución contara con recursos humanos, materiales y equipos; recurso humano en el que debía contar al menos con un funcionario idóneo para la administración de los riesgos de mercado, liquidez y operación, y uno para el riesgo de crédito.

Como acción inmediata el ISSFA capacitó un grupo de funcionarios en la rama de riesgos, considerando como criterios de selección, la participación de un funcionario por cada sector estratégico institucional, desde la perspectiva del

---

<sup>3</sup> Resolución No. SBS-2004-843 del 22 de octubre del 2004 y renumerada con resolución SBS-2004-0883 del 16 de noviembre del 2004.

riesgo: Alta Dirección, Dirección Financiera, Dirección de Inversiones (2) y Dirección de Seguros Previsionales en representación de los Procesos clave de la institución.

Como otra de las acciones encaminadas al cumplimiento de la resolución del órgano de control, creó la Dirección de Riesgos para el ISSFA, unidad operativa que fue aprobada mediante Resoluciones del Consejo Directivo No. 05, Acta No. 06-11 del 7 y 13 de noviembre de 2006, considerando su conformación con la estructura mínima de un Director de área y tres analistas operativos encargados de: el riesgo Operativo (vacante); el riesgo de Crédito; y, los Riesgos de Mercado y Liquidez (vacante). Dicha unidad desde su inicio y por un periodo aproximado de seis meses, contó para su funcionamiento únicamente con una persona como Director de área, habiéndose integrado posteriormente un Analista para el riesgo de Crédito, sin que se hayan dispuesto hasta la fecha de desarrollo del presente trabajo, los procesos de selección que permitan cubrir la estructura mínima definida.

Como parte de su accionar, una de las primeras acciones adoptadas por el área de riesgos, fue la estructuración de un proyecto denominado ***“Desarrollo e Implementación de la Gestión Integral de Riesgos en el Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas”*** mismo que fue debidamente aprobado e incluido en la Planificación Estratégica Institucional correspondiente al año 2007, en el que básicamente se consideraban los siguientes esquemas:

- Formar a los funcionarios del ISSFA y de la Dirección de Riesgos, en los procesos de Gestión Integral de Riesgos Financieros, de acuerdo con las definiciones, conceptos y metodologías que forman parte de las mejores prácticas a nivel internacional, reconociendo las características y particularidades del ISSFA, como proveedor de servicios de la seguridad social para sus afiliados.
- Determinar el recorrido conceptual de la Gestión Integral de Riesgos, en concordancia con la evolución internacional de la Administración de Riesgos.
- Analizar la estructura, funciones, responsabilidades y actividades que deben ejecutar, como parte del proceso de Gestión de Riesgo Integral, los Directivos y funcionarios de la Institución.
- Implementar un Software de Gestión Integral de Riesgos.

Adicionalmente considera como parte del Manejo Integral de Riesgos, la estructuración analítica y operativa de la Dirección de Riesgos para el ISSFA así como el Comité de Riesgos y sus funciones; y en lo específicamente relacionado con el Riesgo Operativo, el desarrollo de metodologías de medición y control, acciones para controlar este riesgo.

El proyecto, no ha sido adecuadamente apoyado por la Alta Dirección, manteniéndose pendiente de ejecución hasta la fecha, lo que sumado a la mínima conformación de personal con la que cuenta dicha unidad, a limitado su

accionar a que, como parte de la gestión de riesgos realizada se hayan incorporado únicamente funciones específicas relativas al mismo, respecto de los riesgos de Crédito y Mercado (Inversiones), sin que se hayan podido desarrollar actividades relacionadas con la gestión y administración del riesgo operativo, esto pese a que por la naturaleza, funciones y características de la Seguridad Social Militar, el mismo constituye uno de los más importantes.

### **3.3. DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO RELACIONADAS CON LOS PROCESOS DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES**

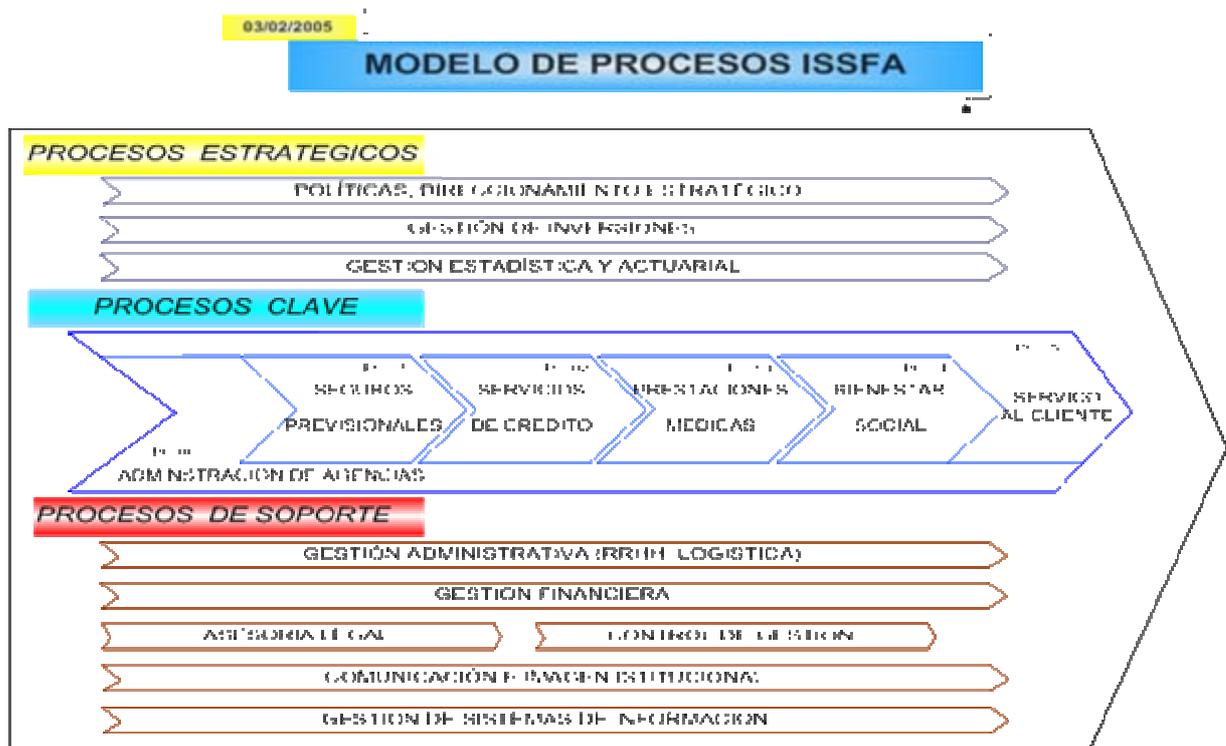
La premisa principal para la administración de los riesgos operativos, se refiere a su enfoque hacia los procesos, en congruencia con uno de los principios de Gestión de la Calidad, por lo tanto es requisito indispensable, para iniciar el desarrollo de dicha administración, disponer del MAPA DE PROCESOS institucionales previamente definidos y debidamente aprobados, incluyendo las respectivas interrelaciones y objetivos.

Las modificaciones que se introduzcan en el esquema de procesos institucional, deberán estar soportadas por los análisis de riesgos pertinentes, elaborados con aplicación de los procedimientos contenidos en el Manual del Sistema de Administración de Riesgos de la entidad.

A continuación en el Gráfico No. 3.1 se expone el Modelo de Macro procesos del ISSFA en el que se puede observar que el Macro-proceso de Seguros Previsionales, dentro del cual se encuentran los Procesos de **Afiliación**

y **Cotizaciones** conforme se grafica en el Gráfico No. 3.2 (Pág. 58); es el primero dentro de la cadena de los procesos clave.

Gráfico No. 3.1  
Modelo de Procesos ISSFA



FUENTE: ISSFA

A continuación realizamos una breve explicación de la misión de cada uno<sup>4</sup>.

### 3.3.1. Procesos Estratégicos

#### 3.3.1.1. Direccionamiento Estratégico - Misión

Establecer políticas generales y determinar directrices y normas que guíen la gestión del ISSFA, a fin de procurar el cumplimiento de los objetivos de la

<sup>4</sup> Manual de Funciones del ISSFA

Seguridad Social Militar; planificando, organizando, dirigiendo y ejecutándolas, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

#### **3.3.1.2. Gestión de las Inversiones - Misión**

Fortalecer y garantizar la estabilidad financiera del Sistema de Prestaciones y Servicios, asesorando a la alta Dirección sobre la utilización de alternativas que brinden las mejores opciones de inversión con el mejor rendimiento y la mayor seguridad; supervisando su rentabilidad, crecimiento y proyección; monitoreando el accionar de sus empresas, a fin de establecer y recomendar acciones correctivas y de mejoramiento en su gestión y apoyar a una acertada toma de decisiones.

#### **3.3.1.3. Gestión Estadística y Actuarial - Misión**

Determinar la posición financiera, actuarial, viabilidad de los programas y la solvencia de los regímenes de la seguridad social militar, explotando las técnicas, información y estadísticas vitales militares, para garantizar el equilibrio financiero y la sustentabilidad del sistema.

### **3.3.2. Procesos Clave**

#### **3.3.2.1. Seguros Previsionales - Misión**

Conceder las prestaciones económicas a los afiliados del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas conforme a derecho, de manera ágil y

oportuna para satisfacer las necesidades propias y las de su grupo familiar, a fin de asegurar el bienestar social y su permanencia en el tiempo.

#### **3.3.2.2. Servicios de Crédito - Misión**

Generar productos de créditos a los afiliados en servicio activo y pasivo, a fin de contribuir a la solución del déficit habitacional en Fuerzas Armadas, así como el bienestar del afiliado y su grupo familiar.

#### **3.3.2.3. Prestaciones Médicas - Misión**

Procurar la satisfacción de la demanda de atención médica del militar y su núcleo familiar, al garantizar en forma eficiente, eficaz y oportuna la prestación de los servicios de Salud en el ámbito nacional, resguardando la razonabilidad y oportunidad de los pagos cargados al presupuesto del Seguro de Salud.

#### **3.3.2.4. Bienestar Social - Misión**

Administrar el sistema de servicios sociales priorizando su accionar a los sectores de mayor vulnerabilidad dentro de Fuerzas Armadas, para coadyuvar a la solución de las necesidades básicas, a fin de proteger al afiliado y su familia.

#### **3.3.2.5. Servicio al Cliente - Misión**

Orientar e informar a los afiliados a través de una atención personalizada, acerca de las prestaciones y servicios que otorga el ISSFA y gestionar los

trámites correspondientes para su adecuada concesión, a fin de satisfacer las necesidades en forma oportuna y eficiente, generando una buena imagen institucional.

### **3.3.3. Procesos de Soporte**

#### **3.3.3.1. Gestión Administrativa - Misión**

Administrar los sistemas de recursos humanos y logísticos del ISSFA, para optimizar su uso a fin de coadyuvar al logro de los objetivos y satisfacer todos los requerimientos administrativos institucionales.

#### **3.3.3.2. Gestión Financiera - Misión**

Gestionar los procesos de presupuesto, contabilidad y tesorería del Instituto, mediante una eficaz, honrada y transparente administración de los recursos financieros, que permitan asegurar su equilibrio en el tiempo, a fin de satisfacer de manera oportuna, las prestaciones y servicios a favor del afiliado y su familia.

#### **3.3.3.3. Asesoría Legal - Misión**

Proporcionar procuración judicial y asesoría jurídica, a los niveles institucionales para la correcta aplicación de las leyes y reglamentos; así como orientar al afiliado sobre sus derechos y obligaciones.

#### **3.3.3.4. Control de Gestión - Misión**

Fortalecer el Sistema de Control Interno, mediante la participación oportuna, examinando, verificando y evaluando posteriormente las operaciones y actividades de la Institución a través de auditorías de gestión y exámenes especiales independientes y objetivos a fin de generar informes de calidad tendientes a mejorar la gestión de la Institución, funciones que incluirán el asesoramiento en los ámbitos de control y gestión.

#### **3.3.3.5. Comunicación e Imagen Institucional - Misión**

Administrar el sistema de comunicación social, monitorear, procesar y difundir información a los usuarios del ISSFA, sobre las actividades que realiza en beneficio de sus afiliados, utilizando medios de comunicación internos tradicionales y alternativos, así como las herramientas de comunicación global, para alcanzar y mantener su imagen positiva.

#### **3.3.3.6. Gestión de Sistemas de Información - Misión**

Desarrollar los procesos de negocio del ISSFA, apoyados en medios tecnológicos de última generación los cuales deberá administrar y mantener eficientemente.

### 3.4. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES DEL ISSFA

#### 3.4.1. Del Macro proceso de Seguros Previsionales

Gráfico No. 3.2  
Macro proceso de los Seguros Provisionales



FUENTE: ISSFA

##### 3.4.1.1. Objetivo General

Administrar la concesión de todos los beneficios sociales (seguros) para entregar las prestaciones económicas concernientes a aquellos, a los afiliados, dependientes y derechohabientes; en forma ágil y oportuna, con calidad y en forma justa y efectiva; a fin de asegurar el bienestar social y su permanencia en el tiempo.

#### 3.4.1.2. Objetivos Específicos

- Mantener actualizada la información y establecer los lineamientos necesarios para una correcta y oportuna afiliación de los miembros de Fuerzas Armadas, sus dependientes y derechohabientes en el ISSFA; garantizando un adecuado registro de las aportaciones y una confiable generación de la cuenta individual e historia laboral del afiliado militar.
- Otorgar las prestaciones sociales conforme lo determina la Ley del ISSFA para apoyar al afiliado, sus dependientes y derechohabientes en la solución de sus necesidades básicas; a fin de cumplir con la misión y los objetivos institucionales.

Se incluyen en el **Anexo 1.1** las funciones generales que como macro-proceso tiene a su cargo la Dirección de Seguros Previsionales y en el **Anexo 1.2** las funciones específicas del Departamento de Afiliación y Cotizaciones, dependencia responsable de los dos procesos inherentes al presente estudio.

### 3.4.2. De los procesos de Afiliación y Cotizaciones

Gráfico No. 3.3

#### Procesos de Afiliación y Cotizaciones



**FUENTE:** ISSFA

La información que se genera a través de estos dos procesos, es la que define el acceso, según condiciones individuales, a las prestaciones y servicios que genera el ISSFA, en el **Anexo 2** se muestran las Hojas Gráficas relacionadas a todo el Macro proceso de los Seguros Previsionales.

### 3.5. IDENTIFICACION DEL RIESGO - Encuestas de Auto-Evaluación

Para la identificación del riesgo se debe responder primeramente a las preguntas sobre qué puede suceder, dónde, cuándo, cómo y por qué. Esta identificación del riesgo se basa en elaborar una lista exhaustiva de eventos que pueden tener efecto en los objetivos de los procesos. La identificación de los eventos de riesgo se realiza a través de la aplicación de una encuesta a las áreas responsables de los procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones**, a través del uso de un formato específico que contenga los conceptos esenciales para tal fin, en el cual se consignarán sus respuestas a las siguientes preguntas respecto al proceso en particular para el cual la encuesta se lleva a cabo:

- Para el proceso enunciado, cuál o cuáles son los riesgos operacionales que usted identifica.
- Para él o los riesgos por usted identificados anteriormente, indique en cada caso sí la pérdida que se pueda producir en caso de incurrir en el mismo, tiene efecto en términos económicos y/o reputacionales y/o legales.
- Para él o los riesgos identificados establezca el factor de riesgo de cada uno. Lo anterior sugiere establecer sí el riesgo se produce por deficiencias o fallas en el recurso humano, en el proceso, en la tecnología asociada, en la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

Dentro de esta fase, el procedimiento aplicado arrojó los resultados que de manera general se enuncian a continuación y en base a los cuales se elaboraron

los Formularios de Encuesta de Auto-evaluación constantes para el proceso de **Afiliación** (**Anexo 3.1**) y para el de **Cotizaciones** (**Anexo 3.2**).

### **3.5.1. Eventos de Riesgo del Proceso de Afiliación**

- Al ser actualmente responsabilidad de la Jefatura de Agencias considerando que de esta dependen las 19 agencias a nivel nacional; no existe un control eficiente en el proceso de **Afiliación** individual de dependientes de activos y pasivos, ejecutadas a través de las distintas agencias del país. De igual manera lo relativo a usuarios de Atención al Cliente, responsabilidad que actualmente le corresponde a la Jefatura o Supervisión de Atención al Cliente (ISSFA Matriz).
  
- Los controles actualmente parametrizados en el Módulo de Afiliación, así como en la aplicación informática a través de la cual se realizan los subprocesos de cargas masivas en el mismo, no permite la detección de inconsistencias en cuanto a Apellidos en grupos familiares, nombres (espacios en blanco, nombres incompletos, letras n-ñ, c-k, v-b, w-u, etc.) edades-fechas de nacimiento.
  
- Las deficiencias en los filtros de control parametrizados en el Módulo de Afiliación, así como la aplicación informática a través de la cual se realizan los subprocesos de cargas masivas, han ocasionado el ingreso de registros

inconsistentes que afectan a la Base de Datos (BdD) como duplicidad de códigos, datos de afiliados incorrectos, dependientes que no corresponden al grupo familiar de registro, etc.; inconformidades que muchas veces son conocidas por los usuarios de la información en las distintas áreas del ISSFA y que no son reportados al Departamento de Afiliación y Cotizaciones para su respectiva depuración.

### **3.5.2. Eventos de Riesgo del Proceso de *Cotizaciones***

- Los controles actualmente parametrizados en el Módulo de Cotizaciones, así como en la aplicación informática a través de la cual se realizan los subprocesos de cargas masivas en el mismo, no permite la detección de inconsistencias en cuanto a vida militar (ascensos, tiempo en el grado, grados, tiempos de disponibilidad, bajas), edades, variaciones en aportes, valores de aportación, haberes militares, etc.
  
- Las deficiencias en los filtros de control parametrizados en el Módulo de Cotizaciones, así como la aplicación informática a través de la cual se realizan los subprocesos de cargas masivas, han ocasionado el ingreso de registros inconsistentes que afectan financieramente a la institución, tales como diferencias en aportes, faltantes, etc..

### **3.5.3. Eventos de Riesgo con afectación a los dos Procesos**

- La información remitida por parte de los proveedores para dichos procesos (Fuerzas, Afiliado en Servicio Pasivo, Juzgados) es incompleta, adolece de inconsistencias y muchas veces es incorrecta, esto debido a que en las entidades de origen no se realizan procesos de validación previa.
  
- La información digital proveniente de las diferentes Fuerzas (Terrestre, Naval, Aérea) para los procesos de cargas masivas, no cumplen con los estándares definidos por el Departamento de Afiliación y Cotizaciones, así como tampoco pasa procesos de control en las dependencias de origen.
  
- El cumplimiento de tiempo de respuesta para el proceso de cargas masivas, cuando existe error en la información digital y documentación de respaldo remitida por las Fuerzas (OG y Roles) están supeditadas a la eficiencia en la rectificación de los mismos en sus dependencias de origen (Áreas de Personal y Sueldos de las Fuerzas Terrestre, Naval, Aérea y/o el Ministerio de Defensa Nacional). Lo cual hace deficientes las actividades de seguimiento a dicha información, hasta su solución definitiva.
  
- No existe estandarización de procedimientos de distribución de documentos desde Secretaria General hasta la Jefatura de Afiliación y Cotizaciones, lo

que ocasiona su desvío, extravío y demora, perjudicando los tiempos de respuesta en los procesos.

- Los Módulos Informáticos tanto de Afiliación como de Cotizaciones, no están adecuadamente parametrizados para el tratamiento y control de situaciones como:
  - Migración de códigos por cambio o relación de condiciones de Afiliación (Activos-Pasivos-Dependiente, Activo- Dependiente, Pasivo – Ex Militar)
  - Eliminación o tratamiento de registros duplicados
  - Detección de registros inconsistentes o alterados.
  - etc.
  
- No existe una estandarización de procedimiento para el respaldo de información relacionada con cada subproceso, así como de los reportes de errores e inconsistencias y novedades en información remitida a las fuerzas; lo cual no permite su adecuado seguimiento.
  
- Existe sobre carga y ejecución de funciones incompatibles en el personal operativo del Departamento de Afiliación y Cotizaciones, por lo que en cada proceso **Afiliación** y **Cotizaciones**, un solo operativo es responsable de la recepción, verificación, preparación de archivos; precarga, corrección de

novedades y carga de información; obtención de reportes definitivos (los actualmente existentes); notificación, seguimiento, obtención y revisión de justificativos y rectificación de novedades. Adicionalmente a todo lo relacionado con rectificación de datos de titulares de derechos en cada proceso y elaboración de documentos de trámite, entre otras. Lo que limita la ejecución adecuada de las tareas propias de los puestos operativos actualmente responsables de dichos procesos.

- No existen responsables para el almacenamiento y custodia de la documentación generada en el Departamento de Afiliación y Cotizaciones.
- Los procesos de difusión tanto interna (usuarios de atención al cliente y Agencias) como externa (Afiliados) de los requisitos nuevos que se da para cada proceso y/o subproceso, tiene deficiencias al ser inoportuno y en algunos casos insuficiente.

### **3.6. MEDICIÓN DEL RIESGO - Metodologías cualitativas de frecuencia e impacto**

Esta etapa permite establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permitan adoptar las decisiones pertinentes sobre su tratamiento. El nivel de riesgo se determina relacionando la posibilidad de ocurrencia (probabilidad) con la consecuencia (impacto). Entendiéndose por la primera la

posibilidad de ocurrencia del riesgo, misma que puede ser medida con criterios de frecuencia si se ha materializado (Por ejemplo No. De veces / año), o de factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado. Por impacto se entiende, las consecuencias que puede ocasionarle a la organización la materialización del riesgo.

En ausencia o insuficiencia de datos estadísticos, de los cuales se puedan inferir probabilidades, la medición del riesgo inherente se realizará mediante el análisis cualitativo basado en el buen juicio del experto del proceso y de la unidad de riesgo operativo, teniendo en cuenta también la disponibilidad de recursos y de información. Esta metodología es válida para las demás etapas del análisis y tratamiento de los riesgos, puesto que responde al criterio de la comunicación y la consulta como base para recoger las diferentes percepciones sobre los riesgos.

Los rangos que permiten determinar el Nivel de Riesgo inherente, se describen en la Tabla de Ponderaciones siguiente:

*Tabla No. 3.1*  
**Ponderaciones para Medición de Niveles de Riesgo**

<b>RANGOS</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>
BAJO	2	2	4
MEDIO BAJO	4	4	16
MEDIA	6	6	36
MEDIO ALTO	8	8	64
ALTO	10	10	100

FUENTE: Material Maestría Eco. Paúl Noboa

Para el caso del presente estudio la valoración a los procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones** se basó en una estimación de tipo cualitativa, esto en virtud de que no se dispone de información numérica y estadística, parámetros indispensables para una estimación de tipo cuantitativo, sin embargo la misma permitirá de inicio determinar las situaciones sobre las que se requiera profundizar y levantar la información correspondiente que en el futuro nos admita cuantificar con mejor aproximación la probabilidad de ocurrencia de los distintos eventos, así como su impacto.

Dentro de esta fase, el procedimiento aplicado arrojó los resultados que de forma detallada se describen en la Matriz de Riesgos, de la cual nos referimos en el siguiente numeral, sin embargo el análisis realizado a dichos datos desprende las siguientes consideraciones:

#### **3.6.1. Medición del Riesgo del Proceso de Afiliación**

En el cuadro siguiente se resumen los subprocesos del proceso de **Cotizaciones** con el numérico de eventos de riesgo identificados en cada uno, asignándosele una nomenclatura de identificación a efectos de poder entender en la Tabla No. 3.2 los eventos y niveles de riesgo alcanzados en cada uno, al desarrollar esta etapa.

Tabla No. 3.2  
**Resumen de Eventos de Riesgo por subprocesos de Afiliación**

Subproceso	Nomencla.	No. Eventos de Riesgo
Afiliación Masiva de Militares Activos	(1)	13
Afiliación Masiva de Dependientes de Militares Activos	(2)	8
Afiliación Individual de Dependientes de Militares Activos y Pasivos	(3)	5
Actualización Individual de Derechos de Afiliación de Dependientes de Militares Activos y Pasivos	(4)	5

*FUENTE:* ISSFA  
*ELABORACIÓN:* Autora

Las ponderaciones de IMPACTO, FRECUENCIA y NIVEL DE RIESGO de los subprocesos de **Afiliación** se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla No. 3.3  
**Resumen de Medición de Riesgos por subprocesos de Afiliación**

DESCRIPCIÓN		IMPACTO				FRECUENCIA				NIVEL DE RIESGO *				Ubicación /Subp. Escala
		(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)	
Alto	100	8	5	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	
Medio Alto	64	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	
Medio	36	1	1	1	1	-	-	-	-	6	4	2	2	(1)
Medio Bajo	16	-	-	1	1	3	1	-	-	2	1	2	2	(2)(3)(4)
Bajo	4	4	2	1	1	10	7	5	5	3	2	1	1	
<b>TOTAL EVENTOS DE RIESGO</b>		13	8	5	5	13	8	5	5					
<b>PROMEDIO NIVEL DE RIESGO POR SUBPROCESO</b>										18	16	13	13	

*FUENTE:* ISSFA  
*ELABORACIÓN:* Autora

Conforme se desprende del cuadro resumen expuesto, así como de los detalles que al respecto expone la Matriz de Riesgos del proceso de **Afiliación Anexo 4.1**, el 55% de los eventos de riesgo que se generan en los 4 subprocesos que forman del mismo, tienen un **“Alto” impacto** sin embargo el 81% de los eventos tienen una **probabilidad de ocurrencia “Baja”**; el Subproceso que desprende el mayor nivel de riesgo es el de **“Afiliación Masiva**

**de Militares Activos”** (1), que se ubica en el rango **“Medio”** de los Niveles de Riesgo; los tres subprocesos restantes (2), (3) y 4) se ubican con similares puntuaciones entre ellos, en el rango **“Medio Bajo”** de la escala de niveles de riesgo.

### 3.6.2. Medición del Riesgo del Proceso de **COTIZACIONES**

De igual manera que en el proceso anterior, el cuadro siguiente resume los subprocesos del proceso de **Cotizaciones** con el numérico de eventos de riesgo identificados en cada uno, asignándosele la correspondiente nomenclatura de identificación a efectos de poder entender en la Tabla No. 3.4 los eventos y niveles de riesgo alcanzados en cada uno, al desarrollar esta etapa.

*Tabla No. 3.4*

#### **Resumen de Eventos de Riesgo por subprocesos de Cotizaciones**

<b>Subproceso</b>	<b>Nomenclat.</b>	<b>No. Eventos de Riesgo</b>
Registro Mensual Masivo de Aportes	(1)	11
Registro Masivo de Aportes por Liquidación de Incrementos Retroactivos	(2)	11
Ajuste de Cuentas Individuales por Pago de Diferencias y Faltantes de Aportes	(3)	7

*FUENTE: ISSFA*  
*ELABORACIÓN: Autora*

De los subprocesos referidos, las ponderaciones de IMPACTO, FRECUENCIA y NIVEL DE RIESGO de los subprocesos de **Cotizaciones** se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla No. 3.5

**Resumen de Medición de Riesgos por subprocesos de Cotizaciones**

DESCRIPCIÓN		IMPACTO			FRECUENCIA			NIVEL DE RIESGO			
		(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	Ubicación /Subp. Escala
Alto	100	9	9	6	-	-	-	-	-	-	
Medio Alto	64	-	-	-	-	-	-	3	3	2	
Medio	36	-	-	-	-	-	1	-	6	4	(1)(2)(3)
Medio Bajo	16	-	-	1	3	3	1	6	-	1	
Bajo	4	2	2	-	8	8	5	2	2	-	
<b>TOTAL EVENTOS DE RIESGO</b>		11	11	7	11	11	7				
<b>PROMEDIO NIVEL DE RIESGO POR SUBPROCESO</b>								<b>25</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	

FUENTE: ISSFA  
ELABORACIÓN: Autora

De otra parte y conforme se desprende del cuadro resumen expuesto, así como de los detalles que al respecto igualmente muestra la Matriz de Riesgos del proceso de **Cotizaciones Anexo 4.2**, el 83% de los eventos de riesgo que se generan en los tres subprocesos que forman del mismo, tienen un **“Alto” impacto** sin embargo el 72% de los eventos tiene una **probabilidad de ocurrencia** mayormente **“Baja”** y en otras pocas **“Media Baja”**; siendo el Subproceso que desprende mayor nivel de riesgo el de **“Ajuste de Cuentas Individuales por Pago de Diferencias y Faltantes de Aportes” (3)**, que se ubica en el rango **“Medio”** de los Niveles de Riesgo, rango en el que con iguales puntuaciones entre ellos, se ubican los dos subprocesos restantes (1) y (2).

### **3.7. CONTROL DEL RIESGO - Definición de la Matriz de Riesgos Operacionales**

La gestión de riesgos consiste en identificar las medidas de control de los eventos de riesgo operativo para su respectiva mitigación, valoración, implementación del plan para llevarlas a cabo y la determinación del perfil de riesgo residual individual y consolidado.

Desde esta perspectiva, la Matriz de Riesgos constituye una herramienta de control y de gestión, normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo); permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende el logro de los objetivos de una organización. Constituye una herramienta clave en el proceso de supervisión basada en riesgos, debido a que la misma permite con base en la evaluación cualitativa y cuantitativa de los riesgos inherentes de cada unidad de negocio o actividad significativa, determinar el perfil de riesgo de la institución.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad. Exige la participación activa de las unidades de negocio, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la entidad.

Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un nuevo Sistema Integral de Gestión de Riesgo.

En la presente investigación, y en base a los insumos obtenidos a través de las fases anteriores, se desarrollaron dos matrices de riesgo operativo, una por cada proceso (**Anexos 4.1 y 4.2**) y dentro de estos los subprocesos correspondientes, identificándose en forma secuencial las actividades inherentes por cada uno en función de la estructura de procesos vigentes en el ISSFA y sus procedimientos; seguidamente se establecen los factores de riesgo desprendidos del análisis realizado a través de las encuestas de auto-evaluación, así como por su naturaleza el Tipo de Riesgo (endógeno o Exógeno); parámetros en base a los cuales se determinan las Potenciales Consecuencias, Niveles de Riesgo (Impacto\*Probabilidad de Ocurrencia) y sus Medidas de Mitigación. Factores que individualmente se explican en los subtítulos siguientes.

### **3.7.1. Macro procesos, Procesos y Subprocesos de riesgo**

Como se desprende de los antecedentes expuestos en los numerales anteriores del presente capítulo, el relevamiento realizado en las matrices de riesgo, describen los siguientes componentes del mapa de procesos relativos a aquellos sujetos a estudio, así:

Tabla No. 3.6

**Componentes del Macro proceso de Seguros Previsiones para identificación del Riesgo Operativo**

MACROPROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS
<b>SEGUROS PREVISIONALES</b>	AFILIACIÓN	Afiliación Masiva de Militares Activos
		Afiliación Masiva de Dependientes de Militares Activos
		Afiliación Individual de Dependientes de Militares Activos y Pasivos
		Actualización Individual de Derechos por Afiliación de Dependientes de Militares Activos y Pasivos
	COTIZACIONES	Registro Mensual Masivo de Aportes
		Registro Masivo de Aportes por Liquidación de Incrementos Retroactivos
		Ajuste de Cuentas Individuales por Pago de Diferencias y Faltantes de Aportes

FUENTE: ISSFA  
 ELABORACIÓN: Autora

Y dentro de éstos las siguientes actividades de riesgo:

*Tabla No. 3.7*  
**Detalle de Actividades Generadoras de Pérdidas por los procesos de Afiliación y Cotizaciones**

<b>ORD.</b>	<b>ACTIVIDADES GENERADORAS DE PÉRDIDAS</b>	<b>FACTOR</b>
1	Alteración de datos en la documentación de respaldo.	FRAUDE EXTERNO
2	Datos errados en la documentación de respaldo.	RRHH
3	Datos incompletos en la documentación de respaldo.	RRHH
4	Demora en la entrega de beneficios.	PROCESOS
5	Demora en la entrega de información para ejecución de operaciones.	PROCESOS
6	Demora interna en la entrega de documentación para la ejecución de procesos.	RRHH
7	Desconocimiento de la normativa.	RRHH
8	Documentación incompleta.	RRHH
9	Error involuntario en el registro de información.	RRHH
10	Error intencional en el registro de información.	FRAUDE INTERNO
11	Error intencional en el ingreso de datos.	FRAUDE INTERNO
12	Error en la ejecución de acciones	RRHH
13	Error en la ejecución del procedimiento (selección inadecuada de condiciones).	RRHH
14	Error involuntario en la preparación de la información para registro individual de aportes.	RRHH
15	Error intencional en la preparación de la información para registro individual de aportes.	FRAUDE INTERNO
16	Error en la revisión de la información.	RRHH
17	Error en los formatos de información para procesos de cargas masivas.	PROCESOS
18	Error en los reportes de verificación de operaciones.	RRHH
19	Errores en la información preparada para los procesos de cargas masivas.	RRHH
20	Fallas del sistema en los procesos de cargas masivas.	TECNOLOGÍA
21	Fallas en chequeos de información.	RRHH
22	Fallas en la corrección de la información a ser cargada a través de procesos masivos.	RRHH
23	Fallas en la información de reportes (periodos).	TECNOLOGÍA
24	Fallas en la preparación de la información a ser cargada a través de procesos masivos.	RRHH
25	Fallas en la revisión de operaciones ejecutadas en la Base de Datos.	RRHH
26	Fallas en los respaldos de la información de la Base de Datos.	RRHH
27	Fallas en los respaldos de la información para procesos de cargas masivas.	RRHH
28	Falsificación de la documentación respaldo de las operaciones.	FRAUDE EXTERNO
29	No verificación de operaciones ejecutadas en la Base de Datos.	PROCESOS
30	Omisión de seguimiento para corrección de las novedades en procesos de cargas masivas.	PROCESOS
31	Pérdida intencional de la documentación de respaldo.	FRAUDE INTERNO
32	Retraso en el procesamiento de la información para cargas masivas.	RRHH

**FUENTE:** ISSFA  
**ELABORACIÓN:** Autora

A continuación se realiza una ponderación proporcional en relación a los factores y eventos de riesgo detectados en nuestros procesos, así:

*Tabla No. 3.8*  
**Ponderaciones por factores de Riesgo  
en los procesos de Afiliación y Cotizaciones**

**TABLA DE PONDERACIONES POR FACTORES DE RIESGO**

<b>FACTORES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PROPORCIÓN</b>	
<b>INTERNOS</b>	30		94%
RRHH	19	59%	
PROCESOS	5	16%	
FRAUDE INTERNO	4	13%	
TECNOLOGÍA	2	6%	
<b>EXTERNOS</b>	2		6%
FRAUDE EXTERNO	2	6%	
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>		<b>100%</b>

*FUENTE: ISSFA*  
*ELABORACIÓN: Autora*

En base a los resultados expuestos, podemos concluir que un 94% de las actividades de riesgo corresponden a factores internos y únicamente un 6% a factores externos.

Entre los factores internos encontramos todos los contemplados en la norma, de los cuales el que mayor representación tiene es el **RRHH** con un 72% que incluye lo relativo al **Fraude Interno** que individualmente representa el 13%, y que corresponde a fallas en las personas debido a la ejecución inadecuada de sus funciones, falta de cuidado y/o negligencia de las mismas;

El segundo en importancia es el relativo a los **Procesos** con un 16% debido a fallas en los mismos, por cuanto no incluyen ciertos procedimientos de control, que permitirían mejorarlos y hasta eliminar los mismos; y,

Finalmente el de **Tecnología** con un 6%, por fallas tecnológicas debido a deficiencias en las programaciones informáticas, que no permiten detectar en procesos de carga masiva de información de procedimientos no concluidos que ocasionan el registro parcial de información lo que consecuentemente produce que en reproceso se dupliquen registros.

Entre los factores externos básicamente se identificó uno, que es el de Fraude Externo que como se señaló representa el 6%, básicamente producido por la falta de controles en los procesos de las dependencias que originan dicha información (Fuerzas y MIDENA).

En consecuencia, con las actividades establecidas, se identificaron las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir los llamados “**factores de riesgo o riesgos inherentes**”.

### **3.7.2. Matriz de Riesgos por Severidad**

La construcción de esta herramienta permite realizar un inventario de los riesgos de forma ordenada y sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias. Contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales están expuestos, en el presente caso los dos procesos de estudio, permitiendo conocer el nivel de severidad del mismo a efectos de poder determinar las políticas inmediatas de respuesta tendientes a evitar, reducir, dispensar o transferir el riesgo; o asumir el

riesgo residual, y la aplicación de las acciones, así como los responsables, el cronograma y los indicadores.

### **3.7.2.1. Identificación de severidad por grupos de probabilidad e impacto de factores de riesgo**

Para poder estructurar la Matriz de Priorización de Riesgos, en función de la Matriz de Riesgos constante en los **anexos 4.1** y **4.2**, se elaboró una tabla resumen que nos permita establecer las combinaciones posibles de pares entre probabilidad e impacto, considerando que:

La **probabilidad** es el número de veces de que sucedan eventos en un tiempo determinado; y,

El **impacto**, es la posibilidad de pérdida económica atribuible al evento de riesgo.

Bajo estas condiciones, se ubicaron los distintos factores de riesgo identificados por cada una de las actividades de los subprocesos que forman parte de los procesos de estudio; tabla que incluye también el total por el área (2 procesos) y que se describe a continuación:

Tabla No. 3.9

**Resumen de ubicación de Factores de Riesgo por Probabilidad e Impacto en los procesos de Afiliación y Cotizaciones**

Probab.	Impacto	No. Factores de Riesgo Vs. Severidad		
		AFILIACIÓN	COTIZACIONES	TOTAL PROCESOS DEL ÁREA
2	2	7	4	11
2	4	2	0	2
2	6	4	0	4
2	8	0	1	1
2	10	14	16	30
4	2	1	0	1
4	10	3	7	10
6	10	0	1	1
<b>TOTAL FACTORES</b>		<b>31</b>	<b>29</b>	<b>60</b>

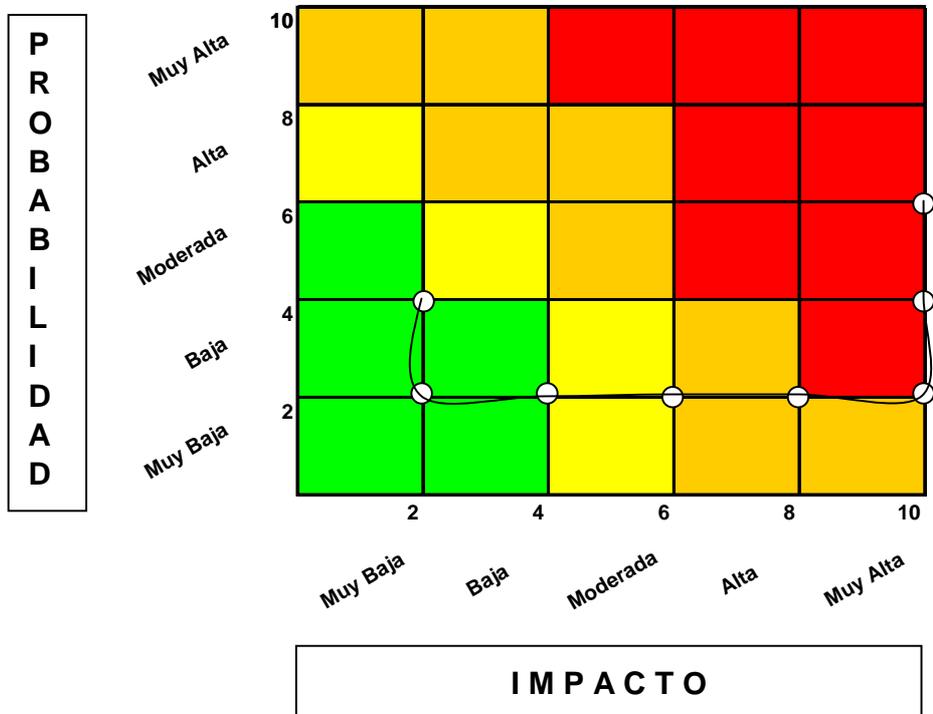
FUENTE: ISSFA  
ELABORACIÓN: Autora

Esta tabla nos permitió determinar el orden sistemático de los grupos de riesgos, enumerados de mayor a menor de acuerdo a su probabilidad versus el Impacto.

**3.7.2.2. Mapa de Riesgos**

En función de las combinaciones posibles en las que se agruparon los riesgos por su probabilidad e impacto, se procedió a ubicar los mismos dentro del mapa de riesgos, conforme se visualiza en el gráfico siguiente:

Gráfico No. 3.4  
**Mapa de Riesgos de los Procesos de Afiliación y Cotizaciones**



FUENTE: ISSFA  
 ELABORACIÓN: Autora

El mapa de riesgos elaborado nos permite identificar el nivel de severidad considerando el significado de los colores atribuidos a cada uno de los niveles de severidad posibles, de acuerdo al siguiente detalle:

*Tabla No. 3.10*  
**Significado de Niveles de Riesgo por colores**

<b>SEVERIDAD DEL RIESGO</b>	
CRITICO	
ALTO	
MODERADO	
BAJO	

### 3.7.2.3. Nivel de severidad de riesgos

Con la ubicación de los factores de riesgo así como con el Mapa de Riesgos, se realizó la tabulación - dentro de cada uno de los niveles de riesgo del numérico resumen de los factores de riesgo identificados en los procesos de Afiliación y Cotizaciones, tal como se describe en la tabla siguiente:

*Tabla No. 3.11*  
**Resumen de severidad por procesos**

<b>SEVERIDAD DEL RIESGO</b>	<b>PROCESOS</b>		<b>TOTAL ÁREA</b>	<b>RELACIÓN PORCENT.</b>
	<b>AFILIACIÓN</b>	<b>COTIZACIONES</b>		
CRITICO	3	8	11	18%
ALTO	14	17	31	52%
MODERADO	4	0	4	7%
BAJO	10	4	14	23%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

De un total de 60 eventos de riesgo identificados en las actividades inherentes a los dos procesos de estudio, se determinó que:

- 11 (18%) se encuentran ubicados en un nivel CRÍTICO de riesgo,
- 31 (52%) se ubican en un nivel ALTO de riesgo,

- 4 (7%) se ubican en un nivel MODERADO y
- 14 (23%) en un nivel BAJO de riesgo

En los **Anexos 5.1** y **5.2** se presentan las Matrices de Riesgos por Severidad en las que se describen por proceso, todos los eventos de riesgo identificados para cada una de las actividades ejecutadas en los diferentes subprocesos, y adicionalmente: el factor de riesgo atribuible, su potencial consecuencia, medición de impacto y probabilidad y la severidad identificada individualmente.

### **3.7.3. Manejo del Riesgo**

Para el manejo del riesgo se pueden considerar cada una de las siguientes opciones de manera independientemente, interrelacionadas o en conjunto:

#### **3.7.3.1. Evitar el riesgo**

Es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales de mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

### **3.7.3.2. Reducir el riesgo**

Si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles. Ejemplo: Planes de contingencia.

### **3.7.3.3. Dispensar y atomizar el riesgo**

Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

### **3.7.3.4. Transferir el riesgo**

Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo como por ejemplo tomar pólizas de seguros; se traslada el riesgo a otra parte o físicamente se traslada a otro lugar. Esta técnica es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro. Así mismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia.

### 3.7.3.5. Asumir el riesgo

Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Sobre los niveles de severidad determinados, el gráfico siguiente describe bajo qué condiciones debemos evaluar y priorizar los riesgos, para que en función de aquello se orienten, determinen y dispongan las acciones de mejora a adoptarse conforme su ubicación.

Gráfico No. 3.5  
**Mapa de Manejo de Riesgos  
de los Procesos de Afiliación y Cotizaciones**

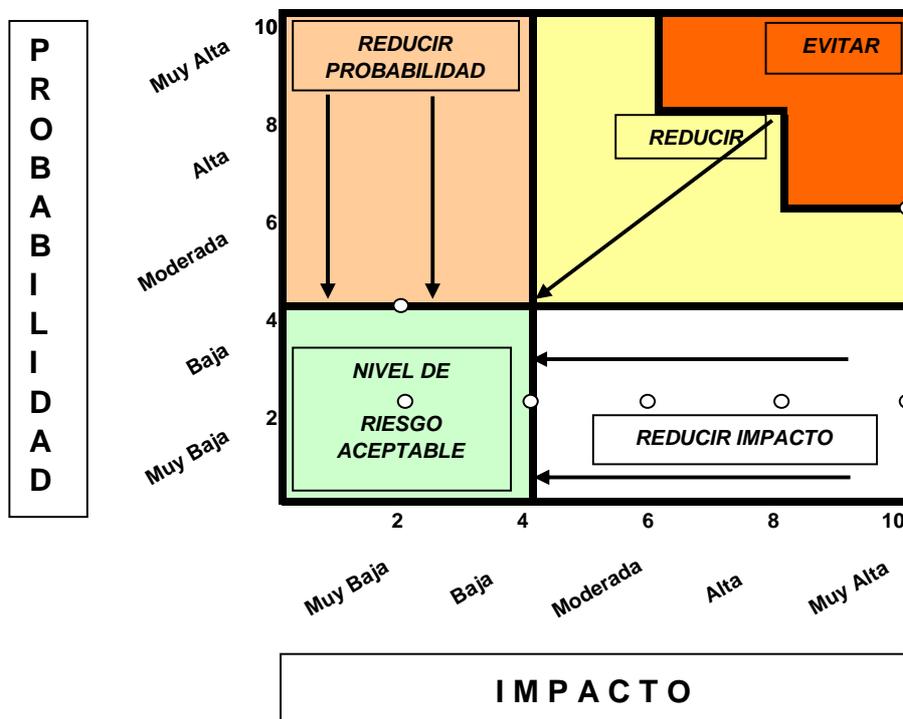


Tabla No. 3.12

**Resumen de severidad por procesos para manejo de riesgos**

Ubicación Mapa/Riesgos		No. Factores de Riesgo	Relación Porcentual
Probab.	Impacto		
2	2	14	23%
2	4		
4	2		
2	6	45	75%
2	8		
2	10		
4	10		
6	10	1	2%
<b>TOTAL:</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

De los niveles de severidad determinados y su ubicación dentro del mapa de manejo de riesgos, se aprecia el siguiente resultado:

- 14 (23%) se encuentran ubicados en un nivel de riesgo aceptable o tolerable.
- 45 (75%) requieren la ejecución de acciones tendientes a reducir su impacto; factores de riesgo que dentro de los dos procesos se relacionan con:
  - La existencia de errores en los archivos de cargas masivas, no detectados o no susceptibles de detección
  - La no realización del seguimiento adecuado a la corrección de novedades en archivos por parte de las fuerzas.

- Demora en la recepción de documentación para el ingreso de registros de finalización de derechos.
  - Documentación o datos incompletos, errados o inconsistentes.
- 
- 1 (2%) requiere la ejecución de acciones tendientes a reducir tanto su probabilidad de ocurrencia como su impacto; factor de riesgo que dentro del proceso de Cotizaciones, Subproceso Ajuste de cuentas individuales por pago de diferencias y faltantes de aportes, se relaciona con que los datos reflejen error o inconsistencia ocasionando afectación al beneficio al que con los mismos, accede el afiliado (si la afectación es a favor del afiliado, se produce un perjuicio al sistema).

En función de los niveles de severidad de los riesgos como del Mapa de manejo de riesgos, podemos determinar qué:

- **Nivel 1:** riesgos con una necesidad de priorización alta sin controles. Por tanto serán los de primer nivel y sobre ellos se prioriza la implementación de acciones de mejoramiento.
- **Nivel 2:** riesgos que requieren una priorización media pero no tienen controles.
- **Nivel 3:** riesgos que requieren una priorización baja pero no tienen controles.

- **Nivel 4:** riesgos que se encuentran con una necesidad de priorización alta, media o baja y tienen los controles requeridos.

Una vez establecidos cuales de los anteriores manejos del riesgo se van a concretar, estos deben evaluarse con relación al beneficio-costos para definir, cuales son susceptibles de ser aplicadas y proceder a elaborar el plan de manejo de riesgo, teniendo en cuenta, el análisis elaborado para cada uno de los riesgos de acuerdo con su impacto, probabilidad y nivel de riesgo y considerando que:

- Sobre los riesgos CRITICOS la entidad deberá emprender acciones inmediatas, que tiendan a evitarlos.
- Sobre los riesgos ALTOS y MODERADOS, igualmente acciones inmediatas, aunque en un grado un tanto menor, que nos permitan si no evitarlos al menos reducirlos.
- Sobre los riesgos BAJOS, sin embargo de que constituyen riesgos de nivel aceptable o tolerable, se deberán emprender igualmente acciones que nos permitan mitigarlos o eliminarlos en la medida en que así sea posible.

Posteriormente se definen los *responsables* de llevar a cabo las acciones especificando el grado de participación de las dependencias en el desarrollo de cada una de ellas. Así mismo, es importante construir indicadores, entendidos como los elementos que permiten determinar de forma práctica el

comportamiento de las variables de riesgo, que van a permitir medir el impacto de las acciones.

#### **3.7.4. Plan de manejo de riesgos**

Para elaborar el plan de manejo de riesgos es necesario tener en cuenta si las acciones propuestas reducen la materialización del riesgo y hacer una evaluación jurídica, técnica, institucional, financiera y económica, es decir considerar la viabilidad de su adopción. La selección de las acciones más convenientes para la entidad se puede realizar con base en los siguientes factores:

- Nivel del riesgo
- Balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Una vez realizada la selección de las acciones más convenientes se debe proceder a la preparación e implementación del plan, identificando responsabilidades, programas, resultados esperados, medidas para verificar el cumplimiento y las características del monitoreo. El éxito de la implementación del plan requiere de un sistema gerencial efectivo el cual tenga claro el método que se va a aplicar.

Es importante tener en cuenta que los objetivos están consignados en la planeación anual de la entidad, por tal razón se sugiere incluir el plan de manejo

de riesgos dentro de la planeación, con el fin de no solo alcanzar los objetivos sino de implementar también las acciones.

### **3.7.5. Consecución y controles del Riesgo Operativo**

El control del riesgo consiste en identificar las medidas de control de los eventos de riesgo operativo para mitigarlo, su valoración y la implementación de un plan para llevarlas a cabo y la determinación del perfil de riesgo residual individual y consolidado. Dichas oportunidades se refieren a las oportunidades que tiene la entidad para disminuir el nivel de riesgo, de acuerdo con las prioridades establecidas en la etapa de medición. Tales como:

- Gobierno Corporativo
- Políticas de Control de Riesgo
- Sistema de Control Interno (COSO, etc.)
- Auditoría Interna
- Normas y procedimientos de cada línea de negocio
- Sistema de Prevención y Monitoreo
- Sistema de Seguridad
- Herramientas Tecnológicas de todo tipo
- Utilización de todo tipo de soluciones, con clara tendencia a la seguridad y protección
- Pólizas de seguros
- Etc.

Del análisis realizado, entre las medidas de mitigación consideradas como necesarias a aplicarse en los procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones** encontramos:

- Control y monitoreo permanente, a realizarse por personal distinto al que ejecuta las funciones.
- Incorporación de validaciones y controles específicos, mucho más profundos a programarse de forma adicional a los ya existentes, que minimicen la posibilidad de error en la información que se ingresa a través de estos procesos.
- Asignación de control a los respaldos de información tanto de la Base de Datos como de la que constituye insumo para los procesos de carga masiva; esto por una unidad distinta a la de Sistemas que es responsable directa de dicha función.
- Incorporación de control al reporte de novedades por cada proceso masivo de cargas, conforme condiciones de programación y definición de tratamiento de la información según reingeniería de procesos.
- Ajustes de programaciones para anulaciones de registros cargados en procesos de carga inconclusos.
- Selección de personal idóneo, así como evaluación permanente al desempeño; del recurso humano asignado a la atención personalizada de trámites individuales (ingreso manual) esto en lo relativo a la Actualización de Derechos de Afiliación.

- Regulación y difusión adecuada de requisitos, en relación a los distintos trámites de Actualización de Derechos para el proceso de **Afiliación**; y, pagos por problemas en aportes, para el proceso de **Cotizaciones**.

Una vez que los riesgos han sido valorizados se procede a evaluar la **“calidad de la gestión”**, a fin de determinar cuán eficaces son los controles establecidos por la entidad para mitigar los riesgos identificados. En la medida que los controles sean eficientes y la gestión de riesgos proactiva, el indicador de riesgo inherente neto tiende a disminuir.

En el presente trabajo no se ha procedido a calcular el riesgo neto residual por cuanto conforme se mencionó en la parte conceptual, este procedimiento se basa en la medición que se realiza una vez que se han aplicado los controles pertinentes para el tratamiento de los riesgos.

### **3.8. COMPENDIO DEL ANÁLISIS A LOS RESULTADOS**

Una vez que se ha realizado la investigación del Riesgo Operativo a los procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones** del ISSFA, se ha podido llegar a los siguientes resultados:

Las actividades de riesgo que le pueden generar pérdidas al ISSFA y que se encuentran inmersas en los referidos procesos, son 60 pero por la similitud entre estas se resumen en 32 (Ver Tabla No. 3.7 Pág. 78) mismas que se encuentran relacionadas con todos los factores de riesgo interno, así:

- Con el “**Recurso Humano**” en un 59% se agrupan un número de 19.
- Con los “**Procesos**” en un 16% se agrupan un total de 5.
- Con “**Fraude Interno**” en un 13% se agrupan 4.
- Con “**Tecnología**” en un 6% se agrupan un número de 2.

Entre los factores externos encontramos que:

- Con “**Fraude Externo**” en un 6% se agrupan un total de 2.

Conforme consta en las Matrices de Riesgos por los dos procesos (**Anexos 4.1 y 4.2**) las actividades que tienen mayor nivel de riesgo constituyen:

- Las que describen la “*preparación, validación y depuración de la información, para procesamiento de cargas masivas*”, referenciadas con el numeral 3 en los subprocesos de “Afiliación masiva de Militares Activos” y “Afiliación masiva de Dependientes de Militares Activos”; y con el numeral 4 en los subprocesos de “Registro masivo de aportes mensuales” y “Registro masivo de aportes por liquidación de incrementos retroactivos”.
- Las que describen la “ejecución de cuadro de datos de rol de aportaciones”, referenciadas con el numeral 3 en los subprocesos de “Registro masivo de aportes mensuales” y “Registro masivo de aportes por liquidación de incrementos retroactivos”.

En los dos casos las actividades referidas, alcanzan un Nivel de Riesgo de 40 puntos lo que consecuentemente las ubica en el rango MEDIO ALTO DE RIESGO en la escala, esto por cuanto pese a que la probabilidad de ocurrencia es MEDIA BAJA, su impacto puede ser ALTO; y se produce ante la existencia de error sea por alteración intencional o error de datos, en la preparación de dicha información, por parte del Personal responsable en cada Fuerza; generando condiciones de derechos distintas a las que podrían corresponderles y la consecuente implicación de un perjuicio económico al sistema.

En cuanto al nivel de severidad de los riesgos identificados en los dos procesos, encontramos que:

- En un nivel **CRÍTICO** de riesgo están ubicados 11 que representan un 18%.
- En un nivel **ALTO** de riesgo están ubicados 31 que representan un 52%.
- En un nivel **MODERADO** de riesgo están ubicados 4 que representan un 7%.
- En un nivel **BAJO** de riesgo están ubicados 14 que representan un 23%.

De los cuales y en función de su ubicación en el mapa de riesgos se desprende que:

- 14 de los riesgos, esto es el 23%, tienen un nivel aceptable o tolerable de riesgo.

- 45 que son el 75%, requieren la ejecución de acciones tendientes a reducir su impacto; y,
- 1 que es el 2% requiere la ejecución de acciones tendientes a reducir tanto su probabilidad de ocurrencia como su impacto.

### **3.9. PLAN DE ACCIÓN**

La existencia de cualquier probabilidad de ocurrencia de estos riesgos, hace necesario la implementación de un plan de manejo de los mismos, el cual se mantenga en permanente evaluación y monitoreo, sentido en el que es importante señalar que el papel de los funcionarios encargados de dar seguimiento a las actividades de control para minimizar el riesgo es de dos modalidades: directo e indirecto.

Rol directo: Le corresponde incluir dentro de los resultados de los informes de evaluación de riesgos, Mapas de Riesgos con enfoque sistémico sobre el área evaluada, especificando el riesgo, las causas y los efectos, para con base en ellos realizar recomendaciones preventivas y/o correctivas y realizar el seguimiento a la evolución de dichos riesgos con el fin de verificar el cumplimiento de las recomendaciones propuestas.

Rol indirecto: Le corresponde velar porque al interior de la entidad se implementen políticas de administración del riesgo, se conformen grupos que lideren dicho proceso y propendan por que se implementen mecanismos reales para la administración del riesgo, contribuyendo a efectuar una gestión eficaz y

eficiente por medio de la toma de acciones válidas y oportunas para prevenir y enfrentar esos riesgos tratándolos o aminorándolos.

Labor que para llevarse a cabo requiere la aplicación de la metodología propuesta en el presente documento.

### **3.9.1. Estructura del Plan de Acción**

Los planes de tratamiento de riesgos deben incluir los siguientes aspectos:

- Identificación de los procesos
- Definición del riesgo
- Acciones propuestas
- Recursos requeridos
- Responsabilidades
- Cronograma e indicadores de logro.

Es importante tener en cuenta que la eficacia de los planes de tratamiento dependen en muchos casos de la aceptación y conocimiento de las partes involucradas, por lo cual se requiere estimular su participación y cooperación por parte de la Unidad de Riesgo Operativo o quien haga sus veces.

El tratamiento de los riesgos, debe fundamentarse en la comprensión de sus causas, especialmente cuando tales riesgos están asociados a procesos. Por eso el análisis de sus interrelaciones es clave para la formulación objetiva de los planes de tratamiento. Es entonces importante, identificar si las causa tienen

origen interno o externo, porque de ello dependen el grado de control que pueda ejercerse sobre ellas y por consiguiente la efectividad del tratamiento.

### **3.9.2. Principales Acciones de Mejoramiento**

A continuación se describen explicativamente algunas que constituyen el punto de partida para las demás, mismas que se exponen de forma consolidada a aquellas que individualmente constan en los Planes de Acción correspondientes a cada proceso, en los **Anexos 6.1** y **6.2** respectivamente, así:

- Reestructuración del Departamento de Afiliación y Cotizaciones, considerando dentro de ésta, la clara identificación de dos áreas relacionadas (interacción permanente) pero distintas e independientes, observando la propuesta constante en el **Anexo 7** base con la cual se plantean las funciones descritas en el **Anexo 8**.
- En función de la reestructuración orgánica y funcional propuesta, estructurar la reingeniería de procesos que permita una adecuada puesta en marcha de la misma.
- Para el establecimiento de nuevos controles, la reingeniería de procedimientos informáticos planteada considerará la elaboración de una aplicación informática o reportes programados (directamente en el sistema

o en la herramienta DISCOVERER) que sean definidos bajo los parámetros de control sobre los campos detectados con información inconsistente, tomando en cuenta los criterios desprendidos del análisis previo, mismos que de manera general se mencionan en las funciones de control descritas para los distintos cargos planteados en la nueva estructura (**Anexo 8**) entre los que podemos mencionar:

- Reporte Mensual de Novedades de aportes (faltantes) por personal Militar dado de Alta o Reincorporado, esto en función de las fechas registradas por tales movimientos.
  - Reporte Mensual de Novedades de aportes (faltantes y diferencias: ascensos retroactivos) por personal Militar Activo, Pasivo o Ex Militar, en periodos intermedios de Vida Militar.
  - Reporte Mensual de Novedades de afiliación en Activos, por aportes remitidos en roles de personal Militar (novedades en fechas de Alta o personal no dado de Alta) esto en función de las fechas registradas por tales movimientos.
  - Reporte Mensual de Novedades de afiliación en Activos (Vida Militar), por aportes remitidos en roles de personal Militar, esto en función de las fechas registradas por tales movimientos.
- Ejecutar planes de difusión de información, tanto a las Fuerzas en lo relativo a la normativa en la que se regulan los formatos para el envío de

información al ISSFA, y que forma parte de los subprocesos de carga masiva; como a todos los segmentos de la población de Afiliados, en cuanto a los requisitos para los diferentes trámites.

- Generar un plan de capacitación anual, para la utilización, manejo y determinación de las bondades que tienen los diferentes sistemas informáticos del ISSFA y en base a los cuales se facilitará la inserción de los controles pertinentes.

De otra parte y en general a toda la institución, se considerará adicionalmente lo siguiente:

- Establecer un Modelo de Control Interno institucional, herramienta que le permitirá contar con una estructura de control interno eficiente que asegure el cumplimiento de las operaciones, el adecuado funcionamiento en los sistemas de liquidación y compensación de la entidad, las prácticas de gobierno corporativo y las normas de actuación y conducta establecidas en la entidad.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales a las cuales se encuentra sujeta la entidad y darlas a conocer a los empleados y miembros de toda la plana directiva de la institución.

- Asegurar la integridad, seguridad y disponibilidad de la tecnología de información (TI) de la entidad. Para ello, puede establecerse mediante acuerdo los requerimientos mínimos para tecnología de información.

### **3.9.3. Base de Datos de Eventos de Riesgo Operativo**

Como un punto muy importante dentro de este gran reto, es necesario conformar bases de datos centralizadas, suficientes y de calidad, que permitan registrar, ordenar y clasificar y disponer de información sobre los eventos de riesgo operativo; fallas o insuficiencias; y, factores de riesgo operativo, clasificados por línea de negocio, determinando la frecuencia con que se repite cada evento y el efecto cuantitativo de pérdida producida y otra información que la institución considere necesaria y oportuna, para que a futuro se pueda estimar las pérdidas esperadas e inesperadas atribuibles a este riesgo; considerando la totalidad de ellos, la consolidación adecuada de la información que permita su presentación consistente a través de reportes, una estandarización en el contenido de los campos, haciéndose necesaria la definición de tablas que contengan códigos de las alternativas de respuesta, entre las cuales el usuario seleccionará la que corresponda a su necesidad, tablas que observarán las siguientes características:

### 3.9.3.1. Elementos

Los elementos a considerarse en su estructura son:

- Evento de riesgo
- Tipo de evento de riesgo -que incluya una descripción breve de la situación presentada-
- Cantidad de eventos
- Unidad de negocio donde se originó
- Fecha en la que ocurrió el evento
- Fecha en la que se registró contablemente; y,
- Pérdida monetaria realizada

### 3.9.3.2. Características

#### a) Evento de Riesgo Operacional

Registrará la categorización de los eventos de riesgo operacional, que contendrá el código como un campo numérico de dos posiciones y la descripción escrita como un campo alfanumérico de 20 posiciones.

*Tabla No.3.13*

#### **Factores de Eventos de Riesgo Operacional**

Código	Categoría
01	RRHH
02	PROCESOS
03	FRAUDE INTERNO
04	FRAUDE EXTERNO
05	RECLAMOS LABORALES
06	DAÑOS ACTIVOS FIJOS
07	FALLAS INFORMATICAS

*FUENTE: ISSFA*  
*ELABORACIÓN: Autora*

**b) Tipo de Evento.-**

Registrará los eventos en sí de riesgo que se pueden presentar y que tienen relación con la categorización de eventos de riesgo, tabla que contendrá el código como un campo numérico de dos posiciones; la descripción escrita para selección como un campo alfanumérico de hasta 60 posiciones; y un campo para descripción escrita de ingreso manual de hasta 200 posiciones para el detalle específico del evento de riesgo.

*Tabla No. 3.14*  
**Tipos de Eventos de Riesgo Operacional**

<b>Código Actividad de Riesgo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
01	Ingreso de información errónea del usuario	....
02	Retraso en entrega de información	....
03	Entrega incompleta de documentación	....
04	Manipulación de la identidad	....
05	Manipulación de documentos	....
06	Faltas de control en el sistema	....
07	Pérdidas, errores o problemas con la base de datos	....
08	...	....

*FUENTE: ISSFA*  
*ELABORACIÓN: Autora*

**c) Cantidad de Eventos**

Registrará el número de eventos de riesgo por cada tipo que se vayan presentando, tabla para registro manual que contendrá un campo numérico de hasta 5 posiciones.

**c) Unidad de Negocio donde se originó**

Registrará la Unidad que originó el o los eventos de riesgo presentados, tabla que contendrá el código como un campo numérico de dos posiciones; la descripción escrita para selección como un campo de texto de hasta 40 posiciones, así:

*Tabla No. 3.15*  
**Unidades de Negocio origen de los eventos de riesgo**

<b>Código</b>	<b>Categoría</b>
01	Matriz Afiliación 1 (usuario)
02	Matriz Afiliación 2 (usuario)
03	Matriz Ventanilla 1 (usuario)
04	Matriz Ventanilla 2 (usuario)
05	Matriz Ventanilla ... (usuario)
...	Matriz Ventanilla 4 (usuario)
...	Matriz Ventanilla 5 (usuario)
...	Regional Guayas 1 (usuario)
...	Regional Guayas ... (usuario)
...	Agencia ...
...	Agencia ...

*FUENTE:* ISSFA  
*ISSFA:* Autora

De esta manera por programación se podrá identificar la persona (usuario) y área en que se originó el evento de riesgo.

**e) Fecha en la que ocurrió el evento**

Registrará la fecha de ocurrencia que será aquella que conste en el sistema (DD/MM/AAAA) y en base a la cual se generaron operaciones indebidas.

**f) Fecha en que se registró contablemente**

Será la fecha en la que el área contable realice el registro correspondiente (DD/MM/AAAA) y que será cargada por dicha área.

**g) Pérdida Monetaria Realizada**

Campo numérico de hasta 10 caracteres y de registro manual.

**h) Otras tablas codificadas:**

Las adicionales con códigos y descripciones, que se hagan necesarias de conformidad con la estructura descrita en el anexo que grafica la Bitácora de la Base de Datos de Eventos de Pérdida.

La representación gráfica de la “Bitácora de información para Base de Datos de Eventos de Pérdida y Matriz de Riesgos” se encuentra graficada en el **Anexo 9**.

**3.10. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DEL RIESGO - RIESGO RESIDUAL**

Una vez que se implementen los controles, se debe revisar la medición de la probabilidad y el impacto para los riesgos de los procesos modificados, por parte del Departamento de Afiliación y Cotizaciones como responsable, procedimiento que permitirá con apoyo en la Dirección de Riesgos del ISSFA, determinar el perfil de Riesgo Residual (después de controles).

Como se señaló en la parte conceptual, la determinación de este nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los procesos analizados. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los mismos, los cuales permitirán obtener información para efectos de tomar decisiones.

A manera de ejemplo en el **Anexo 10** se presenta un cuadro en el que se muestra el cálculo del riesgo neto utilizando escalas numéricas de posición de riesgo; en él se describen los riesgos inherentes a una actividad o línea de negocio, el nivel o grado de riesgo ordenado de mayor a menor nivel de riesgo (priorización); las medidas de control ejecutadas con su categorización promedio y finalmente, se expone el valor del riesgo residual para cada riesgo y un promedio total que muestra el perfil global de riesgo de la línea de negocio.

### **3.11. MONITOREO**

La institución a través de su Unidad de Riesgos, dentro de este proceso está obligada a realizar un monitoreo periódico del perfil de riesgo y de la exposición a pérdidas, para lo cual como mínimo cumplirá con lo siguiente:

- Desarrollar un proceso de seguimiento efectivo, que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en el Sistema de Administración del Riesgo Operativo, seguimiento que observará una periodicidad acorde

con los riesgos operativos potenciales ocurridos, así como con la frecuencia y naturaleza de los cambios en el entorno operativo (mínimo semestral).

- Establecer indicadores descriptivos y/o prospectivos que evidencien los potenciales riesgos operativos.
  
- Asegurar que los controles estén funcionando en forma oportuna, efectiva y eficiente.
  
- Asegurar que los riesgos residuales se encuentren en los niveles de aceptación establecidos por la entidad.

## CAPITULO 4

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

- El ISSFA a pesar de haber creado la Unidad de Riesgos, no ha dado la importancia y el apoyo correspondiente a la gestión del Riesgo Operativo, al no dotarle del recurso humano y material capacitado, para esta función; sin embargo el presente trabajo constituye una muestra del interés en los responsables de los procesos claves de lograr establecer un esquema eficiente de administración del riesgo operacional.
  
- Del análisis efectuado a los factores de riesgo operativo en los procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones**, se determinó que:
  - El factor de riesgo con mayor incidencia institucional es el Recurso Humano, el mismo que abarca el 59% de los eventos de riesgo, seguido de los Procesos, Fraude interno, Tecnología y Fraude Externo.
  - Las actividades consideradas de mayor riesgo, son la de registro masivo por pago de aportes; y aquellas que en tres de los subprocesos (2 de Afiliación y 1 de Cotizaciones) están relacionadas

con la preparación, validación y depuración de la información, para procesamiento de cargas masivas.

➤ Los riesgos más altos por su severidad (impacto Vs. Probabilidad) son:

- Error en roles de aportes no susceptibles de detección.
- Error en roles de aportes no detectados en procesos de revisión y cuadro.
- Falta de seguimiento a la corrección de novedades desprendidas de procesos de revisión y cuadro masivo de aportes.
- Error en archivos de carga masiva, para el registro de afiliaciones.

▪ Las principales causas de riesgo en los procesos analizados, radica básicamente en que:

- La información remitida por parte de los proveedores para dichos procesos (Fuerzas, Afiliado en Servicio Pasivo, Juzgados) no es completa, adolece de inconsistencias y muchas veces es incorrecta, esto debido a que en las entidades de origen no se realizan procesos de validación previa.
- Existe sobre carga y ejecución de funciones incompatibles en el personal operativo del Departamento de Afiliación y Cotizaciones, por cuanto su estructura es reducida lo que limita la ejecución adecuada

de las tareas de control que actualmente son propias de los puestos responsables de dichos procesos.

- Como consecuencia de lo anterior, existe deficiencia en los controles actualmente aplicados, en los procesos de Afiliación y Cotizaciones, disminuyendo las garantías que la ejecución de los mismos deben generar para el adecuado funcionamiento del sistema de seguridad social militar.
  
- Y finalmente, que del análisis efectuado al Mapa de Riesgos de los dos procesos (nivel de severidad – manejo) de los 60 eventos de riesgo identificados, el 23% tienen un nivel aceptable o tolerable, un 75% requieren la ejecución de acciones tendientes a reducir su impacto; y, un 2% requiere la ejecución de acciones tendientes a reducir tanto su probabilidad de ocurrencia como su impacto.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Para alcanzar los objetivos del gobierno corporativo, es importante que la alta dirección y el Consejo Directivo del ISSFA, adopten las medidas necesarias para entender la importancia del riesgo operacional, demostrando su ayuda a la Dirección General, y señalando un marco de administración apropiado para la institución en función del marco general del gobierno corporativo.
- Que como punto de partida para la administración del riesgo se establezca una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la misma; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso; la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.
- Para promover la gestión de los Riesgos Operativos en el ISSFA, se requiere que la Dirección de Riesgos gestione e impulse, en la Alta Dirección, la ejecución del proyecto “Implementación de la Gestión Integral de Riesgos” incorporado en la Planificación Estratégica de la institución, y que se mantiene hasta la fecha pendiente. Se requiere que por su

importancia se considere como plan piloto, los procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones**, de tal forma que en un futuro próximo se amplíe el mismo hacia el resto de procesos del ISSFA.

- A fin de dar inicio a la Gestión Integral de Riesgos, se deberá implementar la matriz de riesgos a nivel institucional, generando las políticas y condiciones necesarias que permitan su uso adecuado y responsable; empleando los resultados que se obtengan a través de la misma, en mejoras de procesos a través de la elaboración y aplicación de planes de acción que corrijan y resuelvan los problemas detectados.
- Para que se tome la responsabilidad y se familiaricen con los riesgos operativos que día a día están inmersos en sus funciones, deberá involucrarse a todo el personal de la institución en el proyecto de Gestión Integral de Riesgos para el ISSFA.
- Como paso preliminar para la determinación tanto del riesgo neto como de la potencial pérdida que podría sufrir la Institución por los riesgos operativos inmersos en los Procesos de **Afiliación** y **Cotizaciones**, se requiere la aprobación y ejecución del Plan de Acción propuesto en el presente trabajo; así como tramitar la programación, prueba y puesta en marcha de la Base de Datos de Eventos de pérdida.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LEGISLACIÓN Y NORMATIVA INTERNA:**

- Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, Resolución No. SBS-2004-0843 “De la administración del riesgo de inversión en los portafolios administrados por el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas”, Quito 2004.
- Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, Resolución No. JB-2005-834 “De la Gestión de Riesgo Operativo, 2005.
- Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas
- Reglamento Orgánico Funcional del Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas
- Reglamento Interno de procesos de Seguros Provisionales, aprobado por el Consejo Directivo del ISSFA en sesión de Mayo/2006.

### **LIBROS:**

- De Lara, Alfonso, *Medición y Control de Riesgos Financieros*, 2001.
- Soler, José; Staking, Kim; Ayuso, Alfonso; Beato, Paulina; Botín, Emilio, Escrig, Miguel y Falero Bernardo, *Gestión de Riesgos Financieros*, Banco Interamericano de Desarrollo, Grupo Santander, 1999.

## **DOCUMENTOS Y PAPERS**

- Moreno Álvarez, Ismael, *Gestión del Riesgo Operacional en Entidades Financieras*, 2005.
- España, BBVA, *Basilea II: Impacto en las Entidades Financieras*, 2001.
- ASBA, *Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea*, 2001.
- España, Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, *Basilea II: Hacia un nuevo esquema de medición de riesgos*, 2003.
- Banco de Pagos Internacionales, *Prácticas Sanas para la Administración y supervisión del Riesgo Operativo*, 2003.
- KPMG, Colombia, Boletín Financiero, *Basilea II: Una mirada más cercana- Administración del Riesgo Operacional*, Abril 2004.

## **ARTICULOS Y OTRO MATERIAL DE CAPACITACIÓN Y TALLERES:**

- Guijarro, María de Lourdes y Battaini, Víctor Manuel, *“Un nuevo reto para la Banca Ecuatoriana: Basilea II*, Revista EKOS No. 118, febrero 2004.
- Oscar Basso Winffel, *Gestión de Riesgos Bancarios*, Quito, Noviembre 2005
- Oscar Basso Winffel, *Administración de Riesgos de Operación - Marco Conceptual*, Quito, Noviembre 2005
- Oscar Basso Winffel, *Diagnóstico y Priorización de Riesgos*, Guayaquil, Febrero del 2006

- Oscar Basso Winffel, *Rol del Comité y Unidad de Riesgos - Ejes de la Gestión Integral de Riesgos*, Quito, Enero del 2006
- Dirección Nacional de Riesgos - Superintendencia de Bancos y Seguros, *Riesgo de Operación - Enfoque de gestión y supervisión en el Ecuador*, Quito, Enero del 2006
- Rodrigo Mora Guzmán – Dirección Nacional de Riesgos – Superintendencia de Bancos y Seguros, *Basilea II “Gestión de Riesgos en Instituciones Financieras”*
- Rodrigo Mora Guzmán – Dirección Nacional de Riesgos – Superintendencia de Bancos y Seguros, *Matrices De Riesgo.- Una herramienta para la Gestión de Riesgos.*
- Ángel Vilariño, *Riesgo Operativo (operacional)*, Guatemala, septiembre 2005
- Paúl Noboa, *Introducción al Riesgo*, Quito, Abril del 2006
- José Manuel, Cea, *la Jornada de Riesgos Financieros.- RiskLab*, Madrid, Noviembre del 2002

**MATERIAL DE CLASES (Presentaciones en PowerPoint):**

- Normativa de Riesgo Operativo Eco. Iván Velasteguí
- Riesgo Operativo Eco. Paúl Noboa
- Riesgo Operativo Eco. Martínez

**Otros documentos:**

**<http://www.asbaweb.org/Grupos/grupo%202/Reporte%20Final%20ASBA%20-%20WG2%20-%20Riesgo%20Operativo.pdf>**

Riesgo Operativo – Parte II

**[file:///C:/Documents%20and%20Settings/arubio/Escritorio/TESIS/TERIAL/Medici%F3n%20Riesgo%20Operativo.ppt#256,1,Riesgooperativo \(operacional\)](file:///C:/Documents%20and%20Settings/arubio/Escritorio/TESIS/TERIAL/Medici%F3n%20Riesgo%20Operativo.ppt#256,1,Riesgooperativo%20(operacional))**

Riesgo Operativo – Ángel Vilariño – Guatemala – Septiembre/2005

**[http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/509/1/mi\\_1168.pdf](http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/509/1/mi_1168.pdf)**

Diseño de una metodología para la identificación y medición del riesgo operativo en instituciones financieras

**<http://72.14.209.104/search?q=cache:71i4VApIH8J:www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/513.pdf+riesgo+operativo+procesos+bibliografia&hl=es&ct=clnk&cd=3&gl=ec>**

Gestión del Riesgo Operativo en las entidades de Crédito: un camino sin retorno

**<http://www.sbs.gob.pe/PortalSBs/Microfinanzas/TemasdelInteres/GestSupRiesgos2002.pdf>**

Prácticas Adecuadas para la gestión y Supervisión de los Riesgos de Operación – Comité de Supervisión Bancaria Basilea – Julio/2002

**[http://www.condusef.gob.mx/Seccion\\_Cambiante/Finanzas/ci6\\_fun\\_admon.](http://www.condusef.gob.mx/Seccion_Cambiante/Finanzas/ci6_fun_admon.html)**

**html**

Cultura Financiera

**<http://www.cajanal.gov.co/anexos/ManualDelSistemaDeAdministracionSAR>**

**O.pdf**

Manual del Sistema de Administración del Riesgo Operativo S.A.R.O. / Caja Nacional de Previsión Social CAJANAL E.I.C.E. Colombia – Abril/2008

**<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/controladm>**

**in.htm** El Control como fase del Proceso Administrativo

**[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/supervision](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/supervision)**

**nprocesoadministrativo/**

Supervisión y Planeación en el Proceso Administrativo

**[http://www.wikilearning.com/monografia/del\\_control\\_interno\\_a\\_la\\_econom](http://www.wikilearning.com/monografia/del_control_interno_a_la_econom)**

**ia\_empresarial-que\_es\_el\_control\_interno/12649-3**

Del Control Interno en la economía empresarial ¿Qué es el Control Interno?

**<http://www.sbef.gov.bo/archivos/Editorial0805.pdf>**

Matriz de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos

**<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/GP/SGC/>**

**Guia%20metodologica%20para%20la%20elaboracion%20del%20mapa%20de%20riesgos.pdf**

Guía Metodológica para la elaboración del Mapa de Riesgos del Departamento Nacional de Plantación – Bogotá 2007

**[http://www.cundinamarca.gov.co/Cundinamarca/Archivos/FILE\\_DEPENDE](http://www.cundinamarca.gov.co/Cundinamarca/Archivos/FILE_DEPENDE)**

**[NCIAS/FILE\\_DEPENDENCIAS186111.ppt#280,22](#)**

Modelo Estándar de Control Interno

**[http://www.telecombreak.com/site/downloads/agenda/Presentacion\\_Javier](http://www.telecombreak.com/site/downloads/agenda/Presentacion_Javier)**

**[Mirabal\\_Tegucigalpa.ppt#840,51,Diapositiva 51](#)**

Taylor Risk Consulting / Impacto de las Medidas de Control y Mitigación de Riesgo Operativo en el cálculo del Capital Regulador en un Ambiente Gobernado Bajo los Principios de “Basilea II”

**<http://www.mag.go.cr/circulares/control-riesgo.pdf>**

Instructivo Metodológico para administrar el riesgo en el Ministerio de Agricultura y Ganadería – Costa Rica 2008

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE**

**SEGUROS PREVISIONALES**

**Y DEL DEPARTAMENTO DE**

**AFILIACIÓN Y COTIZACIONES**

## **A N E X O 1.1**

### **FUNCIONES GENERALES DE LA DIRECCIÓN DE SEGUROS PREVISIONALES**

- Planificar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con la administración y presupuesto de los Seguros Previsionales, sobre la base de las políticas de Seguridad Social Militar, las políticas Institucionales, las resoluciones del Consejo Directivo, Junta de Calificación de Prestaciones, y las disposiciones del Director General;.
- Administrar y liquidar el presupuesto los Seguros Previsionales que concede el ISSFA al personal militar en servicio activo, pasivo, derechohabientes y dependientes.
- Realizar los estudios técnicos necesarios que mejoren la administración de los Seguros Previsionales.
- Coordinar con el Actuarial la ejecución de los estudios para establecer la situación actual y realizar una proyección de los Seguros Previsionales.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias en vigencia.
- Establecer y controlar el cumplimiento de las políticas, objetivos, funciones y procesos definidos para su área de responsabilidad.
- Determinar y evaluar el desarrollo de los procesos específicos con indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores dentro de la

gestión administrativa y económica de cada Seguro, así como el rendimiento individual del recurso humano a su cargo.

- Administrar de manera eficiente el recurso humano bajo su responsabilidad o dependencia.
- Actuar con profesionalismo y verificar que el personal a su cargo proceda de la misma manera.
- Autorizar los pagos de los Seguros Previsionales.
- Formar parte de los comités cuando sea requerido por los niveles superiores.
- Proponer y recomendar a los niveles superiores, las políticas tendientes a mejorar la administración óptima de los Seguros Previsionales.
- Representar al Instituto en los foros locales, nacionales e internaciones en materia de gestión y administración de Seguros Previsionales.

## **A N E X O 1.2**

### **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES**

#### **Relativas al Proceso de *Afiliación***

- Mantener actualizada la información del personal en servicio activo y pasivo, sus dependientes; así como de los pensionistas de montepío;
- Coordinar con las áreas de Personal de Fuerzas Armadas; las fechas para el envío y cruce de información referente al personal en servicio activo, con el fin de mantener actualizada la información y la de sus grupos familiares;
- Registrar la cancelación, suspensión y rehabilitación de derechos en pensionista de todos los tipos, de acuerdo a los estamentos, leyes y políticas establecidas para el efecto;
- Controlar en forma permanente la situación de los pensionistas y dependientes;
- Registrar la cancelación, suspensión y rehabilitación de derechos en dependientes de todos los tipos, de acuerdo a los estamentos, leyes y políticas establecidas para el efecto;
- Entregar información actualizada de los afiliados a los hospitales que son prestadores del Seguro de Salud, cuando sea necesario.
- Establecer de forma permanente mecanismos para el cruce de información con las instituciones afines por la naturaleza de sus funciones, tales como Registro Civil, IESS, ISSPOL, TSE, etc.

### **Relativas al Proceso de *Cotizaciones***

- Llevar a cabo el registro, control y seguimiento de las aportaciones de los afiliados del ISSFA;
- Coordinar con la asesoría Matemático Actuarial la realización del estudio respectivo cuando existan novedades en las aportaciones del afiliado y sea necesaria su participación;
- Administrar los Fondos de Reserva y Vivienda, conforme reglamentación vigente y demás políticas establecidas;
- Ejecutar la catalogación de las tarjetas de aportaciones;
- Mantener actualizada la cuenta individual de los afiliados Militares Activos;
- Desarrollar la plantilla de pagos para el cruce y consecuente registro de aportes individuales y patronales;
- Liquidar el número de aportaciones efectivas para el otorgamiento de las prestaciones.

**ANEXO 2**

**HOJAS GRAFICAS DE LA CADENA**

**DEL MACROPROCESO DE**

**SEGUROS PREVISIONALES**

USED AT:	AUTHOR:	DATE: 29/01/2008	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: Seguros Previsionales	REV: 18/02/2008	DRAFT			TOP
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			A-0
			PUBLICATION			

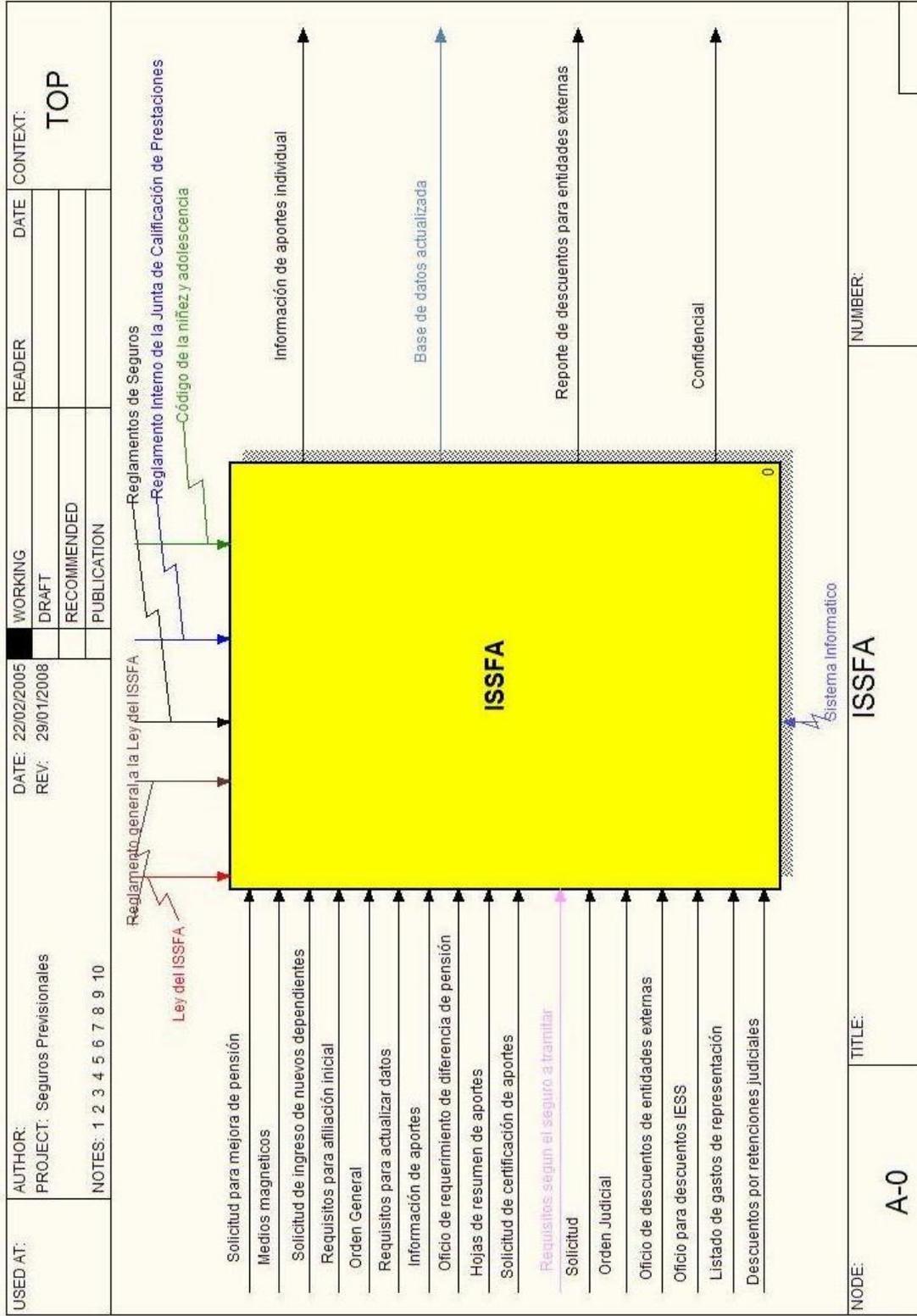
  

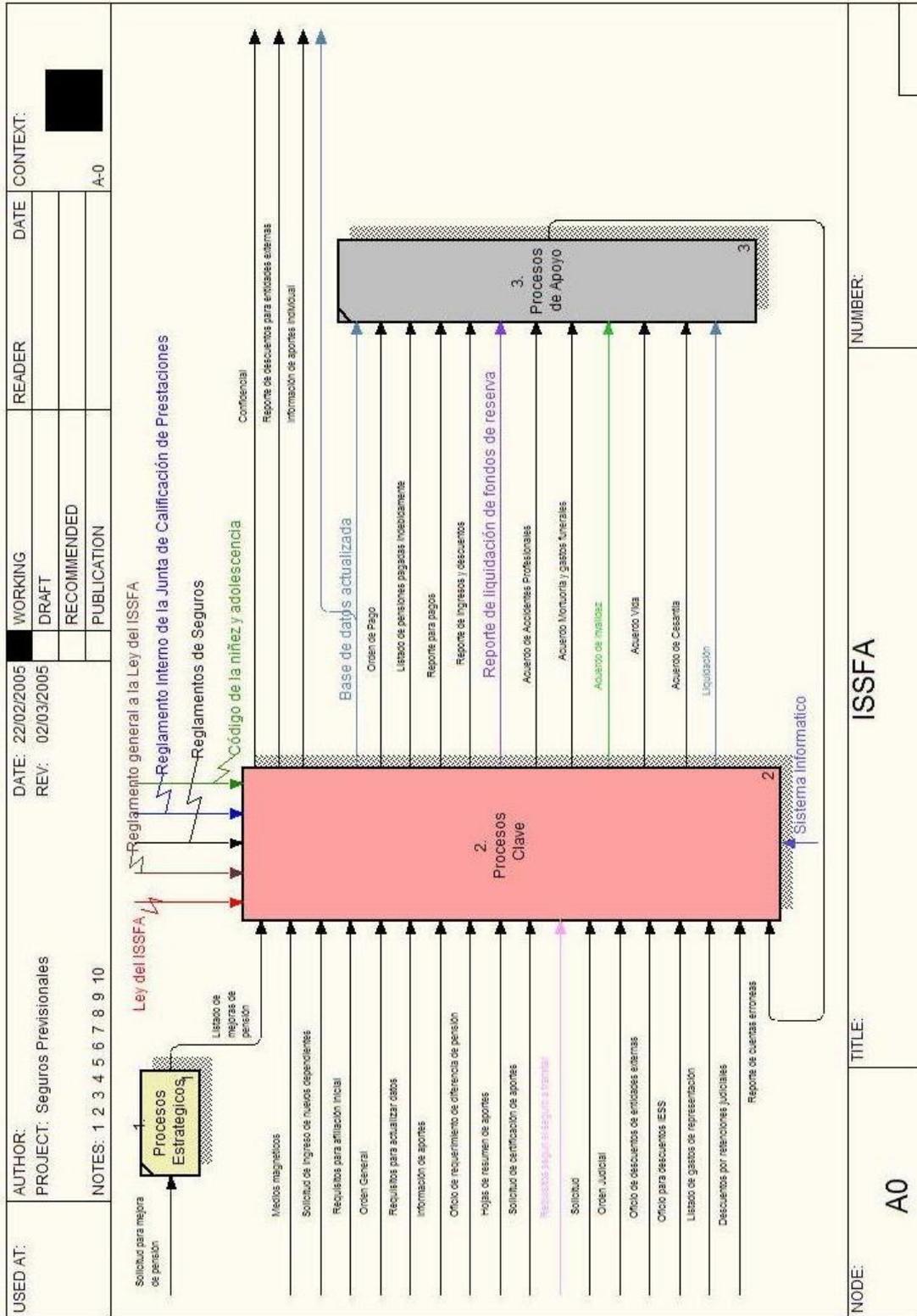
```

graph TD
    ISSFA[ISSFA 0] --> P1[1. Procesos Estrategicos 1]
    ISSFA --> P2[2. Procesos Clave 2]
    ISSFA --> P3[3. Procesos de Apoyo 3]
    P2 --> S1[2.1 Seguros Previsionales 1]
    P2 --> S2[2.2 Prestaciones Medicas 3]
    P2 --> S3[2.3 Servicios de Crédito 2]
    P2 --> S4[2.4 Bienestar Social 4]
    S1 --> S1_1[2.1.1 Afiliación 1]
    S1 --> S1_2[2.1.2 Prestaciones 2]
    S1_1 --> S1_1_1[2.1.1.1 Afiliación]
    S1_1 --> S1_1_2[2.1.1.2 Actualización de datos]
    S1_1 --> S1_1_3[2.1.1.3 Registro de Aportes]
    S1_2 --> S1_2_1[2.1.2.1 Determinación de potenciales derechos]
    S1_2 --> S1_2_2[2.1.2.2 Otorgamiento de derechos]
    S1_2 --> S1_2_3[2.1.2.3 Pago de beneficios]

```

NODE:	A0	TITLE:	ISSFA	NUMBER:	
-------	----	--------	-------	---------	--



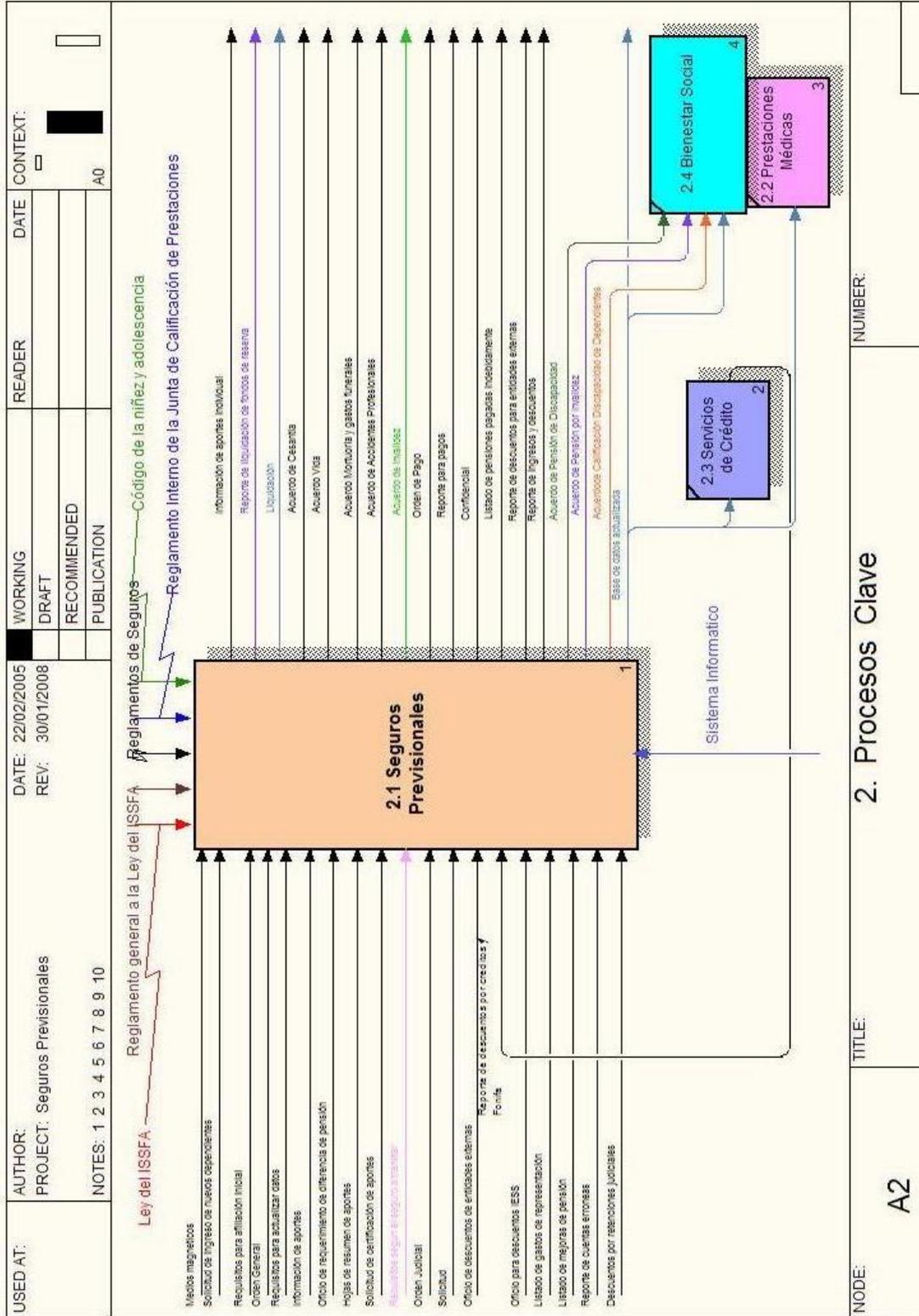


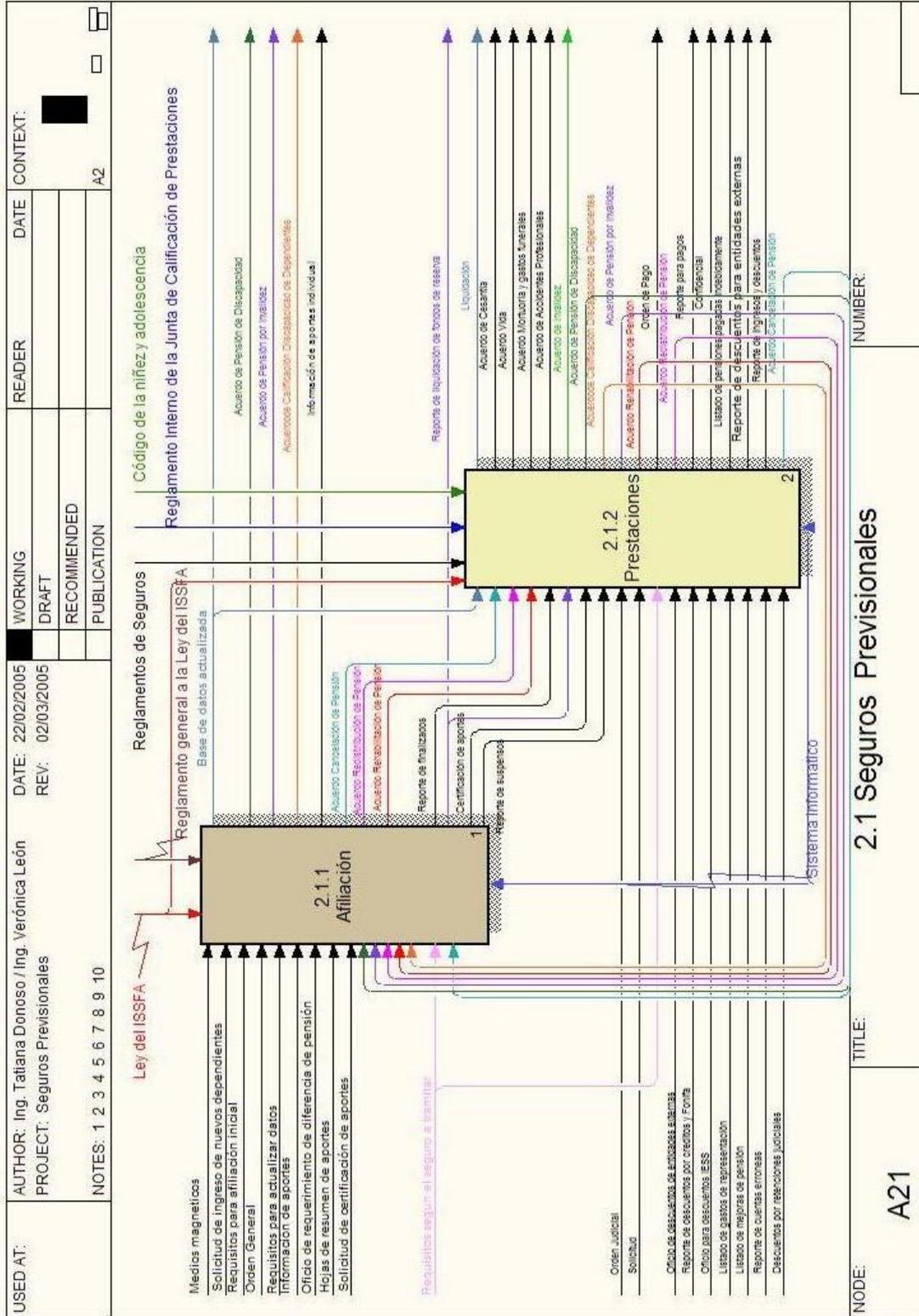
NUMBER:

ISSFA

TITLE:

A0

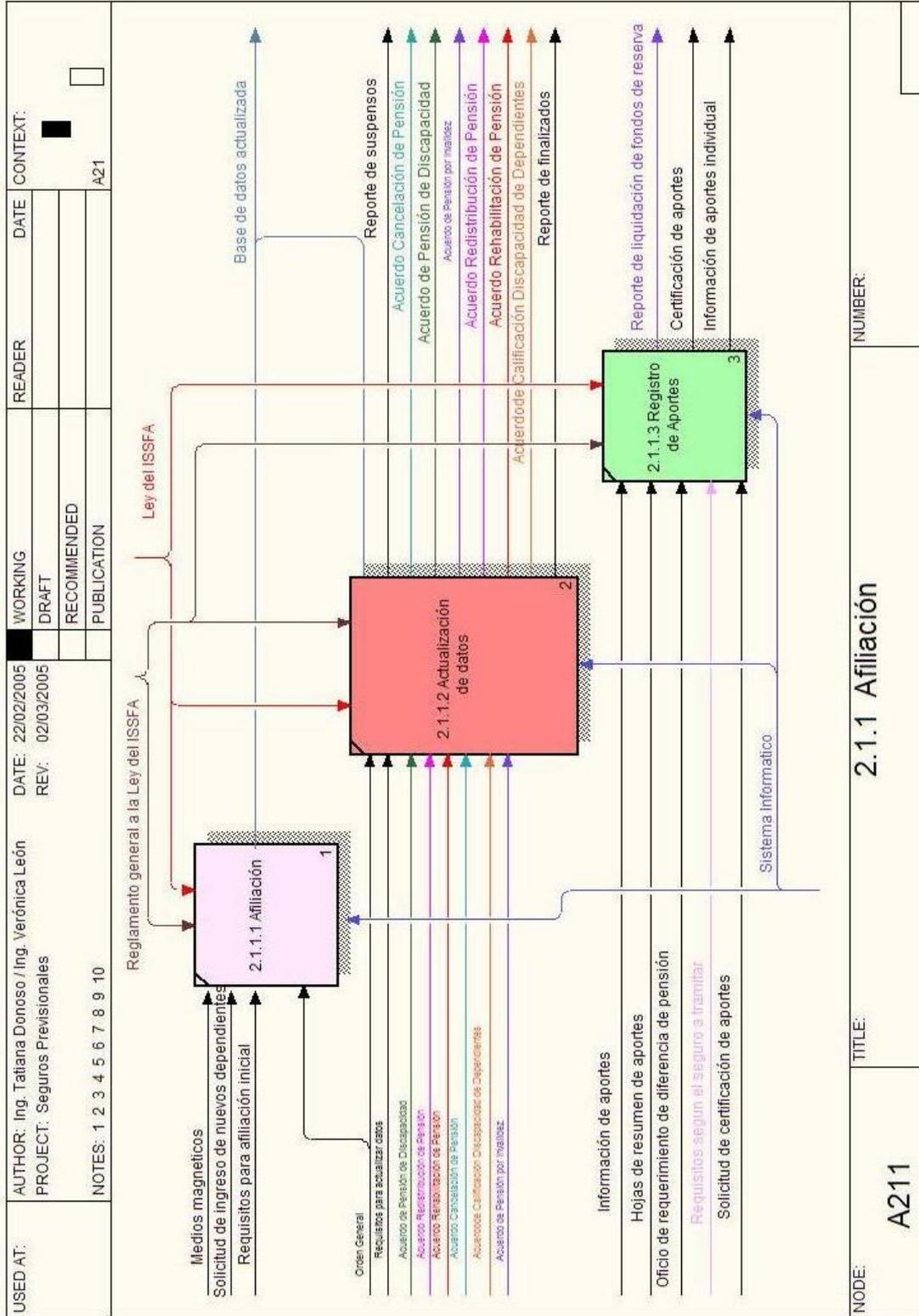


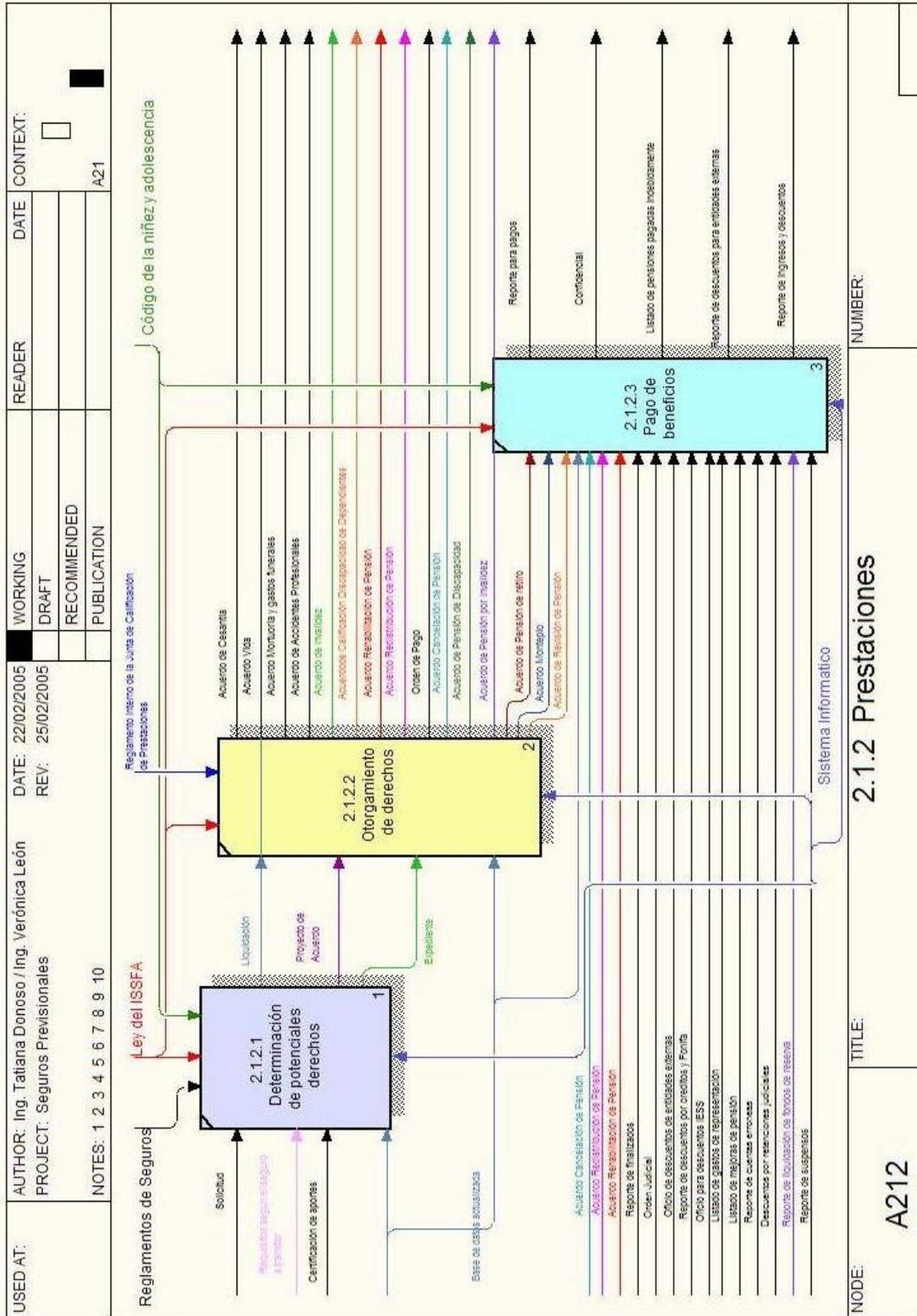


NOTE: A21

TITLE: 2.1 Seguros Previsionales

NUMBER:





**ANEXO 3**

**ENCUESTAS DE AUTO-EVALUACIÓN**

**POR PROCESOS**

**A N E X O 3.1**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES  
ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN**



DENOMINACIÓN DEL PROCESO		A F I L I A C I Ó N			
OBJETIVO DEL PROCESO		Afiliar al militar en servicio activo y sus dependientes, así como a los dependientes de los militares en servicio pasivo; para que accedan a las prestaciones a que tienen derecho.			
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
ORD	RIESGO	TIPO DE RIESGO	FACTOR	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencia)
1	Que los archivos de información contengan errores de forma (en formatos o estructura de datos-número de caracteres por campo).	Exógeno	Procesos	Ejecución inadecuada del proceso.	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.
			Personas	Selección inadecuada de Personal	
2	Que el área de sistemas no guarde los respaldos adicionales a la Base de Datos local.	Endógeno	Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Pérdida de información.
3	Que existan errores en la información de los archivos, no susceptibles de detección.	Exógeno	Procesos	Ejecución inadecuada del proceso.	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.
4	Que existan errores no detectados por falencias en la verificación.	Endógeno	Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.
					Perjuicio económico al sistema por condiciones que generen derechos sin corresponder.
5	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso.	Endógeno	Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.
6	Que existan falencias en el proceso de carga que impidan completar el mismo.	Endógeno	Tecnología	Fallas en los equipos o dispositivos que soportan la ejecución de las operaciones.	Duplicación de registros por la carga parcial.
7	Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Endógeno	Procesos	Reingeniería de Procesos.	Perjuicio económico al sistema por condiciones que generen derechos sin corresponder.
			Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Afectación de los beneficios a los que en función de los mismos accede el Afiliado.
8	Que la documentación no sea entregada oportunamente.	Endógeno	Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.
9	Que existan errores en los datos no constantes en el Orden General, mismos que no podrán detectarse.	Exógeno	Procesos	Reingeniería de Procesos.	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.
10	Que no se justifiquen las novedades.	Exógeno	Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Perjuicio económico al sistema por condiciones que generen derechos sin corresponder.
11	Que la documentación se encuentre incompleta.	Endógeno	Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Afectación de los beneficios a los que en función de los mismos accede el Afiliado.
12	Que los datos constantes en la documentación presentada, reflejen error o inconsistencia.	Exógeno	Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.
13	Error en el registro de información.	Endógeno	Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.
					Duplicación de registros por la misma persona.
14	Ingresar registros no respaldados adecuadamente.	Endógeno	Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Calificación indebida de derechos.
15	Que no se revisen adecuadamente los datos de los reportes.	Endógeno	Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Calificación indebida de derechos.

## ANEXO 3.2

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS**  
**DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES**  
**ENCUESTA DE AUTOEVALUACIÓN**



DENOMINACIÓN DEL PROCESO		COTIZACIONES			
OBJETIVO DEL PROCESO		Mantener actualizadas las cuentas individuales de aportaciones de los militares en servicio activo, variable determinante para el acceso a sus beneficios como titular.			
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					
No.	RIESGO	TIPO DE RIESGO	FACTOR	DESCRIPCIÓN	EFFECTOS (Consecuencias)
1	Que los archivos magnéticos de información contengan errores de forma (en formatos o estructura de datos-número de caracteres por campo).	Exógeno	Procesos	Ejecución inadecuada del proceso.	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.
			Personas	Selección inadecuada del personal.	
2	Que el área de sistemas no guarde los respaldos adicionales a la Base de Datos local.	Endógeno	Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Pérdida de información.
3	Que existan errores en la información de los archivos, no susceptibles de detección.	Exógeno	Procesos	Ejecución inadecuada del proceso.	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.
4	Que existan errores en la información de los archivos, no detectados.	Endógeno	Personas	Selección inadecuada del personal.	
5	Que no se corrijan todos los errores de la información detectados en el proceso.	Endógeno	Personas	Selección inadecuada del personal.	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.
6	Que exista error en el procedimiento y certificación de pago por el Departamento Financiero.	Endógeno	Personas	Ejecución inadecuada del proceso.	Perjuicio económico al sistema por reconocimiento de intereses por períodos que no corresponden .
7	Que existan falencias en el proceso de carga masiva que impidan completar el mismo.	Endógeno	Tecnología	Fallas en los equipos o dispositivos que soportan la ejecución de las operaciones.	Duplicación de registros por la carga parcial.
8	Que no se realice el seguimiento adecuado, ante las Fuerzas, para la corrección de las novedades.	Endógeno	Procesos	Ejecución inadecuada del proceso.	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.
			Personas	Selección inadecuada del personal.	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.
9	Que no se justifiquen las novedades por parte de las Fuerzas.	Exógeno	Personas	Selección inadecuada del personal.	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.
10	Que la documentación receptada para el trámite de calificación, se encuentre incompleta.	Exógeno	Personas	Selección inadecuada del personal.	Afectación de los beneficios, a los que, en función de los mismos accede el Afiliado.
11	Que los datos constantes en la documentación de respaldo de registros, se encuentren incompletos, reflejen error o inconsistencia.	Exógeno	Personas	Selección inadecuada del personal.	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.
12	Que no se realice la revisión adecuada de la información, para la certificación de pagos.	Endógeno	Personas	Selección inadecuada del personal.	Falencias en la conciliación de cuentas.
13	Que los datos no correspondan a los ingresados en las cuentas del ISSFA (transferencias parciales).	Exógeno	Procesos	Ejecución inadecuada del proceso.	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.
14	Que exista error en la preparación de la información para la carga.	Endógeno	Personas	Selección inadecuada del personal.	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.
15	Que no se revisen adecuadamente los datos en los reportes.	Endógeno	Personas	Selección inadecuada del personal.	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.

**ANEXO 4**

**MATRICES DE RIESGOS POR**

**PROCESOS**

**A N E X O 4.1**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
MATRIZ DE RIESGOS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES: PROCESO DE AFILIACIÓN**



PROCESO	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBAB. OCURREN.	NIVEL DE RIESGO	MEDIDA MITIGACION	IMPACTO	PROBAB. OCURREN.	NIVEL DE RIESGO	Promed. por Subproc.
<b>AFILIACION</b>	<b>AFILIACION MASIVA DE MILITARES ACTIVOS</b>	<b>AFILIACIÓN MASIVA DE MILITARES ACTIVOS</b>											<b>18</b>	
		1	RECEPTAR LA INFORMACIÓN DIGITAL (ARCHIVOS MAGNÉTICOS) Y ORDENES GENERALES (ALTAS, ASCENSOS, DISPONIBILIDADES Y BAJAS)	Que la información no se procese oportunamente	Endógeno	Demora en la entrega de beneficios.	Bajo	Medio Bajo	8	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	2	4	8	
				Que los archivos de información contengan errores de forma (en formatos o estructura de datos- número de caracteres por campo).	Exógeno	Alteración de datos, no detectables en proceso de carga.	Alto	Medio Bajo	40	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	10	4	40	
		2	RESPALDAR LA INFORMACIÓN EN DISCO DURO LOCAL	Que el área de sistemas no guarde los respaldos adicionales a la Base de Datos local.	Endógeno	Pérdida de información.	Medio	Bajo	12	Control a los respaldos de información por un área distinta a la de Sistemas y Afiliación -Cotizaciones.	6	2	12	
		3	PREPARAR, VALIDAR Y DEPURAR LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA PRECARGA EN EL SISTEMA	Que existan errores no detectados.	Endógeno	Perjuicio económico al sistema por condiciones que generen derechos sin corresponder.	Alto	Bajo	20	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	10	2	20	
		4	CORREGIR ERRORES	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	Alto	Bajo	20	Control de novedades a Base de Afiliaciones, posterior a procesos de carga.	10	2	20	
		5	EJECUTAR EL INGRESO AUTOMÁTICO DEL REGISTRO	Que existan falencias en el proceso de carga que impidan completar el mismo.	Endógeno	Duplicación de registros por la carga parcial.	Alto	Bajo	20	Control automático de anulación al proceso de carga cuando este no ha sido generado con éxito.	10	2	20	
		6	GENERAR REPORTE DE CRUCE DE NOVEDADES DE AFILIACIÓN EN PROCESO DE CARGA	Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Endógeno	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	Bajo	Bajo	4	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	2	2	4	
		7	CORREGIR ERRORES	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	Alto	Bajo	20	Control de novedades a Base de Afiliaciones, posterior a procesos de carga.	10	2	20	
		8	GENERAR REPORTE DE CARGA DE INFORMACIÓN Y VERIFICACIÓN CON ORDENES GENERALES	Que exista demora en la recepción de la documentación	Endógeno	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	Alto	Medio Bajo	40	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	10	4	40	
		Que existan errores en los datos no constantes en la Orden General, mismos que no podrán detectarse.	Exógeno	Alto	Bajo		20	10	2		20			
		Que existan errores no detectados por falencias en la verificación.	Endógeno	Alto	Bajo		20	10	2		20			
9	EMITIR Y REMITIR REPORTES DE NOVEDADES PARA RECTIFICACIÓN EN LAS	Que no se justifiquen las novedades.	Exógeno	Perjuicio económico al sistema por condiciones que generen derechos sin corresponder.	Bajo	Bajo	4	Control y monitoreo permanente por personal	2	2	4			

## ANEXO 4.1

### INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS MATRIZ DE RIESGOS DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES: PROCESO DE AFILIACIÓN



PROCESO	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBAB. OCURREN.	NIVEL DE RIESGO	MEDIDA MITIGACION	IMPACTO	PROBAB. OCURREN.	NIVEL DE RIESGO	Promed. por Subproc.
		1	NOVEDADES PARA REGISTRO EN LAS FUERZAS	Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Endógeno	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	Bajo	Bajo	4	distinto al que ejecuta las funciones.	2	2	4	

**A N E X O 4.1**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
MATRIZ DE RIESGOS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES: PROCESO DE AFILIACIÓN**



PROCESO	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBAB. OCURREN.	NIVEL DE RIESGO	MEDIDA MITIGACION	IMPACTO	PROBAB. OCURREN.	NIVEL DE RIESGO	Promed. por Subproc.
<b>AFILIACIÓN</b>	<b>AFILIACIÓN MASIVA DE DEPENDIENTES DE MILITARES ACTIVOS</b>	<b>AFILIACIÓN MASIVA DE DEPENDIENTES DE MILITARES ACTIVOS</b>												
		1	RECEPTAR LA INFORMACIÓN DIGITAL (ARCHIVOS MAGNÉTICOS)	Que los archivos de información contengan errores de forma (en formatos o estructura de datos-número de caracteres por campo).	Exógeno	Alteración de datos, no detectables en proceso de carga.	Alto	Medio Bajo	40	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	10	4	40	16
		2	RESPALDAR LA INFORMACIÓN EN DISCO DURO LOCAL	Que el área de sistemas no guarde los respaldos adicionales a la Base de Datos local.	Endógeno	Deficiencia en respaldos históricos de la información fuente.	Medio	Bajo	12	Control a los respaldos de información por un área distinta a la de Sistemas y Afiliación -Cotizaciones.	6	2	12	
		3	PREPARAR, VALIDAR Y DEPURAR LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA PRECARGA EN EL SISTEMA	Que existan errores no detectados.	Endógeno	Perjuicio económico al sistema por condiciones que generen derechos sin corresponder.	Alto	Bajo	20	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	10	2	20	
		4	CORREGIR ERRORES	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	Alto	Bajo	20	Control de novedades a Base de Afiliaciones, posterior a procesos de carga.	10	2	20	
		5	EJECUTAR EL INGRESO AUTOMÁTICO DEL REGISTRO	Que existan falencias en el proceso de carga que impidan completar el mismo.	Endógeno	Duplicación de registros por la carga parcial.	Alto	Bajo	20	Control automático de anulación al proceso de carga cuando este no ha sido generado con éxito.	10	2	20	
		6	GENERAR REPORTE DE CRUCE DE NOVEDADES DE AFILIACIÓN EN PROCESO DE CARGA	Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Endógeno	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	Bajo	Bajo	4	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	2	2	4	
		7	CORREGIR ERRORES	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	Alto	Bajo	20	Control de novedades a Base de Afiliaciones, posterior a procesos de carga.	10	2	20	
		8	EMITIR Y REMITIR REPORTES DE NOVEDADES PARA RECTIFICACIÓN EN LAS FUERZAS	Que no se justifiquen las novedades.	Exógeno	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	Bajo	Bajo	4	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	2	2	4	
Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Endógeno													

**A N E X O 4.1**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
MATRIZ DE RIESGOS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES: PROCESO DE AFILIACIÓN**



PROCESO	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBAB. OCURREN.	NIVEL DE RIESGO	MEDIDA MITIGACION	IMPACTO	PROBAB. OCURREN.	NIVEL DE RIESGO	Promed. por Subproc.	
<b>AFILIACIÓN</b>	<b>AFILIACIÓN INDIVIDUAL DE DEPENDIENTES DE ACTIVOS Y PASIVOS POR SOLICITUD DEL TITULAR O DISPOSICIÓN JUDICIAL</b>	<b>AFILIACIÓN INDIVIDUAL DE DEPENDIENTES DE ACTIVOS O PASIVOS POR SOLICITUD DEL TITULAR O DISPOSICIÓN JUDICIAL</b>													13
		1	RECEPTAR SOLICITUD Y DOCUMENTOS HABILITANTES	Que la documentación se encuentre incompleta.	Endógeno	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	Bajo	Bajo	4	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	2	2	4		
		2	ANALIZAR LA DOCUMENTACIÓN FÍSICA PRESENTADA PARA EL TRÁMITE	Que los datos constantes reflejen error o inconsistencia.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	Medio	Bajo	12	Especificación de requisitos detallada	6	2	12		
		3	INGRESAR LA INFORMACIÓN EN EL SISTEMA Y GENERAR REPORTES	Error en el registro de información.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	Medio Bajo	Bajo	8	Personal idóneo.	4	2	8		
					Endógeno	Duplicación de registros por la misma persona.	Alto	Bajo	20		10	2	20		
		4	VERIFICAR LA DOCUMENTACIÓN RECIBIDA CON LOS REPORTES GENERADOS	Ingresar registros no respaldados adecuadamente.	Endógeno	Calificación indebida de derechos.	Alto	Bajo	20	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	10	2	20		
		<b>CALIFICACIÓN ANUAL Y QUINQUENAL PARA MANTENIMIENTO DE DERECHOS EN: DEPENDIENTES Y MONTEPIÓS HIJOS ENTRE 18 Y 25 AÑOS Y MAYORES DISCAPACITADOS;Y, PADRES RESPECTIVAMENTE</b>													13
		<b>ACTUALIZACIÓN DE DERECHOS DE AFILIACIÓN</b>	1	RECEPTAR SOLICITUD Y DOCUMENTOS HABILITANTES	Que la documentación se encuentre incompleta.	Endógeno	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	Bajo	Bajo	4	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	2	2	4	
	2		ANALIZAR LA DOCUMENTACIÓN FÍSICA PRESENTADA PARA EL TRÁMITE	Que los datos constantes reflejen error o inconsistencia.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	Medio	Bajo	12	Especificación de requisitos detallada	6	2	12		
	3		INGRESAR LA INFORMACIÓN EN EL SISTEMA Y GENERAR REPORTES	Error en el registro de información.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	Medio Bajo	Bajo	8	Personal idóneo.	4	2	8		
					Endógeno	Duplicación de registros por la misma persona.	Alto	Bajo	20		10	2	20		
	4	VERIFICAR LA DOCUMENTACIÓN RECIBIDA CON LOS REPORTES GENERADOS	Ingresar registros no respaldados adecuadamente.	Endógeno	Calificación indebida de derechos.	Alto	Bajo	20	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	10	2	20			

A N E X O 4.2

INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
 MATRIZ DE RIESGOS  
 DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES: PROCESO DE COTIZACIONES



PROCESO	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABIL. OCURRENC	NIVEL DE RIESGO	MEDIDA MITIGACION	IMPACTO	PROBABIL. OCURRENC	NIVEL DE RIESGO	Promed. por Subproc.	
COTIZACIONES	REGISTRO MASIVO DE APORTES PERSONALES, PATRONALES Y FONDOS DE RESERVA	MASIVO DE APORTES PERSONALES, PATRONALES Y FONDOS DE RESERVA													25
		1	RECEPTAR LA INFORMACIÓN DIGITAL (ARCHIVOS MAGNÉTICOS) Y FÍSICA DE ROLES DE APORTES	Que los archivos de información contengan errores de forma (en formatos o estructura de datos-número de caracteres por campo).	Exógeno	Alteración de datos no detectables en proceso de carga.	Alto	Bajo	20	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	10	2	20		
		2	RESPALDAR LA INFORMACIÓN EN DISCO DURO LOCAL	Que el área de sistemas no guarde los respaldos adicionales a la Base de Datos local.	Endógeno	Deficiencia en respaldos históricos de la información fuente.	Bajo	Bajo	4	Control a los respaldos de información por un área distinta a la de Sistemas y Afiliación -Cotizaciones.	2	2	4		
		3	EJECUTAR CUADRE DE DATOS EN FUNCIÓN DE ROL DE APORTES Y CUADRO RESUMEN DE ROL	Que existan errores no susceptibles de detección.	Exógeno	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	Alto	Medio Bajo	40	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	10	4	40		
				Que existan errores susceptibles de detección no detectados.	Endógeno		Alto	Bajo	20		10	2	20		
		4	PREPARAR, VALIDAR Y DEPURAR LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA PRECARGA EN EL SISTEMA	Que existan errores no detectados.	Endógeno	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	Alto	Medio Bajo	40	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores. Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	10	4	40		
		5	CORREGIR ERRORES	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.	Alto	Bajo	20	Control de novedades a Cuentas Individuales, posterior a procesos de carga.	10	2	20		
		6	RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PAGO DE VALORES	Que existan error en el procedimiento y certificación de pago por el Departamento Financiero.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.	Alto	Bajo	20	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	10	2	20		
		7	EJECUTAR EL INGRESO AUTOMÁTICO DEL REGISTRO DE CUENTAS INDIVIDUALES	Que existan falencias en el proceso de carga que impidan completar el mismo.	Endógeno	Duplicación de registros por la carga parcial.	Alto	Bajo	20	Control automático de anulación al proceso de carga cuando este no ha sido generado con éxito.	10	2	20		
		8	GENERAR REPORTE DE CRUCE DE ALTAS Y BAJAS DE APORTES CON AFILIACIÓN	Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Endógeno	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	Alto	Medio Bajo	40	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	10	4	40		
9	EMITIR REPORTES DE FALTANTES DE APORTES, DATOS ERRADOS E INCONSISTENCIAS Y REMITIR A LAS FUERZAS	Que no se justifiquen las novedades.	Exógeno	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	Bajo	Bajo	4	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	2	2	4				
		Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Endógeno		Alto	Bajo	20		10	2	20				

**A N E X O 4.2**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
MATRIZ DE RIESGOS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES: PROCESO DE COTIZACIONES**



PROCESO	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABIL. OCURRENC	NIVEL DE RIESGO	MEDIDA MITIGACION	IMPACTO	PROBABIL. OCURRENC	NIVEL DE RIESGO	Promed. por Subproc.
<b>COTIZACIONES</b>	<b>REGISTRO MASIVO DE APORTES POR LIQUIDACIÓN INCREMENTOS RETROACTIVOS</b>	<b>MASIVO POR PAGO DE APORTES LIQUIDACIÓN DE INCREMENTOS RETROACTIVOS</b>											<b>25</b>	
		1	RECEPTAR LA INFORMACIÓN DIGITAL (ARCHIVOS MAGNÉTICOS) Y FÍSICA DE ROLES DE APORTES	Que los archivos de información contengan errores de forma (en formatos o estructura de datos-número de caracteres por campo).	Exógeno	Alteración de datos no detectables en proceso de carga.	Alto	Bajo	20	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	10	2	20	
		2	RESPALDAR LA INFORMACIÓN EN DISCO DURO LOCAL	Que el área de sistemas no guarde los respaldos adicionales a la Base de Datos local.	Endógeno	Deficiencia en respaldos históricos de la información fuente.	Bajo	Bajo	4	Control a los respaldos de información por un área distinta a la de Sistemas y Afiliación -Cotizaciones.	2	2	4	
		3	EJECUTAR CUADRE DE DATOS EN FUNCIÓN DE ROL DE APORTES Y CUADRO RESUMEN DE ROL	Que existan errores no susceptibles de detección.	Exógeno	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	Alto	Medio Bajo	40	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones en las Fuerzas.	10	4	40	
				Que existan errores no detectados.	Endógeno		Alto	Bajo	20		10	2	20	
		4	PREPARAR, VALIDAR Y DEPURAR LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA PRECARGA EN EL SISTEMA	Que existan errores no detectados.	Endógeno	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	Alto	Medio Bajo	40	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores. Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	10	4	40	
		5	CORREGIR ERRORES	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.	Alto	Bajo	20	Control de novedades a Cuentas Individuales, posterior a procesos de carga.	10	2	20	
		6	RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PAGO DE VALORES	Que exista error en el procedimiento y certificación de pago por el Departamento Financiero.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.	Alto	Bajo	20	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	10	2	20	
		7	EJECUTAR EL INGRESO AUTOMÁTICO DEL REGISTRO DE CUENTAS INDIVIDUALES	Que existan falencias en el proceso de carga que impidan completar el mismo.	Endógeno	Duplicación de registros por la carga parcial.	Alto	Bajo	20	Control automático de anulación al proceso de carga cuando este no ha sido generado con éxito.	10	2	20	
		8	GENERAR REPORTE DE CRUCE DE ALTAS Y BAJAS DE APORTES CON AFILIACIÓN	Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Endógeno	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	Alto	Medio Bajo	40	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	10	4	40	
9	EMITIR REPORTES DE FALTANTES DE APORTES, DATOS ERRADOS E INCONSISTENCIAS Y REMITIR A LAS FUERZAS	Que no se justifiquen las novedades.	Exógeno	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	Bajo	Bajo	4	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	2	2	4			
		Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Endógeno		Alto	Bajo	20		10	2	20			

**A N E X O 4.2**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
MATRIZ DE RIESGOS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES: PROCESO DE COTIZACIONES**



PROCESO	SUBPROCESO	No.	ACTIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABIL. OCURRENC	NIVEL DE RIESGO	MEDIDA MITIGACION	IMPACTO	PROBABIL. OCURRENC	NIVEL DE RIESGO	Promed. por Subproc.	
<b>COTIZACIONES</b>	<b>AJUSTE DE CUENTAS INDIVIDUALES POR PAGO DE DIFERENCIAS Y FALTANTES DE APORTES</b>	<b>AJUSTE DE CUENTAS INDIVIDUALES POR PAGO DE DIFERENCIAS Y FALTANTES DE APORTES</b>													<b>28</b>
		1	RECEPTAR DOCUMENTOS HABILITANTES DE PAGO	Que la documentación se encuentre incompleta.	Exógeno	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	Alto	Medio Bajo	40	Establecimiento de políticas de trámite claras para observancia de las Fuerzas.	10	4	40		
		2	REVISAR Y VERIFICAR LA INFORMACIÓN	Que los datos constantes se encuentren incompletos, reflejen error o inconsistencia.	Exógeno	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	Alto	Medio	60	Asignación profesional idóneo para tal función.	10	6	60		
		3	REQUERIR CERTIFICACIÓN DE PAGO DE VALORES	Que no se realice la revisión adecuada para la certificación de pagos.	Endógeno	Falencias en la conciliación de cuentas.	Medio Alto	Bajo	16	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	8	2	16		
				Que los datos no correspondan a los ingresados en las cuentas del ISSFA (transferencias parciales).	Exógeno	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	Alto	Bajo	20		10	2	20		
		4	PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN PARA CARGA EN EL SISTEMA	Error en la preparación de la información para la carga	Endógeno	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.	Alto	Bajo	20	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	10	2	20		
		5	CARGA AUTOMÁTICA DE INFORMACIÓN AL SISTEMA Y GENERAR REPORTE POR REGISTROS EFECTUADOS	Que existan falencias en el proceso de carga que impidan completar el mismo.	Endógeno	Duplicación de registros por la carga parcial.	Alto	Bajo	20	Control automático de anulación al proceso de carga cuando este no ha sido generado con éxito.	10	2	20		
6	VERIFICAR LOS REPORTE GENERADOS CON LA DOCUMENTACIÓN SUSTENTATORIA DEL REGISTRO	Que no se revisen adecuadamente los datos.	Endógeno	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.	Alto	Bajo	20	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	10	2	20				

**ANEXO 5**

**MATRICES DE RIESGO POR  
SEVERIDAD Y POR PROCESO**

**A N E X O 5.1**  
**MATRIZ DE RIESGOS - SEVERIDAD**  
**DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES: PROCESO DE AFILIACIÓN**

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBAB. OCURREN.	SEVERIDAD
AFILIACION	AFILIACION MASIVA DE MILITARES ACTIVOS	RECEPTAR LA INFORMACIÓN DIGITAL (ARCHIVOS MAGNÉTICOS) Y ORDENES GENERALES (ALTAS, ASCENSOS, DISPONIBILIDADES Y BAJAS)	Que la información no se procese oportunamente	Demora en la entrega de beneficios.	2	4	BAJO
			Que los archivos de información contengan errores de forma (en formatos o estructura de datos-número de caracteres por campo).	Alteración de datos, no detectables en proceso de carga.	10	4	CRITICO
		RESPALDAR LA INFORMACIÓN EN DISCO DURO LOCAL	Que el área de sistemas no guarde los respaldos adicionales a la Base de Datos local.	Pérdida de información.	6	2	MODERADO
		PREPARAR, VALIDAR Y DEPURAR LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA PRECARGA EN EL SISTEMA	Que existan errores no detectados.	Perjuicio económico al sistema por condiciones que generen derechos sin corresponder.	10	2	ALTO
		CORREGIR ERRORES	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	10	2	ALTO
		EJECUTAR EL INGRESO AUTOMÁTICO DEL REGISTRO	Que existan falencias en el proceso de carga que impidan completar el mismo.	Duplicación de registros por la carga parcial.	10	2	ALTO
		GENERAR REPORTE DE CRUCE DE NOVEDADES DE AFILIACIÓN EN PROCESO DE CARGA	Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	2	2	BAJO
		CORREGIR ERRORES	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	10	2	ALTO
		GENERAR REPORTE DE CARGA DE INFORMACIÓN Y VERIFICACIÓN CON ORDENES GENERALES	Que exista demora en la recepción de la documentación	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	10	4	CRITICO
			Que existan errores en los datos no constantes en la Orden General, mismos que no podrán detectarse.		10	2	ALTO
			Que existan errores no detectados por falencias en la verificación.		10	2	ALTO
		EMITIR Y REMITIR REPORTES DE NOVEDADES PARA RECTIFICACIÓN EN LAS FUERZAS	Que no se justifiquen las novedades.	Perjuicio económico al sistema por condiciones que generen derechos sin corresponder.	2	2	BAJO
			Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	2	2	BAJO
		AFILIACION MASIVA DE DEPENDIENTES DE MILITARES ACTIVOS	RECEPTAR LA INFORMACIÓN DIGITAL (ARCHIVOS MAGNÉTICOS)	Que los archivos de información contengan errores de forma (en formatos o estructura de datos-número de caracteres por campo).	Alteración de datos, no detectables en proceso de carga.	10	4
	RESPALDAR LA INFORMACIÓN EN DISCO DURO LOCAL		Que el área de sistemas no guarde los respaldos adicionales a la Base de Datos local.	Deficiencia en respaldos históricos de la información fuente.	6	2	MODERADO
	PREPARAR, VALIDAR Y DEPURAR LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA PRECARGA EN EL SISTEMA		Que existan errores no detectados.	Perjuicio económico al sistema por condiciones que generen derechos sin corresponder.	10	2	ALTO
	CORREGIR ERRORES		Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	10	2	ALTO
	EJECUTAR EL INGRESO AUTOMÁTICO DEL REGISTRO		Que existan falencias en el proceso de carga que impidan completar el mismo.	Duplicación de registros por la carga parcial.	10	2	ALTO
	GENERAR REPORTE DE CRUCE DE NOVEDADES DE AFILIACIÓN EN PROCESO DE CARGA		Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	2	2	BAJO
	CORREGIR ERRORES		Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	10	2	MODERADO
	EMITIR Y REMITIR REPORTES DE NOVEDADES PARA RECTIFICACIÓN EN LAS FUERZAS		Que no se justifiquen las novedades.	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	2	2	BAJO
	AFILIACIÓN INDIVIDUAL DE DEPENDIENTES DE ACTIVOS Y PASIVOS POR SOLICITUD DEL TITULAR O DISPOSICIÓN JUDICIAL	RECEPTAR SOLICITUD Y DOCUMENTOS HABILITANTES	Que la documentación se encuentre incompleta.	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	2	2	BAJO
		ANALIZAR LA DOCUMENTACIÓN FÍSICA PRESENTADA PARA EL TRÁMITE	Que los datos constantes reflejen error o inconsistencia.	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	6	2	MODERADO
		INGRESAR LA INFORMACIÓN EN EL SISTEMA Y GENERAR REPORTES	Error en el registro de información.	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	4	2	BAJO
				Duplicación de registros por la misma persona.	10	2	ALTO
	VERIFICAR LA DOCUMENTACIÓN RECIBIDA CON LOS REPORTES GENERADOS	Ingresar registros no respaldados adecuadamente.	Calificación indebida de derechos.	10	2	ALTO	
	ACTUALIZACIÓN DE DERECHOS DE AFILIACIÓN	RECEPTAR SOLICITUD Y DOCUMENTOS HABILITANTES	Que la documentación se encuentre incompleta.	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	2	2	BAJO
		ANALIZAR LA DOCUMENTACIÓN FÍSICA PRESENTADA PARA EL TRÁMITE	Que los datos constantes reflejen error o inconsistencia.	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	6	2	MODERADO
		INGRESAR LA INFORMACIÓN EN EL SISTEMA Y GENERAR REPORTES	Error en el registro de información.	Registro de datos incorrectos en la Base de Datos.	4	2	BAJO
				Duplicación de registros por la misma persona.	10	2	ALTO
	VERIFICAR LA DOCUMENTACIÓN RECIBIDA CON LOS REPORTES GENERADOS	Ingresar registros no respaldados adecuadamente.	Calificación indebida de derechos.	10	2	ALTO	

**A N E X O 5.2**  
**MATRIZ DE RIESGOS - SEVERIDAD**  
**DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES: PROCESO DE COTIZACIONES**

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBAB. OCURREN.	SEVERIDAD
AFILIACIÓN	REGISTRO MASIVO DE APORTES PERSONALES, PATRONALES Y FONDOS DE RESERVA	RECEPTAR LA INFORMACIÓN DIGITAL (ARCHIVOS MAGNÉTICOS) Y FÍSICA DE ROLES DE APORTES	Que los archivos de información contengan errores de forma (en formatos o estructura de datos-número de caracteres por campo).	Alteración de datos no detectables en proceso de carga.	10	2	ALTO
		RESPALDAR LA INFORMACIÓN EN DISCO DURO LOCAL	Que el área de sistemas no guarde los respaldos adicionales a la Base de Datos local.	Deficiencia en respaldos históricos de la información fuente.	2	2	BAJO
		EJECUTAR CUADRE DE DATOS EN FUNCIÓN DE ROL DE APORTES Y CUADRO RESUMEN DE ROL	Que existan errores no susceptibles de detección.	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	10	4	CRITICO
			Que existan errores susceptibles de detección no detectados.		10	2	ALTO
		PREPARAR, VALIDAR Y DEPURAR LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA PRECARGA EN EL SISTEMA	Que existan errores no detectados.	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	10	4	CRITICO
		CORREGIR ERRORES	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso.	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.	10	2	ALTO
		RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PAGO DE VALORES	Que existan error en el procedimiento y certificación de pago por el Departamento Financiero.	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.	10	2	ALTO
		EJECUTAR EL INGRESO AUTOMÁTICO DEL REGISTRO DE CUENTAS INDIVIDUALES	Que existan falencias en el proceso de carga que impidan completar el mismo.	Duplicación de registros por la carga parcial.	10	2	ALTO
		GENERAR REPORTE DE CRUCE DE ALTAS Y BAJAS DE APORTES CON AFILIACIÓN	Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	10	4	CRITICO
	EMITIR REPORTES DE FALTANTES DE APORTES, DATOS ERRADOS E INCONSISTENCIAS Y REMITIR A LAS FUERZAS	Que no se justifiquen las novedades.	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	2	2	BAJO	
		Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.		10	2	ALTO	
	REGISTRO MASIVO DE APORTES POR LIQUIDACIÓN INCREMENTOS RETROACTIVOS	RECEPTAR LA INFORMACIÓN DIGITAL (ARCHIVOS MAGNÉTICOS) Y FÍSICA DE ROLES DE APORTES	Que los archivos de información contengan errores de forma (en formatos o estructura de datos-número de caracteres por campo).	Alteración de datos no detectables en proceso de carga.	10	2	ALTO
		RESPALDAR LA INFORMACIÓN EN DISCO DURO LOCAL	Que el área de sistemas no guarde los respaldos adicionales a la Base de Datos local.	Deficiencia en respaldos históricos de la información fuente.	2	2	BAJO
		EJECUTAR CUADRE DE DATOS EN FUNCIÓN DE ROL DE APORTES Y CUADRO RESUMEN DE ROL	Que existan errores no susceptibles de detección.	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	10	4	CRITICO
			Que existan errores no detectados.		10	2	ALTO
		PREPARAR, VALIDAR Y DEPURAR LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA PRECARGA EN EL SISTEMA	Que existan errores no detectados.	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	10	4	CRITICO
		CORREGIR ERRORES	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso.	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.	10	2	ALTO
		RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PAGO DE VALORES	Que exista error en el procedimiento y certificación de pago por el Departamento Financiero.	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.	10	2	ALTO
		EJECUTAR EL INGRESO AUTOMÁTICO DEL REGISTRO DE CUENTAS INDIVIDUALES	Que existan falencias en el proceso de carga que impidan completar el mismo.	Duplicación de registros por la carga parcial.	10	2	ALTO
		GENERAR REPORTE DE CRUCE DE ALTAS Y BAJAS DE APORTES CON AFILIACIÓN	Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	10	4	CRITICO
	EMITIR REPORTES DE FALTANTES DE APORTES, DATOS ERRADOS E INCONSISTENCIAS Y REMITIR A LAS FUERZAS	Que no se justifiquen las novedades.	Perjuicio económico al sistema por aportes incompletos.	2	2	BAJO	
		Que no se realice el seguimiento adecuado para la corrección de las novedades.		10	2	ALTO	
	AJUSTE DE CUENTAS INDIVIDUALES POR PAGO DE DIFERENCIAS Y FALTANTES DE APORTES	RECEPTAR DOCUMENTOS HABILITANTES DE PAGO	Que la documentación se encuentre incompleta.	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	10	4	CRITICO
		REVISAR Y VERIFICAR LA INFORMACIÓN	Que los datos constantes se encuentren incompletos, reflejen error o inconsistencia.	Afectación a los beneficios que en función de los mismos accede el Afiliado.	10	6	CRITICO
		REQUERIR CERTIFICACIÓN DE PAGO DE VALORES	Que no se realice la revisión adecuada para la certificación de pagos.	Falencias en la conciliación de cuentas.	8	2	ALTO
			Que los datos no correspondan a los ingresados en las cuentas del ISSFA (transferencias parciales).		10	2	ALTO
		PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN PARA CARGA EN EL SISTEMA	Error en la preparación de la información para la carga	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.	10	2	ALTO
CARGA AUTOMÁTICA DE INFORMACIÓN AL SISTEMA Y GENERAR REPORTE POR REGISTROS EFECTUADOS		Que existan falencias en el proceso de carga que impidan completar el mismo.	Duplicación de registros por la carga parcial.	10	2	ALTO	
VERIFICAR LOS REPORTES GENERADOS CON LA DOCUMENTACIÓN SUSTENTATORIA DEL REGISTRO		Que no se revisen adecuadamente los datos.	Registro de datos incorrectos en cuentas individuales.	10	2	ALTO	

## **ANEXO 6**

# **PLANES DE ACCIÓN POR PROCESO**

**A N E X O 6.1**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES  
PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE AFILIACIÓN**



PROCESO	No.	FACTOR DE RIESGO	MEDIDA DE MITIGACIÓN	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE IMPLEMENTACION		RECURSOS NECESARIOS			
							Fecha Inicio	Fecha Finaliza				
AFILIACIÓN	1	Que los archivos magnéticos de información contengan errores de forma (en formatos o estructura de datos-número de caracteres por campo).	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	Reingeniería de procedimientos informáticos	1.- Redefinir procedimientos informáticos de carga masiva y registros manuales de información	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/10/2008	31/10/2008	RR.HH. (5 personas); 1 computador; suministros			
						Operativo de Cotizaciones						
						Operativo de Afiliación						
						Analista de Procesos - UDI						
						Analista Programador Informático						
	2.- Ajustes a las programaciones informáticas	Analista Programador Informático	03/11/2008	14/11/2008	RR.HH (1 persona), computador, suministros.							
	3.- Pruebas de las programaciones ajustadas	Analista Programador Informático	17/11/2008	21/11/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros							
	4.- Incersión de las funciones de control relacionadas con los nuevos reportes	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	24/11/2008	12/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros							
	Operativo de Cotizaciones											
	5.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/10/2008	12/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros							
	2	Que el área de sistemas no guarde los respaldos adicionales a la Base de Datos local.	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	Implantación de un Sistema de Evaluación al cumplimiento de controles	1.- Definir el Alcance de un Sistema de Evaluación de Control Interno, a las seguridades y respaldos, relacionados con el área Informática.	Jefe de Auditoría Interna	03/11/2008	28/11/2008	RR.HH. (5 personas); 1 computador; suministros			
						Operativo de Auditoría						
						Jefe de Sistemas						
						Administrador de la Base de Datos						
						Analista de Procesos - UDI						
	2.- Determinar responsables y responsabilidades	Jefe de Auditoría Interna	01/12/2008	02/12/2008	RR.HH. (1 personas); 1 computador; suministros							
	3.- Determinar procedimientos y productos	Jefe de la UDI	02/12/2008	09/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros							
	4.- Establecer cronograma de seguimiento	Jefe de Auditoría Interna	10/12/2008	11/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros							
	5.- Seguimiento y control	Jefe de Auditoría Interna	03/11/2008	11/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros							
	3	Que existan errores en la información de los archivos, no susceptibles de detección.	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	Reingeniería de procedimientos informáticos	1.- Redefinir procedimientos informáticos de carga masiva y registros manuales de información	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/10/2008	31/10/2008	RR.HH. (5 personas); 1 computador; suministros			
Operativo de Cotizaciones												
Operativo de Afiliación												
Analista de Procesos - UDI												
Analista Programador Informático												
2.- Ajustes a las programaciones informáticas	Analista Programador Informático	03/11/2008	14/11/2008	RR.HH (1 persona), computador, suministros.								
3.- Pruebas de las programaciones ajustadas	Analista Programador Informático	17/11/2008	21/11/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros								
4.- Incersión de las funciones de control relacionadas con los nuevos reportes	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	24/11/2008	12/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros								
Operativo de Cotizaciones												
5.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/10/2008	12/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros								
4	Que existan errores en la información de los archivos, susceptibles de detección pero no detectados por falencias en la verificación.	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	Reingeniería de procedimientos operativos	1.- Redefinir los procesos operativos conforme nueva estructura, funciones y controles	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	29/08/2008	29/09/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros				
					Analista de Procesos - UDI							
					2.- Aprobación de la propuesta				Director General	30/09/2008	01/12/2008	RR.HH (Miembros del C.D.), Suministros.
					3.- Incersión de las funciones en el Proceso.				Jefe de Afiliación y Cotizaciones	02/12/2008	18/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
Operativo de Cotizaciones												
4.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	29/08/2008	18/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros								

**A N E X O 6.1**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES  
PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE AFILIACIÓN**



PROCESO	No.	FACTOR DE RIESGO	MEDIDA DE MITIGACIÓN	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE IMPLEMENTACION		RECURSOS NECESARIOS	
							Fecha Inicio	Fecha Finaliza		
AFILIACIÓN	5	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso.	Control de novedades a Cuentas Individuales, posterior a procesos de carga.	Reingeniería de procedimientos operativos	1.- Redefinir los procesos operativos conforme nueva estructura, funciones y controles	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Analista de Procesos - UDI	29/08/2008	29/09/2008	RR.HH. (2 personas); computador, suministros	1
					2.- Aprobación de la propuesta	Director General	30/09/2008	01/12/2008	RR.HH (Miembros del C.D.), Suministros.	
					3.- Inersión de las funciones en el Proceso.	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Operativo de Cotizaciones	02/12/2008	18/12/2008	RR.HH. (2 personas); computador; suministros	1
					4.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	29/08/2008	18/12/2008	RR.HH. (1 persona); computador; suministros	1
	6	Que existan falencias en el proceso de carga masiva que impidan completar el mismo.	Control automático de anulación al proceso de carga cuando este no ha sido generado con éxito.	Reingeniería de procedimientos informáticos	1.- Redefinir procedimientos informáticos de carga masiva y registros manuales de información	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Operativo de Cotizaciones Operativo de Afiliación Analista de Procesos - UDI Analista Programador Informático	01/10/2008	31/10/2008	RR.HH. (5 personas); computador; suministros	1
					2.- Ajustes a las programaciones informáticas	Analista Programador Informático	03/11/2008	14/11/2008	RR.HH (1 persona), computador, suministros.	
					3.- Pruebas de las programaciones ajustadas	Analista Programador Informático Operativo de Cotizaciones	17/11/2008	21/11/2008	RR.HH. (2 personas); computador; suministros	1
					4.- Inersión de las funciones de control relacionadas con los nuevos reportes	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Operativo de Cotizaciones	24/11/2008	12/12/2008	RR.HH. (2 personas); computador; suministros	1
					5.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/10/2008	12/12/2008	RR.HH. (1 persona); computador; suministros	1
	7	Que existan errores en los datos, no constantes en la Orden General, mismos que no podrán detectarse.	Redefinición de requisitos en el proceso	Reingeniería de procedimientos operativos	1.- Redefinir el proceso, considerando la presentación de documentos para el trámite	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Operativo de Afiliación Analista de Procesos - UDI Analista Programador Informático	01/10/2008	31/10/2008	RR.HH. (4 personas); computador; suministros	1
					2.- Aprobación de la propuesta	Director General	30/09/2008	01/12/2008	RR.HH (Miembros del C.D.), Suministros.	
					3.- Inersión de las funciones en el Proceso.	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Operativo de Cotizaciones	02/12/2008	18/12/2008	RR.HH. (2 personas); computador; suministros	1
					4.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	24/11/2008	18/12/2008	RR.HH. (1 persona); computador; suministros	1
	8	Que no se realice el seguimiento adecuado ante las Fuerzas, para la corrección de las novedades.	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	Reestructuración orgánica y funcional del área, asignando un funcionario para supervisión del proceso	1.- Definir las necesidades de la estructura orgánica del área	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Analista de Procesos - UDI	01/08/2008	29/08/2008	RR.HH. (2 personas); computador, suministros	1
					2.- Definir nuevas funciones y redefinir las existentes, conforme nueva estructura	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Analista de Procesos - UDI	01/09/2008	30/09/2008	RR.HH. (2 personas); computador, suministros	1
					3.- Aprobación de la propuesta	Consejo Directivo	01/10/2008	15/10/2008	RR.HH (Miembros del C.D.), Suministros.	
					4.- Ejecución del proceso de Selección del Personal	Jefe de RR.HH. Analista de RR.HH.	16/10/2008	14/11/2008	RR.HH. (2 personas); computador; suministros	1
					5.- Inersión de las funciones en el Proceso	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Supervisor de Cotizaciones	17/11/2008	05/12/2008	RR.HH. (2 personas); computador; suministros	1
					6.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/08/2008	05/12/2008	RR.HH. (1 persona); computador; suministros	1

**A N E X O 6.1**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES  
PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE AFILIACIÓN**



PROCESO	No.	FACTOR DE RIESGO	MEDIDA DE MITIGACIÓN	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE IMPLEMENTACION		RECURSOS NECESARIOS
							Fecha Inicio	Fecha Finaliza	
AFILIACIÓN	9	Que no se justifiquen las novedades.	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	Reestructuración orgánica y funcional del área, asignando un funcionario para supervisión del proceso	1.- Definir las necesidades de la estructura orgánica del área	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Analista de Procesos - UDI	01/08/2008	29/08/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					2.- Definir nuevas funciones y redefinir las existentes, conforme nueva estructura	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Analista de Procesos - UDI	01/09/2008	30/09/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					3.- Aprobación de la propuesta	Consejo Directivo	01/10/2008	15/10/2008	RR.HH (Miembros del C.D.), Suministros.
					4.- Ejecución del proceso de Selección del Personal	Jefe de RR.HH. Analista de RR.HH.	16/10/2008	14/11/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					5.- Inserción de las funciones en el Proceso	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Supervisor de Cotizaciones	17/11/2008	05/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					6.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/08/2008	05/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros
	10	Que la documentación receptada para el trámite de calificación de derechos, se encuentre incompleta.	Asignación profesional idóneo para tal función.	Capacitación del Personal operativo relacionado con el Proceso de Cotizaciones	1.- Definir los temas a tratarse en la capacitación	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Operativos de Cotizaciones Operativos de Afiliación	03/11/2008	07/11/2008	RR.HH. (5 personas); 1 computador; suministros; 1 infocus, y, espacio físico adecuado
					2.- Planificación del Evento	Analista de RR.HH.	10/11/2008	14/11/2008	RR.HH (1 persona), computador, suministros.
					3.- Desarrollo de los temas	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Jefe de Auditoría Interna	17/11/2008	21/11/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					4.- Ejecución de la capacitación	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	24/11/2008	12/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros; 1 infocus, y, espacio físico adecuado
					5.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	03/11/2008	12/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros
	11	Que los datos constantes en la documentación de respaldo de registros, se encuentren incompletos, reflejen error o inconsistencia.	Establecimiento y difusión de políticas de trámite y requisitos, claros para la adecuada observancia de los Afiliados	Plan de difusión de políticas y requisitos trámite problemas en aportes	1.- Definir los temas a considerarse en el Plan de Difusión de información	Director de Seguros Previsionales Jefe de Afiliación y Cotizaciones Jefe de Prestaciones Director Financiero Jefe de Crédito Operativos de Cotizaciones	17/11/2008	29/11/2008	RR.HH. (15 personas); 1 computador; suministros; 1 infocus, y, espacio físico adecuado
					2.- Definición de los medios, esquemas y costos de difusión	Jefe de Comunicación Social Operativo de Comunicación Social	01/12/2008	05/12/2008	RR.HH (2 personas), computador, suministros.
					3.- Desarrollo de los temas	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Jefe de Prestaciones Director Financiero Jefe de Crédito	08/12/2008	26/12/2008	RR.HH. (4 personas); 1 computador; suministros
					4.- Ejecución del Plan de Difusión	Jefe de Comunicación Social Operativo de Comunicación Social	29/12/2008	27/02/2009	RR.HH. (2 personas); 2 computador; suministros; 1 recursos económicos
5.- Seguimiento y control					Jefe de Afiliación y Cotizaciones	17/11/2008	27/02/2009	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros	

**A N E X O 6.1**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES  
PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE AFILIACIÓN**



PROCESO	No.	FACTOR DE RIESGO	MEDIDA DE MITIGACIÓN	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE IMPLEMENTACION		RECURSOS NECESARIOS
							Fecha Inicio	Fecha Finaliza	
AFILIACIÓN	12	Que exista error en el registro de información.	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	Reestructuración orgánica y funcional del área, asignando un funcionario para supervisión del proceso	1.- Definir las necesidades de la estructura orgánica del área	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/08/2008	29/08/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					2.- Definir nuevas funciones y redefinir las existentes, conforme nueva estructura	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/09/2008	30/09/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					3.- Aprobación de la propuesta	Consejo Directivo	01/10/2008	15/10/2008	RR.HH (Miembros del C.D.), Suministros.
					4.- Ejecución del proceso de Selección del Personal	Jefe de RR.HH.	16/10/2008	14/11/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					5.- Inserción de las funciones en el Proceso	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	17/11/2008	05/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					6.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/08/2008	05/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros
	13	Que se hayan ingresado datos registros no respaldados adecuadamente.	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	Reestructuración orgánica y funcional del área, asignando un funcionario para supervisión del proceso	1.- Definir las necesidades de la estructura orgánica del área	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/08/2008	29/08/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					2.- Definir nuevas funciones y redefinir las existentes, conforme nueva estructura	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/09/2008	30/09/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					3.- Aprobación de la propuesta	Consejo Directivo	01/10/2008	15/10/2008	RR.HH (Miembros del C.D.), Suministros.
					4.- Ejecución del proceso de Selección del Personal	Jefe de RR.HH.	16/10/2008	14/11/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					5.- Inserción de las funciones en el Proceso	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	17/11/2008	05/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					6.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/08/2008	05/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros
	14	Que no se revisen adecuadamente los datos en los reportes.	Asignación profesional idóneo para tal función.	Capacitación del Personal relacionado con el Proceso de Cotizaciones	1.- Definir los temas a tratarse en la capacitación	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	03/11/2008	07/11/2008	RR.HH. (5 personas); 1 computador; suministros; 1 infocus; y, espacio físico adecuado
					2.- Planificación del Evento	Jefe de RR.HH.	10/11/2008	14/11/2008	RR.HH (2 personas); computador, suministros.
					3.- Desarrollo de los temas	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	17/11/2008	21/11/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					4.- Ejecución de la capacitación	Jefe de Auditoría Interna	24/11/2008	12/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros; 1 infocus; y, espacio físico adecuado
					5.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	03/11/2008	12/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros

**A N E X O 6.2**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES  
PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE COTIZACIONES**



PROCESO	No.	FACTOR DE RIESGO	MEDIDA DE MITIGACIÓN	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE IMPLEMENTACION		RECURSOS NECESARIOS
							Fecha Inicio	Fecha Finaliza	
COTIZACIONES	1	Que los archivos magnéticos de información contengan errores de forma (en formatos o estructura de datos-número de caracteres por campo).	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	Reingeniería de procedimientos informáticos	1.- Redefinir procedimientos informáticos de carga masiva y registros manuales de información	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/10/2008	31/10/2008	RR.HH. (5 personas); 1 computador; suministros
						Operativo de Cotizaciones			
						Operativo de Afiliación			
						Analista de Procesos - UDI			
						Analista Programador Informático			
	Analista Programador Informático	03/11/2008	14/11/2008	RR.HH (1 persona), computador, suministros.					
	Analista Programador Informático	17/11/2008	21/11/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros					
	Operativo de Cotizaciones	24/11/2008	12/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros					
	Jefe de Afiliación y Cotizaciones								
	Operativo de Cotizaciones	01/10/2008	12/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros					
	Jefe de Afiliación y Cotizaciones								
	2	Que el área de sistemas no guarde los respaldos adicionales a la Base de Datos local.	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	Implantación de un Sistema de Evaluación al cumplimiento de controles	1.- Definir el Alcance de un Sistema de Evaluación de Control Interno, a las seguridades y respaldos, relacionados con el área Informática.	Jefe de Auditoría Interna	01/10/2008	31/10/2008	RR.HH. (5 personas); 1 computador; suministros
						Operativo de Auditoría			
						Jefe de Sistemas			
						Administrador de la Base de Datos			
						Analista de Procesos - UDI			
	Jefe de Auditoría Interna	01/12/2008	02/12/2008	RR.HH. (1 personas); 1 computador; suministros					
	Jefe de la UDI	03/12/2008	10/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros					
	Jefe de Auditoría Interna	11/12/2008	12/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros					
	Jefe de Auditoría Interna	01/10/2008	12/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros					
Jefe de la UDI									
3	Que existan errores en la información de los archivos, no susceptibles de detección.	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	Reingeniería de procedimientos informáticos	1.- Redefinir procedimientos informáticos de carga masiva y registros manuales de información	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/10/2008	31/10/2008	RR.HH. (5 personas); 1 computador; suministros	
					Operativo de Cotizaciones				
					Operativo de Afiliación				
					Analista de Procesos - UDI				
					Analista Programador Informático				
Analista Programador Informático	03/11/2008	14/11/2008	RR.HH (1 persona), computador, suministros.						
Analista Programador Informático	17/11/2008	21/11/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros						
Operativo de Cotizaciones	24/11/2008	12/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros						
Jefe de Afiliación y Cotizaciones									
Operativo de Cotizaciones	01/10/2008	12/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros						
Jefe de Afiliación y Cotizaciones									
4	Que existan errores en la información de los archivos, susceptibles de detección pero no detectados.	Incorporación de validaciones y controles específicos y detallados adicionales, que minimicen errores.	Reingeniería de procedimientos operativos	1.- Redefinir los procesos operativos conforme nueva estructura, funciones y controles	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	29/08/2008	29/09/2008	RR.HH. (3 personas); 1 computador; suministros	
					Director Financiero				
					Analista de Procesos - UDI				
					Director General				30/09/2008
Jefe de Afiliación y Cotizaciones	03/12/2008	21/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros						
Operativo de Cotizaciones	29/08/2008	21/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros						
Jefe de Afiliación y Cotizaciones									

**A N E X O 6.2**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES  
PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE COTIZACIONES**



PROCESO	No.	FACTOR DE RIESGO	MEDIDA DE MITIGACIÓN	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE IMPLEMENTACION		RECURSOS NECESARIOS
							Fecha Inicio	Fecha Finaliza	
COTIZACIONES	5	Que no se corrijan todos los errores detectados en el proceso.	Control de novedades a Cuentas Individuales, posterior a procesos de carga.	Reingeniería de procedimientos operativos	1.- Redefinir los procesos operativos conforme nueva estructura, funciones y controles	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Director Financiero Analista de Procesos - UDI	29/08/2008	29/09/2008	RR.HH. (3 personas); 1 computador, suministros
					2.- Aprobación de la propuesta	Director General	30/09/2008	1-1-2-2008	RR.HH (Miembros del C.D.), Suministros.
					3.- Inserción de las funciones en el Proceso.	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Operativo de Cotizaciones	02/12/2008	18/12/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					4.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	29/08/2008	18/12/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador, suministros
	6	Que existan falencias en el proceso de carga masiva que impidan completar el mismo.	Control automático de anulación al proceso de carga cuando este no ha sido generado con éxito.	Reingeniería de procedimientos informáticos	1.- Redefinir procedimientos informáticos de carga masiva y registros manuales de información	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Operativo de Cotizaciones Operativo de Afiliación Analista de Procesos - UDI Analista Programador Informático	01/12/2008	31/12/2008	RR.HH. (5 personas); 1 computador, suministros
					2.- Ajustes a las programaciones informáticas	Analista Programador Informático	01/01/2009	16/01/2009	RR.HH (1 persona), computador, suministros.
					3.- Pruebas de las programaciones ajustadas	Analista Programador Informático Operativo de Cotizaciones	19/01/2009	23/01/2009	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					4.- Inserción de las funciones de control relacionadas con los nuevos reportes	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Operativo de Cotizaciones	26/01/2009	06/02/2009	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					5.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/12/2008	06/02/2009	RR.HH. (1 persona); 1 computador, suministros
	7	Que no se realice el seguimiento adecuado ante las Fuerzas, para la corrección de las novedades.	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	Reingeniería de procedimientos operativos	1.- Definir las necesidades de la estructura orgánica del área	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Analista de Procesos - UDI	29/08/2008	29/09/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					2.- Definir nuevas funciones y redefinir las existentes, conforme nueva estructura	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Analista de Procesos - UDI	30/09/2008	15/10/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					3.- Aprobación de la propuesta	Consejo Directivo	15/10/2008	15/01/2009	RR.HH (Miembros del C.D.), Suministros.
					4.- Ejecución del proceso de Selección del Personal	Jefe de RR.HH. Analista de RR.HH.	15/01/2009	27/02/2009	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					5.- Inserción de las funciones en el Proceso	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Supervisor de Cotizaciones	02/03/2009	20/03/2009	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					6.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	29/08/2008	20/03/2009	RR.HH. (1 persona); 1 computador, suministros
	8	Que no se justifiquen las novedades.	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	Reestructuración orgánica y funcional del área, asignando un funcionario para supervisión del proceso	1.- Definir las necesidades de la estructura orgánica del área	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Analista de Procesos - UDI	01/08/2008	29/08/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					2.- Definir nuevas funciones y redefinir las existentes, conforme nueva estructura	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Analista de Procesos - UDI	01/09/2008	30/09/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					3.- Aprobación de la propuesta	Consejo Directivo	15/10/2008	15/01/2009	RR.HH (Miembros del C.D.), Suministros.
					4.- Ejecución del proceso de Selección del Personal	Jefe de RR.HH. Analista de RR.HH.	15/01/2009	27/02/2009	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					5.- Inserción de las funciones en el Proceso	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Supervisor de Cotizaciones	02/03/2009	20/03/2009	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					6.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/08/2008	20/03/2009	RR.HH. (1 persona); 1 computador, suministros

**A N E X O 6.2**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES  
PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE COTIZACIONES**



PROCESO	No.	FACTOR DE RIESGO	MEDIDA DE MITIGACIÓN	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE IMPLEMENTACION		RECURSOS NECESARIOS
							Fecha Inicio	Fecha Finaliza	
COTIZACIONES	9	Que la documentación receptada para el trámite de registro de diferencias se encuentre incompleta.	Asignación profesional idóneo para tal función.	Capacitación del Personal operativo relacionado con el Proceso de Cotizaciones	1.- Definir los temas a tratarse en la capacitación	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Operativos de Cotizaciones Operativos de Afiliación	01/08/2008	29/08/2008	RR.HH. (5 personas); 1 computador; suministros; 1 infocus; y, espacio físico adecuado
					2.- Planificación del Evento	Analista de RR.HH.	01/09/2008	30/09/2008	RR.HH (1 persona), computador, suministros.
					3.- Desarrollo de los temas	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Jefe de Auditoría Interna	01/10/2008	30/10/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					4.- Ejecución de la capacitación	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	03/11/2008	21/11/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros; 1 infocus; y, espacio físico adecuado
					5.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/08/2008	21/11/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros
	10	Que los datos constantes en la documentación de respaldo de registros, se encuentren incompletos, reflejen error o inconsistencia.	Establecimiento y difusión de políticas de trámite y requisitos, claros para la adecuada observancia de los Afiliados	Plan de difusión de políticas y requisitos trámite problemas en aportes	1.- Definir los temas a considerarse en el Plan de Difusión de información	Director de Seguros Previsionales Jefe de Afiliación y Cotizaciones Jefe de Prestaciones Director Financiero Jefe de Crédito Operativos de Cotizaciones	17/11/2008	29/11/2008	RR.HH. (15 personas); 1 computador; suministros; 1 infocus; y, espacio físico adecuado
					2.- Definición de los medios, esquemas y costos de difusión	Jefe de Comunicación Social Operativo de Comunicación Social	01/12/2008	05/12/2008	RR.HH (2 personas), computador, suministros.
					3.- Desarrollo de los temas	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Jefe de Prestaciones Director Financiero Jefe de Crédito	08/12/2008	26/12/2008	RR.HH. (4 personas); 1 computador; suministros
					4.- Ejecución del Plan de Difusión	Jefe de Comunicación Social Operativo de Comunicación Social	29/12/2008	27/02/2009	RR.HH. (2 personas); 2 computador; suministros; 1 recursos económicos
					5.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	17/11/2008	27/02/2009	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros
	11	Que no se realice la revisión adecuada de la información, para la certificación de pagos-Financiero.	Personal idóneo	Capacitación del Personal operativo relacionado con el Proceso de Cuentas por Cobrar	1.- Definir los temas a tratarse en la capacitación	Director Financiero Jefe de Tesorería Jefe de Contabilidad Operativos de Tesorería Operativos de Contabilidad	01/01/2009	09/01/2009	RR.HH. (15 personas); 1 computador; suministros; 1 infocus; y, espacio físico adecuado
					2.- Planificación del Evento	Jefe de RR.HH. Analista de RR.HH.	12/01/2009	23/01/2009	RR.HH (2 personas), computador, suministros.
					3.- Desarrollo de los temas	Director Financiero Jefe de Contabilidad Jefe de Tesorería Jefe de Auditoría Interna	26/01/2009	13/02/2009	RR.HH. (4 personas); 1 computador; suministros
					4.- Ejecución de la capacitación	Jefe de Auditoría Interna Jefe de Contabilidad	16/02/2009	27/02/2009	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros; 1 infocus; y, espacio físico adecuado
					5.- Seguimiento y control	Director Financiero	01/01/2009	27/02/2009	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros

**A N E X O 6.2**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES  
PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE COTIZACIONES**



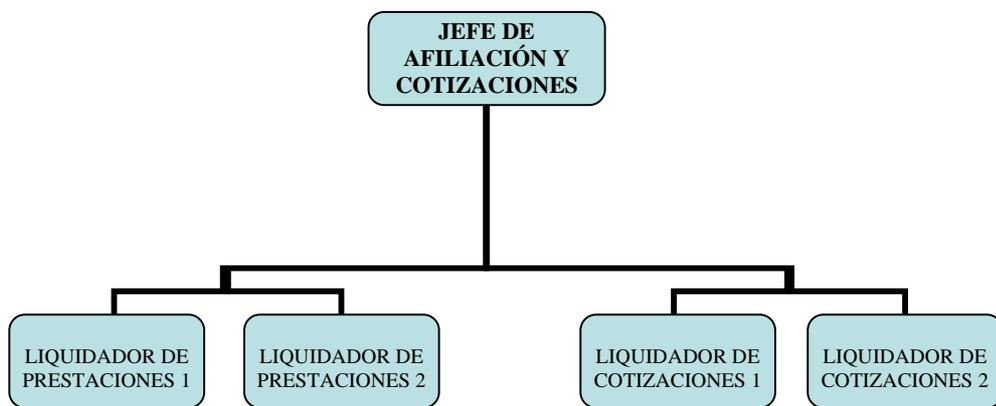
PROCESO	No.	FACTOR DE RIESGO	MEDIDA DE MITIGACIÓN	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLE	PERIODO DE IMPLEMENTACION		RECURSOS NECESARIOS
							Fecha Inicio	Fecha Finaliza	
COTIZACIONES	12	Que los datos no correspondan a los ingresados en las cuentas del ISSFA (transferencias parciales).	Control y monitoreo permanente por personal distinto al que ejecuta las funciones.	Reingeniería de procedimientos operativos	1.- Redefinir los procesos operativos para el Control de Cuentas por Cobrar	Director Financiero Jefe de Tesorería Jefe de Contabilidad Jefe de Afiliación y Cotizaciones Analista de Procesos - UDI	04/09/2008	30/09/2008	RR.HH. (5 personas); 1 computador, suministros
					2.- Aprobación de la propuesta	Director General	01/10/2008	31/10/2008	RR.HH (Miembros del C.D.), Suministros.
					3.- Inserción de las funciones en el Proceso.	Jefe de Tesorería Operativo de Tesorería	03/11/2008	28/11/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					4.- Seguimiento y control	Jefe de Tesorería	04/09/2008	28/11/2008	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros
	13	Que exista error en la preparación de la información para la carga.	Control previo por personal distinto al que ejecuta las funciones.	Reestructuración orgánica y funcional del área, asignando un funcionario para supervisión del proceso	1.- Definir las necesidades de la estructura orgánica del área	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Analista de Procesos - UDI	01/10/2008	31/10/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					2.- Definir nuevas funciones y redefinir las existentes, conforme nueva estructura	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Analista de Procesos - UDI	03/11/2008	28/11/2008	RR.HH. (2 personas); 1 computador, suministros
					3.- Aprobación de la propuesta	Consejo Directivo	01/12/2008	27/02/2009	RR.HH (Miembros del C.D.), Suministros.
					4.- Ejecución del proceso de Selección del Personal	Jefe de RR.HH. Analista de RR.HH.	03/03/2009	31/03/2009	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					5.- Inserción de las funciones en el Proceso	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Supervisor de Cotizaciones	01/04/2009	17/04/2009	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					6.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	01/10/2008	17/04/2009	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros
	14	Que no se revisen adecuadamente los datos en los reportes.	Asignación profesional idóneo para tal función.	Capacitación del Personal operativo relacionado con el Proceso de Cotizaciones	1.- Definir los temas a tratarse en la capacitación	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Operativos de Cotizaciones Operativos de Afiliación	02/03/2009	06/03/2009	RR.HH. (5 personas); 1 computador; suministros; 1 infocus; y, espacio físico adecuado
					2.- Planificación del Evento	Jefe de RR.HH. Analista de RR.HH.	09/03/2009	13/03/2009	RR.HH (2 personas), computador, suministros.
					3.- Desarrollo de los temas	Jefe de Afiliación y Cotizaciones Jefe de Auditoría Interna	16/03/2009	20/03/2009	RR.HH. (2 personas); 1 computador; suministros
					4.- Ejecución de la capacitación	Jefe de Auditoría Interna Jefe de Afiliación y Cotizaciones	23/03/2009	27/03/2009	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros; 1 infocus; y, espacio físico adecuado.
					5.- Seguimiento y control	Jefe de Afiliación y Cotizaciones	02/03/2009	27/03/2009	RR.HH. (1 persona); 1 computador; suministros

**ANEXO 7**

**EXTRUCTURA ANTERIOR Y  
PROPUESTA DE NUEVA  
ESTRUCTURA  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y  
COTIZACIONES**

## ANEXO 7.1

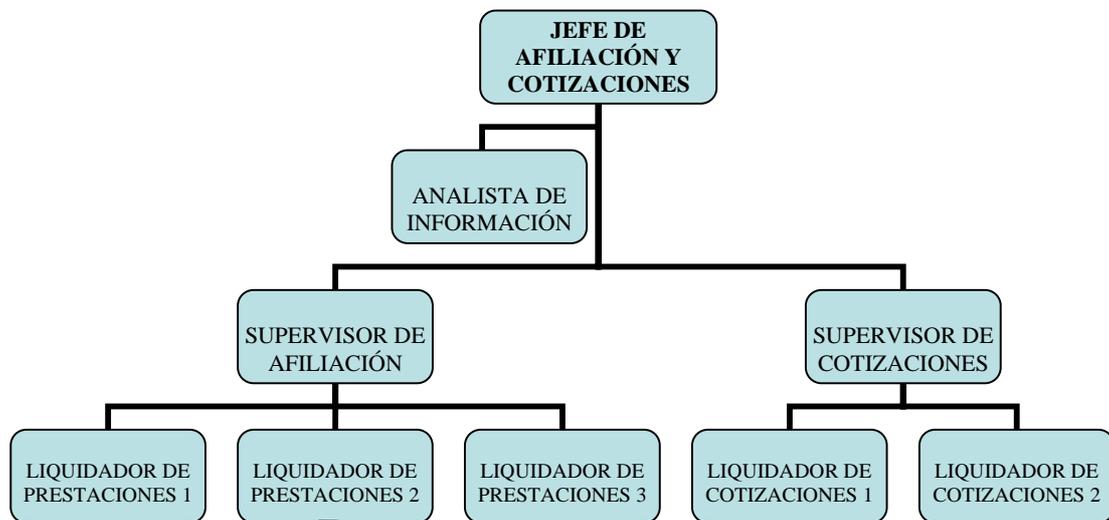
### ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES



-

**A N E X O 7.2**

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL  
DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES**



**ANEXO 8**

**PROPUESTA REESTRUCTURACIÓN**

**DE FUNCIONES**

## **A N E X O 8**

### **PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE FUNCIONES, CONFORME NUEVA ESTRUCTURA DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y COTIZACIONES**

#### ***Jefatura***

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes funciones administrativas y operativas de su Departamento
- Asesorar al jefe inmediato superior, en aspectos relacionado con el accionar del Departamento a su cargo
- Verificar el cumplimiento de las políticas fijadas, con el seguimiento de programas puntuales o de acciones generales y evaluar resultado de las mismas
- Velar por la racionalización y uso adecuado del recurso humano, material y económico del Departamento
- Coordinación con dependencias internas y externas, relacionadas con el accionar del Departamento
- Supervisión y monitoreo de las actividades de las áreas de AFILIACIÓN y COTIZACIONES
- Análisis y determinación de acciones a ejecutarse por resultados de procesos de cruce de información con entidades externas

- Análisis y determinación de ajustes informáticos a las programaciones relativas a los procesos del área, y de aquellos en los que los mismos tengan ingerencia respecto a los procesos de otras áreas del ISSFA
- Revisión y monitoreo a los controles existentes en los procesos del Departamento
- Elaboración de propuestas de nuevos reglamentos y demás normativa interna relacionada conforme competencia, así como reformas a los mismos
- Definición de necesidades de nuevos controles a ser establecidos en los procesos del Departamento
- Emisión de políticas para la estimación anual de presupuestos, en relación a los recursos administrados por el Departamento
- Elaborar informes para el nivel superior del Departamento

#### ***Analista de Información***

- Recepción y revisión de los medios magnéticos remitidos por las Fuerzas con la información para los procesos de cargas masivas
- Preparación de la información para los procesos de Cargas Masivas
- Obtención y entrega de informes y reportes de inconsistencias generadas por la revisión y preparación de información para procesos de carga, a los operativos 1 responsables de cada área

- Ejecución de los procesos de carga masiva, una vez que los operativos 1 responsables de cada área, hayan realizado las rectificaciones de naturaleza interna que procedan para los mismos
- Generación de reportes de novedades definitivas, conforme definiciones programadas en el sistema, y entrega a operativos 1 responsables de cada proceso para trámite y seguimiento a las fuerzas
- Obtención, impresión y entrega de Ordenes Generales y Ministeriales, para ejecución de procesos operativos 1
- Elaboración y control de entregas, tanto de reportes de novedades como de Ordenes Generales y Ministeriales
- Coordinación con Jefatura y Supervisores de áreas, para la ejecución de procesos de control y depuración masivos, de la Base de Datos que se encuentra bajo responsabilidad del Departamento
- Ejecución de cruces de información requeridos por dependencias externas, y preparación de insumos para trámite
- Ejecución de cruces de la base de datos con la información solicitada y remitida por instituciones externas (Registro Civil, IESS, ISSPOL, SRI, TSE, etc.)
- Depuración y verificación permanente de la información,

## **SECCIÓN AFILIACION**

### **Supervisor – Coordinador**

- Coordinación permanente con la Jefatura para la definición de trámites a realizarse por los procesos del área
- Análisis y elaboración de informes por novedades en Vida Militar
- Control de los movimientos de Afiliación generados por los Operativos 1 y 2
  - Rectificaciones de Datos
  - Nuevos ingresos y finalizaciones
  - Corrección de datos por novedades reportadas en procesos de depuración
- Verificación muestral, al control de Ordenes Generales Operativo 1 Afiliación
- Verificación muestral, al control de documentación que el personal operativo tiene sobre los usuarios de atención al Cliente a nivel nacional
- Coordinación permanente con la Jefatura para la definición de trámites a realizarse por los procesos del área
- Control de la documentación de respaldo relativa a los procesos del área

### **Operativo 1**

- Rectificación de Datos del personal Militar en Servicio Activo
- Corrección de novedades de naturaleza interna en los procesos de carga

- Ejecución operativa de la depuración en sí de la información (obtención de documentos de soporte y registro de rectificaciones)
- Seguimiento permanente a las Fuerzas, para la justificación de Novedades
- Control con Ordenes Generales de los movimientos de Afiliación (Vida Militar, registro de dependientes y rectificación de datos) generados por carga masiva.
- Verificación de la información de Afiliación (Titular y Grupos familiares) para la generación de los distintos seguros.
- Control de los movimientos de Afiliación generados por los usuarios de Atención al Cliente a nivel Nacional.

### ***Operativo 2***

- Registro de movimientos de pensionistas (SUSPENSIONES, REHABILITACIONES y FINALIZACIONES)
- Registro y rectificación de Datos personales de Pensionistas (todos los tipos)
- Corrección de novedades en pensionistas
- Ejecución operativa de la depuración en sí de la información de pensionistas y grupos familiares-Pasivos (obtención de documentos de soporte y registro de rectificaciones)

- Seguimiento permanente con los interesados para obtención de documentos de soporte relacionados con la revisión de novedades, hasta la conclusión de su tratamiento
- Control de los movimientos de Afiliación (nuevos ingresos y finalizaciones) en grupos familiares de Pasivos generados por los usuarios de Atención al Cliente a nivel Nacional

### ***Operativo 3***

- Control de SUPERVIVENCIAS generadas por los usuarios de Atención al Cliente a nivel Nacional
- Control de CALIFICACIÓN DE PADRES generados por los usuarios de Atención al Cliente a nivel Nacional

## **SECCIÓN COTIZACIONES**

### ***Supervisor – Coordinador de Cotizaciones***

- Coordinación permanente con la Jefatura para la definición de trámites a realizarse por los procesos del área
- Análisis y elaboración de informes por novedades en aportes
- Control de los movimientos manuales de aportes en Cuentas Individuales, generados por los Operativos 1 y 2
  - Nuevos ingresos
  - Eliminación de registros

- Corrección de datos por novedades reportadas en procesos de depuración
- Rectificaciones de Datos por trámites individuales
- Verificación muestral, al control de roles mensuales de aportes
- Supervisión a los procesos operativos de Devolución de Fondos de Reserva, traspaso a créditos y pensiones
- Control de devoluciones a las transferencias de pagos por Fondos de Reserva
- Generación de reprocesos de Devolución de Fondos de Reserva
- Control de la documentación de respaldo relativa a los procesos del área

### ***Operativo 1***

- Cuadre financiero mensual de roles de aportes
- Corrección de novedades de naturaleza interna en los procesos de carga masiva de aportes
- Ejecución operativa de la depuración en sí de la información (obtención de documentos de soporte y registro de rectificaciones) o determinación de problemas en cuentas individuales por faltantes y diferencias de aportes
- Control con Roles mensuales de Aportes, de los registros generados por carga masiva en cuentas individuales
- Trámite de notificación de novedades en aportes a las fuerzas, tanto por carga masiva como por procesos de depuración

- Seguimiento permanente a las Fuerzas, para la justificación de Novedades tanto por carga masiva como por procesos de depuración
- Control con Ordenes Generales de los movimientos de Afiliación (Vida Militar y rectificación de datos) generados por carga masiva y que tienen afectaciones en APORTES
- Elaboración y control de los expedientes por documentación de respaldo en trámites de novedades, faltantes y diferencias
- Elaboración y control de los archivos de documentación mensual de aportes (roles, cuadros, Certificaciones de Pago) y Administración de Fondos de Reserva (Devolución, Traspaso a Créditos y Pensiones, etc.)
- Generación de operaciones por administración de cuentas individuales en Fondos de Reserva

### ***Operativo 2***

- Verificación de la información de TIEMPOS DE APORTES del Militar Titular, para la generación de los distintos seguros
- Generación de la información (Certificación de Aportes) para el trámite de Seguros
- Verificación de la información de TIEMPOS DE APORTES del Militar Titular, para la generación de Certificación de Aportes por solicitud de los Afiliados

- Generación de la información (Certificación de Aportes) para trámite de solicitudes
- Elaboración de documentos para el trámite de Cálculos por Faltantes de Aportes (internos y Externos)
- Elaboración y control de comunicaciones enviadas y recibidas relacionadas con todos los trámites del Departamento.

## **ANEXO 9**

# **BITÁCORA DE INFORMACIÓN PARA BASE DE DATOS DE EVENTOS DE PÉRDIDA Y MATRIZ DE RIESGOS**

**A N E X O 9**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE FUERZAS ARMADAS  
RIESGO OPERATIVO**



**BITÁCORA PARA CAPTURA DE INFORMACIÓN PARA BASE DE DATOS EVENTOS DE PERDIDA Y MATRIZ DE RIESGOS**

<b>USUARIO RESPONSABLE</b>	<input type="text" value="(seleccione usuario)"/>	
<b>ÁREA</b>	<input type="text" value="(automático en función de usuario seleccionado)"/>	
<b>MACRO-PROCESO</b>	<input type="text" value="(automático en función del usuario autorizado para el ingreso de los datos)"/>	* Factibilidad de deshabilitación para selección <input type="text" value="DESABILITAR"/> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>PROCESO</b>	<input type="text" value="(automático en función del usuario autorizado para el ingreso de los datos)"/>	* Factibilidad de deshabilitación para selección <input type="text" value="DESABILITAR"/> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>SUBPROCESO</b>	<input type="text" value="(seleccione el sub-proceso)"/>	
<b>MES DE REPORTE</b>	<input type="text" value="(seleccione mes de reporte)"/>	<b>AÑO DE REPORTE</b> <input type="text" value="(seleccione año de reporte)"/>

EVENTO	TIPO DE EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	CAUSAS APARENTES DEL EVENTO	CANTIDAD DE EVENTOS	FECHA OCURRENCIA EVENTO	FECHA REGISTRO CONTABLE	ESTIMACIÓN MONETARIA DE LA PÉRDIDA
(seleccione categoría evento)	(seleccione tipo)	(describa evento)	(describa causa)	(ingrese número)	(ingrese fecha)	(ingrese fecha)	(ingrese valor)

**FUENTE:** ISSFA  
**ELABORACIÓN:** Autora

## **ANEXO 10**

***Ejemplo: CÁLCULO***

**RIESGO NETO O RESIDUAL**

## ANEXO 10.1.

### ESCALA DE VALORACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE CONTROLES

CONTROL	EFECTIVIDAD
Ninguno	(1)
Bajo	(2)
Medio	(3)
Alto	(4)
Destacado	(5)

*Fuente: S.A.R.O.*

## ANEXO 10.2.

### *Ejemplo*

### CÁLCULO DEL RIESGO NETO UTILIZANDO ESCALAS NUMÉRICAS DE POSICIÓN DE RIESGO.

Actividad I	Nivel de Riesgo	Calidad de gestión			RIESGO RESIDUAL (**)
		Tipos de medidas de control	Efectividad	Promedio (*)	
Riesgo Inherente 1	5	Control 1	3	3.6	1.38
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo Inherente 2	4	Control 1	5	4.25	0.94
		Control 2	5		
		Control 3	4		
Riesgo Inherente 3	4	Control 1	3	3.6	1.11
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo Inherente 4	3	Control 1	5	3.5	0.85
		Control 2	2		
Perfil de riesgo (RIESGO RESIDUAL TOTAL) (***)					1.07

(\*) Promedio de los datos de Efectividad

(\*\*) Resultado de la división entre el Nivel de Riesgo / Promedio de Efectividad

(\*\*\*) Promedio: Se considera un mismo peso de ponderación a los RI

*Fuente: S.A.R.O.*