



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**“MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA DISMINUIR LOS RESGOS EN  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN”**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en  
Administración de Negocios**

**AUTOR: ING. NEY FERNANDO MORA GRIJALVA MSc.**  
**TUTOR: DRA. CPA. MARÍA DE LA PORTILLA VERA MBA**

Ibarra, 2012

## **DECLARACIÓN**

Yo, Ney Fernando Mora Grijalva, declaro bajo juramento que el presente trabajo fue desarrollado como proceso de investigación para obtener el título de Maestría en Administración de Negocios , lo que presento en el mismo es de mi autoría y no ha sido presentado para ningún otro grado , ni calificación profesional, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Firma

Ney Fernando Mora Grijalva  
C.C. 040056100-7

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de Tutor del Trabajo de Grado, presentado por el Ingeniero Ney Fernando Mora Grijalva, para optar por el Grado de Magister en Administración de Negocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe

---

Dra. CPA. María De la Portilla Vera MBA  
CI 100113306-3

## **APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR**

“MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA DISMINUIR LOS RIESGOS EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN”

Por: Ing. MSc. Ney Fernando Mora Grijalva.

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte,  
por el siguiente Jurado, a los 27 días del mes de diciembre del 2012, a las 11:00am.

---

Dra. CPA. María De la Portilla Vera  
EXAMINADOR  
CI 100113306-3

---

EXAMINADOR  
CI:

---

EXAMINADOR  
CI:

## **DEDICATORIA**

A mi querida esposa Silvia Miroslava Yépez García, mis hijos: Andrés Fernando, Esteban Raúl y Diego Francisco Mora Yépez por su apoyo constante y decidido en la superación profesional.

A mis familiares cercanos y a mi compañeros de la maestría de la Universidad Técnica del Norte y ex colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” por su motivación para continuar con el progreso y bienestar personal.

Ney Fernando Mora Grijalva.

## **RECONOCIMIENTO**

A la Universidad Técnica del Norte y de manera especial a los Docentes que participaron en los módulos de la Maestría.

Especial reconocimiento a la Dra. CPA. María De la Portilla Vera MBA por su acertada dirección en el desarrollo del presente trabajo.

A los funcionarios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” por su ayuda y colaboración.

El autor

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RECONOCIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
SUMMARY .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	xvi
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 Contextualización del problema .....	1
1.1.1 Antecedentes del problema .....	6
1.1.2 Situación actual del problema .....	9
1.1.3 Prospectiva .....	12
1.2 Causas y efectos .....	12
1.3 Criterios de inclusión y exclusión .....	13
1.4 Ubicación .....	13
1.5 Formulación del problema .....	14
1.6 Objetivos .....	14
1.6.1 Objetivos generales .....	14
1.6.2 Objetivos específicos .....	15
1.7 Preguntas de investigación .....	15
1.8 Justificación .....	16
1.9 Viabilidad y factibilidad .....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	19
2.1 Teoría base .....	19
2.1.1 Evolución del Cooperativismo en el Mundo .....	19

2.1.2	Bases Históricas del Cooperativismo del Ahorro y Crédito Ecuatoriano	21
2.1.3	Bases históricas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”	23
2.1.4	Estructura Legal de Funcionamiento	24
2.1.5	Productos y Servicios que brinda la Cooperativa Tulcán	28
2.1.6	La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” en los últimos cinco años.	29
2.1.7	Estructura Administrativa de la Cooperativa, su personal y organigrama se refleja.	29
2.1.8	Administración enfocada a los Riesgos que pueden presentarse.	29
2.1.9	Modelos de Gestión y Organización	30
2.2	Teoría existente	37
2.2.1	Control Interno	37
2.2.2	Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (COSO II).	44
2.3	Aspectos legales	46
2.3.1	Bases Legales del Control de los Riesgos en el Ecuador y su Proceso Evolutivo.	46
2.3.2	Riesgo de Gobernabilidad.- Previsto en la nueva Ley de Economía Popular y Solidario.	70
2.3.3	Estudios de Profundidad en el Manejo de Riesgos en el Ecuador.	73
2.4	Glosario de términos	73
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>		<b>75</b>
3.1	Tipo de Investigación	75
3.2	Diseño de Investigación	75
3.3	Operacionalización de la variable: Diagnóstico de la Gestión	76
3.4	Operacionalización de la variable: Modelo de Gestión Institucional	77
3.5	Población y Muestra	78
3.5.1	Población:	78
3.5.2	Muestra:	78
3.6	Métodos	78
3.7	Técnica e Instrumentos de recolección de datos	79
3.8	Estrategias	79
3.9	Procedimiento Investigativo Bibliográfico	79



3.10	Procedimiento de Investigación de Campo .....	80
3.11	Procedimiento de la Propuesta .....	81
3.12	Valor práctico del estudio.....	82
CAPITULO IV: PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACION Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		83
4.1	Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados .....	83
4.1.1	Encuesta aplicada a directivos, asambleístas, equipo y empleados de la cooperativa de ahorro y crédito “Tulcán”.....	83
4.1.2	Cuestionario de control interno aplicado a auditoria interna, oficial y asistente de riesgos .....	100
	Discusión de Resultados.....	112
	Conclusiones.....	119
	Recomendaciones .....	120
CAPÍTULO V: SOLUCIÓN VIABLE Y PERTINENTE .....		123
	Título de la propuesta .....	123
	Justificación .....	123
	Fundamentación .....	125
	Objetivos.....	125
	Objetivo General: .....	125
	Objetivos Específicos: .....	125
	Ubicación sectorial y física .....	126
	Factibilidad .....	126
	Descripción de la propuesta.....	127
	Componente Nro. I.....	127
	Componente Nro. II.....	138
	Metodología Aplicada .....	150
	Esquema Integrado de Gestión de Riesgos.....	150
	Metodología para Implementar la Gestión de Riesgos.....	152
	Ambiente Interno .....	152
	Establecimiento de Objetivos .....	155
	Identificación de Eventos .....	156
	Evaluación de Riesgos.....	159

Respuesta a los Riesgos .....	162
Actividades de Control .....	164
Información y Comunicación .....	167
Supervisión .....	172
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA .....	174
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	176
CAPÍTULO VI: ANEXOS .....	177
ANEXO “A”: Encuesta aplicada a jefes departamentales de la cooperativa Tulcán ...	178
ANEXO “B”: Cuestionario. Evaluación forma (COSO ECUADOR) .....	184
ANEXO “C”: Matriz RACI - responsables de procesos .....	235
ANEXO “D”: Definición y ejemplos de tipos de eventos.....	246
ANEXO “E”: Matriz del formulario evaluación de Gestión de Riesgos. ....	249
ANEXO “F”: Socios Activos e inactivos a Diciembre 2011. ....	251
ANEXO “G”: Boletín de indicadores consolidados.....	253
ANEXO “H”: Boletín mensual a diciembre 2011 .....	255
ANEXO “I”: Certificado del manual del riesgo operativo.....	258
ANEXO “J”: CORRE.....	260
ANEXO “K”: Manual de riesgo operativo.....	264

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Composición de la Cartera del Sistema Cooperativo regulado.....	4
Ilustración 2 Patrimonio del Sistema.....	5
Ilustración 3 Mapa de procesos .....	128
Ilustración 4 Esquema COSO.....	151
Ilustración 5 Metodología para implementar la Gestión de Riesgos.....	152
Ilustración 6 Contexto Estratégico .....	153
Ilustración 7 Análisis FODA .....	153
Ilustración 8 Establecimiento de objetivos.....	155
Ilustración 9 Identificación de Eventos .....	157
Ilustración 10 Tipos de Eventos .....	158
Ilustración 11 Identificación de Eventos - Basilea .....	159
Ilustración 12 Evaluación de Riesgos.....	160
Ilustración 13 Evaluación cualitativa de Riesgos .....	161
Ilustración 14 Criterios de Evaluación .....	162
Ilustración 15 Respuestas a los Riesgos .....	163
Ilustración 16 Actividades de Control .....	164
Ilustración 17 Confiabilidad de los Controles .....	165
Ilustración 18 Ejemplos de controles de proceso .....	166
Ilustración 19 Ajustar la Exposición a los Riesgos .....	166
Ilustración 20 Información y Comunicación .....	168
Ilustración 21 Monitoreo de Gestión de Riesgos .....	170

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables: Diagnóstico de la Gestión .....	76
Tabla 2 Operacionalización de variables: Modelo de Gestión Institucional .....	77
Tabla 3 Conocimiento misión y visión.....	83
Tabla 4 Difusión misión y visión .....	84
Tabla 5 Riesgos .....	85
Tabla 6 Difusión tipos de riesgos .....	86
Tabla 7 Normativas, políticas y procedimientos .....	87
Tabla 8 Capacitación .....	88
Tabla 9 Políticas y procedimientos.....	89
Tabla 10 Actualización normativas .....	90
Tabla 11 Aplicación políticas y procedimientos .....	91
Tabla 12 Mitigación de riesgos .....	93
Tabla 13 Apoyo unidad de riesgos .....	95
Tabla 14 Cultura sobre los riesgos .....	96
Tabla 15 Mejoramiento continuo .....	97
Tabla 16 Aportes reportes de riesgos .....	98
Tabla 17 Atención al cliente.....	99
Tabla 18 Escala de Valoración .....	100
Tabla 19 Control Interno .....	101
Tabla 20 COSO 2do. Plan piloto.....	101
Tabla 21 Ambiente de control .....	103
Tabla 22 Evaluación de Riesgos.....	106
Tabla 23 Actividades de Control.....	108
Tabla 24 Información y Comunicación .....	110
Tabla 25 Supervisión y Monitoreo .....	111
Tabla 26 Línea de Negocios – Cooperativa Ahorro y crédito Tulcán.....	136
Tabla 27 Componentes en sus respectivos ámbitos.....	173

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Conocimiento misión y visión.....	84
Gráfico 2 Difusión misión y visión .....	85
Gráfico 3 Riesgos .....	86
Gráfico 4 Difusión Tipos de Riesgos .....	87
Gráfico 5 Normativas, políticas y procedimientos .....	88
Gráfico 6 Capacitación .....	89
Gráfico 7 Políticas y procedimientos.....	90
Gráfico 8 Actualización normativas .....	91
Gráfico 9 Políticas y procedimientos.....	92
Gráfico 10 Mitigación de Riesgos .....	94
Gráfico 11 Apoyo unidad de riesgos .....	95
Gráfico 12 Cultura sobre los riesgos .....	96
Gráfico 13 Mejoramiento continuo .....	97
Gráfico 14 Aportes reportes de riesgos .....	98
Gráfico 15 Atención al cliente.....	99
Gráfico 16 Plan piloto .....	102
Gráfico 17 Ambiente de Control .....	103
Gráfico 18 Evaluación de Riesgos.....	106
Gráfico 19 Actividades de Control.....	108
Gráfico 20 Información y Comunicación.....	110
Gráfico 21 Supervisión y Monitoreo .....	111

# **MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA DISMINUIR LOS RESGOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN**

**Autor:** Ing. Ney Fernando Mora Grijalva MSc.

**Tutora:** Dra. CPA. María de la Portilla Vera MBA

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente estudio: Modelo de Gestión Gerencial para disminuir los riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” que es una entidad financiera regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros contempla una descripción general de cómo se inició esta Institución, la evolución que ha tenido, el marco legal que rige su proceso de funcionamiento, la consolidación como entidad controlada, los servicios que presta a los afiliados (socios) y las bases legales que orientar su accionar desde los diferentes organismos que supervisan su operatividad, en especial en estos últimos años por haberse presentado la crisis del sistema bancario y financiero regulado por la SBS. El trabajo contempla un diagnóstico de cómo se encuentra la entidad en el cumplimiento de las diferentes circulares y normativas sobre la Administración de los diferentes tipos de riesgos que podrían presentarse en las entidades financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros como organismo de control, los mecanismos y parámetros de evaluación de la Calificadora de Riesgos Humpryess (C.R:H) en sus procesos de manejo de los diferentes riesgos, siendo el objetivo el diagnóstico integral con el apoyo de todos los que representan a la Asamblea General de Socios, directivos, ejecutivos y todo el personal de empleados que conforman esta entidad crediticia. La evolución de las diferentes disposiciones legales y marcos jurídicos hacen que sea indispensable presentar un Modelo de Gestión Gerencial para disminuir los riesgos que pudieran observarse en sus operaciones. Se realizó una investigación plena sobre los soportes técnicos, los mismos se encuentran en el marco teórico. En la propuesta de investigación metodológica se efectuó una revisión de los documentos y manuales que mantienen, se usó la herramienta de cuestionarios de aplicación dirigidos al total de los componentes de la dirección administrativa Institucional, a todos los señores asambleístas, los integrantes del Consejo de Administración, los del Consejo de Vigilancia, a todos los que realizan función de gerentes de las sucursales, Jefes departamentales y en fin a todos los empleados de la cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán. Adicionalmente se aplicó un cuestionario especializado de un organismo internacional referente al manejo de los diferentes riesgos y otro del organismo de control, los mismos fueron aplicados a los funcionarios responsables de la Unidad de Riesgos y al equipo gerencial. Este diagnóstico se lo interpreta de manera integral, y de base esta información se presenta una propuesta para corregir las deficiencias que se encontraron en el estudio. El resultado de este trabajo es lo que se propone “El Modelo de Gestión Gerencial para disminuir los riesgos en el funcionamiento de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”. Se aspira a contribuir con este trabajo de investigación profesional a la entidad financiera que la serví con mucha dedicación y entregar este trabajo terminal como soporte del fortalecimiento de los conocimientos aprendidos en la maestría de negocios de la Universidad Técnica del Norte.

# **MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA DISMINUIR LOS RESGOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN**

**Autor:** Ing. Ney Fernando Mora Grijalva MSc.

**Tutora:** Dra. CPA. María de la Portilla Vera MBA

## **SUMMARY**

In the present study: Managerial management model to reduce risks in the Savings and Credit Cooperative "Tulcán" which is a financial institution regulated by the Banks and Insurance Superintendence provides an overview of how this institution was started, the evolution it has had, the legal framework that has been in the process of operation, its consolidation as a controlled entity, the services provided to members (partners) and the legal bases that have been imposed from the various agencies that oversee its operation, especially in recent years by the crisis of the banking and financial system regulated by the SBS. This research includes a diagnosis of how the entity is in compliance with the various circulars and regulations on the administration of different types of risks that may arise in financial institutions regulated by the Banks and Insurance Superintendence as a control entity and how the Risk Rating Company Humpryess C.R:H) evaluates its processes of managing the different risks, the aim is to determine an integral diagnosis with the support of all the General Assembly of Representatives, managers, executives and all staff employees comprising this lender entity. The evolution of the different laws and legal frameworks make it necessary to present a model of Managerial Management to reduce the risks that might arise in their operations. There has been a full investigation into the technical support; they are in the theoretical framework. This proposed research methodology includes some application questionnaires aimed at all the administrative direction elements, the Assembly Representatives, Board of Directors Members, Supervisory Board Members, to all those who perform managerial functions, department heads and all employees of the Savings and Credit Cooperative Tulcán. Additionally, a specialized questionnaire was used from an international organization regarding the handling of various risks and another one from the control entity. They were applied to the officials responsible for the Risk Unit and the Management team. This diagnosis is interpreted in a basic and comprehensive way; the information is a proposal to correct the deficiencies found in this study. The result of this research is what I propose as "The Managerial Management Model to reduce risks in the operation of the Savings and Credit Cooperative" Tulcán ". I look forward to contributing with this professional research to the financial institution that I served with great dedication and work as well as to deliver the final work to support the strengthening of the knowledge learned in the Business Mastery at the Universidad Técnica del Norte.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un estudio de investigación que servirá de ayuda para el mejoramiento del manejo en la Administración de los Riesgos que se pueden presentar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”.

El permanente cambio al marco normativo y legal que se viene experimentando a raíz de la crisis del Sistema Bancario hace aproximadamente una década, dejó insatisfacciones y secuelas graves en el manejo de estas entidades financieras que fueron intervenidas por los organismos de control y que reflejó que no se administraron tomando en cuenta los riesgos que se pueden presentar en cualquier momento en las entidades financieras sino existe un monitoreo y control permanente de parte de sus directivos y administradores.

Adicionalmente es importante comentar que con los procesos de cambio que se está presentando en el país en base a procesos democráticos cuyo eslogan de la “Revolución Ciudadana” está generando modificaciones profundas en todos los órdenes de la gestión de los diferentes subsistemas por ende está siendo regulado el sistema cooperativo de ahorro y crédito como un sector estratégico contemplado en la misma constitución última aprobada.

La investigación efectuada contempla desde estos procesos de cambio y evolución que ha tenido que soportar la cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” y la misma se presenta de manera esquemática conforme las normas establecidas por el Instituto de Posgrado de la Universidad “Técnica del Norte”

**CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.** Comprende la Contextualización, Antecedentes, Situación actual del problema, Planteamiento del problema, Formulación del problema, Objetivos de la investigación, generales, específicos, Preguntas de Investigación, Justificación, Viabilidad del tema.

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.** Está estructurado por soportes legales vigentes a nivel de la administración de los diferentes tipos de riesgos, que han sido dispuestos por los organismos de control, en especial por la Superintendencia de



Bancos y Seguros y por su puesto como miran los especialistas u otros investigadores sobre esta temática.

**CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.** En este capítulo se definió el tipo de estudio, el diseño de la investigación, la determinación de la población y la muestra, métodos, técnicas e instrumentos de investigación; así como el procedimiento investigativo bibliográfico, de campo y la propuesta. Se aplicaron algunos instrumentos de investigación como cuestionarios y encuestas dirigidas a todo el personal de directivos, ejecutivos y empleados de la entidad financiera. Los procesos de diagnóstico fueron la base para saber las fortalezas y debilidades que se tienen en esta área.

**CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.** En esta sección se presentan los datos con su respectivo análisis e interpretación de los mismos, llegando a la discusión de los resultados y la respectiva contrastación de preguntas y resultados. Se realizó la tabulación de los diferentes cuestionarios y se interpreta los mismos para saber las apreciaciones mayoritarias en dónde se tiene que establecer las acciones puntuales de fortalecimiento institucional, y en qué áreas o subsistemas tiene que desplegarse un mayor accionar.

**CAPÍTULO V: SOLUCIÓN VIABLE PERTINENTE.** “El Modelo de Gestión Gerencial para disminuir los riesgos en el funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán”, es la propuesta a la problemática planteada, la misma que se estructura en base a los siguientes componentes: Objetivos a ser alcanzados, Justificación e importancia de la propuesta, la ubicación sectorial y física, la factibilidad, fundamentación y la descripción de cada uno de sus componentes. El Modelo de gestión comprende, Manuales revisados y actualizados, Manual de Riesgo Operativo Propuesto, que reflejan el trabajo de investigación y las deliberaciones efectuadas con el equipo gerencial de la Cooperativa Tulcán. Finalmente se establece el impacto, validación y evaluación de la propuesta.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Contextualización del problema**

Diez años después de adoptarse el esquema de dolarización, que eliminó los riesgos cambiarios que habían afectado el desarrollo de la economía nacional por los recurrentes procesos de devaluación que destruyeron el valor de la moneda local, el sector financiero ecuatoriano mantiene un dinámico desempeño.

La banca no sólo ha incrementado su nivel de actividad sino también la calidad de sus operaciones al disminuir en los últimos doce meses del año el porcentaje de cartera vencida total de 1,40% a 1,18%. La cartera comercial reporta un vencimiento de 0,86%, la cartera de consumo 1,73%, en tanto que las de vivienda y microcrédito presentan tasas de 0,64% y 1,08% respectivamente.

En referencia a la evolución del Sistema Financiero Bancario y Cooperativo, Bautista Marín del año 2011 en el Informe FINANCOOP, señala:

“El sistema financiero nacional durante el 2010 y el 2011 experimentó fuertes variaciones y cambios en las tendencias de su evolución, después de un primer trimestre en que se observó un lento crecimiento, se produjo un fuerte incremento en la intermediación financiera, resultado de un importante crecimiento de los depósitos y un comportamiento positivo de la cartera de crédito.

Pese al importante crecimiento del sistema financiero nacional, se mantiene como uno de los más pequeños de Sudamérica representando apenas el 0,76% de los activos de la región.

El impulso generado por el crecimiento de la economía ecuatoriana ( 3,7% en 2010) cuya aceleración se dio justamente a partir del segundo trimestre del año en

referencia, sumado a la fuerte inyección de recursos estatales fueron la clave para forjar el crecimiento observado en el sistema financiero durante este periodo.

La tendencia demostrada por la banca pública definió un cambio radical con respecto a su comportamiento en los últimos cinco años, sus niveles de crecimiento lideraron el sistema financiero nacional como resultado de la inyección de recursos realizado por el gobierno en su afán de incrementar el acceso a crédito de desarrollo canalizado a sectores medios y bajos de la economía.

Dentro de la estructura financiera del sector de cooperativas, se observa que se ha mantenido la participación de la cartera de crédito global (70%) cuyo crecimiento financió nuevas captaciones, la contratación de financiamiento y la utilización de fondos propios reduciendo el tamaño del portafolio de inversiones. A diferencia de otros subsectores del sistema financiero en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, el crecimiento de depósitos fue equilibrado tanto en depósitos a la vista como en depósitos a plazo, con estos se permitió mantener niveles adecuados de liquidez”

De lo expuesto, se desprende que en el año 2011 se observó un cambio importante en la composición de la cartera de las cooperativas de ahorro y crédito, se incrementó significativamente la participación de la cartera de consumo superando al segmento de microempresa. Esto se da por mayor capacidad de compra y también por las facilidades crediticias a este segmento; por otro lado, es importante señalar que parte de la cartera clasificada como de consumo es en realidad de microempresa, pero se cataloga como consumo porque en muchos casos los microempresarios además de su actividad micro productiva tienen relación de dependencia laboral, obligando por norma a considerar sus operaciones dentro del segmento de consumo.

En cuanto a la Rentabilidad sobre el patrimonio de las instituciones, el Gerente de FINANCOOP en la Revista Anual informe 2011 manifiesta:

“..... Se observa que los dos segmentos más rentables del sistema financiero son las sociedades financieras (27,14%) y los bancos privados (17,11%). Las cooperativas de ahorro y crédito mantienen su objetivo social, reflejando además de rentabilidad financiera (11,99%) mejoras en la infraestructura de

servicios complementarios a sus asociados, invirtiendo parte de sus excedentes en este fin.

Para el presente período económico año 2012 se prevé optimismo en el sector, lo cual beneficiará sin duda a los más de tres millones de socios, personas que realizan operaciones financieras con sus cooperativas de ahorro y crédito en todo el territorio nacional y seguirá siendo el sector más dinámico e incluyente, que coadyuva a la generación de empleo, bienestar a las familias y comunidades tanto en zonas urbanas como rurales.”

En relación a los Resultados del Sistema Cooperativo, las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la SBS (Superintendencia de Bancos y Seguros) se consolidaron más en el 2011, de acuerdo al análisis que presenta Peñaherrera E. Director Ejecutivo de las Cooperativas Reguladas por la SBS:

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, constituyen el segundo subsistema dentro del sistema financiero controlado por la SBS, representan un mecanismo importante para que la población ecuatoriana pueda acceder a servicios financieros y aportar con ello al desarrollo del país.

Los activos, constituyen el 11,16% del sistema en mención, el patrimonio representa el 14,65%, la cartera de créditos alcanza el 14,61%, los depósitos equivalen al 10,74% del sistema financiero controlado por la SBS al 31 de diciembre del 2011, lo que a su vez demuestra la gran confianza que tienen los socios en sus Cooperativas”.

Peñaherrera Edgar. en el mismo análisis estadístico sobre el Sistema Cooperativo Controlado por la SBS presenta :

#### “ACTIVOS

Al 31 de diciembre del 2011 las 39 cooperativas de ahorro y crédito que conformaron este sistema registraron 3.232'030.000 dólares en activos; cifra

que llegó a 2.509'098.760 dólares a finales de diciembre del 2010. De lo referido se determina que los activos del sistema crecieron en el 28,8%.

#### CARTERA DE CRÉDITOS

Este rubro es el más importante del activo y en términos netos pasó de 1.745'467.060 dólares en diciembre 2010 a 2.433'671.000 dólares en diciembre del 2011, con un incremento anual del 35,88%. Las provisiones de la cartera de créditos en el año 2011, es de 119' 454.810 dólares.”

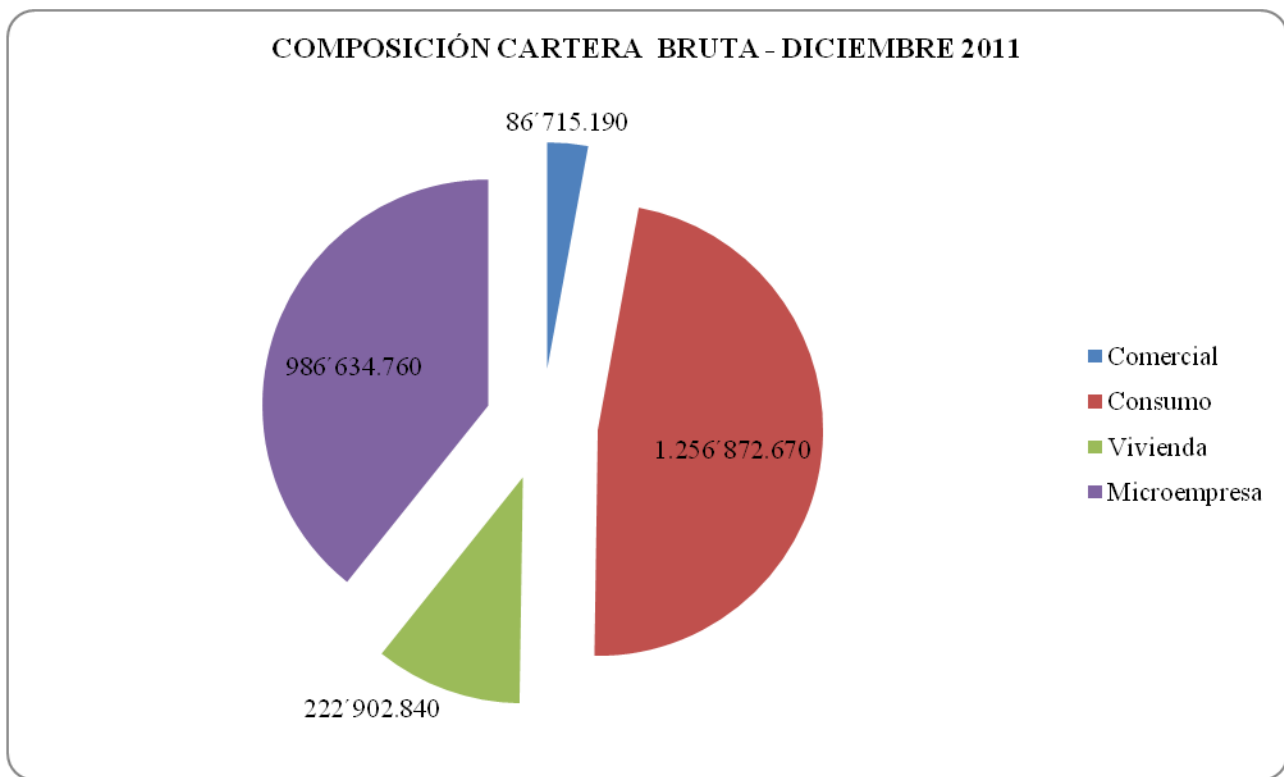


Ilustración 1 Composición de la Cartera del Sistema Cooperativo regulado

De lo que se puede apreciar, el segmento de consumo es el más alto en la estructura de la cartera crediticia de estas cooperativas, representa el 49,2%, seguido de crédito para la

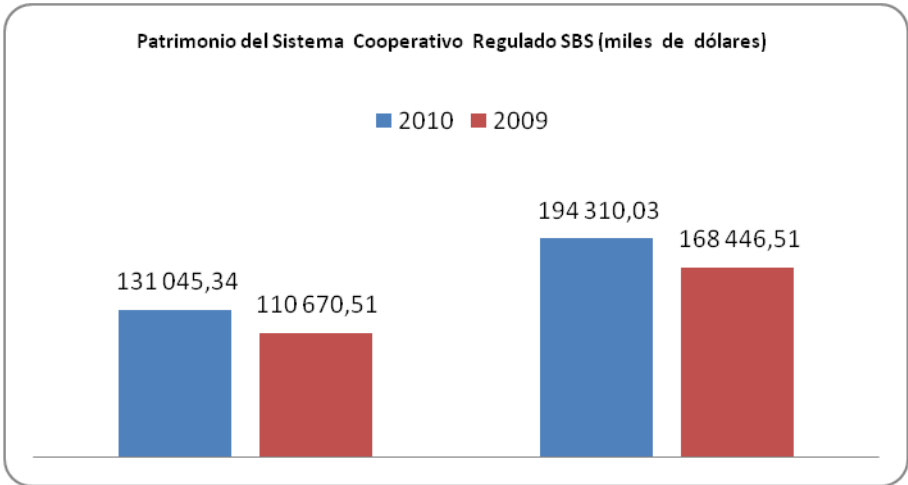
microempresa con el 38,6%, estos son los componentes más significativos de la estructura crediticia de las cooperativas controladas por la SBS.

**“DEPÓSITOS**

Los depósitos en las cooperativas en diciembre del 2010 alcanzaron el valor de 1.767.779.980 dólares, mientras que a diciembre del año 2011, este rubro alcanzó el valor de 2.423´960.000 dólares, lo que representa un crecimiento del 37% en el año 2011. Los rubros principales son los depósitos a la vista con un monto de 1.132´458.310 de dólares y los depósitos a plazo que alcanzaron un volumen de 1.216´ 020.110 dólares, cifras que ratifican la confianza de los socios de las Cooperativas controladas por la SBS

**PATRIMONIO**

El patrimonio en el período analizado diciembre 2010 – diciembre 2011, creció en 82´658.00 dólares pasando de 387´822.000 dólares en Diciembre de 2010 a 470´480.000 dólares en Diciembre de 2011(PENAHERRERA, Edgar;, 2011)”



**Ilustración 2 Patrimonio del Sistema Cooperativo Regulado SBS (miles de dólares)**

Los rubros más importantes de esta cuenta son las reservas que alcanzaron los 165´254.900 dólares y el capital social que ha alcanzado los 223.179.660 dólares a Diciembre de 2011.”

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

El problema que se plantea a continuación y que se investiga surge de las diferentes resoluciones que ha venido emitiendo la Superintendencia de Bancos con el afán de que todas las Instituciones Financieras del país estén preparadas para enfrentar los diferentes tipos de riesgos que pueden presentarse, considerándose que por el cambio de esquema del manejo legal y la crisis que tuvo la banca ecuatoriana, además de la puesta en vigencia de la Nueva Constitución, de los diferentes Decretos Ejecutivos y Reglamentos que han venido dictando los Presidentes Constitucionales y el actual Sr. Eco. Rafael Correa Delgado dictó el Decreto 194 sobre el funcionamiento de las Cooperativas Reguladas por la Superintendencia de Bancos ya que desde el 11 de Mayo del año pasado se publicó en el registro Oficial la Vigencia de la Nueva Ley de Economía Popular y Solidaria.

Con esta oportunidad y para estar preparado sobre los riesgos que pueden presentarse en las Instituciones financieras y en especial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” se vuelve necesario partir de un listado resumido sobre los diferentes tipos de riesgos que enfoque y permita tener más elementos de juicio sobre la problemática que se reflexiona: Riesgo de Liquidez, Riesgo de Crédito, Riesgos de Mercado, Riesgos Integrales, Riesgos Operativos, Riesgos defraude, Riesgos de Reputación, Riesgos Tecnológicos, Riesgos Legales y Riesgos de la Gobernabilidad Institucional.

Del Informe de la Calificadora de Riesgos de la Cooperativa “Tulcán” a marzo del año 2012, se señala: .....

#### **FUNDAMENTACIÓN**

“ La calificación de riesgo A- ratificada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” se basa en la posición que mantiene la entidad en el mercado cooperativo de la zona norte del país, principalmente en la provincia del Carchi; en el dominio de su mercado objetivo y de los mecanismos de evaluación y de seguimiento de las operaciones que desarrolla en el resto de

zonas; en la expansión que mantiene a través de su red de agencias; y en los convenios con otras entidades cooperativas, que le permiten alternativas de crecimiento, y una oferta de mayores servicios y productos.

Al primer trimestre del 2012 la calificación, se encuentra restringida por los riesgos propios del sector en el que opera, compuesto por niveles socioeconómicos tradicionalmente desatendidos por la banca, muy sensibles a las variables económicas de su entorno, así como por la concentración de sus operaciones en una región geográfica. Adicionalmente, enfrenta limitaciones operativas y tecnológicas relacionadas con el tamaño de sus operaciones, y restricciones para su fortalecimiento patrimonial que son propias del sistema de cooperativas.

Al 31 de Marzo del 2012 el activo de la cooperativa creció en 5.60% en el trimestre al compararlo con diciembre del 2011, aumento sustentado en el crecimiento de las colocaciones principalmente.

A la fecha de corte la mayor parte del activo estuvo compuesto por cartera cuya participación fue del 84.34%, proporción mayor al del promedio del sistema (76.11%).

Entre los Pasivos se destacan los Depósitos a la Vista y a Plazo por su mayor peso, los Depósitos a plazo registran un crecimiento del orden de 9,26%, de manera contraria los Depósitos a la vista presentan una reducción del 0.53% en el trimestre, las Obligaciones Financieras se incrementaron en 4.85% en relación a diciembre del 2011.

Con relación a diciembre del 2011, el patrimonio de la entidad a marzo del 2012, creció en un 15.91%, por el incremento de las Reservas. Por otro lado a la fecha de este informe, mantiene una holgura patrimonial del 100.95% lo que le permitiría cubrir la expansión de sus actividades.

Los niveles de calidad de la cartera han presentado durante el primer trimestre del 2012 un ligero deterioro en lo que representa a la cartera riesgosa, pero presentándose aun inferiores a los de su sistema de referencia, de manera



contraria, los índices que presenta la Institución con respecto a la cartera vencida reflejaron una reducción en el trimestre por lo que se presentan menores a los del sistema; en lo que respecta a los niveles de cobertura de las provisiones versus cartera vencida al trimestre continúan siendo inferiores, en relación a la cartera riesgosa son ligeramente superiores a su sistema de referencia, razón por la cual, la institución debe aunar esfuerzos a fin de reducir los montos de cartera vencida a niveles competitivos.

Mantenemos nuestro comentario respecto a la presentación de los informes de la gestión de administración del riesgo de la entidad, al Comité de Riesgos y al Consejo de Administración.

Sobre los cuales observamos que se limitan principalmente a ser un resumen informativo de las actividades cumplidas, sin establecer ninguna recomendación, comentario ni aprobación por parte del mismo, por lo cual se considera que la entidad no cumple en forma adecuada lo estipulado en el Art. 10 de la Sección III del Capítulo V “De la Gestión del Riesgo Operativo”, del Título X – “De la gestión y Administración de Riesgos” del Libro I “Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones Financieras”, limitando la gestión de riesgos asignada como responsabilidad al Directorio y la alta gerencia de la entidad.

Como conclusión, a partir de la información y documentación proporcionada dentro de los reportes correspondientes, que permita evaluar los niveles de exposición de los distintos factores de riesgo operativo; el nivel alcanzado en cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Capítulo V “De la Gestión del Riesgo Operativo”, y los resultados presentados sobre la gestión de administración del riesgo operativo consideramos que durante el trimestre bajo evaluación la entidad presenta un nivel riesgo operativo ALTO. INFORME DE CALIFICACIÓN DE RIESGO A MARZO 31 DE 2012 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LTDA”

## **INFORME DE CALIFICACIÓN**

“La calificación de riesgo de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCAN LTDA., ha sido elaborada de acuerdo a los criterios y métodos de evaluación de Calificadora de Riesgo Humphreys S.A., conocidos y autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Para la elaboración del presente informe de calificación se tomó como información base los estados financieros proporcionados por la institución con fecha de corte 31 de Marzo de 2012(COOPERATIVA TULCÁN;, marzo 2012)”

De acuerdo a lo expresado en el interior de este informe, la calificación de riesgo otorgada a COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA., corresponde a la Categoría “A-” y su perspectiva se cataloga como “Estable”.

Si bien la Entidad financiera mantiene una calificación de “A-“ no es menos cierto que la misma puede cambiar dependiendo de su accionar y de la preocupación de sus administradores y Directivos, si la misma quiere ser mejorada es importante que se establezcan planes de acción para corregir las deficiencias que se detecten en especial a nivel de los riesgos operativos.

### **1.1.2 Situación actual del problema**

Respecto al objeto de investigación en sí del problema formulado, se sabe de manera general subsisten deficiencias de gestión tanto en la formulación como también en la aplicación de soluciones inmediatas enfocadas a disminuir los riesgos.

Desde la crisis del Sistema Bancario y la implementación del modelo de dolarización, además de la Internacionalización de la economía , del manejo político y económico del país se hace necesarios que para mitigar los riesgos; se intenta ahora planear y aplicar

un modelo de Gestión para disminuir los Riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán . Por lo que es importante que con el conocimiento legal de las disposiciones y, con la participación directa de el personal involucrado en los procesos de gestión de esa Institución se podrá llegar a cumplir con este objetivo.

El Artículo 242 de la Constitución Política, sobre el desarrollo de los sectores de la economía, manifiesta que:“...responderán a la eficiencia, solidaridad, sustentabilidad y calidad, a fin de asegurar a los habitantes una existencia digna e iguales derechos y oportunidades para acceder al trabajo, a los bienes y servicios; y a la propiedad de los medios de producción”.

Las evidencias concretas de la crisis que se presentó en el sector bancario demuestra que existen personas naturales y jurídicas que todavía no han recuperado sus dineros, los riesgos continúan latentes y con mayor profundidad, por lo expuesto los organismos de control como la Superintendencia de Bancos se ha preocupado más y está exigiendo a través de múltiples circulares el cumplimiento de muchas disposiciones que buscan que las administraciones de las entidades se lo haga enfocado a los distintos riesgos que se podrían presentar.

Por esta serie de cambios que se siguen presentando en el ambiente político económico, legal, tecnológico de nuestro país y de la región conviene efectuar esta investigación que permitirá enfocar la administración institucional en este ambiente de riesgos y estar preparado para disminuirlo.

Por la carencia de conocimientos básicos de temas relacionados por ser algo nuevo es indispensable para hacer el modelo más participativo en la que se involucren todos los niveles: Directivos, operativos, administrativos y por su puesto de todas la áreas para desarrollar el modelo de gestión para disminuir los riesgos en la Cooperativa de ahorro y crédito “ Tulcán”.

Hay que recalcar que la participación e involucramiento debe ser la predisposición de la gente para impulsar procesos de desarrollo plasmado en planes, programas y proyectos cumpliendo etapas como el diseño, ejecución, dirección y evaluación de lo que se vaya cumpliendo.

Actualmente dicha participación se viene expresando en acciones un tanto aisladas exclusivamente por el responsable del área de riesgos con el apoyo del gerente como representante legal, pero para salir sin dificultades de cambio es fundamental este análisis **“Modelo de gestión gerencial enfocado a disminuir los riesgos”**. Por cuanto se podrá capacitar e implementar con la prioridad que el sistema requiere tomando en cuenta adicionalmente que la cooperativa se ha venido posicionando en mercados más competitivos con nuevas tecnologías y a la fecha de este proyecto está por salir una nueva ley para cooperativas que significaría comenzar nuevamente a los enfoque que quiere dar el actual gobierno a las cooperativas.

Se podría manifestar que con la implementación de las disposiciones legales se conviertan en prioridades y urgencias que deben ser cubiertos en base a cronogramas definidos y para lo cual se requiere espacios democráticos de diagnóstico de los diferentes riesgos y necesidades, planificación de acciones y sobretodo motivación a la gente a convertirse en entes críticos y proactivos en relación a sus condiciones de existencia actuales y futuras.

Las asambleas de las entidades cooperativas , sus equipos técnicos y los diferentes gremios a quienes representan han demostrado preocupación sobre esta temática sin embargo habrá que estar preparado para mitigar los diferentes eventos por lo que el análisis de riesgos que se piensa investigar cumplirá con este objetivo central.

Fundamental la respuesta que se ha encontrado en los diferentes sectores, sin embargo las disposiciones legales están dictadas y otras por salir o concretarse, el proceso de capacitación para lograr efectuar los ajustes que se requiere hacerlo, por lo que este análisis de gestión para disminuir los riesgos en la Cooperativa de ahorro y crédito “Tulcán será indispensable.

### **1.1.3 Prospectiva**

Los riesgos que pueden presentarse en el sistema financiero cooperativo siguen latentes y pueden incrementarse por tratar de enmarcar a todas las cooperativas de todo tipo bajo una nueva ley y un Reglamento que no enfoca con mayor profundidad el manejo de los diferentes tipos de Riesgo en especial el Operativo.

Pues se está viviendo la incidencia con una profundidad extrema del narco lavado, el sobre endeudamiento, el manejo operativo inadecuado, del crédito, de la liquidez de las cooperativas, el ejemplo de una de ellas tuvo que ser intervenida en nuestro mercado de influencia la cooperativa de “Maestros Asociados de Imbabura”

Con esta pequeña referencia, se pone en alerta para que sus directivos y empleados estén preparados y actúen con la ética, respetando las normativas legales, las políticas, los procedimientos y por sobre todo, busquen con un enfoque de verdadero servicio, hacer que disminuyan la presentación de los riesgos que podría ser grave para los miles de socios y clientes que son parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”.

### **1.2 Causas y efectos**

De conformidad con los razonamientos que se argumenta las causas pueden ser tan variadas para que se presenten los diferentes tipos de riesgos, que es necesario enfocarlos con todos los involucrados en el proceso de la prestación de los servicios financieros y no financieros que brinda la cooperativa.

Por sobre todo, los diferentes tipos de riesgo pueden ser causa de la falta de cumplimiento de las normativas legales en general de las internas, de procedimientos adecuados, de faltas cometidas por el personal, de fallas en los sistemas informáticos y tecnológicos y por sobre todo en la falta de concientización, de conocimientos y

preparación, además de la carencia de sistemas y o modelos que permitan alertar los tipos de riesgos que podrían presentarse.

Los efectos serían tan perjudiciales en grado extremo que afectarían a los miles de socios, a sus familias, a la sociedad en general, ya que un cierre de la cooperativa sería tan delicado afectaría el esfuerzo organizado de muchos años del sistema cooperativo. Por lo expuesto el tema es de tal importancia que conviene el estudio y el involucramiento de los directivos y ejecutivos en general para mantener un adecuado modelo de control de riesgos en la entidad.

### **1.3 Criterios de inclusión y exclusión**

Los argumentos expuestos en el presente trabajo de investigación refleja que se incluiría todas las normativas vigentes y los diferentes factores que pueden ser causa para que se presenten los diferentes tipos de riesgos, sin embargo no se podría contemplar factores que se desconocen, o que son fruto del ambiente externo que no está en manos de los administradores, pero por sobre todo los que puedan ser controlados por la Administración interna serán siempre considerados.

### **1.4 Ubicación**

La presente investigación se realizó en la matriz principal de la cooperativa, ubicada en la ciudad de Tulcán y sus oficinas donde se realizó las encuestas y los procesos de investigación se encuentran en las ciudades de Quito, Ibarra, San Gabriel, El Ángel, Huaca y la Parroquia de Julio Andrade.

La mayor parte de información se obtuvo de los principales ejecutivos de la entidad financiera cuyo trabajo los desarrollan en la oficina principal de la capital de la provincia del Carchi.

## **1.5 Formulación del problema**

El problema de investigación explicado se enmarca dentro de los procesos de participación y análisis que busca como objetivo fundamental la preparación Institucional para enfrentar la complejidad de la administración de los distintos riesgos que presenta la “Cooperativa de ahorro y Crédito Tulcán” Tomando en cuenta todos los planteamientos formulados anteriormente, el problema se detalla en los siguientes términos a investigar:

**¿ Cuáles son los principales aspectos que deben ser considerados para diagnosticar el modelo de gestión institucional para disminuir los riesgos en la cooperativa de ahorro y crédito “Tulcán”?.**

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivos generales**

1. Realizar un diagnóstico de la gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”, con los diferentes responsables de las áreas y de las oficinas operativas, a fin de determinar el papel de los procesos de participación, de la interpretación de los indicadores financieros y gestión enfocados a mitigar los diferentes riesgos.
2. Diseñar un modelo de gestión institucional para disminuir los riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” para orientar a los niveles Directivos, administrativos y de apoyo el cómo enfrentar los diferentes riesgos y buscar siempre el desarrollo de esa entidad promovido con participación activa de todos los integrantes.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

1. Establecer las deficiencias de gestión en desarrollo de la Cooperativa, enfocado a clarificar los diferentes tipos de riesgos que puede afrontar la Institución.
2. Determinar los mecanismos de supervisión y monitoreo efectuados por los organismos e instancias responsables.
3. Analizar los tipos de riesgos en los que más debilidades se presentan en la Cooperativa “Tulcán”.
4. Determinar las Actividades de Control que se ejecutan por parte de los diferentes responsables en la institución.
5. Determinar los principales factores a considerar para establecer un modelo de gestión del desarrollo que permita disminuir los diferentes riesgos que pueden presentarse y la presentación de sus informes mensuales, trimestrales y o conforme se lo solicite por parte del nivel superior.
6. Proponer un ajuste a los Manuales, Políticas y procedimientos apropiados enfocados a la administración de riesgos que permitan el desarrollo continuo de la Cooperativa.
7. Diseñar un manual de Riesgo Operativo como base del Modelo de gestión gerencial, estableciendo mecanismos de seguimiento, así como de formatos y formularios que permitan realizar mejores controles internos.

### **1.7 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son las deficiencias de gestión en desarrollo de la cooperativa enfocado a clarificar los diferentes tipos de riesgos que puede afrontar la Cooperativa?
2. ¿El Ambiente de Control Interno, contempla la integridad y los valores éticos que deben cumplir todos los empleados y Directivos de la Institución?



3. ¿Las Planificaciones que se efectúan en la institución, permite una Evaluación de Riesgos al que puede enfrentarse la entidad?
4. ¿Cuáles son los tipos de riesgos en los que más debilidades presentan en la Cooperativa “Tulcán”?
5. ¿Las Actividades de Control que se ejecutan por parte de los diferentes responsables son adecuadas?
6. ¿El proceso de Información y Comunicación de las acciones tomadas por sus directivos satisface el crecimiento organizacional de la entidad?
7. ¿Los mecanismos de Supervisión y Monitoreo efectuadas por los organismos e instancias contribuyen al fortalecimiento de la Cooperativa?
8. ¿Cuáles son los principales factores a considerar para establecer un modelo de gestión del desarrollo que permita disminuir los diferentes riesgos que pueden presentarse?
9. ¿Qué ajustes deben realizarse a las políticas y procedimientos apropiados enfocados a la administración de riesgos que permitan el desarrollo continuo de la cooperativa?
10. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento, así como de formatos y formularios que se deben implementar para realizar mejores controles internos?

## **1.8 Justificación**

El problema a investigarse implica relacionarse con profesionales en la temáticas y conocimiento de los modelos para disminuir los riesgos, que indudablemente estarán interesados en promover una filosofía y metodología nueva que puede lograr el desarrollo y bienestar integral de la Cooperativa

Como investigador conviene indicar que se ha constatado una buena aceptación en la mayoría de directivos de jefes departamentales, y personal administrativo y operativo de la Institución, para la realización de este tipo de investigaciones, con quienes se puede lograr acuerdos y consensos, especialmente del modelo o enfoque del desarrollo encaminado a disminuir los riesgos tomando en cuenta que algunos procesos y proyectos iniciados tiene deficiencias en cuanto a la gestión de formulación y ejecución de programas enfocados a una verdadera administración integral de riesgos.

Es factible la presente investigación, por cuanto es objetivamente posible y se puede obtener información de algunos organismos afines al sector cooperativo, además se puede cubrir los gastos que demandará el presente estudio.

Porque interesa gestionar procesos de desarrollo de la institución y que permita establecer un modelo de desarrollo gerencial que aporte a disminuir los riesgos

### **1.9 Viabilidad y factibilidad**

El presente estudio es viable de realizarse desde los siguientes aspectos:

Desde el Punto de vista legal es factible su realización, ya que se enmarca dentro de toda la normativa legal que rigen al sistema Cooperativo a través de la Superintendencia de Cooperativas, que es su órgano regulador.

En lo político la investigación es viable, por lo que una de las políticas Gubernamentales es el mejoramiento de la calidad del servicio, en cuanto a la solidez económica y de servicio por parte de las cooperativas.

En el aspecto económico la investigación no ha requerido de inversiones económicas significativas, ni en su realización como en su aplicación.

Respecto al talento humano, se ha tenido el apoyo incondicional de los directivos y empleados de la Cooperativa, quienes han colaborado abiertamente en el levantamiento de la información de campo.

La investigación ha sido viable en lo bibliográfico y documental, ya que existen las fuentes respectivas de consulta, necesarias para la estructuración del fundamento teórico científico que dio sustento a la investigación.

Además la viabilidad se sustenta en los siguientes aspectos.

1. La Superintendencia de Bancos y Seguros ha emitido las diferentes bases normativas se podrá comprobar que si se han acatado las diferentes disposiciones en el enfoque de manejo de riesgos.
2. El mercado actual de la prestación de servicios financieros se encuentra inmerso en cambios rápidos en las que todos y cada uno de sus integrantes se interrelacionan y a su vez enfrentan una constante competencia.
3. Este dinamismo hace imprescindible la búsqueda del desarrollo integral de todos los elementos. Además el efecto denominado globalización, conlleva a un proceso de cambios y mejoras que planteen nuevas exigencias, por lo que las organizaciones tendrán que cumplir con requisitos diferentes para satisfacer necesidades más exigentes de sus socios y clientes para demostrar su calidad y capacidad de mejora continua.
4. Como estudiante egresado de la maestría en negocios es importante investigar en temáticas que permitan mejorar el accionar de las Instituciones y contribuir al fortalecimiento y efectividad en la prestación de los servicios

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Teoría base**

#### **2.1.1 Evolución del Cooperativismo en el Mundo**

Willam P. Watkins (1893), Director de la ACI hasta 1963, citado por Montalvo (2009), (Evolución del Sistema Cooperativo) realizó una profunda investigación histórica de los primeros pasos del cooperativismo en el mundo, que permite una visión global de la evolución del sistema, el cual se extracta en los siguientes aspectos:

“Actualmente el movimiento cooperativo se extiende por todo el mundo. En dos siglos se ha desarrollado desde Europa hacia todos los lugares habitados. El móvil universal fue el de poner en práctica el máximo de bienestar humano. Los esfuerzos de hombres y de mujeres en diferentes países para alcanzar los más altos niveles de vida por medio del esfuerzo propio al asociarse fueron inspirados y poyados por la acción internacional de cooperadores de diversos orígenes.

Establecer cuándo y dónde comenzó el movimiento cooperativo dando lugares y fechas exactas es prácticamente imposible. Lo que la historia nos muestra es el gradual surgimiento, desde hace dos siglos, en diferentes países europeos, de nuevas formas de asociación y de ayuda mutua, cuyos fines aparentemente fueron determinados por las sin precedentes condiciones sociales. Esas condiciones acompañaron o fueron provocadas por ese fenómeno tan amplio, técnicamente tan complejo y que produjo tantos cambios en la economía y que conocemos con el nombre de “revolución industrial”, una revolución que estuvo destinada a transformar todas las esferas de la vida humana y que, históricamente hablando proyectó largas sombras sobre ella.

Su advenimiento fue preparado por la paulatina decadencia del sistema feudal de la época medieval unida al desarrollo de la mentalidad y prácticas capitalistas. Con el crecimiento de un proletariado urbano y rural la pobreza se tornó endémica. Los esfuerzos de los gobiernos para controlar y evitar la miseria no hicieron más que aumentarla en lugar de evitar el crecimiento de las clases desposeídas, dependientes para su subsistencia únicamente de su salario.

Desde el siglo XVII en adelante, de tiempo en tiempo, la historia registra experimentos sociales y económicos tendientes a solucionar el problema que muestran algunos rasgos reconocidos ahora como características de la cooperación.

Hay por ejemplo, una conexión directa admitida por el mismo Robert Owen entre sus planes para el establecimiento de comunidades autoabastecidas y las propuestas por el cuáquero John Bellers, en 1696, para los “Colegios de Industria” como un remedio para el desempleo. Lo que ambos Bellers y Owen, deseaban era conseguir apoyo para un sistema de organización económico en el cual las limosnas, tanto de la iglesia como privadas fueron remplazadas por una labor productiva, para que los necesitados de ayuda encontraran su autonomía individual o colectiva por medio del propio esfuerzo.

En el continente europeo, un desarrollo económico paralelo dio lugar a situaciones similares, agrava muchas veces por otras calamidades no sufridas en las Islas Británicas, como por ejemplo los estragos de la guerra. El empobrecimiento sufrido por los propietarios de tierras de Silesia, “después de la guerra de los siete años”, obligó al Rey Prusiano a intervenir y promulgar la introducción de la primera forma de crédito cooperativo, el Landschften, por medio del cual se obtuvo capital para rehabilitar la agricultura y devolver la productividad a la tierra.

Cuando la ciencia económica estaba todavía dando sus primeros pasos, y la mayor parte de las otras ciencias no existían, no fueron los gobiernos los que formularon pensamientos constructivos para desterrar la pobreza sino mas bien los filántropos y los educadores de ese entonces”

### **2.1.2 Bases Históricas del Cooperativismo del Ahorro y Crédito Ecuatoriano**

De acuerdo a la Revista del Sistema Cooperativo. Coopexpress Nov. 2011, las Bases Históricas del Cooperativismo en el Ecuador se señala:

“La década de 1960 constituyó un hito trascendental en el nacimiento formal del cooperativismo de ahorro y crédito ecuatoriano. La razón, contrarrestar el apareamiento y afianzamiento del socialismo en América, dado el triunfo de la revolución cubana con sus figuras preponderantes, el comandante Fidel Castro y el Che Guevara, su ejemplo y convicción, entusiasmaron a las nuevas generaciones latinoamericanas que quisieron convertir a los andes en una inmensa sierra maestra, para salvar y redimir a nuestras naciones del imperialismo y la opresión interna y externa de ese entonces.

Frente a ésta amenaza el eminente peligro, el entonces líder y presidente de los EEUU, Jhon F. Kennedy, en el afán de minimizar ésta nueva tendencia ideológica que a su juicio podría traer inmensurables consecuencias a la hegemonía y liderazgo de la región, propone como alternativa la Alianza para el Progreso, como una contrapartida para desalentar los afanes revolucionarios. Los ejes de la alianza se sustentaron, en los Cuerpos de Paz, los Gobiernos Anticomunistas (dictaduras) y el Cooperativismo.

Este último, que nos concierne, era con su eslogan: Esfuerzo Propio y Ayuda Mutua, una alternativa eficaz para impulsar el desarrollo socio-económico de millones de la latinoamericanos que descuidados y abandonados por sus gobiernos, no tenían mayores posibilidades de mejorar sus niveles de vida, y podrían ser fácil caldo de cultivo, dado sus aires de rebeldía que se respiraban por doquier. Así llegaron los miembros del cuerpo de paz y se dispersaron por la geografía ecuatoriana, muchos de ellos a difundir la doctrina cooperativa, sobre cuyos principios, objetivos y organización habían recibido el entrenamiento en sus países de origen. También lo hicieron unos pocos

expertos en la materia particularmente la Iglesia (Jesuitas). Su trabajo de alguna manera apostólico tuvo factores de éxito, como la acogida de sus gentes, su dedicación casi mística (se trataba de salvar al mundo libre), a esto se sumó la influencia que siempre han ejercido los EEUU a más de su poderío, que puso ingentes cantidades de dólares para doblegar a todo el mundo.

Este escenario, al mismo tiempo que se organizaban las cooperativas de ahorro y crédito, se formó la Federación de Cooperativas de ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC) como organismo integrador, con el respaldo económico del Punto IV, (después AID). Reconocida oficialmente por el Ministerio de Previsión Social y Trabajo mediante acuerdo ministerial número 244 del 14 de Septiembre de 1963, de tal forma que a esas fechas teníamos Cooperativas de Ahorro y Crédito, Federación de Cooperativas y una segunda Ley de Cooperativas y Reglamento General, publicado en el registro oficial número 123 de Septiembre de 1966, que acaba de ser derogada para dar paso a la Ley de Economía Popular y Solidaria de reciente vigencia.

La FECOAC además de los servicios que prestaba, defensa y representación principalmente a las Cooperativas, fue la matriz del Banco de Cooperativas (desaparecido) y de la Cooperativa de Seguros del Ecuador COOPSEGUROS (hoy Sociedad Anónima) quienes pronto se alejaron de la Federación que las creó dada su propia autonomía. FECOAC quedó entonces solo con la ayuda de la AID y los aportes de las Cooperativas asociadas, las más desarrolladas empezaron a renegar del organismo integrador que debilitado y prematuramente envejecido les prestaba cada vez menos servicios; agudizando su crisis por la escasez de los subsidios de la AID que tendían a desaparecer, pues el peligro comunista había disminuido hasta límites casi inofensivos. Los directivos de FECOAC de esos años, corresponden a los primeros del decenio de los 70 que trataron infructuosamente de lograr el apoyo de las Cooperativas grandes: San Francisco de Quito, El Sagrario de Ambato, 15 de Abril de

Portoviejo, Chone de Chone, la Dolorosa de Guayaquil, Carchi y Pablo Muñoz de Tulcán y otras de menos volumen económico en esa época, pero salvo contadas excepciones, no encontraron apertura. Solo recibió la FECOAC del Banco de Cooperativas y COOPSEGUROS, ayudas de poco monto que no lograron dar solución a los problemas financieros de la Federación, que apenas prestaba servicios de imprenta, algo de auditoría; las cooperativas no cotizaban, la consecuencia fue que la Dirección Nacional de Cooperativas procedió a intervenirla hasta que pudo ser rehabilitada en 1980.

Esta es la penumbra de esta primera etapa de FECOAC y su camino natural hubiera sido su liquidación de no mediar el apoyo de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) con sede en Panamá.

COLAC había recibido aportes y créditos de la AID y del BID para fortalecer el cooperativismo de América Latina. Muchos de estos recursos los había canalizado hacia Centroamérica y el Caribe, donde las posibilidades de recuperación se mostraron muy inciertas; pero la Confederación necesitaba los ingresos de los intereses y de recuperación de los préstamos para mantenerse a flote y generar utilidades como cualquier institución financiera".

### **2.1.3 Bases históricas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” Ltda, inicia su vida jurídica el 6 de Noviembre de 1963 cuando fueron aprobados sus estatutos por el Ministerio de Bienestar Social; sin embargo, mucho más antes un grupo de 13 personas inquietas en formar una Cooperativa a los que se les conocía con el nombre de los 13 DE LA FAMA, los cuáles fueron los primeros socios y fundadores.

Los primeros años fueron realmente difíciles, pues se comenzó con una modesta suma de ahorros de diez mil sucres, que hoy al cabo de 48 años se han convertido a la fecha de la



presente investigación en más de 50.277,44 millones dólares de activos, pasivos por 42.301,67 y 6.988,12 millones Patrimonio.

Se inició con un escritorio y una silla en un cuarto humilde, posteriormente se había trasladado a la casa de un socio, conforme iba creciendo la Cooperativa tanto en número de socios como en capital se fue amoblando y dotándola de máquinas y material indispensable.

En el año de 1973 la Cooperativa hizo la adquisición de un local propio ubicado en las calles Sucre y Atahualpa de la ciudad de Tulcán, Provincia del Carchi, en donde funciona la Oficina Matriz de la Institución. Con la gestión de nuestros Directivos y Representantes luego se creó la sucursal San Gabriel, Agencia de Huaca, y Agencia de Julio Andrade. De igual manera con mucho esfuerzo y trabajo constante en el año de 1995 se fundó la Sucursal N. en la ciudad de Quito, en el 2006 la Agencia de El Ángel y en Abril del 2007 la Sucursal Ibarra.

Hoy en día el mercado objetivo, está constituido por la población de los diferentes sectores socioeconómicos, con especial énfasis en microempresarios que desarrollan actividades productivas en las áreas agrícola, pecuaria, comercial, producción y servicios en las zonas urbanas y rurales de sus oficinas operativas en las provincias de Carchi, Imbabura ( Ibarra) , Pichincha (Quito) y potencialmente en nuevas zonas con potencial de crecimiento y menor cobertura en servicios financieros (Oriente y localidades en ruta a la Costa).

#### **2.1.4 Estructura Legal de Funcionamiento**

La cooperativa se encuentra ubicada su principal en la ciudad de Tulcán y mantiene las siguientes oficinas operativas : Sucursales en San Gabriel, Ibarra y en la ciudad de Quito y las Agencias en : Julio Andrade, Cantones de Huaca y de Espejo, es decir que se cuenta con siete puntos de atención y todas conectadas a tiempo real es decir que se encuentran autorizadas el funcionamiento en todos sus oficinas y se brinda su atención en todos los servicios con sus horarios diferenciados de acuerdo al mercado en el que se ubican.

El funcionamiento de la cooperativa se encuentra regulada por el Decreto Ejecutivo 194 , su estatuto vigente y por la nueva ley de Economía Popular y Solidaria, adicionalmente el Reglamento a esa ley fue publicado el 11 de mayo del presente año., El Organismo de Control es la Superintendencia de Economía Solidaria en proceso de estructuración, mientras esta entidad no se consolide seguirá existiendo la supervisión y el control de La Superintendencia de Bancos y tiene por fines operativos estar conectado con el Banco Central del Ecuador y Organismos de Control como el SRI, Banco Central del Ecuador y Organismos de Apoyo como la Asociación de Cooperativos , para mejorar las condiciones de servicio se cuenta con los servicios que brinda el Grupo de Asistecooper

### **Del Decreto Ejecutivo 194**

Los Órganos de decisión de la cooperativa son en base a lo que establece el Art. Del Estatuto y del Reglamento Interno Administrativo de la siguiente manera:

- a. La Asamblea General de Representantes
- b. El Consejo de Administración
- c. El Consejo de Vigilancia
- d. La Gerencia General

Las Subgerencias Operativa - Financiera y la de Negocios

Las Gerencias de Sucursales.

A continuación se transcribe parte de los artículos de interés enfocado a la Administración de Riesgos y en base a la estructura de mayor responsabilidad extraídos de las normativas citadas (Decreto Ejecutivo 194).

Es importante demostrar algunos artículos contenidos en el Decreto Ejecutivo 194 que refleja la Estructura de las Organizaciones de las Cooperativas que constituyen el sustento de su operatividad.

**“Artículo 3.-** Las cooperativas se rigen por los valores y principios universales del cooperativismo, los mismos que deberán ser aplicados en las resoluciones de carácter general emitidas por el sector cooperativo. Los principios del cooperativismo son:

- a. Adhesión abierta y voluntaria;
- b. Control democrático de los socios;
- c. Participación económica de los socios;
- d. Autonomía e independencia
- e. Educación, capacitación e información;
- f. Cooperación entre cooperativas; y,
- g. Compromiso con la comunidad

**Artículo 4.-** Para efectos de este reglamento, se entiende que las cooperativas que realizan intermediación financiera con el público son aquellas que captan recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de sus socios o de terceros o de ambos, pudiendo recibir aportaciones en sus cuentas patrimoniales, con la finalidad de brindar servicios financieros permitidos por la Ley.

**Artículo 5.-** La Superintendencia determinará los montos mínimos de capital de constitución de nuevas cooperativas para lo cual considerará la localización geográfica y las áreas de influencia económica del medio.

La Junta Bancaria determinará los requisitos que las cooperativas deberán cumplir para someterse bajo su control. Las cooperativas de ahorro y crédito fiscalizadas por el Ministerio de Inclusión Económica y social que no superen el monto mínimo de activos que para tal efecto establezca la Junta Bancaria, se regirán por la Ley de Cooperativas y continuaran bajo la fiscalización de la Dirección nacional de Cooperativas de dicho Ministerio”.

Algunas funciones complementarias que se ven reflejadas en la esencia de la forma de concebir la autoridad.

Para fines de orientación de la Administración de Riesgos se hace referencia a lo relacionado con las funciones de la Asamblea y del Consejo de Administración donde se describe lo pertinente a sus responsabilidades en función de la Administración de Riesgos:

**“Artículo 30.-** Son atribuciones de la asamblea general de socios o representantes de la cooperativa:

- a) Conocer y resolver las reformas del estatuto social, las que entrarán en vigencia una vez aprobadas por la Superintendencia;
- b) Acordar la disolución y liquidación voluntaria, o fusión de la cooperativa, en los términos previstos en este Reglamento; y con el voto conforme de al menos las dos terceras partes del número de socios o representantes establecido en el estatuto social;
- c) Conocer el plan estratégico, el plan operativo y presupuesto de la cooperativa;
- d) Conocer y resolver sobre la distribución de los excedentes;
- e) Nombrar y remover a los vocales de los consejos de administración y de vigilancia;
- f) Resolver en última instancia los casos de expulsión de los socios, de acuerdo a lo que establece el estatuto, una vez que el consejo de administración se haya pronunciado en primera instancia; se pronunciará en única instancia sobre los reclamos, expulsiones o conflictos que involucran los miembros del consejo de administración de la cooperativa, para lo cual observará el debido proceso (Decreto ejecutivo 194, 2012)”.

**“Artículo 40.-** Además de lo previsto en el artículo 30 de la ley, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración:

Dictar las políticas, los reglamentos internos, orgánico funcional, de crédito y las demás normas internas, con sujeción a las disposiciones contenidas en la Ley y en este reglamento, los cuales podrán ser revisados por el organismo de control;

Aprobar el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto anual con sus respectivas modificaciones y llevarlos a conocimiento de la asamblea general. De haber modificaciones, estas no superaran el 10% del presupuesto conocido por la asamblea. En lo que corresponde al plan operativo y el presupuesto estos deberán ser aprobados antes del 15 de diciembre del año anterior a planificar.

Aprobar y revisar anualmente, las estrategias de negocios y las principales políticas de la entidad;

Conocer y aprobar esquemas de administración, que incluya procedimientos para la administración, gestión y control de riesgos inherentes a su negocio;

Presentar para conocimiento y resolución de la asamblea general los estados financieros y el informe de labores del consejo;

Nombrar y remover al gerente general y determinar su remuneración;

Pedir cuentas al gerente general cuando lo considere necesario;

Nombrar a los miembros de los comités que sean de su competencia y verificar que se integren conforme con la normatividad vigente; Designar a la firma calificadora de riesgos. (Decreto ejecutivo 194, 2012)”.

### **2.1.5 Productos y Servicios que brinda la Cooperativa Tulcán**

Los productos y servicios financieros que brinda la cooperativa de ahorro y crédito Tulcán a sus más de 55 mil socios se presentan en la siguiente descripción: Créditos de consumo de hasta 15 mil dólares, Créditos para la microempresa de hasta 20 mil dólares, créditos de vivienda hasta 80 mil dólares y se limita los créditos comerciales, ofrece por el lado de las Captaciones de dinero : los ahorros a la vista, los depósitos a plazo fijo, productos de ahorro programado como son planes de capitalización y becas del futuro, Servicios financieros como cajeros automáticos, retiro de dinero con otras

redes, pago de servicios básicos, de impuestos y otros , además servicios no financieros como de funerarias, de seguros de vida y de accidentes entre otros.

#### **2.1.6 La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” en los últimos cinco años.**

Es importante reflejar el crecimiento que ha tenido la cooperativa desde el punto de vista de sus resultados financieros en estos últimos años en las principales de cuentas del Balance General y del Estado de Resultados, su crecimiento se refleja de manera numérica y gráfica a nivel consolidado a pesar de que para reflejarlo se tuvo que hacer análisis comparativo y evolutivo por cada una de las oficinas operativas que son parte de esta importante institución financiera.

#### **2.1.7 Estructura Administrativa de la Cooperativa, su personal y organigrama se refleja.**

#### **2.1.8 Administración enfocada a los Riesgos que pueden presentarse.**

Lo expuesto anteriormente, permite adentrarse en la temática de la Gestión en la disminución de Riesgos, destacándose la importancia, que en el debate, a cualquier nivel y en todas partes del mundo, se ha dado al fenómeno del manejo de los distintos riesgos integrales de las Instituciones Financieras, ligado éste a aspectos de la grave crisis bancaria que se produjo en el país hace unos diez años en que se perjudicó de manera amplia a sectores poblacionales.

En este sentido MANFRED MAX-NEEF: 2001, Señala:

“Remontando la última década del siglo, América Latina y la mayor parte del Tercer Mundo se encuentran en un estado de crisis ya casi endémica. Crisis surgida del fracaso, tanto de modelos desarrollistas orientados desde el Estado,

como de los modelos neoliberales orientados desde el mercado - para responder a las necesidades básicas de crecientes sectores de la población”.

### **2.1.9 Modelos de Gestión y Organización**

En referencia a los Modelos de Gestión y Organización, Peter David manifiesta:

“El término "gestión" se utiliza en más de un sentido. Aún en aquellos casos en que se hace referencia a empresas o asociaciones, es frecuente presentarlo como equivalente a "dirección, administración o gerenciamiento".

A los efectos de este documento no importa tanto las precisiones "académicas" o lingüísticas de diccionario sino ubicar el concepto de gestión en su forma más amplia referido al conjunto de enfoques, procedimientos y técnicas vinculadas con la conducción y funcionamiento de las organizaciones cooperativas, tanto referido a los (grupales o sociales) como a los empresariales (económicos, financieros o productivos). Desde este punto de partida, el tema merece hoy el análisis del conjunto de las cooperativas, más allá de las diferencias de sectores, modalidades o tamaños. También es independiente de cuanto pesan relativamente en la preocupación de los socios las distintas "necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales".

También, en forma previa, hay que reconocer la validez de la pregunta sobre si existen “modelos” para la gestión y organización de las cooperativas.”

Indirectamente, Peter Davis (\*) se refiere al tema en un reciente estudio para la OIT sobre la "Administración de la Diferencia Cooperativa" y la aplicación de prácticas modernas de gestión: "La administración es una actividad esencialmente práctica, por lo tanto, no ocurre en el vacío, sino dentro de un contexto definido y específico".

Plantea la necesidad de reconocer y responder rápidamente a las señales del ambiente y que esas respuestas: "deberán seleccionarse tomando en cuenta los valores sobre los que se basa la organización y el propósito hacia el cual ésta se dirige”.

En coincidencia, cuando hablamos de "modelos" no me refiero a recetas, fórmulas o moldes, sino a ciertos fundamentos o encuadres generales que se expresan en realidades concretas de distintas entidades y que poseen elementos comunes transferibles o utilizables por su adecuación a la idea de compatibilizar solidaridad con eficiencia.

Peter Davis (\*) en su análisis sobre los Modelos de Gestión y Organización señala:

Oscilaciones

“Durante buena parte de su historia, el cooperativismo puso el acento en configurar un cuerpo doctrinario o ideológico y en las necesidades "educativas" en cuanto a difundirlo y sostenerlo.

En la medida que el movimiento se extendió y diversificó, se hizo evidente lo insuficiente de este planteo. Lo sustituyó muchas veces un encare empresarial o gerencialista que demostró también ser limitado por unilateral.

En otros casos se compartimentó la organización en dos líneas paralelas: la social (o mal llamada "cooperativa") y la económica - productiva (también denominada empresarial), con escasa vinculación entre sí e incluso "timoneadas" por distintos actores con lógicas diferentes.

Si aceptamos o reconocemos en la idea cooperativa una "causa justa", muy justa, con gran valor social e histórico caben las preguntas: ¿Qué y hasta cuánto se puede hacer por ella? ¿En función de su contenido, qué prácticas convienen, pueden o deben desarrollarse, en especial con la gente, en el desarrollo humano, la defensa del capital intelectual acumulado y la búsqueda de la eficacia y eficiencia en el largo plazo?

Identidad y gestión.

La declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en su Congreso de Manchester-1995, además de reformular los Principios estableció, por primera vez en 100 años, una definición de Identidad con rasgos universales:



"Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada".

Durante décadas se había discutido si el concepto de empresa era aplicable a una cooperativa y si, en ese caso, era o no dirigible o administrable como las demás empresas. Aun hablando de organizaciones como un concepto más amplio, cabe preguntarse de dónde surgen los modelos vigentes y qué papel juegan la tradición, la ideología, el derecho o la cultura dominante, para establecer su identidad y facilitar las pautas de gestión.

No hay duda que la empresa privada tradicional tiene referentes históricos claros en todos los puntos que señalamos anteriormente. También es notorio de quién es el capital, la relación de éste con la fuente de autoridad que fundamenta la relación con otros socios (si existen) y con los trabajadores, al igual que los derechos y obligaciones sobre las utilidades o resultados en general.

Algo parecido sucede con las empresas o instituciones del Estado. Aún es bastante claro el marco que rodea a las entidades filantrópicas, asistencialistas o caritativas, por su raíz más tradicional, religiosa o laica.

Son las instituciones con actividad económica y fines sociales, organizaciones basadas en la afiliación, cooperativas, mutuales, empresas de la economía social, etc., las que tienen mayores dificultades para encontrar referentes claros en lo ideológico, legal o cultural, como para sostener una identidad reconocida que ayude a establecer reglas de juego claras entre sus distintos actores y con la sociedad.

Hay quienes sostienen que la construcción de un marco teórico más sólido sobre esta otra forma de hacer economía desde lo social, contribuiría al éxito de la gestión. Como esta tarea sólo puede ser participativa y colectiva estamos

convocando a quienes actúan cotidianamente en la conducción y práctica cooperativa y también a los que estudian, analizan y elaboran sobre estos temas junto a los difunden o capacitan sobre los mismos.

### **Crisis de referencias**

Por otra parte, en un contexto mundial altamente competitivo, fuertemente innovador y crecientemente contradictorio e injusto; las referencias o paradigmas de las empresas privadas, organizaciones estatales y del voluntariado también están en crisis.

No sólo cambiaron las exigencias de usuarios, compradores, clientes y ciudadanos en general. Está cambiando positivamente el reconocimiento al valor de las personas, su capacidad y conocimientos, al tiempo que se busca manejarlas y posiblemente controlar sus grados de libertad en opciones y decisiones más cotidianas y tal vez también en las más trascendentes.

Si nunca fue sencillo para las cooperativas el tomar, elegir o definir modelos de gestión y organización, hoy parece aún más difícil pero, al mismo tiempo, más necesario, urgente, desafiante y con mayor riqueza en cuanto a opciones o alternativas.

Cuanto ha pasado desde los fundamentos de la "cadena productiva", sostenida por Taylor y Ford y caricaturizada por Chaplin en "Tiempos Modernos"; luego el enfoque de las "Relaciones Humanas" buscando un mejor rendimiento o la "lógica burocrática" y reglamentarista creyendo en la racionalidad absoluta de los procesos laborales y organizacionales.

## Otras formas de hacer las cosas

Cabe pensar en las limitaciones de estos modelos, en qué medida y circunstancias fueron eficaces en el pasado y su eficiencia en la realidad actual, en el ámbito público y privado, industrial o de servicios.

A esta altura ya existen numerosos enfoques históricos, académicos, prácticos o experimentales que plantean otras formas de hacer las cosas y aún más, otros puntos de arranque para mirar el mundo social y del trabajo. Desde los nórdicos equipos de gestión; el análisis organizacional y las relaciones de poder; el modelo japonés y los círculos de calidad; los procesos de mejora continua o calidad total; los encares de la inversión psicológica o el aporte del llamado factor "C" (comunidad, compañerismo, conciencia, comprensión, solidaridad, etc.) como componente productivo. Hay ejemplos suficientes para evaluar y reflexionar sobre una elaboración especial para el movimiento cooperativo y la economía social.

¿Pueden ser adaptables los modelos propuestos o hay que generar modelos propios?

¿Es posible integrar elementos “útiles” de distintas fuentes?

¿Eficiencia, calidad, rentabilidad y competitividad son sólo conceptos vinculados a la ganancia del capital?

¿Qué relación se puede establecer entre la flexibilidad de los modelos y la fidelidad de principios?

El citado estudio de P. Davis aporta algunas pistas útiles:

"Las organizaciones basadas en la afiliación, que no se administren como asociaciones o sociedades, no podrán darse cuenta de la ventaja competitiva potencial que le da la existencia de su base de afiliación. La dimensión social

tiene tanta importancia comercial para las operaciones de las empresas cooperativas como las condiciones técnicas, que gobiernan los sistemas y los procesos específicos para el producto o servicios que brindan".

Lo nuevo es que hoy en día el nexo con los clientes y proveedores es un objetivo deseado por todo tipo de empresa moderna y aquellas entidades de la economía social que en algún momento consideraron que el involucramiento y participación del socio era un estorbo o un lastre, deben reconsiderar rápidamente lo que dejaron de lado.

#### “Desafíos y elaboración

Veamos algunos desafíos concretos que tal vez se harían más fáciles de afrontar desde una elaboración teórico - práctica actualizada de la gestión cooperativa:

La toma de decisiones, celeridad y participación, qué hacer, qué delegar y cómo controlar.\* Cómo definir roles efectivos y funciones, especialmente en el "vértice", a veces difuso, de la responsabilidad entre lo asociativo y lo empresarial. Similitudes y diferencias o matices entre los conceptos de dirigir, gerenciar, administrar, gestionar. La función gerencial clásica, el rol del administrador y la tarea de los dirigentes según la modalidad cooperativa y sus diferentes dimensiones sociales, productivas, complejidades o cantidad de personal afectado.

Especialmente en las cooperativas masivas (o extensivas), ver modelos que contemplen la eficiencia empresarial con la mejor participación posible de los socios.

El respeto de la cooperativa para con sus socios/usuarios y el compromiso de estos en especial, frente a los casos en que el socio combina operaciones con la

cooperativa y con terceros sin sistemas claros de obligaciones mutuas. ¿Es necesario o conveniente buscar sistemas premio - castigo para fidelizarlo?

Como encarar a partir de una referencia identitaria clara, las limitaciones de financiamiento y capitalización ¿asociación con inversores, aportes significativos de los socios?. ¿Formas y proporciones? ¿Qué análisis se puede hacer de las diversas experiencias?

Papel de la información para la gestión, la planificación y su revisión, la comunicación dentro de la estructura y con el socio y la sociedad

La información y la transparencia como aspectos clave para la construcción de la imagen corporativa deseada y para el financiamiento, tradicional o alternativo (nuevas formas).

¿Qué mecanismos se consideran idóneos para mejorar la relación socio – cooperativa?

¿Existe un sistema de información, tablero de mando, que contenga elementos para un balance social o mejor aún para la evaluación integral de desempeño? ¿Cómo se trabaja en Comunicación e Imagen y en conceptos como Marketing estratégico e imagen corporativa?

¿Qué sabemos, cuánto nos hemos preparado en materia de funcionamiento grupal, gestión asociativa y análisis de las organizaciones? ¿Alcanza con el manejo intuitivo o la experiencia cotidiana de lo “social”?

¿Y la gestión empresarial y su relación con el objetivo institucional y el papel de la gente (socios, dirigentes, gerentes, funcionarios)?.

¿Cómo encontrar una relación equilibrada entre los componentes voluntarios y profesionales en la organización?

¿Cómo se ha generado la capacidad para operar en la materia económica financiera y productiva ya sea de bienes o servicios? ¿Cuál ha sido la formación? ¿Cuáles los referentes: la empresa privada tradicional, la pequeña economía familiar, la organización estatal, sindical o religiosa?

¿Está la cooperativa organizada a la medida en función de su tamaño y volumen de las operaciones requeridas o potenciales?

¿Han definido una visión de futuro y una misión compartida y la han inscrito en una estrategia a mediano – largo plazo?

¿Si existe un plan estratégico, está en los cajones, en los cuadros de las paredes o forma parte de la cultura de la organización? ¿Se correlaciona con los planes operativos y presupuestales, en un proceso permanente y dinámico?(PETER, David, 2012)”

Todas estas reflexiones las cité con el único afán de orientar a través de preguntas, si el modelo de orientar las decisiones que deben ser tomadas por los directivos de la entidad crediticia y solidaria buscando su eficiencia interna y o mejorando sus procesos operativos y administrativos en general.

## **2.2 Teoría existente**

### **2.2.1 Control Interno**

Con pequeñas modificaciones al concepto general de COSO, al control interno se define como:

“Un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad,

- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y Norma”.

A continuación algunas reflexiones para facilitar la comprensión de la definición:

- 1. El Control Interno como un Proceso.-** El control interno es un **proceso aplicado en la ejecución de las operaciones de toda la organización**, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.
- 2. El Control interno ejecutado por personas.-**El control interno es **ejecutado por personas**. La principal responsabilidad del diseño y aplicación del control interno asumen las máximas autoridades. Su ejemplo impulsará el ambiente de control en todos los empleados que laboran en las organizaciones. Los auditores internos, como parte de la organización, son responsables de evaluar la calidad y cabal aplicación de los controles internos establecidos que incluye la gestión de los riesgos corporativos.
- 3. Aportar un grado de seguridad razonable.-** El control interno aporta seguridad razonable a la dirección superior de la organización, respecto del cumplimiento de los objetivos y la existencia de errores o irregularidades en las operaciones. No aporta seguridad total o absoluta.
- 4. Promover la honestidad y la responsabilidad.-** El control interno diseñado y aplicado adecuadamente es el mejor antídoto contra las irregularidades, el fraude y la corrupción en sus diferentes manifestaciones, porque establece la obligación de asumir conducta ética en todos los niveles de organización, como base para su funcionamiento. Además, la responsabilidad se entiende como la obligación de los funcionarios públicos o privados de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por

recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y aceptados.

**5. Facilitar la consecución de los objetivos de la organización.-**El control interno facilita la consecución de los objetivos de la organización, con eficiencia, economía, ética, transparencia, protección de los recursos, fiabilidad de la información y, cumplimiento de las leyes y otras normativas.

Para alcanzar sus objetivos estratégicos, la entidad establece estrategias y objetivos conexos que desea alcanzar, que fluyen en cascada hacia gerencias, departamentos, unidades operativas y procesos.

**6. Aplicado en toda la Organización.-** El control interno, debe ser adoptado de manera integral por toda la entidad. Esto requiere que quienes dirijan la organización en todos los niveles, tengan la autoridad necesaria para asumir sus responsabilidades de alcanzar los objetivos.

**7. Componentes del Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador (Corre).**

Para el desarrollo del CORRE, tomo la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación



## 8. Supervisión y Monitoreo

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el **ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos**. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

### 1. Ambiente Interno de Control

En la publicación Marco Integrado: Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE) señala:

“El ambiente interno de control (o entorno de control como lo denomina el informe COSO), se explica de la siguiente forma: “El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración (Wesberry, 2006, p.19)”

### 2. Establecimiento de Objetivos

Señala (Ibid, 2006) sobre Establecimiento de Objetivos los siguientes:

“Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control. (*ibídem*, p.31)”.

### **3. Identificación de Eventos**

Señala (Ibid, 2006) sobre Identificación de eventos los siguientes:

“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.

- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos (*ibídem*, p.40)”.

#### **4. Evaluación de Riesgos**

Señala (Ibid, 2006) sobre Evaluación de Riesgos lo siguiente:

“La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual. (*Ibídem*, p.48)”

#### **5. Respuesta a los Riesgos**

Señala (Ibid, 2006) sobre Respuesta a los Riesgos lo siguiente:

“La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad. (*Ibídem*, p.53)”.

## **6. Actividades de Control**

Señala (Ibid, 2006) sobre Respuesta a los Riesgos lo siguiente:

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. (*Ibidem*, p.56)”

## **7. Información y Comunicación**

Señala (Ibid, 2006) sobre Respuesta a los Riesgos lo siguiente:

“El componente dinámico del CORRE es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida. (*Ibidem*, p.62)”.

## **8. Supervisión y Monitoreo**

Señala (Ibid, 2006) sobre Respuesta a los Riesgos lo siguiente:

“Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores. La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán

principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración (*Ibidem*, p.70)”.

### **2.2.2 Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (COSO II).**

Siempre con el afán de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad, la COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), con el apoyo de las agrupaciones profesionales citados en el punto uno de este capítulo, en el año 2004 emitieron un segundo Informe COSO, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado que para fines de este estudio se denominará COSO II. Los aspectos más relevantes de esta nueva propuesta técnica frente al informe COSO y al MICIL, radica en los siguientes aspectos:

- a. “Incorpora objetivos ESTRATÉGICOS como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres restantes categorías de objetivos que contiene el informe COSO; esto es: OPERATIVOS; DE INFORMACIÓN; y, DE CUMPLIMIENTO.
- b. Incrementa a ocho el número de componentes mediante la incorporación de los tres siguientes: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS; IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS; y, RESPUESTA A LOS RIESGOS.
- c. Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los riesgos con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos. En todo caso, la gestión de los riesgos debe permitir al menos: alinear el riesgo aceptado y

las estrategias; mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos; aprovecharlas oportunidades: disminuir sorpresas y pérdidas operativas; facilitar la adopción de respuestas integrales a múltiples riesgos cuyos impactos se interrelacionan.”

A continuación se presenta una comparación de los componentes del sistema de control y gestión de riesgos, según COSO II, COSO y MICIL:

- Ambiente Interno Entorno o Ambiente de Control
- Ambiente de Control y Trabajo
- Establecimiento de Objetivos
- Ninguno - Ninguno
- Identificación de Eventos Ninguno
- Evaluación de Riesgos Igual
- Respuesta a los Riesgos Evaluación de Riesgos Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control Actividades de Control Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión, Supervisión, Supervisión.

El CORRE toma como base los tres informes enunciados; sin embargo, su presentación se fundamente en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación

Con los antecedentes citados y resumidos muchos de ellos, la mayor parte de los procesos gestionados en el país, se puede comentar que las disposiciones sobre riesgos se van a seguir actualizando en función de los procesos de avance, de identificación permanente de los riesgos que se presentan en todas las empresas, organizaciones en general y en especial en las entidades financieras y en forma concreta en el área de estudio las cooperativas de ahorro y crédito.

Seguiré por lo tanto tratando de identificar mayores fuentes de investigación que se desarrollen sobre la temática al menos mientras dure el proceso de implementación del tema de tesis y los cambios legales que está sufriendo el sistema de economía popular y solidaria.

## **2.3 Aspectos legales**

### **2.3.1 Bases Legales del Control de los Riesgos en el Ecuador y su Proceso Evolutivo.**

La Junta Bancaria del Ecuador ha emitido algunas resoluciones que buscan una administración de las Instituciones financieras enfocadas a los distintos riesgos que pueden presentarse es así que las mismas han ido saliendo en función de fechas y donde se establecen un cronograma de cumplimiento de cada una de las Instituciones financieras.

Como investigador de esta temática me he permitido bajar de la página de la Superintendencia de Bancos parte de la normativa que tiene que ver con las resoluciones que han venido siendo emitidas por el Organismo de Control para prevenir los riesgos y conociendo las diversas normativas estas debieran ser ya implantadas en las organizaciones financieras.

En referencia a la base legal del control de los riesgos, se expone una parte de la Normativa que establece la Superintendencia de Bancos,(incluido con resolución No JB-2002-431 de 22 de enero del 2002 y reformado con resolución No JB-2003-615 de 23 de diciembre del 2003)que tiene que ver con las resoluciones que han venido siendo emitidas por el Organismo de Control para prevenir los riesgos y conociendo las diversas normativas estas debieran ser ya implantadas en las organizaciones financieras.

**LIBRO I.- Normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero.**

**TITULO X.- De la gestión y administración de riesgos**

**CAPITULO IV.- De la administración del riesgo de liquidez**

SECCIÓN I.- Alcance y definiciones (reformada con resolución No JB-2003-615 de 23 de diciembre del 2003)

“**ARTÍCULO 1.-** Las disposiciones de la presente norma son aplicables al Banco Central del Ecuador, a las instituciones financieras públicas y privadas, a las compañías de arrendamiento mercantil, a las compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito y a las corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas. (Incluido con resolución No JB-2003-615 de 23 de diciembre del 2003)

**ARTÍCULO 2.-**Se entiende por riesgo de liquidez, cuando la institución enfrenta una escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello, tiene la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización.”

**LIBRO I.- Normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero.**

**TÍTULO X.- De la gestión y administración de riesgos**

**CAPÍTULO II.- de la administración del riesgo de crédito**

(Incluido con resolución No JB-2003-602 de 9 de diciembre del 2003)



## **SECCIÓN I.- Alcance y definiciones**

“**ARTÍCULO 1.-**Las disposiciones de la presente norma son aplicables al Banco Central del Ecuador, a las instituciones financieras públicas y privadas, a las compañías de arrendamiento mercantil, a las compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito, y a las corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas, cuyo control compete a la Superintendencia de Bancos y Seguros y que en el texto de este capítulo se las denominará como instituciones controladas.

**ARTÍCULO 2.-**Se considerarán las siguientes definiciones para efecto de la aplicación de las disposiciones contenidas en este capítulo:

- 2.1 Riesgo de crédito.-**Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas;
- 2.2 Incumplimiento.-**Es no efectuar el pago pactado dentro del período predeterminado; o, efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programado, o, en distintas condiciones a las pactadas en el contrato;
- 2.3 Probabilidad de incumplimiento (pi).**- Es la posibilidad de que ocurra el incumplimiento parcial o total de una obligación de pago o el rompimiento de un acuerdo del contrato de crédito, en un período determinado;
- 2.4 Nivel de exposición del riesgo de crédito (E).**-Es el valor presente (al momento de producirse el incumplimiento) de los flujos que se espera recibir de las operaciones crediticias;
- 2.5 Tasa de recuperación (r).**-Es el porcentaje de la recaudación realizada sobre las operaciones de crédito que han sido incumplidas;

**2.6 Severidad de la pérdida (1 - r).**-Es la medida de la pérdida que sufriría la institución controlada después de haber realizado todas las gestiones para recuperar los créditos que han sido incumplidos, ejecutar las garantías o recibirlas como dación en pago. La severidad de la pérdida es igual a (1 - Tasa de recuperación);

**2.7 Pérdida esperada (PE).**-Es el valor esperado de pérdida por riesgo crediticio en un horizonte de tiempo determinado, resultante de la probabilidad de incumplimiento, el nivel de exposición en el momento del incumplimiento y la severidad de la pérdida:

$$PE = E * pi * (1 - r)$$

**2.8 Sistemas de selección.**-Son los procesos que apoyan la toma de decisiones crediticias, constituidos por un conjunto de reglas de decisión, a través de las cuales se establece una puntuación crediticia, utilizando información histórica y concreta de variables seleccionadas;

**2.9 Sistemas de medición de riesgo.**-Son los procesos de revisión permanente de los portafolios de crédito o inversiones para pre-identificar modificaciones en determinadas variables que pueden derivar en mayores probabilidades de incumplimiento o debilitamiento de la calidad crediticia;

**2.10 Sistemas de información.**-Son los procesos que permiten realizar un seguimiento de los activos, de los riesgos, de modo que puedan describir situaciones en forma sistemática con frecuencias establecidas, en función de indicadores de comportamiento de variables determinadas;

**2.11 Provisiones específicas.**-Son las que surgen del análisis individual de cada sujeto de crédito como estimaciones de pérdida, o que la

Superintendencia de Bancos y Seguros dispone sean constituidas sobre un segmento del portafolio, en aplicación de la normatividad vigente;

**2.12 Provisiones genéricas.-** Son las que surgen como estimaciones de pérdida que se constituyen para cubrir riesgos no identificados con relación a las operaciones directas e indirectas, generados en el proceso de administración del riesgo de crédito; y,

**2.13 Segmentaciones.-** Son las opciones de clasificación utilizadas por la institución controlada para definir, identificar y analizar adecuadamente los grupos de sus clientes en relación con la gestión del riesgo de crédito”

## **LIBRO I.- Normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero**

### **TÍTULO X.- De la gestión y administración de riesgos**

#### **CAPÍTULO III.- De la administración del riesgo de mercado**

(Incluido resolución No JB-2002-429 de 22 de enero del 2002 y reformado con resolución No JB-2003-615 de 23 de diciembre del 2003)

**SECCIÓN I.- Alcance y definiciones** (reformada con resolución No JB-2003-615 de 23 de diciembre del 2003)

“**ARTÍCULO 1.-**Las disposiciones de la presente norma son aplicables al Banco Central del Ecuador, a las instituciones financieras públicas y privadas, a las compañías de arrendamiento mercantil, a las compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito y a las corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas. (Incluido con resolución No JB-2003-615 de 23 de diciembre del 2003)

**ARTÍCULO 2.-** Se entiende por **riesgos de mercado**, a la contingencia que una institución controlada incurra en pérdidas por movimientos de los precios

del mercado como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance.

Los más comunes riesgos de mercado son los relacionados a las actividades de negociación de valores, operaciones con derivados, a las variaciones en la tasa de interés y el riesgo de tipo de cambio, así como del precio de los commodities. (Reenumerado con resolución No JB-2003-615 de 23 de diciembre del 2003)

**ARTÍCULO 3.-**Para efectos de la aplicación de este capítulo, se entiende por:

- 3.1. Administración**, al directorio o el organismo que haga sus veces de una institución controlada, al representante legal, al comité de riesgos de mercado y a las áreas y posiciones involucradas en la administración de los riesgos de mercado;
- 3.2. Commodities**, a las mercancías primarias o básicas consistentes en productos físicos, que puedan ser intercambiados en un mercado secundario, incluyendo metales preciosos, pero excluyendo el oro que es tratado como una divisa;
- 3.3. Posición corta**, a aquella que presenta una obligación actual, futuro u opcional a la institución controlada;
- 3.4. Posición larga**, a aquella que presenta un derecho actual, futuro u opcional a la institución controlada;
- 3.5. Riesgo general**, a aquel asociado a los movimientos de precio en los valores representativos de capital por cambios en el mercado en su conjunto;
- 3.6. Riesgo específico**, al asociado a variaciones en el precio de los valores representativos de capital por cambios en el riesgo de crédito o de liquidez del emisor;
- 3.7. Riesgo de precio de valores representativos de capital**, al impacto sobre las utilidades y el valor patrimonial de la institución controlada por variaciones en los precios de los valores representativos de capital. La

exposición de una institución controlada a este riesgo está en función a la posición (larga o corta) de una institución controlada en valores representativos de capital y la fuente de riesgo depende de si es riesgo general o específico, así como por opciones. A este riesgo están expuestas las posiciones en valores representativos de capital, las que pueden ser de dos tipos: posiciones en inversiones negociables y posición en instrumentos financieros derivados;

**3.8 Riesgo de tipo de cambio**, que es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera;

**3.9 Riesgo de tasa de interés**, que es la contingencia de que las instituciones controladas tengan pérdidas como consecuencia de los movimientos en las tasas de interés y cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes. El riesgo de tasa de interés se descompone en:

**3.10 Riesgo de revalorización**, que surge por diferencias temporales en los vencimientos (para tasa fija) o en la revalorización (para tasa flotante) de los activos, obligaciones y contingentes de la institución controlada;

**3.11 Riesgo de la curva de rendimiento**, que surge de cambios en la pendiente y forma de la curva de rendimiento;

**3.12 Riesgo de correlación imperfecta** que surge de los ajustes de las tasas percibidas y las pagadas en diferentes instrumentos, que por lo demás tienen características de revalorización similares; y,

**3.13 Riesgo de las opciones explícitas o implícitas**, incluidas en muchos portafolios de activos, pasivos o contingentes. (artículo reenumerado con resolución No JB-2003-615 de 23 de diciembre del 2003)”(**Ley de instituciones financieras**)

**LIBRO I.- Normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero**

**TÍTULO X.- De la gestión y administración de riesgos**

***CAPÍTULO V.- DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO*** (capítulo incluido con resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005) un extracto de la normativa

**SECCIÓN I.- ÁMBITO, DEFINICIONES Y ALCANCE**

“ARTÍCULO 1.- Las disposiciones de la presente norma son aplicables a las instituciones financieras públicas y privadas, al Banco Central del Ecuador, a las compañías de arrendamiento mercantil, a las compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito y a las corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas, cuyo control compete a la Superintendencia de Bancos y Seguros, a las cuales, en el texto de este capítulo se las denominará como instituciones controladas.

Para efecto de administrar adecuadamente el riesgo operativo, además de las disposiciones contenidas en el capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”, las instituciones controladas observarán las disposiciones del presente capítulo.

**ARTÍCULO 2.-** Para efectos de la aplicación de las disposiciones del presente capítulo, se considerarán las siguientes definiciones:

**2.1. Alta gerencia.-** La integran los presidentes y vicepresidentes ejecutivos, gerentes generales, vicepresidentes o gerentes departamentales, entre otros, responsables de ejecutar las disposiciones del directorio u organismo que haga sus veces, quienes toman decisiones de alto nivel, de acuerdo con las funciones asignadas y la estructura organizacional definida en cada institución controlada;

- 2.2. Evento de riesgo operativo.**-Es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la institución controlada;
- 2.3. Factor de riesgo operativo.**- Es la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos;
- 2.4. Proceso.**-Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo;
- 2.5. Insumo.**-Es el conjunto de materiales, datos o información que sirven como entrada a un proceso;
- 2.6. Proceso crítico.**-Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo;
- 2.7. Actividad.**-Es el conjunto de tareas;
- 2.8. Tarea.**-Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible;
- 2.9. Procedimiento.**-Es el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado;
- 2.10. Línea de negocio.**-Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad;
- 2.11. Datos.**-Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético, impreso o en otros medios, susceptible de ser capturado, almacenado, procesado y distribuido;
- 2.12. Información.**-Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético o en otros medios, previamente procesado a partir de datos, que puede ser almacenado, distribuido y sirve para análisis, estudios y toma de decisiones;

- 2.13. Información crítica.**-Es la información considerada esencial para la continuidad del negocio y para la adecuada toma de decisiones;
- 2.14. Administración de la información.**- Es el proceso mediante el cual se captura, procesa, almacena y transmite información, independientemente del medio que se utilice; ya sea impreso, escrito en papel, almacenado electrónicamente, transmitido por correo o por medios electrónicos o presentado en imágenes;
- 2.15. Tecnología de información.**-Es el conjunto de herramientas y métodos empleados para llevar a cabo la administración de la información. Incluye el hardware, software, sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, redes, multimedia, servicios asociados, entre otros;
- 2.16. Aplicación.**- Se refiere a los procedimientos programados a través de alguna herramienta tecnológica, que permiten la administración de la información y la oportuna toma de decisiones;
- 2.17. Instalaciones.**- Es la infraestructura que permite alojar los recursos físicos relacionados con la tecnología de información;
- 2.18. Responsable de la información.**-Es la persona encargada de identificar y definir claramente los diversos recursos y procesos de seguridad lógica relacionados con las aplicaciones;
- 2.19. Seguridad de la información.**-Son los mecanismos implantados que garantizan la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y los recursos relacionados con ella;
- 2.20. Seguridades lógicas.**-Se refieren a la seguridad en el uso del software, la protección de los datos, procesos y programas, así como la del acceso ordenado y autorizado de los usuarios a la información;
- 2.21. Confidencialidad.**-Es la garantía de que sólo el personal autorizado accede a la información preestablecida;
- 2.22. Integridad.**-Es la garantía de mantener la totalidad y exactitud de la información y de los métodos de procesamiento;



- 2.23. Disponibilidad.**-Es la garantía de que los usuarios autorizados tienen acceso a la información cada vez que lo requieran a través de los medios adecuados que satisfagan sus necesidades;
- 2.24. Cumplimiento.**-Se refiere a la observancia de las leyes, regulaciones y acuerdos contractuales a los que los procesos de las instituciones controladas están sujetos;
- 2.25. Pista de auditoría.**-Es el registro de datos lógicos de las acciones o sucesos ocurridos en los sistemas aplicativos u operativos, con el propósito de mantener información histórica para fines de control, supervisión y auditoría;
- 2.26. Medios electrónicos.**-Son los elementos de la tecnología que tienen características digitales, magnéticas, inalámbricas, ópticas, electromagnéticas u otras similares;
- 2.27. Transferencia electrónica de información.**-Es la forma de enviar, recibir o transferir en forma electrónica datos, información, archivos, mensajes, entre otros;
- 2.28. Encriptación.**- Es el proceso mediante el cual la información o archivos son alterados en forma lógica, con el objetivo de evitar que alguien no autorizado pueda interpretarlos al verlos o copiarlos, por lo que se utiliza una clave en el origen y en el destino;
- 2.29. Plan de continuidad.**-Está orientado a asegurar la continuidad del negocio, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados. Se ejecuta permanentemente como parte de la administración de riesgos tanto en la información como en la operación. Un plan de continuidad incluye un plan de contingencia, un plan de reanudación y un plan de recuperación;
- 2.30. Plan de contingencia.**- Es el conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de la entidad cuya finalidad es la de permitir su funcionamiento, buscando minimizar el impacto financiero que pueda

ocasionar cualquier evento inesperado específico. El plan de contingencia se ejecuta el momento en que se produce dicho evento;

**2.31. Plan de reanudación.-** Especifica los procesos y recursos para mantener la continuidad de las operaciones en la misma ubicación del problema;

**2.32. Plan de recuperación.-**Especifica los procesos y recursos para recuperar las funciones del negocio en una ubicación alterna dentro o fuera de la institución;

**2.33 Eficacia.-**Es la capacidad para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos;

**2.34 Eficiencia.-** Es la capacidad para aprovechar racionalmente los recursos disponibles en pro del logro de los objetivos institucionales, procurando la optimización de aquellos y evitando dispendios y errores; y,

**2.35 Riesgo legal.-** Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas. (sustituido con resolución No. JB-2008-1202 de 23 de octubre del 2008)

De acuerdo con lo dispuesto en el numeral 2 del artículo 18 del Código Civil, los términos utilizados en la definición de riesgo legal se entenderán en su sentido natural y obvio, según el uso general de las mismas palabras, a menos de que tengan definiciones diferentes expresadas en la ley, reglamentos y demás normativa. (Incluido con resolución No. JB-2008-1202 de 23 de octubre del 2008)

**ARTÍCULO 3.-**Para efectos del presente capítulo, el riesgo 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.

El riesgo operativo incluye el riesgo legal en los términos establecidos en el numeral 2.35 del artículo 2. El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social

## **Sección II.- Factores del Riesgo Operativo**

**ARTÍCULO 4.-** Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí,:

**1.1. Procesos.-** Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

**1.1.1. Procesos gobernantes o estratégicos.-** Se considerarán 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;

**1.1.2. Procesos productivos, fundamentales u operativos.-** 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; y,

**1.1.3. Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.-** 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. Identificados los procesos críticos, se implantarán mecanismos o alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en riesgo la continuidad del negocio y sus operaciones.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.

Las políticas deben referirse por lo menos a: (i) diseño claro de los procesos, los cuales deben ser adaptables y dinámicos; (ii) descripción en secuencia lógica y ordenada de las actividades, tareas, y controles; (iii) determinación de los responsables de los procesos, que serán aquellas personas encargadas de su correcto funcionamiento, a través de establecer medidas y fijar objetivos para gestionarlos y mejorarlos, garantizar que las metas globales se cumplan, definir los límites y alcance, mantener contacto con los clientes internos y externos del proceso para garantizar que se satisfagan y se conozcan sus expectativas, entre

otros; (iv) difusión y comunicación de los procesos buscando garantizar su total aplicación; y, (v) actualización y mejora continua a través del seguimiento permanente en su aplicación.

Deberá existir una adecuada separación de funciones que evite concentraciones de carácter incompatible, entendidas éstas como aquellas tareas cuya combinación en las competencias de una sola persona, eventualmente, podría permitir la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones u otros eventos de riesgo operativo.

Las instituciones controladas deberán mantener inventarios actualizados de los procesos existentes, que cuenten, como mínimo con la siguiente información: tipo de proceso (gobernante, productivo y de apoyo), nombre del proceso, responsable, productos y servicios que genera el proceso, clientes internos y externos, fecha de aprobación, fecha de actualización, además de señalar si se trata de un proceso crítico.

**1.2. Personas.-** Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros. Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano, los cuales considerarán los procesos

de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución. Dichos procesos corresponden a:

**1.2.1. Los procesos de incorporación.-** Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción de nuevo personal;

**1.2.2. Los procesos de permanencia.-** Que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y,

**1.2.3. Los procesos de desvinculación.-** Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral. Los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación antes indicados deberán ser soportados técnicamente, ajustados a las disposiciones legales y transparentes para garantizar condiciones laborales idóneas.

Las instituciones controladas deberán analizar su organización con el objeto de evaluar si han definido el personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto, considerando no sólo experiencia profesional, formación académica, sino también los valores, actitudes y habilidades personales que puedan servir como criterio para garantizar la excelencia institucional.

Las instituciones controladas mantendrán información actualizada del capital humano, que permita una adecuada toma de decisiones por parte de los niveles directivos y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus necesidades.

Dicha información deberá referirse al personal existente en la institución; a la formación académica y experiencia; a la forma y fechas de selección, reclutamiento y contratación; información histórica sobre los eventos de capacitación en los que han participado; cargos que han desempeñado en la institución; resultados de evaluaciones realizadas; fechas y causas de separación del personal que se ha desvinculado de la institución; y, otra información que la institución controlada considere pertinente.

**1.3. Tecnología de información.-** Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología de información. Dichas políticas, procesos y procedimientos se referirán a:

**1.3.1.** Con el objeto de garantizar que la administración de la tecnología de información soporte adecuadamente los requerimientos de operación

actuales y futuros de la entidad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:

- 1.3.1.1.** El apoyo y compromiso formal del directorio u organismo que haga sus veces y la alta gerencia;
  - 1.3.1.2.** Un plan funcional de tecnología de información alineado con el plan estratégico institucional; y, un plan operativo que establezca las actividades a ejecutar en el corto plazo (un año), de manera que se asegure el logro de los objetivos institucionales propuestos;
  - 1.3.1.3.** Tecnología de información acorde a las operaciones del negocio y al volumen de transacciones, monitoreada y proyectada según las necesidades y crecimiento de la institución;
  - 1.3.1.4.** Un responsable de la información que se encargue principalmente de definir y autorizar de manera formal los accesos y cambios funcionales a las aplicaciones y monitorear el cumplimiento de los controles establecidos;
  - 1.3.1.5.** Políticas, procesos y procedimientos de tecnología de información definidos bajo estándares de general aceptación que garanticen la ejecución de los criterios de control interno de eficacia, eficiencia y cumplimiento, debidamente aprobados por el directorio u organismo que haga sus veces, alineados a los objetivos y actividades de la institución;
  - 1.3.1.6.** Difusión y comunicación a todo el personal involucrado de las mencionadas políticas, procesos y procedimientos, de tal forma que se asegure su implementación; y,
  - 1.3.1.7.** Capacitación y entrenamiento técnico al personal del área de tecnología de información y de los usuarios de la misma.
- 1.3.2.** Con el objeto de garantizar que las operaciones de tecnología de información satisfagan los requerimientos de la entidad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:



- 1.3.2.1.** Manuales o reglamentos internos, debidamente aprobados por el directorio u organismo que haga sus veces, que establezcan como mínimo las responsabilidades y procedimientos para la operación, el uso de las instalaciones de procesamiento de información y respuestas a incidentes de tecnología de información;
- 1.3.2.2.** Un procedimiento de clasificación y control de activos de tecnología de información, que considere por lo menos, su registro e identificación, así como los responsables de su uso y mantenimiento, especialmente de los más importantes;
- 1.3.3.** Con el objeto de garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades claramente definidas y estén sometidas a un monitoreo de su eficiencia y efectividad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:
  - 1.3.3.1.** Requerimientos contractuales convenidos que definan la propiedad de la información y de las aplicaciones; y, la responsabilidad de la empresa proveedora de la tecnología en caso de ser vulnerables sus sistemas, a fin de mantener la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información; y,
  - 1.3.3.2.** Requerimientos contractuales convenidos que establezcan que las aplicaciones sean parametrizables, que exista una transferencia del conocimiento y que se entregue documentación técnica y de usuario, a fin de reducir la dependencia de las instituciones controladas con proveedores externos y los eventos de riesgo operativo que esto origina.
- 1.3.4.** Con el objeto de garantizar que el sistema de administración de seguridad satisfaga las necesidades de la entidad para salvaguardar la información contra el uso, revelación y modificación no autorizados, así como daños y pérdidas, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:

- 1.3.4.1.** Políticas y procedimientos de seguridad de la información que establezcan sus objetivos, importancia, normas, principios, requisitos de cumplimiento, responsabilidades y comunicación de los incidentes relativos a la seguridad; considerando los aspectos legales, así como las consecuencias de violación de estas políticas;
- 1.3.4.2.** La identificación de los requerimientos de seguridad relacionados con la tecnología de información, considerando principalmente: la evaluación de los riesgos que enfrenta la institución; los requisitos legales, normativos, reglamentarios y contractuales; y, el conjunto específico de principios, objetivos y condiciones para el procesamiento de la información que respalda sus operaciones;
- 1.3.4.3.** Los controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información administrada;
- 1.3.4.4.** Un sistema de administración de las seguridades de acceso a la información, que defina las facultades y atributos de los usuarios, desde el registro, eliminación y modificación, pistas de auditoría; además de los controles necesarios que permitan verificar su cumplimiento en todos los ambientes de procesamiento;
- 1.3.4.5.** Niveles de autorización de accesos y ejecución de las funciones de procesamiento de las aplicaciones, formalmente establecidos, que garanticen una adecuada segregación de funciones y reduzcan el riesgo de error o fraude;
- 1.3.4.6.** Adecuados sistemas de control y autenticación para evitar accesos no autorizados, inclusive de terceros; y, ataques externos especialmente a la información crítica y a las instalaciones de procesamiento;
- 1.3.4.7.** Controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia, así como instalar y actualizar periódicamente aplicaciones de detección y desinfección de virus informáticos y demás software maliciosos;

- 1.3.4.8.** Controles formales para proteger la información contenida en documentos; medios de almacenamiento u otros dispositivos externos; el uso e intercambio electrónico de datos contra daño, robo, accesos, utilización o divulgación no autorizada de información para fines contrarios a los intereses de la entidad, por parte de todo su personal y de sus proveedores;
- 1.3.4.9.** Instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles que eviten el acceso de personal no autorizado y daños a los equipos de computación y a la información en ellos procesada, almacenada o distribuida;
- 1.3.4.10.** Las condiciones físicas y ambientales necesarias para garantizar el correcto funcionamiento del entorno de la infraestructura de tecnología de información;
- 1.3.4.11.** Un plan para evaluar el desempeño del sistema de administración de la seguridad de la información, que permita tomar acciones orientadas a mejorarlo; y,
- 1.3.4.12.** Las instituciones controladas que ofrezcan los servicios de transferencias y transacciones electrónicas deberán contar con políticas y procedimientos de seguridad de la información que garanticen que las operaciones sólo pueden ser realizadas por personas debidamente autorizadas; que el canal de comunicaciones utilizado sea seguro, mediante técnicas de encriptación de información; que existan mecanismos alternos que garanticen la continuidad del servicio ofrecido; y, que aseguren la existencia de pistas de auditoría.
- 1.3.5.** Con el objeto de garantizar la continuidad de las operaciones, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:
- 1.3.5.1.** Controles para minimizar riesgos potenciales de sus equipos de computación ante eventos imprevistos, tales como: fallas, daños o insuficiencia de los recursos de tecnología de información; robo;

incendio; humo; inundaciones; polvo; interrupciones en el fluido eléctrico, desastres naturales; entre otros;

- 1.3.5.2.** Políticas y procedimientos de respaldo de información periódicos, que aseguren al menos que la información crítica pueda ser recuperada en caso de falla de la tecnología de información o con posterioridad a un evento inesperado;
  - 1.3.5.3.** Mantener los sistemas de comunicación y redundancia de los mismos que permitan garantizar la continuidad de sus servicios; y,
  - 1.3.5.4.** Información de respaldo y procedimientos de restauración en una ubicación remota, a una distancia adecuada que garantice su disponibilidad ante eventos de desastre en el centro principal de procesamiento.
- 1.3.6.** Con el objeto de garantizar que el proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones satisfagan los objetivos del negocio, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:
- 1.3.6.1.** Una metodología que permita la adecuada administración y control del proceso de compra de software y del ciclo de vida de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, con la aceptación de los usuarios involucrados;
  - 1.3.6.2.** Documentación técnica y de usuario permanentemente actualizada de las aplicaciones de la institución;
  - 1.3.6.3.** Controles que permitan asegurar la adecuada administración de versiones de las aplicaciones puestas en producción; y,
  - 1.3.6.4.** Controles que permitan asegurar que la calidad de la información sometida a migración, cumple con las características de integridad, disponibilidad y confidencialidad.
  - 1.3.6.5.** Con el objeto de garantizar que la infraestructura tecnológica que soporta las operaciones, sea administrada, monitoreada y documentada de forma

adecuada, las instituciones controladas deberán contar con políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración, monitoreo y documentación de las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware.

**1.4. Eventos externos.-** En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.”

**(Ley de Instituciones Financieras)**

De lo expuesto anteriormente sobre los riesgos operativos, se desprende que las concepciones y acciones de desarrollo enfocadas a disminuir los diferentes tipos de riesgo adoptadas en los últimos cinco años por nuestro país, han sido extraídas de las normas de Basilea I y Basilea II los mismos que intentan abrirse paso y funcionalidad inmiscuidos en el actual sistema económico. De allí el planteamiento que se ha hecho de delimitar áreas funcionales y los principales riesgos a los que esta expuesta la entidad financiera.

De las diferentes regulaciones que se han dictado por la Superintendencia de Bancos y Seguros en donde se describen detalladamente los conceptos, alcances, obligaciones en función de plazos que se tiene que cumplir se dictó la Norma técnica sobre riesgos de mercado y liquidez (Resoluciones Nos. JB-2002-429 y JB-2002-431) que en su página 1 manifiesta un extracto:

Efectivamente, parece ser que aún no están dadas las condiciones propicias para que cuajen las acciones para disminuir los diferentes tipos de riesgo, los medios, instrumentos y el enfoque del desarrollo que se desea lograr necesitan ser delineados, precisados y que

respondan a nuestra realidad. La organización Institucional así como su nivel de conciencia faltan desplegarse, para liderar y ser protagonistas de acciones propias de disminución de los efectos de los diferentes riesgos a los que nos vemos abocados como entidad Financiera controlada por la Superintendencia de Bancos no únicamente a nivel de nuestros servicios financieros y no financieros que brindamos en la parte urbano sino fundamentalmente a nivel rural, sector más deprimido en nuestra sociedad. Aún no ha madurado esa conciencia ideológica y política para “amasar con nuestras propias manos el desarrollo y futuro de la sociedad que todos anhelamos”, al respecto MANFRED MAX-NEEF: 2001, sostiene que se debe: “Acentuar en la necesidad de nuevas formas de concebir y practicar la política, basadas en la participación directa, que estimulen el protagonismo real de las personas y la búsqueda de soluciones creativas que emanen desde abajo hacia arriba, lejos de mecanismos burocráticos y paternalistas que refuerzan la verticalidad y la concentración del poder”.

La rápida exposición teórica, parafraseando lo que usualmente contemplan algunos planes, programas y proyectos en sus objetivos: “Cualquier Plan de Desarrollo e innovación institucional debe fundamentar su acción en la aplicación articulada de los principios de sostenibilidad social, ambiental y económica, participación social co-responsable, visión sistemática, interculturalidad, equidad de género y generacional y transparencia

Una propuesta así formulada supone desarrollar análisis bajo un enfoque de administración integral de riesgos y de complementariedad de actores que permita a la organización responsable ser un articulador del desarrollo de los sectores a los cuales se piensa influir, por ejemplo en el crédito a la microempresa.

Precisamente la mayoría de los planteamientos estratégicos irán encaminados a disminuir los riesgos que se pueden presentar, enfoques de desarrollo y objetivos, serán motivo de análisis y las pertinentes conclusiones por parte del presente estudio, siendo el objetivo central delinear un nuevo modelo de gestión enfocado al desarrollo apropiado a nuestra realidad para ser una entidad financiera más productiva.

### **2.3.2 Riesgo de Gobernabilidad.- Previsto en la nueva Ley de Economía Popular y Solidario.**

El Gobierno del Sr. Presidente de la República Eco. Rafael Correa Delgado expidió el 11 de mayo del año pasado la Nueva ley de Economía Popular y Solidaria en la que agrupa a todas las organizaciones que funcionarían bajo el amparo de esta ley, a continuación se cita los aspectos pertinentes al tema de investigación:

## **LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO**

### Título I

#### **Del Ámbito, Objeto y Principios**

**“Artículo 1.- Definición.-**Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

**Artículo 2.- Ámbito.-**Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Las disposiciones de la presente Ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios.

Tampoco serán aplicables las disposiciones de la presente Ley, a las mutualistas y fondos de inversión, las mismas que se registrarán por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, respectivamente.

**Artículo 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:**

- a. Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b. Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el SumakKawsay;
- c. Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d. Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e. Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

**Artículo 4.- Principios.-**Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- b. La búsqueda del buen vivir y del bien común;



- c. La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- d. El comercio justo y consumo ético y responsable:
- e. La equidad de género;
- f. El respeto a la identidad cultural;
- g. La autogestión;
- h. La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas;
- y,
- i. La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

El extracto que se ha efectuado nos deja mucha duda que permita manejar bajo el enfoque de riesgos sobre la gobernabilidad en especial por los artículos que se transcribe.

**“Artículo 32.- Estructura Interna.-** Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

**Artículo 33.- Asamblea General de Socios.-** La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

**Artículo 34.- Asamblea General de representantes.-**Las cooperativas que tengan más de doscientos socios, realizarán la asamblea general a través de

representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de cien.  
(Asamblea Constituyente, 2011)”

### **2.3.3 Estudios de Profundidad en el Manejo de Riesgos en el Ecuador.**

Para el efecto se expone una parte de la importancia del control de los riesgos en las instituciones y empresas, del documento “Marco integrado de Control de Recursos y Riesgos en el Ecuador”(CORRE)

### **2.4 Glosario de términos**

Los términos que se utilizan como referenciales en el marco Teórico de este tema de tesis se pueden resumir en:

**FECOAC.-** Nombre con el que se denomina a la federación de cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador cuya sede principal está en la ciudad de Quito y agrupa a Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y a las Reguladas por el Mies y que se han asociado o son parte del de esta Federación con fines de defensa de clase y de servicios. A la fecha quien preside este organismo es el Coronel Jaime Dueñas.

**COOPSEGUROS.-** Entidad conformada por las Cooperativas de Ahorro y Crédito y de emprendedores privados cuyo objetivo es brindar el servicio de aseguramiento de las diferentes productos y servicios de seguros que requieren varios clientes en general y en especial los productos y servicios que brindan las cooperativas.

**FINANCOOP.-** Entidad financiera de segundo piso conformada por el aporte de las cooperativas de Ahorro y crédito del Ecuador tanto de las reguladas como de las regentadas por el Mies cuyo objetivo principal es brindar el apoyo financiero y de liquidez de sus asociadas para crecer en la prestación de servicios pero con la

prudencia y una verdadera gestión de análisis de riesgos. A la fecha de esta investigación quien preside este organismo es el Dr. Marín Bautista.

**ASCCSB.-** Organismo gremial que agrupa a todas las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos siendo su finalidad el fortalecimiento y la defensa de los intereses de las entidades afiliadas y en especial de ser el portavoz de los esquemas de manejo adecuadas buscando la protección de los miles de asociados al Sistema Cooperativo regulado por la Superintendencia de Bancos .A la fecha de investigación el Director Ejecutivo de la Asociación es el economista Edgar Peñaherrera.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo de Investigación**

La investigación realizada tiene un enfoque cualitativo sin descuidar su rigor científico, ya que busca la comprensión de los fenómenos sociales con una perspectiva desde dentro del contexto donde ocurre la problemática, poniendo más énfasis en el proceso que en los resultados. Además corresponde a un estudio Descriptivo, en vista de que se ha determinado las características más esenciales del objeto de estudio, que es el Riesgo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, la forma de cómo se está administrando, sobre las diferentes normativas emitidas sobre los riesgos por parte del Organismo de control, la Superintendencia de Bancos y lo que exigen nuestros socios y clientes a fin de canalizar productos y servicios que vayan acorde a sus demandas y por sobre todo a precautelar sus legítimos intereses en cuanto a progreso y superación.

### **3.2 Diseño de Investigación.**

La Investigación realizada corresponde al diseño no experimental ya que se observó los acontecimientos sin intervenir en los mismos, procediéndose al análisis profundo de las variables de estudio más no ha la medición de las mismas. Es un diseño no experimental de corte transversal, porque se lo realizo en un corte del tiempo, 2011-2012.

### 3.3 Operacionalización de la variable: Diagnóstico de la Gestión

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS
- Establecer las deficiencias de gestión en desarrollo de la Cooperativa, enfocado a clarificar los diferentes tipos de riesgos que puede afrontar la Institución.	<b>Deficiencias de Gestión</b>	Cumplimiento de metas operativas, normativas y planes estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgos</li> <li>- Disposiciones legales</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Políticas y procedimientos</li> <li>- Mitigación de riesgos.</li> <li>- Apoyo a la gestión</li> <li>- Atención al cliente.</li> </ul>	<b>Encuesta</b>
- Determinar los mecanismos de supervisión y monitoreo efectuados por los organismos e instancias responsables.	<b>Supervisión y monitoreo</b>	Operaciones y riesgos claves en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoría interna</li> <li>- Consejo de vigilancia</li> <li>- Auditoría externa</li> </ul>	<b>Encuesta Documental</b>
- Analizar los tipos de riesgos en los que más debilidades se presentan en la Cooperativa "Tulcán"	<b>Tipos de riesgos</b>	Falencias o debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de crédito</li> <li>- Riesgo de liquidez</li> <li>- Riesgo operativo</li> <li>- Riesgo de mercado.</li> <li>- Riesgo de lavado de activos.</li> </ul>	<b>Encuesta</b>
- Determinar las Actividades de Control que se ejecutan por parte de los diferentes responsables en la institución.	<b>Actividades de control</b>	Eficacia y eficiencia en las operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia y eficacia operativa.</li> <li>- Información financiera y operativa.</li> <li>- protección de activos.</li> <li>- Disposiciones legales.</li> </ul>	<b>Encuesta Documental</b>

Tabla 1 Operacionalización de variables: Diagnóstico de la Gestión

Fuente: Autor de la Investigación

### 3.4 Operacionalización de la variable: Modelo de Gestión Institucional

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los principales factores a considerar para establecer un modelo de gestión del desarrollo que permita disminuir los diferentes riesgos que pueden presentarse.</li> </ul>	<b>Factores de los riesgos</b>	Comportamientos de las Personas Fallas en los Procesos y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de Control</li> <li>- Evaluación de Riesgos</li> <li>- Actividades de Control</li> <li>- Información y Comunicación</li> <li>- Supervisión, Monitoreo</li> <li>-</li> </ul>	<b>Encuesta Documental</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer un ajuste a las Políticas y procedimientos apropiados enfocados a la administración de riesgos que permitan el desarrollo continuo de la cooperativa.</li> </ul>	<b>Administración de riesgos</b>	Políticas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento Humano</li> <li>- Proceso</li> <li>- Tecnología</li> <li>- Factores externos</li> </ul>	<b>Documental</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un manual de Riesgo Operativo como base del Modelo de gestión gerencial, estableciendo mecanismos de seguimiento, así como de formatos y formularios que permitan realizar mejores controles internos.</li> </ul>	<b>Modelo de Gestión Gerencial</b>	Actualización de Manuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo y Evaluación</li> <li>- Riesgo de liquidez</li> <li>- Riesgo de crédito</li> <li>- Riesgos de mercado</li> <li>- Riesgo operativo</li> </ul>	<b>Documental</b>

Tabla 2 Operacionalización de variables: Modelo de Gestión Institucional

Fuente: Autor de la Investigación

## **3.5 Población y Muestra**

### **3.5.1 Población:**

Para el presente estudio se ha tomado como unidad de análisis a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, en la que se consideró a las siguientes poblaciones: Empleados (83); Jefes Departamentales y Gerentes de Sucursales (12); Asambleístas y directivos (30); Integrantes del Consejo de Administración y Vigilancia (5); Oficial de Riesgos y Jefe de talento Humano

### **3.5.2 Muestra:**

Las poblaciones señaladas por considerarse menores a 500 unidades, se procedió a utilizar la técnica del Censo.

## **3.6 Métodos**

**Método Inductivo:** Este método se aplicó en la elaboración de las conclusiones y generalidades; partiendo de hechos particulares, tal es así que se emplearon una serie de técnicas a la población con la finalidad de que esta información permita analizar y generalizar sus resultados.

**Método Deductivo:** Este método permitirá particularizar ciertos elementos o acontecimientos propios de la investigación, ya que en muchas ocasiones, se partirá de leyes, conceptos y teorías administrativas y económicas para llegar a aplicarlas y adaptarlas en los temas puntuales del proyecto.

**Método Analítico:** Es un modelo de investigación científica, permitió basarse en la reflexión analítica y lógica empírica junto al método fenomenológico contribuirán a la construcción del conocimiento y logro de grandes conclusiones en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas.

**Método Sintético:** A través del método sintético se logro integrar los componentes dispersos del objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. Fue utilizado en la redacción de las conclusiones y elaboración del marco teórico.

### **3.7 Técnica e Instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas utilizadas en la recolección de la información en el desarrollo del estudio se encuentran:

**La Encuesta:** La encuesta como técnica de recolección de datos de fuentes primarias, fue aplicada a la población conformada por los empleados, jefaturas y directivos de la Cooperativa “Tulcán” **que se refleja en los anexos.**

### **3.8 Estrategias**

Las estrategias que se utilizó para esta investigación fueron las visitas a los principales de las diferentes oficinas operativas donde se dialogó y se aplicó las encuestas a todos los empleados y postulantes a la Asamblea y o parte del Directorio y que representan a las diferentes oficinas operativas de la Cooperativa.

### **3.9 Procedimiento Investigativo Bibliográfico**

La investigación bibliográfica se la obtuvo de las fuentes secundarias: Documentos y libros especializados y referenciales, revistas y boletines referentes a la temática, documentos pertinentes de la Cooperativa Tulcán, así como bibliografía obtenida de las fuentes de Internet. El proceso de recopilación de la información bibliográfica se la realizó respetando la propiedad intelectual de cada uno de los autores, por lo que se utilizó los diferentes tipos de citas, que se estipulan en las Normas APA.

Una vez obtenida la información de las diferentes fuentes secundarias, se procedió al proceso lógico de análisis y síntesis respectivamente, para convertir la información en el Fundamento



Teórico Científico que se estructura en el capítulo Marco Teórico y es el sustento científico de toda la investigación.

### **3.10 Procedimiento de Investigación de Campo**

La investigación de campo se la realizó mediante un proceso secuencial y ordenado de pasos en las fuentes primarias:

- Diseño y selección de instrumentos de recolección de datos en función de los indicadores de las variables de estudio (encuestas, entrevista, cuestionario).
- Validación de los instrumentos.
- Aplicación de instrumentos a la población considerada como objeto del estudio, (Personal que labora en la Cooperativa).
- Tabulación de la información.
- Elaboración de tablas y gráficos estadísticos
- Sistematización, análisis e interpretación de los resultados obtenidos que servirán de base para el planteamiento de la propuesta.

La recopilación de los datos mediante la investigación de campo que se efectuó a los diferentes estamentos que son parte de la Cooperativa “Tulcán” los mismos que se realizaron a través de la aplicación de encuestas por cuestionario a los involucrados y especialistas sobre la materia.

La esencia de esta propuesta de investigación es conocer a fondo cuáles son las debilidades que se encuentra soportando la Cooperativa en base a una Administración Integral de Riesgos. Se busca por ende:

- Utilizar los cuestionarios para determinar la confiabilidad en la administración de riesgos (ver anexo )
- Trabajar con orientación hacia la satisfacción de necesidades y expectativas de los SOCIOS –CLIENTES y la comunidad.
- Documentar los procesos: manuales, normas e instructivos.
- Registrar en documentos los hechos para evidenciar las mejoras

- Revisión de las actualizaciones de las políticas y procedimientos en base a los soportes legales vigentes..

### **3.11 Procedimiento de la Propuesta**

Para la construcción de la propuesta se consideraron los siguientes aspectos:

- a. Se partió de las debilidades obtenidas en la investigación de campo, determinando las falencias en cuanto a la problemática del riesgo en la Cooperativa.
- b. En función del punto anterior se procedió a diseñar la estructura del Modelo de Gestión de Riesgos en base a los siguientes elementos:
  - Título
  - Objetivos
  - Justificación
  - Ubicación sectorial y física
  - Factibilidad
  - Fundamentación
  - Descripción de la propuesta
  - Impacto
  - Validación
  - Evaluación
  - Difusión

El Modelo de Gestión Gerencial y de Procesos para el manejo eficiente en la prestación técnica de los servicios FINANCIEROS y NO FINANCIEROS se sustenta en la administración por procesos con enfoque en la consecución de recursos en base a indicadores, diagramas de flujo y fundamentos para la elaboración y actualización de manuales de documentos, procedimientos; vinculados estrechamente con la normativa vigente del riesgo operativo y de los diferentes riesgos.

### 3.12 Valor práctico del estudio

Uno de los beneficios más importantes a conseguir con los procedimientos definidos es el mejoramiento de la prestación de los servicios financieros y no financieros, cuando mejoren, causarán un impacto positivo en la productividad y satisfacción al cliente y por sobre todo contribuir a disminuir los riesgos que pudieren presentarse.

Este sistema exige que se cumplan ciertos requisitos fundamentales, siendo estos los siguientes:

- Identificar los procesos y subprocesos.
- Enlistar las políticas y procedimientos de las diferentes áreas.
- Establecer el grado de avance en la implementación de las diferentes normativas sobre riesgos y que se debe hacer para lograr compromisos de la gente ?
- Determinar la secuencia de interacción de los procedimientos y delimitarlos.
- Determinar indicadores y métodos para asegurar el funcionamiento y control efectivo de los procesos.
- Asegurar la disponibilidad de recursos para el desenvolvimiento de las actividades.
- Medir, monitorear y evaluar los diferentes tipos de riesgo y presentar las recomendaciones para mitigarlos.
- Implementar acciones preventivas y correctivas necesarias para lograr resultados previstos y la mejora continua.

Será de responsabilidad de cada uno de los Directivos y gerentes de cada oficina operativa, personal dueño de los diferentes procesos y de cada uno de los Jefes de Departamento o de Sección difundir los procedimientos y actualizar las diferentes políticas , así como contemplar todas las regulaciones legales instaurados, velar porque se ejecuten y que se diligencien adecuadamente sus formatos para que la información fluya rápidamente, se debe otorgar la importancia necesaria a cada actividad para que se vuelvan parte de la cotidianidad y la cultura de la cooperativa.

## **CAPITULO IV: PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACION Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Para el procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados, se procedió a estructurarlos en base a los siguientes aspectos:

En base al problema de investigación, deductivamente se plantearon los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos, considerando las variables a ser analizadas. De las variables definidas se determinó las dimensiones e indicadores, estos últimos se convirtieron en los respectivos ítems para cada una de las encuestas, sintetizándose lo descrito en la matriz de operacionalización de variables.

Una vez definidos los indicadores se procedió al diseño y selección de los instrumentos de investigación, para seguidamente ser aplicados a la población objeto de estudio. Paso siguiente se procedió a tabular la información, analizar los datos obtenidos, para organizarlos estadísticamente en gráficas y finalmente los resultados obtenidos fueron contrastados con las preguntas de investigación planteadas, proceso que se detalla en cada uno de los siguientes apartados.

### **4.1 Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados**

#### **4.1.1 Encuesta aplicada a directivos, assembleístas, equipo y empleados de la cooperativa de ahorro y crédito "Tulcán".**

##### **1. Sabe Ud. ¿Cuál es la Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán"?**

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%
SI	76	92	12	100	6	75	25	83	119	89
NO	7	8	0	0	2	25	5	17	14	11
<b>TOTALES</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

Tabla 3 Conocimiento misión y visión  
Fuente: Autor de la Investigación



**Gráfico 1 Conocimiento misión y visión**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa "Tulcán"  
Elaborado por: Autor de la Investigación

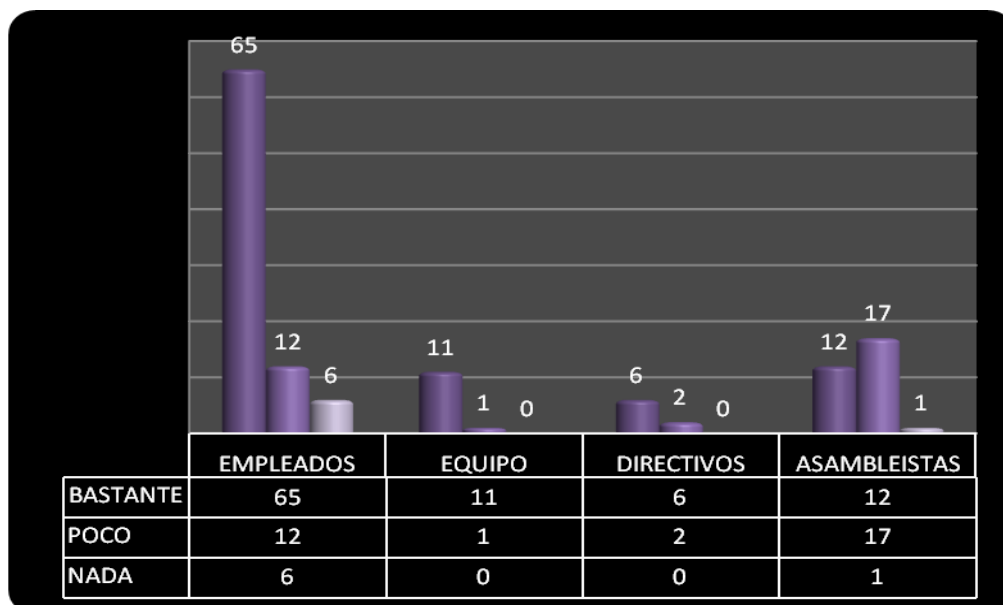
### Análisis:

La mayor parte de la población encuestada señala conocer muy claramente la Misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán", lo cual se determina que existe un empoderamiento de sus empleados y directivos, contribuyendo de esta manera en el desarrollo institucional.

### 2. ¿La Misión y Visión de la Cooperativa ha sido compartida, difundida y la tiene presente?

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
BASTANTE	65	78	11	92	6	75	12	40	94	71
POCO	12	14	1	8	2	25	17	57	32	24
NADA	6	7	0	0	0	0	1	3	7	5
TOTALES	83	100	12	100	8	100	30	100	133	100

**Tabla 4 Difusión misión y visión**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa "Tulcán"  
Elaborado por: Autor de la Investigación



**Gráfico 2 Difusión misión y visión**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleaístas Cooperativa "Tulcán"  
Elaborado por: Autor de la Investigación.

### Análisis:

En referencia a la difusión de la Misión y Visión y el tenerle presente en cada uno de los miembros de la Cooperativa, se deduce que los Empleados y Equipo consideran en un gran porcentaje que si se difunde y se comparte; el grupo de Directivos y Asambleaístas, en especial estos últimos señalan en más del 50% que se comparte y se difunde poco o nada. Al respecto es importante señalar que se debe propender a buscar estrategias efectivas que permitan el compartir y difundir tanto la Misión como la Visión y lo más importante que cada persona lo tenga presente en el desempeño de su trabajo.

### 3. Sabe Ud. ¿A cuáles tipos de riesgos se enfrenta la Cooperativa?

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	f	%	F	%	f	%	F	%	f	%
SI	67	81	10	83	6	75	15	50	98	74
POCO	12	14	2	17	2	25	8	27	24	18
NO	4	5	0	0	0	0	7	23	11	8
TOTALES	83	100	12	100	8	100	30	100	133	100

**Tabla 5 Riesgos**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleaístas Cooperativa "Tulcán"  
Elaborado por: Autor de la Investigación.



**Gráfico 3 Riesgos**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación.

#### **Análisis:**

En forma general tanto Empleados, Equipo, Asambleístas y Directivos, señalan conocer los tipos de riesgos a los que se enfrenta la Cooperativa, sin embargo más del 25% indican conocer poco o nada, en especial los Asambleístas que lo manifiestan en un 50%. De lo anterior se deduce que es necesario capacitar a todo el personal en cuanto al conocimiento de tipos de riesgo que puede enfrentar la Cooperativa.

#### **4. ¿La Unidad de Riesgos, las Subgerencias y las Jefaturas han compartido y difundido los diferentes tipos de riesgo que pueden presentarse en las reuniones periódicas?**

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	f	%	F	%	f	%	F	%	f	%
SIEMPRE	12	14	6	50	4	50	5	17	27	20
NUNCA	46	55	4	33	2	25	23	77	75	56
RARA VEZ	25	30	2	17	2	25	2	7	31	23
<b>TOTALES</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

**Tabla 6 Difusión tipos de riesgos**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación.



**Gráfico 4 Difusión Tipos de Riesgos**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación

#### **Análisis:**

En referencia a compartir y difundir los diferentes tipos de riesgos que puedan presentarse en la Cooperativa, el 80% de encuestados señalan que nunca y rara vez se lo hace. El porcentaje más significativo se encuentra entre los Empleados y los Asambleístas quienes manifiestan en más del 80% la no difusión de los tipos de riesgos. Los datos señalados es un indicador de la poca importancia que se tiene frente a los riesgos, lo cual se convierte en una debilidad de la Cooperativa.

#### **5. Sabe Ud. ¿Cuáles son los riesgos a los que nos enfrentamos y conoce las normativas legales, las políticas y procedimientos para enfrentarlos?**

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
SI	45	54	10	83	4	50	5	17	64	48
NO	8	10	2	17	4	50	20	67	34	26
NO APLICA	30	36	0	0	0	0	5	17	35	26
<b>TOTALES</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

**Tabla 7 Normativas, políticas y procedimientos**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación





**Gráfico 5 Normativas, políticas y procedimientos**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Assembleístas Cooperativa "Tulcán"  
Elaborado por: Autor de la Investigación

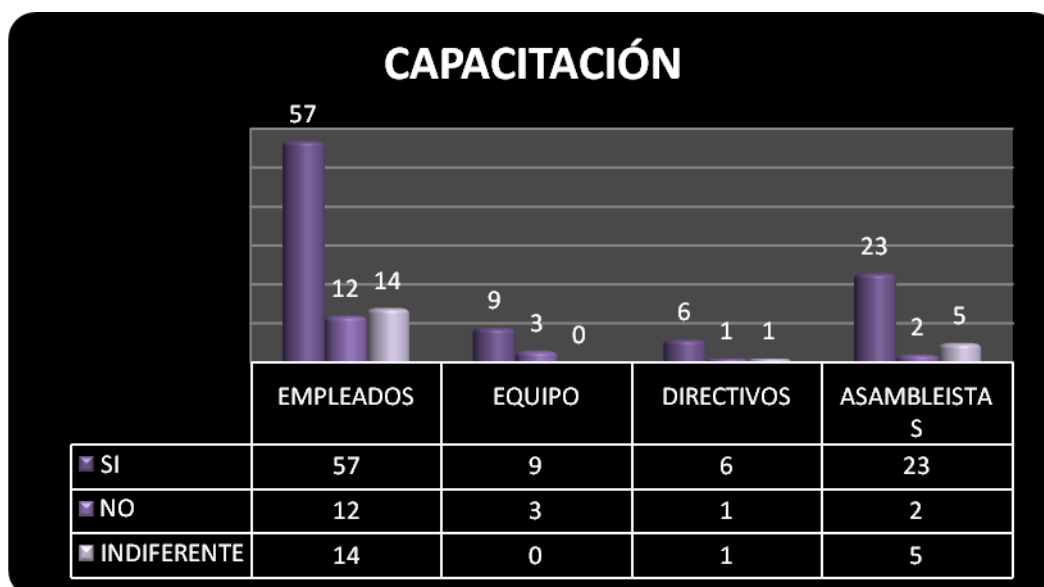
#### Análisis:

Más de la mitad de la población encuestada desconoce los riesgos que enfrenta la Cooperativa y las normativas legales, políticas y procedimientos para enfrentarlos, siendo más pronunciado el desconocimiento en los Empleados y los Assembleístas, estos últimos desconocen o no aplican en un 83%. Al respecto se debe establecer políticas que permitan involucrar a todos sus miembros en el conocimiento de los riesgos y las normativas para enfrentarlos.

- 6. Si no conoce los riesgos a la que nos enfrentamos, le gustaría recibir capacitación y apoyar en la cultura de desarrollo enfocados a disminuir los riesgos?**

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
SI	57	69	9	75	6	75	23	77	95	71
NO	12	14	3	25	1	13	2	7	18	14
INDIFERENTE	14	17	0	0	1	13	5	17	20	15
<b>TOTALES</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

**Tabla 8 Capacitación**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Assembleístas Cooperativa "Tulcán"  
Elaborado por: Autor de la Investigación



**Gráfico 6 Capacitación**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación.

#### Análisis:

El 71% de la población investigada, está dispuesta a capacitarse en el tema de Riesgos, contribuyendo a fomentar una cultura de desarrollo enfocada a la disminución de los mismos, lo que implica el interés por el adelanto de la Institución. Sin embargo existe un grupo considerable (29%), que no está interesado en capacitarse sobre el tema propuesto o son indiferentes a la propuesta de capacitación, pronunciándose en mayor porcentaje por grupo de Empleados.

7. Sabía Ud. ¿Que las políticas y procedimientos para mitigar los diferentes tipos de riesgos se encuentran publicados en la Intranet?

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
SI	24	29	8	67	2	25	5	17	39	29
NO	59	71	4	33	6	75	23	77	92	69
NO APLICA	0	0	0	0	0	0	2	7	2	2
<b>TOTALES</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

**Tabla 9 Políticas y procedimientos**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación



**Gráfico 7 Políticas y procedimientos**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación.

#### Análisis:

El 69% de la población objeto de estudio, manifiesta desconocer que las políticas y procedimientos para mitigar los diferentes tipos de riesgos se encuentran publicados en la Intranet, en especial los Empleados, Directivos y Asambleístas quienes se encuentran por encima del 70%.

8. Su preocupación como empleado es actualizarse en las diferentes normativas que rigen la prestación de servicios que brinda en la institución, por lo que Usted es responsable de apoyar en los procesos que se utilizan en la diferentes áreas, para que vayan acordes a mantener satisfechos a nuestros socios y clientes manteniendo el control interno? ¿Su aporte para lograr este objetivo ha sido?

CATEGORÍAS	EMPLEA.		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLE.		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PERMANENTEMENTE	46	55	5	42	1	13	2	7	54	41
DE VEZ EN CUANDO	23	28	4	33	5	63	5	17	37	28
CUANDO SE SOLICITA	14	17	3	25	2	25	23	77	42	32
<b>TOTALES</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

**Tabla 10 Actualización normativas**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación

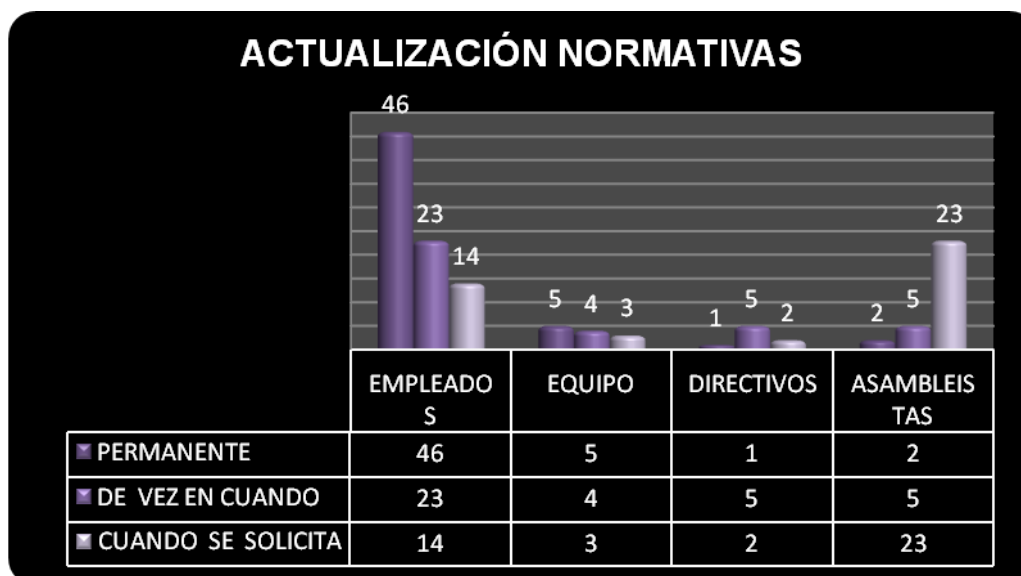


Gráfico 8 Actualización normativas  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleaistas Cooperativa "Tulcán"  
Elaborado por: Autor de la Investigación.

## Análisis

La responsabilidad de apoyar en los procesos que se utilizan en la diferentes áreas, para que vayan acordes a mantener satisfechos a los socios y clientes, manteniendo el control interno por parte de los empleados de la Cooperativa, de acuerdo a los datos obtenidos es de vez en cuando o cuando se solicita, según lo señala el 60% de los encuestados. En el grupo de los Directivos y Asambleaistas es en donde se evidencia un alto porcentaje de sujetos que manifiestan que de vez en cuando o cuando le solicitan apoyan dichos procesos.

### 9. ¿Cree Usted que ha dado resultado la aplicación de políticas y procedimientos para la incorporación de nuevos servicios que la cooperativa brinde a sus socios?

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
RARA VEZ	45	54	2	17	6	75	20	67	73	55
SIEMPRE	38	46	10	83	2	25	10	33	60	45
TOTALES	83	100	12	100	8	100	30	100	133	100

Tabla 11 Aplicación políticas y procedimientos  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleaistas Cooperativa "Tulcán"  
Elaborado por: Autor de la Investigación



**Gráfico 9 Políticas y procedimientos**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación.

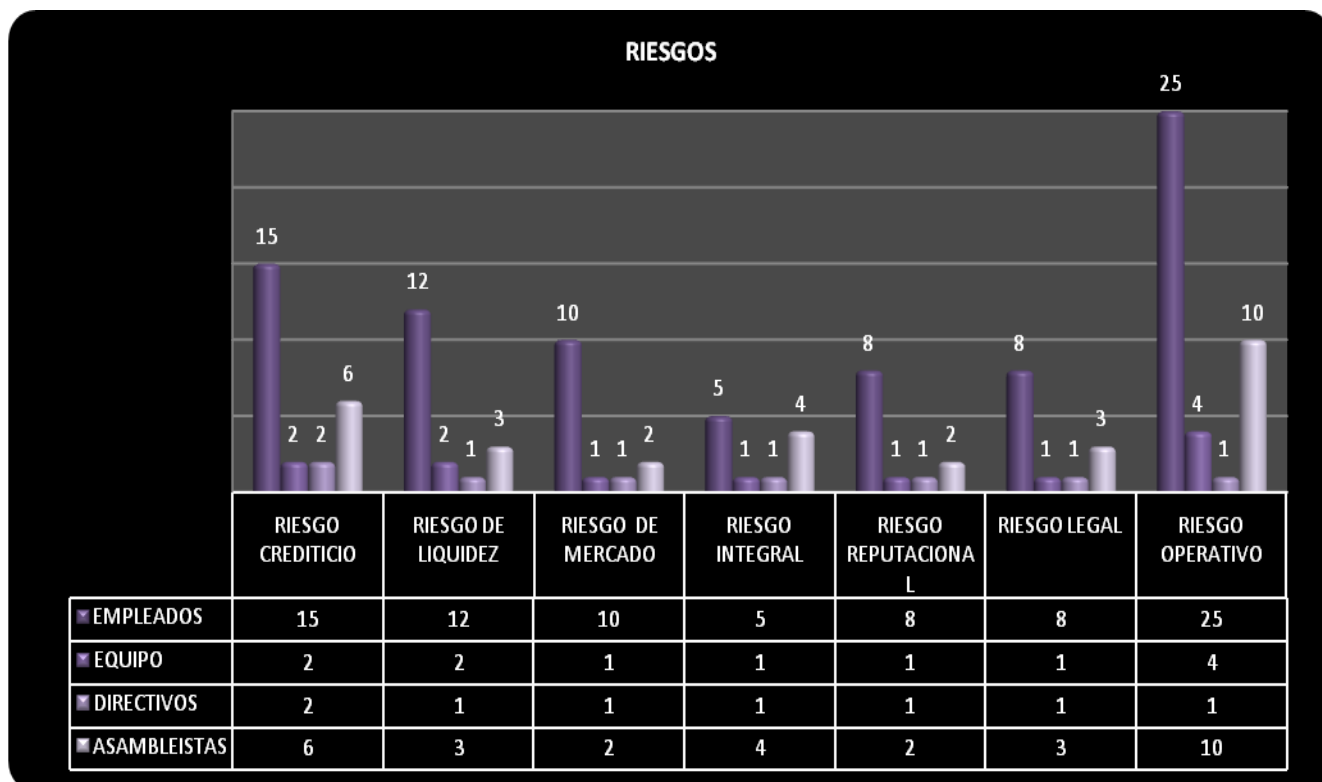
**Análisis:**

En referencia a la aplicación de políticas y procedimientos para la incorporación de nuevos servicios que la Cooperativa brinde a sus socios, del total de encuestados un 45% señala que siempre a dado resultado y el 55% señala que rara vez. Directivos y Asambleístas en un 75% y 67% respectivamente confirman que rara vez a dado resultado la aplicación de políticas y procedimientos en la incorporación de nuevos servicios. De lo anterior se determina que no existe eficiencia y efectividad en la aplicación de políticas y procedimientos en la Institución.

10. ¿Si conoce algo, poco o nada sobre los riesgos, le informamos que existen diferentes tipos de riesgos a los que nos enfrentamos ¿Ponga en orden de prioridad el que Usted requiere más información y preparación para apoyar en su mitigación?

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>RIESGO CREDITICIO</b>	15	18	2	17	2	25	6	20	25	19
<b>RIESGO DE LIQUIDEZ</b>	12	14	2	17	1	13	3	10	18	14
<b>RIESGO DE MERCADO</b>	10	12	1	8	1	13	2	7	14	11
<b>RIESGO INTEGRAL</b>	5	6	1	8	1	13	4	13	11	8
<b>RIESGO REPUTACIONAL</b>	8	10	1	8	1	13	2	7	12	9
<b>RIESGO LEGAL</b>	8	10	1	8	1	13	3	10	13	10
<b>RIESGO OPERATIVO</b>	25	30	4	33	1	13	10	33	40	30
<b>TOTALES</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>133</b>	<b>100</b>

**Tabla 12 Mitigación de riesgos**  
**Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”**  
**Elaborado por: Autor de la Investigación**



**Gráfico 10 Mitigación de Riesgos**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleaistas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación.

**Análisis:**

La población investigada, señala que requiere mayor información y preparación en cuanto al riesgo Operativo (30%) y al riesgo Crediticio (17%), para poder apoyar en su mitigación. Al respecto se debe capacitar a los empleados, equipo, directivos y asambleístas en este tipo de riesgos.

**11. ¿Su Jefe inmediato o la Unidad de Riesgos le han apoyado cuando ha tenido preocupaciones sobre eventos de riesgo que se pueden presentar y o haber presentado?**

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
SIEMPRE	51	61	7	58	4	50	2	7	64	48
CUANDO HA REQUERIDO	22	27	3	25	3	38	4	13	32	24
NUNCA	10	12	2	17	1	13	24	80	37	28
TOTALES	83	100	12	100	8	100	30	100	133	100

**Tabla 13 Apoyo unidad de riesgos**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación



**Gráfico 11 Apoyo unidad de riesgos**  
Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación.

**Análisis:**

Respecto al apoyo brindado por el Jefe inmediato o la Unidad de Riesgo frente a eventos de riesgo que se han presentado o pueden presentarse, el 48% de la población investigada señala que siempre han recibido el respectivo apoyo, el 24% cuando lo han requerido y el 28% nunca. La población conformada por los Asambleístas señalan en un 80% que nunca han recibido el apoyo necesario para aclarar dudas y preocupaciones frente a los riesgos en la Cooperativa.



12. ¿Se requiere que todos contribuyamos a fortalecer la cultura sobre los Riesgos y a tomar decisiones en base a disminuir que los mismos se presenten, su compromiso para este cambio es y será?

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
ALTO	56	67	7	58	4	50	3	10	70	53
MEDIO	24	29	4	33	3	38	5	17	36	27
BAJO	3	4	1	8	1	13	22	73	27	20
TOTALES	83	100	12	100	8	100	30	100	133	100

Tabla 14 Cultura sobre los riesgos



Gráfico 12 Cultura sobre los riesgos

Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa "Tulcán"  
Elaborado por: Autor de la Investigación.

### Análisis:

En relación a la Cultura sobre riesgos, el 53% de la población señala que su compromiso es alto en cuanto a la disminución de los mismos, el 27 % señala un compromiso medio y el 20 % un compromiso bajo, en especial en el grupo conformado por los Asambleístas quienes manifiestan en más del 703%, como un compromiso bajo. Al respecto es necesario poner mayor énfasis en una adecuada y eficiente Cultura sobre Riesgos, que contribuya en el progreso y adelanto de la Institución.

**13. ¿Conoce que existe un Comité de Mejoramiento Continuo encaminado a fortalecer a la entidad y en especial a la actualización de las políticas y procedimientos que se aplican en la Institución?**

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
SI	72	87	12	100	6	75	26	87	116	87
NO	11	13	0	0	2	25	4	13	17	13
TOTALES	83	100	12	100	8	100	30	100	133	100

Tabla 15 Mejoramiento continuo



Gráfico 13 Mejoramiento continuo

Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleaístas Cooperativa "Tulcán"

Elaborado por: Autor de la Investigación.

**Análisis:**

El personal conformado por los empleados, equipo, directivos y asambleístas, señalan en su gran mayoría (87%,) conoce de la existencia de un Comité de Mejoramiento Continuo encaminado a fortalecer a la Cooperativa, y en especial a la actualización de las políticas y procedimientos que se aplican en la Institución, lo cual se convierte en un aspecto positivo que contribuye en la buena marcha de la entidad.

**14. ¿Aporta Usted realizando reportes de los diferentes tipos de riesgo y/o eventos de riesgo que se han presentado?**

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
SIEMPRE	56	67	10	83	5	63	5	17	76	57
NUNCA	7	8	0	0	0	0	24	80	31	23
CUANDO SE HA REQUERIDO	20	24	2	17	3	38	1	3	26	20
TOTALES	83	100	12	100	8	100	30	100	133	100

**Tabla 16 Aportes reportes de riesgos**  
 Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
 Elaborado por: Autor de la Investigación.



**Gráfico 14 Aportes reportes de riesgos**  
 Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
 Elaborado por: Autor de la Investigación.

**Análisis:**

Los empleados de la institución señalan en más del 50% que siempre aportan realizando reportes de los diferentes tipos de riesgo y/o eventos de riesgo que se han presentado, el 23% nunca lo realiza y el 20% lo hace cuando lo requieren. En referencia a los Asambleístas el 80% señala que nunca. Al respecto se debe buscar mecanismos que permitan un mayor comprometimiento de todos los actores frente al tema de riesgos.

15. ¿Considera Ud. Que los socios y clientes de la Cooperativa que han recibido su atención en los diferentes trámites de servicio se sienten satisfechos y agradecen el trato recibido?

CATEGORÍAS	EMPLEADOS		EQUIPO		DIRECTIVOS		ASAMBLEISTAS		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
SIEMPRE	40	48	7	58	6	75	12	40	65	49
RARA VEZ	35	42	4	33	1	13	16	53	56	42
NUNCA	8	10	1	8	1	13	2	7	12	9
TOTALES	83	100	12	100	8	100	30	100	133	100

Tabla 17 Atención al cliente

Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación.



Gráfico 15 Atención al cliente

Fuente: Directivos, Empleados, Equipo, Asambleístas Cooperativa “Tulcán”  
Elaborado por: Autor de la Investigación.

### Análisis:

En cuanto se refiere al servicio y atención al socio y cliente, la población investigada señala en un porcentaje del 49%, que siempre se sienten satisfechos y agradecen el trato recibido, el 42% señala que rara vez y el 9% que nunca. Al respecto es importante señalar que más del 50% de empleados consideran que la atención y servicio brindado a los socios y clientes no es tan satisfactorio, por lo que se debe tomar correctivos frente a este nudo crítico.

#### 4.1.2 Cuestionario de control interno aplicado a auditoria interna, oficial y asistente de riesgos

Subgerente de Negocios (responsable del proyecto Anexo)

El presente Cuestionario Internacional de Control Interno, es un resumen general de los datos obtenidos de cada uno de los componentes temáticos. El cuestionario en su versión original aplicado se detalla en el Anexo respectivo.

#### DATOS INFORMATIVOS:

Usuario asignado: **Lucia Medina**

Usuario responsable de Bloquear: **Sonia Pantoja**

Usuario Encargado del seguimiento: **Edwin Eguez**

ESCALA DE VALORACIÓN	
Efectivo	10.00 – 7.50
Confiable	7.49 – 5.00
Poco Confiable	4.99 – 2.50
No Confiable	2.49 – 0.00

Tabla 18 Escala de Valoración

<b>PLAN PILOTO</b>	<b>7.97</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>6.36</b>
Integridad y Valores Éticos	3.84
Gestión por Competencia Institucional	8.64
Filosofía y Estilo de la Dirección	6.15
Estructura Organizacional	8.92
Políticas y Prácticas de RRHH	5.19

<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>7.62</b>
Objetivos Estratégicos	9.76
Riesgo de Crédito	7.50
Riesgo de Liquidez	6.46
Riesgo Operativo	7.24
Riesgo de Mercado	4.60
Riesgo de Lavado de Activos	8.32
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>8.80</b>
Eficiencia y Eficacia en las Operaciones	9.40
Confiabilidad en la Información Financiera y Operativa	7.70
Protección de los Activos de la Entidad	8.35
Cumplimiento de las disposiciones Legales y Normas Aplicables	10.00
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>8.40</b>
Información	10.00
Comunicación	6.00
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	<b>9.70</b>
Auditoría Interna	9.40
Consejo de Vigilancia	10.00
Auditoría Externa	10.00

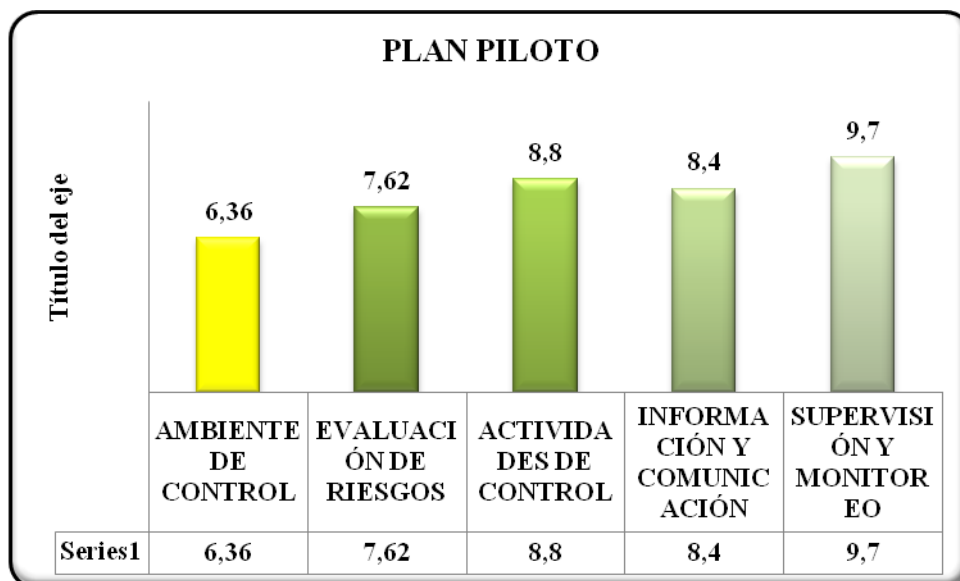
**Tabla 19 Control Interno**

**Fuente: Confederación Alemana de Cooperativas. Forma: COSO 2DO. PLAN PILOTO**

**Elaborado por: Autor de la investigación**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>%</b>
AMBIENTE DE CONTROL	6,36
EVALUACIÓN DE RIESGOS	7,62
ACTIVIDADES DE CONTROL	8,8
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	8,4
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	9,7

**Tabla 20 COSO 2do. Plan piloto**



**Gráfico 16 Plan piloto**  
**Fuente: Confederación Alemana de Cooperativas.**  
**Forma: COSO 2DO. PLAN PILOTO**  
**Elaborado por: Autor de la investigación**

**Análisis:**

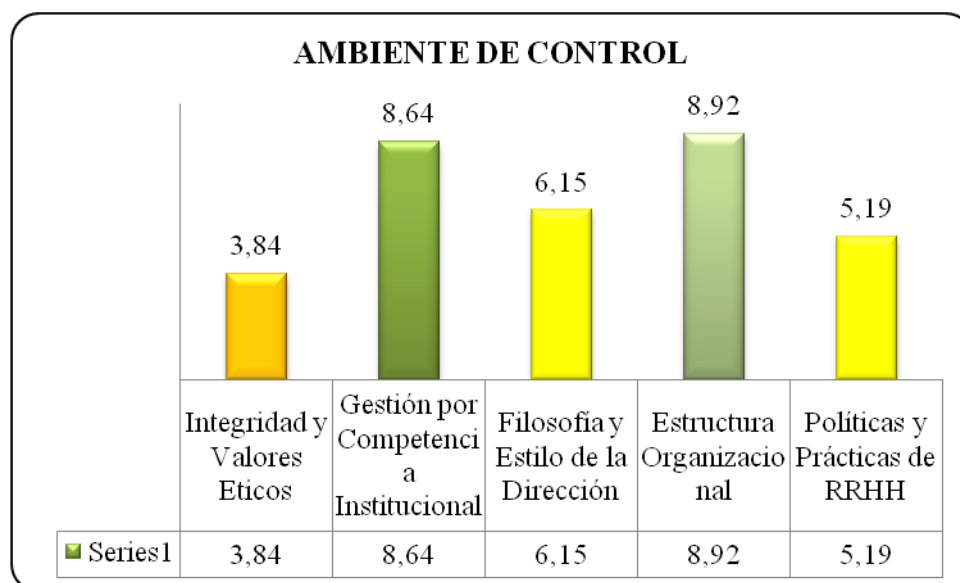
La apreciación global de los datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario de Control Interno, se desprende que la mayor fortaleza de la Cooperativa Tulcán se encuentra en los componentes relacionados a: Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, en menor escala se encuentra la Evaluación de Riesgos y Ambiente de Control. Sin embargo en forma parcial se tiene dificultades en ciertos ámbitos relacionados a cada uno de los componentes.

## ANÁLISIS Y DESARROLLO DE CADA UNO DE LOS COMPONENTES DEL CUESTIONARIO

### Componente 1: AMBIENTE DE CONTROL

CATEGORÍAS	%
Integridad y Valores Éticos	3,84
Gestión por Competencia Institucional	8,64
Filosofía y Estilo de la Dirección	6,15
Estructura Organizacional	8,92
Políticas y Prácticas de RRHH	5,19

Tabla 21 Ambiente de control



**Gráfico 17 Ambiente de Control**  
**Fuente: Confederación Alemana de Cooperativas.**  
**Forma: COSO 2DO. PLAN PILOTO**  
**Elaborado por: Autor de la investigación**

#### **Análisis:**

En el componente Ambiente de Control, los ámbitos con mayor soporte y consistencia son la Estructura Organizacional y la Gestión por Competencia Institucional, los cuales tienen una valoración de Efectividad en estas áreas, Políticas y Prácticas de RRHH 5.19, los cuales dentro de la escala de valoración tienen un puntaje equivalente a Confiable. Sin embargo es necesario trabajar en estos ámbitos para potenciar y poder ascender a la valoración de Efectivo.



**El Ámbito: Integridad y Valores Éticos**, tiene la más baja puntuación dentro de este componente, 3.84 que representa dentro de la valoración, como Poco Confiable, debido a que se presenta las siguientes falencias:

- Existe un código de Ética en la Institución, sin embargo se requiere un código manejable que permita ser práctico.
- La Cooperativa Tulcán no cuenta con mecanismos que permitan difundir a empleados los estándares éticos de la entidad.
- No existen políticas a cerca de exigencias éticas para la selección de directivos.
- No se han definido lineamientos y criterios respecto de la relación con socios y clientes.
- Las atribuciones y límites de actuación de la administración están definidas, pero se debe actualizar con la nueva normativa.
- No se tienen establecidos límites para el reconocimiento de incentivos en el cumplimiento de metas.

### **Filosofía y Estilo de Dirección**

*El Ámbito: Filosofía y Estilo de Dirección*, tiene una puntuación de 6.15, ubicándose en la valoración de Confiable; sin embargo, se desprenden los siguientes aspectos que no están correctamente superados en la Institución:

- La entidad cuenta con mecanismos que permitan a empleados o terceros expresar quejas o reclamos, pero no está socializado y su implementación esta en proceso.
- No se tiene establecida una política para la rotación del personal en funciones claves.
- La administración no realiza reservas, provisiones y fondos, por encima de los límites establecidos en las normas.

**El Ámbito: Políticas y Prácticas de RRHH**, se determina un puntaje 5.19 ubicándose en el rango de Confiable, presentando las siguientes dificultades.

- En la institución existe un plan de capacitación para la mejora de la competencia para cada uno de los puestos; sin embargo el plan está en proceso.

- Las políticas, procesos y procedimientos para evaluación del personal no están actualizados.
- Las evaluaciones son realizadas con los niveles de la organización, solamente en algunas áreas.
- Se han definido políticas para plan carrera de personal, pero no está actualizado.

**El Ámbito: Gestión por Competencia Institucional**, tiene una puntuación de 8.64 equivalente a 8.64 que se ubica en el rango de Efectivo, sin embargo:

- La definición de lineamientos de conocimientos y habilidades para la realización de funciones claves, está en proceso. Actualmente no está en vigencia.

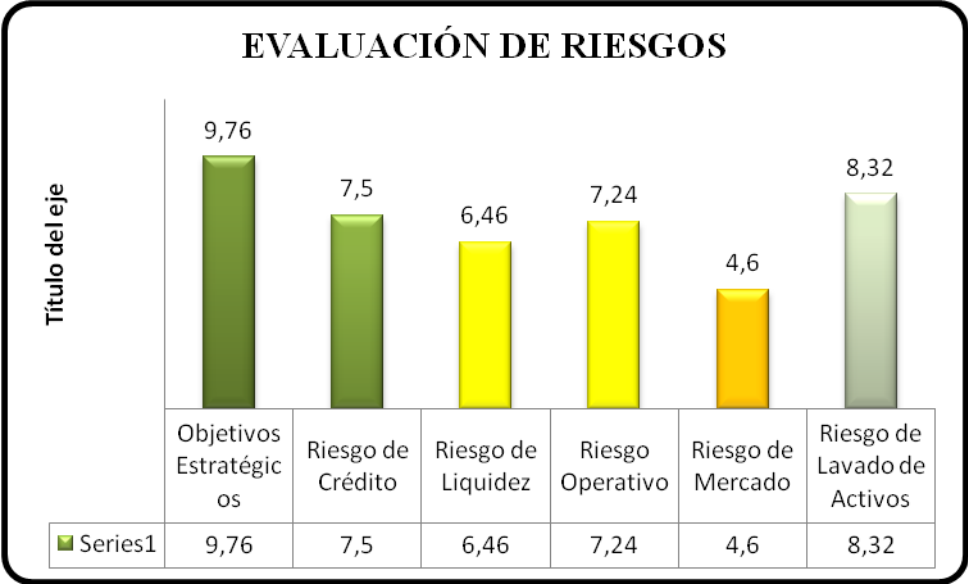
**El Ámbito: Estructura Organizacional**, al igual que el anterior tienen una valoración de Efectivo, con un puntaje de 8.92, presentando las siguientes debilidades:

- En la entidad el Plan de Capacitación para la mejora de la competencia para cada uno de los puestos está en proceso.
- Las políticas, proceso y procedimientos para la evaluación del personal no está actualizado.
- Las políticas para plan carrera de personal no está actualizado.
- Las sanciones por las conductas violentas a los controles y responsabilidades establecidas a los empleados no está actualizado.
- Las políticas, procesos y procedimientos para la vinculación y permanencia y desvinculación del personal no se encuentra actualizado.

**Componente 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS**

CATEGORÍAS	%
Objetivos Estratégicos	9,76
Riesgo de Crédito	7,5
Riesgo de Liquidez	6,46
Riesgo Operativo	7,24
Riesgo de Mercado	4,6
Riesgo de Lavado de Activos	8,32

Tabla 22 Evaluación de Riesgos



**Gráfico 18 Evaluación de Riesgos**  
**Fuente: Confederación Alemana de Cooperativas.**  
**Forma: COSO 2DO. PLAN PILOTO**  
**Elaborado por: Autor de la investigación**

**Análisis:**

En referencia a la Evaluación de Riesgos, los Objetivos Estratégicos se constituyen en una fortaleza, en vista de que la Cooperativa entre otros aspectos cuenta con un Plan Estratégico debidamente documentado, un Plan de Contingencia.

**El Ámbito: Riesgo de Crédito**, presenta un puntaje de 7.5 con las siguientes observaciones:

- El consejo de administración es informado a cerca de la evolución del riesgo de crédito, sin embargo están pendientes cobros judiciales.
- No existen políticas de incentivos por el cumplimiento de las metas de colocación.
- No existen políticas y procedimientos para el tratamiento, realización o venta inmediata de los bienes recibidos en pago o embargos.

**El Ámbito: Riesgo de Liquidez**, tiene una puntuación de 6.46, estableciéndose los siguientes aspectos:

La Institución dispone de una metodología que permite pronosticar con certeza los flujos de efectivos, pero no está actualizado.

No se tienen establecidos políticas y procedimientos sobre responsables para emisión reportes, periodicidad y tipos de reportes.

No se tiene establecidas políticas sobre las opciones de inversión de los excedentes de liquidez.

**El Ámbito: Riesgo Operativo**, con 7.24 presenta:

La Cooperativa cuenta con políticas y procedimientos en las áreas claves, sin embargo no está actualizado.

Las funciones y responsabilidades que corresponden a los responsables de las áreas clave, no están definidas, están en proceso.

Las políticas y procedimientos de seguridad en los recursos tecnológicos y aplicativos se encuentra en proceso.

De acuerdo a las auditorias informáticas, no se ha determinado que la información puede ser manipulada o modificada sin la respectiva autorización.

Existe un plan de contingencia para hacer frente a las interrupciones derivadas de los sistemas informáticos de la entidad, pero no se encuentra actualizado.

No se han presentado rotaciones frecuentes del personal en áreas claves en los os últimos años.

**El Ámbito: Riesgo de Mercado**, con el puntaje más bajo 4.6 dentro de este componente, se determina que:

La Institución no determina ni conoce los costos reales de sus productos y servicios. No se mide ni se vigila el riesgo ocasionado por el descalce derivado de diferencias entre las tasas de interés.

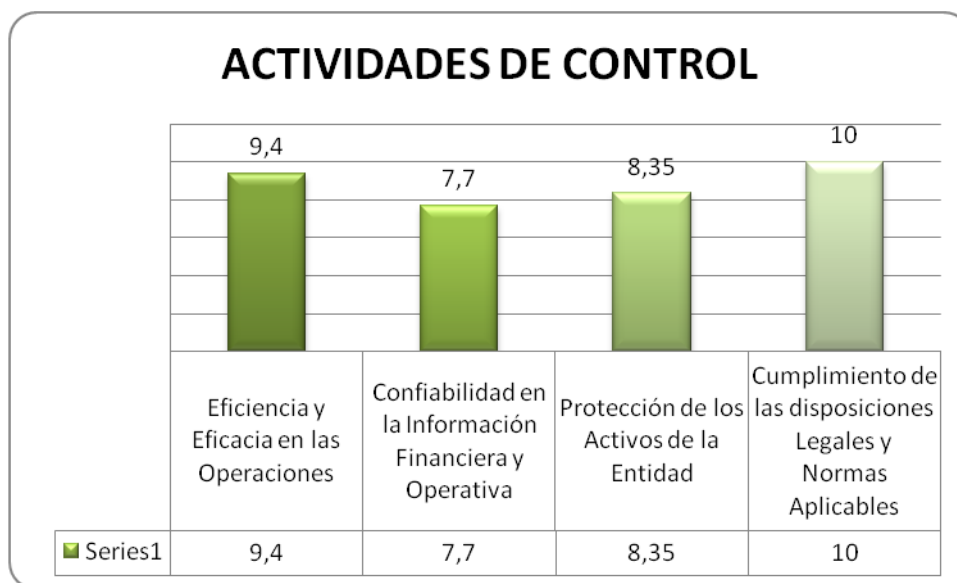
**El Ámbito: Riesgo de Lavado de activos, 8.32** de puntuación, se desprende que:

El código de ética y/o reglamento interno, no contempla sanciones a empleados que se presten para la realización de actividades en lavado de activos.

### Componente 3: ACTIVIDADES DE CONTROL

CATEGORÍAS	%
Eficiencia y Eficacia en las Operaciones	9,4
Confiabilidad en la Información Financiera y Operativa	7,7
Protección de los Activos de la Entidad	8,35
Cumplimiento de las disposiciones Legales y Normas Aplicables	10

Tabla 23 Actividades de Control



**Gráfico 19** Actividades de Control  
**Fuente:** Confederación Alemana de Cooperativas.  
**Forma:** COSO 2DO. PLAN PILOTO  
**Elaborado por:** Autor de la investigación

## **Análisis:**

El componente Actividades de Control presenta las siguientes apreciaciones en cada uno de sus ámbitos.

**El Ámbito: Eficiencia y Eficacia en las Operaciones**, con una puntuación de 9.4 implica que existen estrategias y actividades que contribuyen al control en la Cooperativa. A pesar de esto, se determinan dos aspectos como falencias:

Se mantiene un adecuado control de los documentos declarados incobrables y las recuperaciones de los mismos, pero no se deja evidencias.

No se han definido las firmas autorizadas para cada proceso.

**El Ámbito: Confiabilidad en la Información Financiera y Operativa**, con 7.7 de puntaje se determina:

El instructivo interno (manuales) que oriente el registro contable de las operaciones está en proceso.

No existe un adecuado nivel de atribuciones en las decisiones relacionadas con el proceso de contabilidad.

La entidad no cuenta con un sistema de validación de la inclusión de todas las provisiones, amortizaciones y depreciaciones a la información contable.

No se concilian los registros contables y saldos en base a los inventarios físicos realizados.

**El Ámbito: Protección de los Activos de la Entidad**, con 8.35, señala debilidades como:

Los mecanismos de control para la protección de las claves de acceso de apertura de bóvedas y cajas fuertes, está en proceso.

La entidad no utiliza servicios externos especializados en el transporte de dinero y valores.

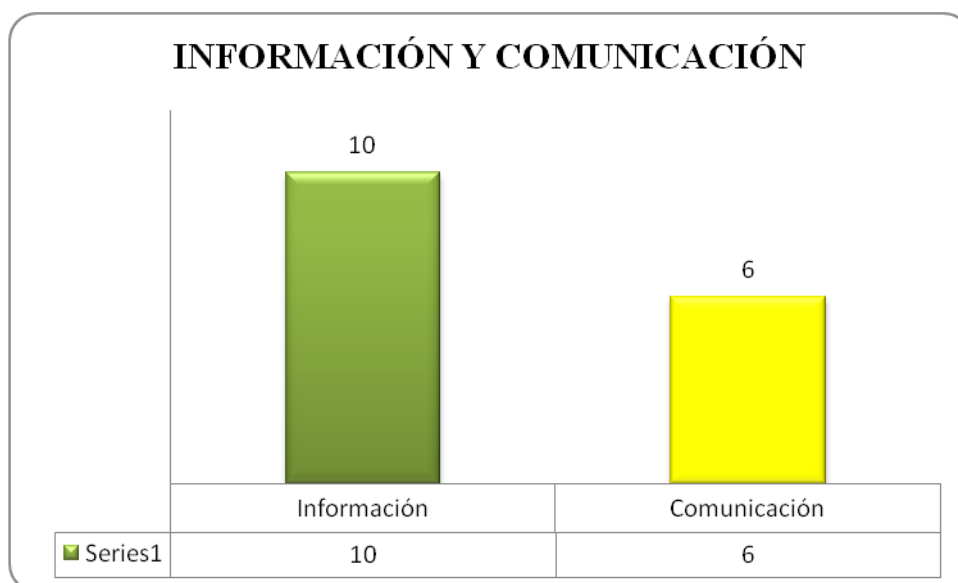
Las cartolas de firmas y papeletas de depósitos no son custodiadas con las debidas medidas de seguridad.

**El Ámbito: Cumplimiento de las disposiciones Legales y Normas Aplicables**, tiene la más alta puntuación de 10, ya que existe seguimiento de la gestión y la determinación de mejoras o ajustes, por parte del Consejo de Administración.

#### Componente 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CATEGORÍAS	%
Información	10
Comunicación	6

Tabla 24 Información y Comunicación



**Gráfico 20 Información y Comunicación**  
**Fuente: Confederación Alemana de Cooperativas.**  
**Forma: COSO 2DO. PLAN PILOTO**  
**Elaborado por: Autor de la investigación**

#### Análisis:

El componente Información y Comunicación, en sus dos ámbitos su valoración es Efectiva y Confiable respectivamente.

**El Ámbito: Información**, tiene una valoración de 10, en vista de que el Consejo Administrativo es informado acerca de los resultados y conclusiones que producen las herramientas utilizadas para la administración integral de los riesgos.

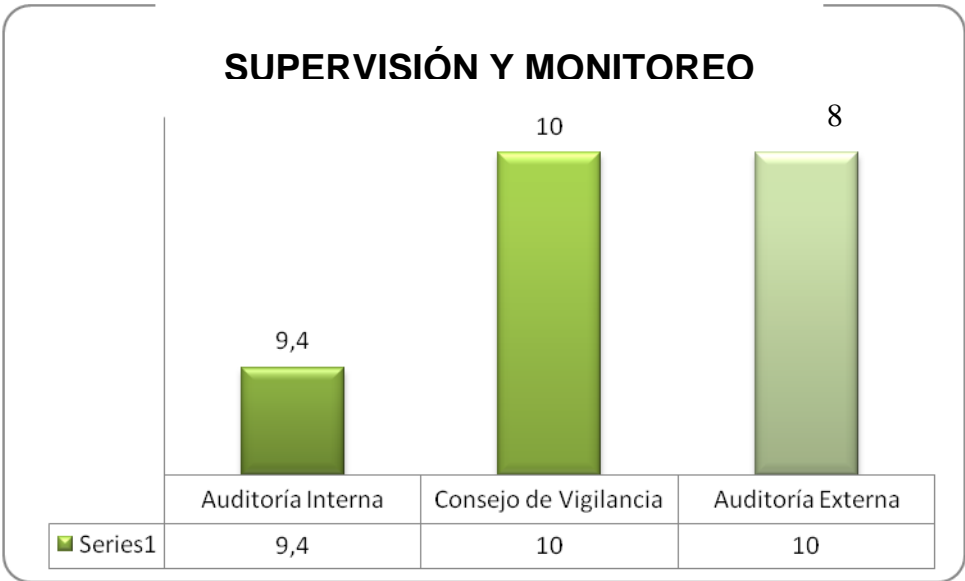
**El Ámbito: Comunicación**, con un puntaje de 6, presenta la siguiente falencia:

Se comunica dentro de la Cooperativa las acciones disciplinarias que se toman, de manera que los colaboradores entiendan que si son sorprendidos violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias. Sin embargo no se aplica.

**Componente 5: SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

CATEGORÍAS	%
Auditoría Interna	9,4
Consejo de Vigilancia	10
Auditoría Externa	8

Tabla 25 Supervisión y Monitoreo



**Gráfico 21 Supervisión y Monitoreo**  
**Fuente: Confederación Alemana de Cooperativas.**  
**Forma: COSO 2DO. PLAN PILOTO**  
**Elaborado por: Autor de la investigación**

**Análisis:**

El componente Supervisión y Monitoreo es el que mayor valoración tiene dentro de la escala, 9.70, en vista de existir Auditoría Interna en la Cooperativa, independiente respecto de la administración.



**El Ámbito: Auditoría Interna**, con una puntuación de 9.4 sin embargo de determina que:

La auditoría interna no cuenta con los recursos humanos y físicos suficientes para realizar su función.

**Los Ámbitos: Consejo de Vigilancia y Auditoría Externa** con un puntaje de 10 respectivamente, dentro de la escala de valoración están en Efectivo. Lo cual se determina que existen requisitos de conocimientos y habilidades para ser miembros del consejo de vigilancia, el mismo que cumple a cabalidad con las obligaciones establecidas en las normas.

Además se establece que existe Auditoría Externa en la Cooperativa, el auditor externo tiene independencia respecto a la administración. El Plan de Auditoría contempla las operaciones y riesgos claves de la entidad. De los informes remitidos por la auditoría externa se advierte los asuntos contemplados en el plan, son entre otros los aspectos favorables a la Supervisión y Monitoreo.

## **Discusión de Resultados**

### **Primer instrumento**

Del primer instrumento aplicado a los Directivos, Asambleístas, Equipo y Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán de la ciudad de Tulcán se puede apreciar que existe un gran compromiso e identificación de empoderamiento de todos sus actores, al tener muy clara la Misión y Visión de la Institución a la cual pertenecen, ya que se comparte y difunde de una manera muy aceptable, teniendo que reforzar en alguna medida en el grupo de Directivos y asambleístas.

En referencia al conocimiento de los tipos de riesgos que se enfrenta en la Cooperativa y las normativas legales, políticas y procedimientos para enfrentarlos, se deduce que existe el debido conocimiento sobre el tema por parte de un número aceptable de encuestados; sin embargo el grupo de los Asambleístas y Empleados señalan en un alto porcentaje conocer poco o nada. Esto se evidencia en la escasa difusión que realizan tanto la Unidad de Riesgos, las Subgerencias y las Jefaturas. Frente a esta situación es necesario emprender con programas de capacitación y difusión sobre la temática de riesgos, ya que se determina que un

significativo grupo de personas investigadas desconocen que las políticas y procedimientos para mitigar los diferentes tipos de riesgos se encuentran publicados en la Intranet. Al respecto se debe emprender con la capacitación, dando mayor relevancia al tema de los Riesgos Operativo y Crediticio que son los que mayor información y preparación necesitan tanto Empleados, Equipo, Directivos y asambleístas y considerando de que existe la predisposición de la mayoría de actores, a excepción de los empleados quienes ofrecen un tanto de resistencia.

El rol que cumple la Unidad de Riesgo frente a eventos de riesgo que se han presentado o pueden presentarse no ha sido muy trascendente, ya que no siempre el personal que labora en la institución ha recibido el apoyo requerido. Al respecto se considera muy necesario emprender con políticas y estrategias para aclarar dudas y preocupaciones frente a los riesgos en la Cooperativa, por parte de las unidades responsables. El personal que labora en la Institución tiene clara la concepción sobre la Cultura de riesgos y su compromiso es alto en cuanto a la disminución de los mismos; sin embargo, es necesario considerar al grupo conformado por los Asambleístas quienes presentan un compromiso demasiado bajo. Al respecto se debe poner mayor énfasis en una adecuada y eficiente Cultura sobre Riesgos, que contribuya en el progreso y adelanto de la Institución. Además, se puede determinar que el personal conformado por los Empleados, Directivos, Equipo y Asambleístas conocen de la existencia de un Comité de Mejoramiento Continuo encaminado a fortalecer a la Cooperativa, y en especial a la actualización de las políticas y procedimientos que se aplican en la Institución, lo cual se convierte en un aspecto positivo que contribuye en la buena marcha de la Cooperativa “Tulcán”.

Frente a la problemática de riesgos, los empleados de la institución en un porcentaje significativo siempre aportan realizando reportes de los diferentes tipos de riesgo y/o eventos de riesgo que se han presentado, de igual forma hay un grupo de sujetos en los que se destaca los Asambleístas que no lo han hecho nunca o lo hacen cuando lo requieren. Al respecto se debe buscar mecanismos que permitan un mayor comprometimiento de todos los actores frente al tema de riesgos.

En cuanto se refiere al servicio y atención al socio y cliente, se desprende que no es tan satisfactorio, por lo que se debe tomar correctivos frente a este nudo crítico.

## **SEGUNDO INSTRUMENTO**

El segundo instrumento aplicado es el Cuestionario **COSO 2DO. PLAN PILOTO**, el cual permitió analizar e interpretar la información en el tema de Riesgos de la Cooperativa “Tulcán”. Se analizó y discutió en forma general los cinco componentes del cuestionario así como en forma desagregada de cada uno de ellos.

La apreciación global de los datos obtenidos con la aplicación del Cuestionario de Control Interno, se desprende que la mayor fortaleza de la Cooperativa “Tulcán” se encuentra en los componentes relacionados a las: Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, en menor escala se encuentra la Evaluación de Riesgos y Ambiente de Control. Sin embargo en forma parcial se tiene dificultades en ciertos ámbitos relacionados a cada uno de los componentes.

**En el componente *Ambiente de Control***, los ámbitos con mayor soporte y consistencia son la Estructura Organizacional y la Gestión por Competencia Institucional, los cuales tienen una valoración de Efectividad en estas áreas. El ámbito Políticas y Prácticas de RRHH, dentro de la escala de valoración tienen un puntaje equivalente a Confiable. Sin embargo es necesario trabajar en estos ámbitos para potenciar y ascender a la valoración de Efectivo.

**El Ámbito, Integridad y Valores Éticos**, tiene la más baja puntuación dentro de este componente, (3.84) que representa dentro de la valoración, como *Poco Confiable*, debido a que la Cooperativa no cuenta con un código de Ética que sea manejable y que permita ofrecer los mecanismos que faciliten difundir a los empleados los estándares éticos de la entidad. Además se determina que no existen políticas a cerca de exigencias éticas para la selección de directivos y no se han no se han definido lineamientos y criterios respecto de la relación con socios y clientes.

**El Ámbito, Filosofía y Estilo de Dirección**, tiene una puntuación de 6.15, ubicándose en la valoración de Confiable; sin embargo, se desprenden los siguientes aspectos que no están

correctamente superados en la Institución: La entidad cuenta con mecanismos que permitan a empleados o terceros expresar quejas o reclamos, pero no está socializado y su implementación está en proceso. No se tiene establecida una política para la rotación del personal en funciones claves. La administración no realiza reservas, provisiones y fondos, por encima de los límites establecidos en las normas.

**El Ámbito: Políticas y Prácticas de RRHH**, se determina un puntaje 5.19 ubicándose en el rango de Confiable, presentando las siguientes dificultades.

En la institución existe un plan de capacitación para la mejora de la competencia para cada uno de los puestos; sin embargo el plan está en proceso.

Las políticas, procesos y procedimientos para evaluación del personal no están actualizados.

Las evaluaciones son realizadas con los niveles de la organización, solamente en algunas áreas.

Se han definido políticas para plan carrera de personal, pero no está actualizado.

**El Ámbito: Gestión por Competencia Institucional**, tiene una puntuación de 8.64 que se ubica en el rango de Efectivo, sin embargo:

La definición de lineamientos de conocimientos y habilidades para la realización de funciones claves, está en proceso. Actualmente no está en vigencia.

**El Ámbito: Estructura Organizacional**, al igual que el anterior tienen una valoración de Efectivo, con un puntaje de 8.92, presentando las siguientes debilidades:

- En la entidad el Plan de Capacitación para la mejora de la competencia para cada uno de los puestos está en proceso.
- Las políticas, proceso y procedimientos para la evaluación del personal no está actualizado.
- Las políticas para plan carrera de personal no está actualizado.
- Las sanciones por las conductas violentas a los controles y responsabilidades establecidas a los empleados no está actualizado.
- Las políticas, procesos y procedimientos para la vinculación y permanencia y desvinculación del personal no se encuentra actualizado.

### **4.3 Contrastación de Preguntas y Resultados**

Para la contrastación de las preguntas de investigación, en primer lugar se procede a dar respuesta al problema Planteado en la Investigación, el mismo que se estructura en los siguientes términos:

#### **PREGUNTA Nro. 1**

**¿Cuáles son las deficiencias de gestión en desarrollo de la cooperativa enfocado a clarificar los diferentes tipos de riesgos que puede afrontar la Cooperativa?**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”, asambleístas y empleados no están lo suficientemente claros en cuanto al conocimiento de la temática sobre riesgos que puede afrontar la Institución. Debido a que existen falencias en cuanto a la difusión que realizan la Unidad de Riesgos, las Subgerencias y las Jefaturas. No existen Programas de Capacitación que fortalezcan que contribuyan a mitigar el problema de riesgos, ya que se evidencia el desconocimiento de políticas y procedimientos para reducir los diferentes tipos de riesgos.

El rol que cumple la Unidad de Riesgo frente a eventos de riesgo que se han presentado o pueden presentarse no ha sido muy trascendente, ya que no siempre el personal que labora en la institución ha recibido el apoyo requerido. Al respecto se considera muy necesario emprender con políticas y estrategias para aclarar dudas y preocupaciones frente a los riesgos en la Cooperativa, por parte de las unidades responsables.

#### **PREGUNTA Nro. 2**

**¿El Ambiente de Control Interno, contempla la integridad y los valores éticos que deben cumplir todos los empleados y Directivos de la Institución?**

El Ambiente de Control Interno no contempla mayoritariamente la integridad y los valores éticos que deben cumplir todos los Empleados y Directivos de la Cooperativa. La entidad no cuenta con mecanismos de difusión tanto a los empleados como a terceros sobre los estándares éticos de la cooperativa, de igual manera se determina que no existen políticas acerca de exigencias éticas para la selección de personal. Además se evidencia que no se han

definido lineamientos y criterios respecto de la relación con socios y clientes y no se tienen establecidos límites para el reconocimiento de incentivos en el cumplimiento de metas.

### **PREGUNTA Nro. 3**

#### **¿Las Planificaciones que se efectúan en la institución, permite una Evaluación de Riesgos al que puede enfrentarse la entidad?**

Las planificaciones efectuadas en la Institución si permiten una Evaluación de Riesgos que puede enfrentarse en la Cooperativa. Se cuenta con un plan estratégico debidamente documentado, el cual incluye la identificación de riesgos; además, se cuenta con un plan de contingencia para asegurar la continuidad del negocio ante la ocurrencia de factores internos y externos. En el plan se tiene establecido límites máximos para la aceptación de riesgos y se tiene incluido al personal de áreas claves.

### **PREGUNTA Nro. 4**

#### **¿Cuáles son los tipos de riesgos en los que más debilidades presentan en la Cooperativa “Tulcán”?**

Los tipos de riesgos que presentan ciertas falencias o debilidades, en orden de dificultad se encuentran el Riesgo de Mercado, ya que la entidad no determina y conoce los costos reales de sus productos y servicios; así como también no se mide y vigila el riesgo ocasionado por el descalce derivado de diferencias entre las tasa de interés. El Riesgo de Liquidez, en vista de que la Cooperativa no tiene establecido políticas y procedimientos sobre responsables para emisión reportes, periodicidad y tipos de reportes, además no se tienen establecidas políticas sobre las opciones de inversión de los excedentes de liquidez. En el Riesgo Crediticio, no existen políticas de incentivos por el cumplimiento de las metas de colocación y no existen políticas y procedimientos para el tratamiento, realización o venta inmediata de los bienes recibidos en pago o embargos. El Riesgo Operativo evidencia de que, de acuerdo con las auditorías informáticas, no se ha determinado que la información puede ser manipulada o modificada sin la respectiva autorización, además se determina que no se han presentado rotaciones frecuentes del personal en áreas claves en los dos últimos años. Y finalmente en el

Riesgo de Lavado de Activos se diagnostica que el Código de ética y/o reglamento interno no contempla sanciones a empleados que se presten para la realización de actividades en lavado de activos.

#### **PREGUNTA Nro. 5**

##### **¿Las Actividades de Control que se ejecutan por parte de los diferentes responsables son adecuadas?**

Los responsables de las Actividades de Control si ejecutan con eficacia y eficiencia las operaciones respectivas. Se reúnen periódicamente los jefes de las áreas con el área operativa para hacer el seguimiento de la gestión y determinar mejoras o ajuste, discutiendo los reportes financieros e indicadores de gestión. Además se evidencia que existe seguimiento periódico de los indicadores de desempeño de las áreas claves. Se analiza y ejecutan oportunamente las recomendaciones realizadas por las auditorías, tanto internas como externas. Las tasas de interés de las captaciones a plazos, lo ejecutan solo los niveles autorizados. Se encuentran responsables para el análisis, aprobación, seguimiento y monitoreo de créditos. Existe confiabilidad en la información Financiera y Operativa. Existe protección de los Activos de la Entidad y existe cumplimiento de las disposiciones Legales y Normas Aplicables

#### **PREGUNTA Nro. 6**

##### **¿El proceso de Información y Comunicación de las acciones tomadas por sus directivos satisface el crecimiento organizacional de la entidad?**

El proceso de Información de los directivos si satisface el crecimiento organizacional de la entidad, ya que el Consejo de Administración es informado acerca de los resultados y conclusiones que produce las herramientas o metodologías utilizadas para la administración integral del riesgo. El sistema de información permite determinar con precisión, el vencimiento de sus activos y pasivos.

En cuanto al proceso de Comunicación se cumple parcialmente, ya que no se comunica las acciones disciplinarias que se toman en la entidad.

## **PREGUNTA Nro. 7**

### **¿Los mecanismos de Supervisión y Monitoreo efectuadas por los organismos e instancias contribuyen al fortalecimiento de la Cooperativa?**

Los mecanismos de Supervisión y Monitoreo si contribuyen al fortalecimiento de la Cooperativa. Existe Auditoría Interna en la entidad, el auditor tiene su independencia respecto a la administración. Existe idoneidad personal y profesional en la elección de los auditores. En si el proceso de auditoría se cumple con eficiencia y efectividad, a pesar de no contar con los recursos humanos y físicos suficientes para realizar su función. Además el Consejo de Vigilancia cumple con los requisitos establecidos y finalmente el plan de Auditoría Externa contempla las operaciones y riesgos claves de la entidad.

### **Conclusiones**

Existió dificultades en el avance del trabajo de investigación por los cambios de dedicación del investigador.

Se recopiló y aplicó encuestas que reflejan el grado de soporte y de conocimiento que tienen los diferentes componentes del manejo de la Cooperativa sobre riesgos.

Si bien se demuestra preocupación por los niveles directivos y de jefaturas, esto no sucede mayormente en el nivel de los señores asambleístas y también en el personal operativo.

Se pudo comprobar que el esfuerzo por cumplir con las normativas legales y o circulares de la Superintendencia de Bancos es de parte de las gerencias y jefaturas a fines al manejo financiero y crediticio.

El personal que hace la función de Riesgos y el personal de Auditoría demuestran bastante interés que avancen los procesos y compromisos asumidos en función de las normativas legales.

Se logró comprobar que cuando se trabaja en equipo y existe la motivación por factores que se desconocen hay que prepararse y compartir la información, experiencias y por sobre todo actualizar las normativas legales que se disponen y o se requieren para disminuir los riesgos.



Se demuestra gran interés por participar en los procesos de las mejoras institucionales y de la gestión para disminuir los riesgos de parte del personal de las jefaturas a fines a los negocios.

Se consideró la asignación de responsabilidades a los líderes de los procesos, las personas que es un factor fundamental en el manejo del riesgo operativo.

En la administración del riesgo operativo es conveniente clarificar que la cooperativa se encuentra en el grupo 3 “Banca Minorista” y por ende sus negocios de intervención financiera están en las captaciones y servicios complementarios.

En lo que tiene que ver con el “Plan de Continuidad del Negocio” se presenta sugerencias en el caso de que las operaciones se puedan interrumpir, pues los factores externos son impredecibles sin embargo la base de la propuesta considera los que podrían presentarse en la zona de influencia.

### **Recomendaciones**

Es necesario actualizar toda la información estadística y de soporte con datos trimestrales a fin de monitorear la gestión institucional y el modelo de riesgos, basándonos en la información interna y en la que publica la Superintendencia de Bancos.

Se concluye que hay que capacitar al personal operativo, administrativo y directivo en el conocimiento del manejo de riesgos en especial sobre el manejo de los diferentes tipos de riesgos en especial en el que se nota mayor debilidad de sustentación de su manejo interno: Riesgo de mercado, de liquidez, operativo, crediticio.

Motivar y capacitar a todo el personal de manera diferenciada estableciendo las prioridades del conocimiento y la administración de una cultura de riesgos, eventos que deben contribuir a tener un espíritu de cooperación y cumplir con los procesos que se describen como propuestas en el Modelo de Gestión.

Mantener el trabajo de equipo y del Comité de Mejoramiento Continuo a fin de que contribuya fortaleciendo la cultura de Administración bajo el enfoque de riesgos en especial sobre el operativo como una cultura de prevención en cada oficina operativa.

Debería establecerse un fortalecimiento en el Comité Integral de Riesgos y tomar como base las responsabilidades legales de sus integrantes, para el efecto se deberá establecer un cronograma de capacitación en las que se establezcan las prioridades de conformidad con las debilidades más sentidas que tenga la cooperativa.

Es de prioridad la actualización de los diferentes manuales de políticas y procedimientos acordes a que estos sean difundidos y eviten la presentación de riesgos.

Se deberá optar por la cultura que ningún evento de riesgo puede ser escondido, más bien todo lo contrario, se deberá crear una base de datos en cada oficina y reportar al nivel que corresponda.

Aprovechar el interés del buro gerencial y de jefaturas para seguir concientizando y capacitando en base a cronogramas establecidos para que el conocimiento sea compartido en cada uno de los estamentos de la cooperativa.

Tomar como un aporte que resume la preparación de documentos que son base fundamental para disminuir los riesgos en especial en orden de las dificultades y debilidades encontradas.

Se recomienda seguir actualizando los procesos cuando se considere indispensable siempre pensando en que el socio y o cliente es la base fundamental del servicio especial el operativo.

La motivación que deben tener las personas es clave para disminuir los Riesgos en especial los detectados como debilidades y fallas en el control interno en especial el operativo. Para el efecto se propuso la actualización de las políticas fundamentales de la permanencia del talento humano de la cooperativa.

Es conveniente que realicen talleres motivacionales y se difunda estas normas fundamentales de comportamiento y sean la base fundamental de la actitud de las personas hacia la satisfacción de un ambiente laboral favorable para todos en el campo de tecnología en especial sobre la Administración de incidentes y problemas y en la de los

proveedores de servicios que aseguren la calidad en la prestación de servicios con seguridad de manera adecuada a las necesidades de socios y clientes.

Los riesgos por este tipo de línea de negocio se contemplan en el modelo de gestión preparado ( riesgos de liquides, de crédito, de mercado, y el más importante el de operaciones que agrupa a los factores más relevantes del negocio financiero.

## **CAPÍTULO V: SOLUCIÓN VIABLE Y PERTINENTE**

De conformidad con el diagnóstico, las encuestas y los cuestionarios de investigación aplicados se ve necesario e indispensable recomendar y poner en práctica para disminuir los posibles riesgos que pudieren presentarse en la cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”, una Propuesta de Herramientas de Gestión que permita controlar los posibles riesgos.

Para la construcción de la propuesta se consideraron los siguientes aspectos:

Se partió de las debilidades obtenidas en la investigación de campo, determinando las falencias en cuanto a la problemática del riesgo en la Cooperativa.

En función del punto anterior se procedió a diseñar la estructura del Modelo de Gestión de Riesgos.

### **Título de la propuesta**

Modelo de gestión para disminuir los riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”

### **Justificación**

El Modelo de Gestión Gerencial y de Procesos para el manejo eficiente en la prestación técnica de los servicios FINANCIEROS y NO FINANCIEROS se sustenta en la administración por procesos con enfoque en la consecución de recursos en base a indicadores, diagramas de flujo y fundamentos para la elaboración y actualización de manuales de documentos, procedimientos; vinculados estrechamente con la normativa vigente del riesgo operativo y de los diferentes riesgos.

Uno de los beneficios más importantes a conseguir con los procedimientos definidos es el mejoramiento de la prestación de los servicios financieros y no financieros, cuando

mejoren, causarán un impacto positivo en la productividad y satisfacción de los socios y clientes.

Este sistema exige que se cumplan ciertos requisitos fundamentales, siendo estos los siguientes:

- a. Identificar los procesos y subprocesos.
- b. Enlistar las políticas y procedimientos de las diferentes áreas.
- c. Establecer el grado de avance en la implementación de las diferentes normativas sobre riesgos y que se debe hacer para lograr compromisos de la gente ?
- d. Determinar la secuencia de interacción de los procedimientos y delimitarlos.
- e. Determinar indicadores y métodos para asegurar el funcionamiento y control efectivo de los procesos.
- f. Asegurar la disponibilidad de recursos para el desenvolvimiento de las actividades.
- g. Medir, monitorear y evaluar los diferentes tipos de riesgo y presentar las recomendaciones para mitigarlos.
- h. Implementar acciones preventivas y correctivas necesarias para lograr resultados previstos y la mejora continua.

Será de responsabilidad de cada uno de los directivos y gerentes de cada oficina operativa, personal dueño de los diferentes procesos y de cada uno de los Jefes de Departamento o de Sección, difundir los procedimientos y actualizar las diferentes políticas, así como contemplar todas las regulaciones legales instauradas, velar porque se ejecuten y que se diligencien adecuadamente sus formatos para que la información fluya rápidamente, se debe otorgar la importancia necesaria a cada actividad para que se vuelvan parte de la cotidianidad y la cultura de la cooperativa.

La presente propuesta pretende entre otros aspectos:

- a. Poner al servicio de los Directivos y ejecutivos de la Cooperativa informes que permitan una interpretación adecuada del proceso de gestión institucional.

- b. Aprovechar los procesos y disposiciones legales que se publican para ponerse a tono del cumplimiento de las diferentes normativas.
- c. Prevenir y advertir la presentación de eventos de riesgo que puedan ocurrir y afectar el crecimiento de esa Entidad.

### **Fundamentación**

Se sustenta en las diferentes normativas que han sido emitidas por los organismos de control y en especial por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Adicional por que todos los procesos de mejora en las entidades deben ser basados en la Gestión de Riesgos.

La Administración moderna de todo tipo de entidades debe ser basada en procesos y gestión de cumplimiento de indicadores de eficiencia y efectividad , sobre todo buscando un calidad de atención a los beneficiarios sin descuidar los eventos de riesgos que podrían presentarse.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Diseñar un modelo de gestión institucional para disminuir los riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” para orientar a los niveles Directivos , administrativos y de apoyo el cómo enfrentar los diferentes riesgos y buscar siempre el desarrollo de esa entidad promovido con participación activa de todos los integrantes.

#### **Objetivos Específicos:**

Determinar los eventos de riesgo operativo que puedan presentarse y las actividades que se implementen para prevenirlas.

Concientizar a todo el personal de la Entidad la contribución que debe efectuarse para evitar y prevenir eventos que puedan causar riesgos.

Identificar a través de la evaluación de los indicadores financieros la alerta de posibles riesgos institucionales con la presentación de informes mensuales.

Llevar estadísticas y evoluciones mensuales del comportamiento y los resultados que refleja la marcha administrativa de la entidad.

### **Ubicación sectorial y física**

La propuesta que se presenta como una investigación descriptiva busca alertar los posibles eventos de riesgos y en especial para preparar al personal en general a tener una actitud de trabajo en equipo para que los factores causantes de riesgos sean mitigados.

Las reflexiones sobre esta temática serán difundidos en cada una de las oficinas operativas y por sobre todo ubicadas y actualizadas en la información interna para que permanentemente sea consultada por los personeros, empleados y jefes de la Entidad.

### **Factibilidad**

La propuesta que se presenta es factible porque es fruto de la reflexión y de haber compartido con el personal involucrado en los procesos de mejoramiento institucional.

Además refleja el grado de participación y de investigación sustentada en herramientas de aporte de expertos en la temática que se encuentran en procesos de desarrollo de software que permitan diagnósticos e interpretaciones oportunas sobre esta temática que se requiere tenerla presente de manera permanente.

## **Descripción de la propuesta**

### **Componente Nro. I**

#### **Propuesta de documentos para la administración de riesgo operativo, Mayo del 2012.**

##### **Introducción General**

El presente documento se desarrolla para dar cumplimiento a la normativa JB-2005-834 de la Superintendencia de Bancos y contiene un resumen sobre todo los documentos requeridos y exigidos en la normativa.

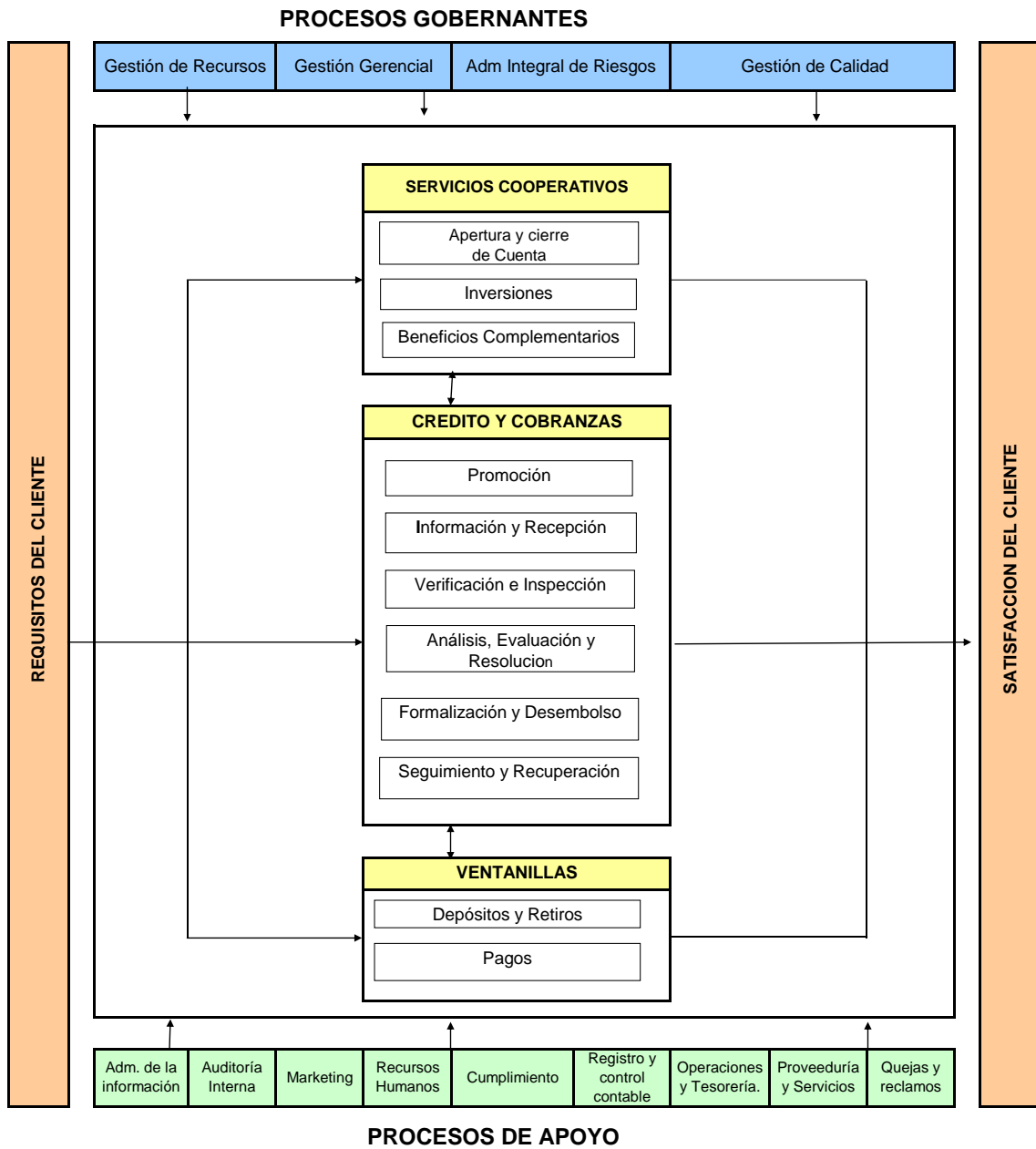
Este documento es un resumen guía sobre el contenido global y total de la documentación existente en COAC Tulcán y representa su estado de operación al 30 de septiembre del 2011.

El presente documento describe un índice guía sobre la documentación de la Cooperativa Tulcán y deberá ser usado para disponer las mejoras en el control interno sobre el manejo de Riesgos.

##### **Procesos**

El mapa de procesos fue desarrollado como parte del proyecto de implementación de ISO9000, mismo que exigía el desarrollo del mismo.





**Ilustración 3 Mapa de procesos**  
**Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito Tulcán**

## **Inventario de Procesos Agrupados**

La metodología usada se basa en la resolución emitida por la Superintendencia de Bancos número JB-2005-834 misma que identifica y establece el agrupamiento a realizar.

Este trabajo se realizó en varias sesiones de trabajo con el Comité de Mejoramiento Continuo.

### **PROCESOS GOBERNANTES**

#### **Sistema de Gestión**

MA-SG-001	Manual de Calidad
PR-SG-002	Control de Registros
PR-SG-003	Acciones Correctivas, preventivas y mejora
PR-SG-004	Servicio no conforme
PR-SG-005	Auditorías Internas
IT-SG-001	Instructivo Elaboración de Documentos

#### **Gestión Gerencial**

PR-GG-001	Comunicación Interna Para el cumplimiento de observaciones de Organismos de
PR-GG-002	Control
PR-GG-003	Envío y recepción de correspondencia
PR-GG-004	Realización de convocatoria a asambleas
PL-GG-001	Estatuto
PL-GG-002	Comunicaciones prosecretaria
PL-GG-003	Formulación y Ejecución de presupuesto e inversiones
PL-GG-004	Políticas generales
PL-GG-005	Presentación de informes
PL-GG-006	Revisión de informes
PL-GG-007	Consejo de Vigilancia
PL-GG-008	Elecciones
PL-GG-009	Reuniones de Cuerpos colegiados
PL-GG-011	Venta de vehículo
PL-GG-012	Viáticos a empleados
PL-GG-013	Dietas a directivos
PL-GG-014	Fondo de jubilación
PL-GG-015	Reglamento interno Administrativo
PL-GG-016	Activos Improductivos
PL-GG-017	Caja chica
PL-GG-018	Depuración de cuentas inactivas
PL-GG-024	Distribución del Gasto Corporativo
PL-GG-025	Pago de Comisión DPF
PL-GG-026	Reconocimiento a trabajadores

- PL-GG-027 Reuniones de trabajo
- PL-GG-028 Comité de Tecnología de la Información

### **Administración Integral de Riesgos**

- PR-AR-001 Portafolio de Inversiones
- PR-AR-002 Captaciones por monto
- PR-AR-003 Concentración de depósitos
- PR-AR-004 Obligaciones financieras
- PR-AR-005 Liquidez Estructural
- PR-AR-006 Reporte de liquidez y mercado
- PR-AR-007 Informe de riesgos  
Identificación de fallos o insuficiencias y factores de riesgos operativos
- PR-AR-008
- PR-AR-009 Envío de estructuras a la Superintendencia de Bancos y Seguros
- IT-AR-001 Calificación de procesos críticos
  
- PL-AR-001 Riesgo operativo
- PL-AR-002 Levantamiento de eventos para el riesgo operativo
- PL-AR-003 Reuniones del Comité Integral de Riesgos
- PL-AR-004 Actualización de manuales de riesgos
- PL-AR-005 Distribución de reportes de riesgo
- PL-AR-006 Informe para el Consejo de Administración
- PL-AR-007 Política de liquidez-riesgo país
  
- MA-AR-001 Manual Integral de Riesgos
- MA-AR-002 Manual de riesgo de liquidez
- MA-AR-003 Manual de riesgo de mercado
- MA-AR-004 Manual de Riesgos de crédito

## **PROCESOS DE APOYO**

### **Administración de la Información**

- PL-TI-001 Seguridad de la Información
- PL-TI-002 Administración de usuarios
- PL-TI-003 Ambientes de procesamiento
- PL-TI-004 Protección de virus
- PL-TI-005 Manejo de computadores portátiles
- PL-TI-006 Protección física de equipos
- PL-TI-007 Correo interno, internet, telefonía
- PL-TI-008 Administración de cambios
- PL-TI-009 De comunicaciones
- PL-TI-010 Licencias legales de software
- PL-TI-011 De respaldos de la información
  
- PR-TI-001 De la Administración y Monitoreo de la BDD
- PR-TI-002 Actualización de licencias, versiones y parches
- PR-TI-003 Soporte a usuarios fallas en hardware
- PR-TI-004 Soporte a usuarios, fallas en software

PR-TI-005	Cambio de la Clave de la Base de Datos, Cobis, Kernel
PR-TI-006	Respaldos diarios y mensuales de la Información
PR-TI-007	Desarrollo de aplicaciones no Cobis y reportes
PR-TI-008	Habilitación del Sistema Financiero Cobis
PR-TI-009	Paso a producción de versiones
PR-TI-010	Cierre de operaciones diarias sistema Cobis
PR-TI-011	Cierre de operaciones mensuales sistema Cobis
PR-TI-012	Mantenimiento de equipos informáticos
PR-TI-013	Requerimientos de usuarios del sistema Cobis
PR-TI-014	Procedimiento Replicación de Base de Datos y Warm Stand By
PR-TI-015	Administración de cintas de respaldo
PR-TI-016	Administración de usuarios
PR-TI-018	Aprobación planificación estratégica de tecnología de la información.
PR-TI-019	Implementación y actualización de tecnología de la información
PR-TI-020	Registro y clasificación de activos de tecnología de la información
PR-TI-021	Instalación de software en equipos informáticos
PR-TI-022	Actualización directa a la base de datos
PR-TI-023	Prestación de servicios de terceros
PR-TI-024	Soporte y desarrollo de requerimientos a Sistemas

#### **Proveeduría y Servicios**

PR-PS-001	Adquisición de activos fijos muebles, enseres, equipos
PR-PS-002	Adquisición de proveeduría
PR-PS-003	Entrega y registro de suministros
PR-PS-004	Pago a proveedores
PR-PS-005	Mantenimiento de edificio e instalaciones
PR-PS-006	Selección, Evaluación y Re evaluación de proveedores
PR-PS-007	Para pagos por seguros
PR-PS-009	Pago a proveedores montos inferiores
PR-PS-010	Custodia y control de contratos
PR-PS-011	Entrega de suministros en oficinas operativas
PR-PS-012	Entrega de fundas navideñas a los socios
PL-PS-001	Adquisiciones de bienes y servicios
PL-PS-002	Servicio de Funeraria
PL-PS-003	Venta de activos fijos en subasta
PL-PS-004	Utilización del salón de usos múltiples
PL-PS-005	Activos Fijos
PL-PS-006	Seguridad de ingreso de personal y uso del parqueadero
PL-PS-007	Para asegurar activos fijos
PL-PS-008	Para la calificación de proveedores
PL-PS-009	Uso de Vehículos y motos de Cooperativa Tulcán

### **Registro y Control Contable**

IT - RC -	
001	Instructivo de Impuestos
PR-RC-001	Activos fijos
PR-RC-002	Conciliaciones bancarias
PR-RC-003	Cuentas por cobrar
PR-RC-004	Preparación y registro de calificación de activos de riesgo
PR-RC-005	Elaboración y presentación de estados financieros
PR-RC-006	Cuadre cuentas contables
PR-RC-008	Amortización pagos diferidos
PR-RC-009	Cuentas de pasivo
PR-RC-010	Registro de ajustes o diferencias
PR-RC-011	Conciliación de cuentas
PR-RC-012	De registro de provisión de Cartera en Riesgo
PR-RC-013	Para envío de estructuras contables a la SBS
PL-RC-001	Políticas de cuentas de pasivo
PL-RC-002	Para cuentas inmovilizadas

### **Quejas y reclamos**

PR-QR-001	Quejas y reclamos
PL-QR-001	Atención al Cliente

### **Cumplimiento**

PR-UC-001	Vinculación de clientes del listado CONSEP
PR-UC-002	transacciones igual o superior al umbral
PR-UC-003	Resoluciones del Comité de Cumplimiento
PR-UC-004	Vinculación de clientes del listado PEP'S
PR-UC-005	Justificar la licitud de fondos
PR-UC-006	Requisitos personas extranjeras y jurídicas
PR-UC-007	Socios que pre cancelan créditos en la Cooperativa
PR-UC-008	Vinculación de empleados a la Cooperativa
IT-UC-001	Utilización herramienta Alertas Consep
PL-UC-001	Obtener justificativos para el Consep
PL-UC-002	Actualización del Manual y Políticas de Lavado de Activos
PL-UC-003	Políticas de cumplimiento
MA.CC.001	Manual de Prevención de Lavado de Activos provenientes de actividades ilícitas

### **Recursos Humanos**

PR-RH 001	Reclutamiento de personal
PR-RH 002	Capacitación y evaluación de la efectividad de la capacitación
PR-RH 003	Evaluación del desempeño
PR-RH 004	Valoración de cargos
PR-RH 005	Elaboración rol de pagos

PR-RH 006 Pago sueldo variable y bono de responsabilidad  
PR-RH 007 Ayuda para estudios  
PR-RH 008 Vacaciones  
PR-RH 009 Ingreso de vinculaciones  
PR-RH 010 Anticipo de sueldos  
PR-RH 011 Contratación de personal  
PR-RH 012 Selección de personal  
PR-RH 013 Inducción general al personal nuevo  
PR-RH 014 Liquidación del personal  
PR-RH 015 Jubilación del personal  
PR-RH 016 Pago de viáticos  
PR-RH 017 Desvinculación del personal

PL-RH-001 Código de Ética  
PL-RH-003 Reglamento Interno de Trabajo  
PL-RH-004 Control de Asistencia  
PL-RH-005 Capacitación y Formación  
PL-RH-006 Permisos y licencias  
PL-RH-007 Contratación de personal  
PL-RH-008 Remuneraciones  
PL-RH-009 Anticipo remuneraciones  
PL-RH-010 Liquidaciones  
PL-RH-011 Uniformes y apariencia  
PL-RH-012 Selección de Personal  
PL-RH-013 Evaluación del desempeño  
PL-RH-014 Desvinculación del personal  
PL-RH-015 Inducción del personal  
PL-RH-016 Reclutamiento de personal  
PL-RH-017 Pago de sueldo variable  
PL-RH-018 Pago de bono por responsabilidad  
PL-RH-019 De escalafón  
MA-RH-001 Manual de Funciones

### **Marketing**

PL-MK-001 Campaña Promocional  
MA-MK-001 Imagen Corporativa  
PR-MK-001 Elaboración de publicidad  
PR-MK-002 De la publicación de la transparencia de la información  
PR-MK-003 Entrega de premios promocionales  
PR-MK-004 Entrega de Boletos  
PR-MK-005 Realizar estudios de mercado  
PR-MK-006 Realización de la rifa la grande y triunfadora  
IT-MK-001 Entrega directa de premios

## Operaciones

PR-OP-002	Cálculo, registro de intereses y maduración de inversiones
PR-OP-003	Reportes de depósitos garantizados para la SBS
PR-OP-004	Consolidación flujo de caja
PR-OP-005	Pago contribución COSEDE
PR-OP-006	Acreditación y confirmación de pagos interbancarios
PR-OP-007	Pago perito avalador
PR-OP-008	Emisión de cheques
PR-OP-009	Reposición, incremento y reposición del efectivo
PR-OP-010	Fijación de tasas de interés activas y pasivas
PR-OP-011	Fijación de costos
PR-OP-012	Valuación de inversiones
PR-OP-013	Para realizar o renovar inversiones
PR-OP-014	Emisión de cheques a terceras personas
PR-OP-015	Anulación de cheques
PR-OP-016	Elaboración y actualización del Plan Estratégico
MA-OP.001	Manual para la Gestión de Inversiones
MA-OP-002	Manual del Sistema de Gestión de Costos
PL-OP-001	Fijación de tasas de interés
PL-OP-002	Manejo de cuentas bancarias

## PROCESOS OPERATIVOS

### Servicios Cooperativos

PR-SC-001	Apertura de cuenta
PR-SC-002	Cierres de cuenta de ahorros
PR-SC-003	Cierres de cuenta de plan y beca
PR-SC-004	Cambio Representantes
PR-SC-005	Cambio de menor a mayor de edad
PR-SC-006	Transferencia de certificados obligatorios
PR-SC-007	Entrega de seguro de vida y accidentes, funeraria y desgravamen
PR-SC-008	Entrega y cancelación de fichas médicas
PR-SC-009	Alquiler del salón social
PR-SC-010	Tarjeta de débitos
PR-SC-011	Ingreso y renovación de depósitos a plazo fijo
PR-SC-012	Cancelación de depósitos a plazo fijo
PR-SC-013	Comisión por captación depósitos a plazo fijo
PR-SC-014	Emisión de Certificado Sistema de Incentivos Miduvi
PR-SC-015	Cancelación anticipada de DPF
PR-SC-016	Actualización de datos de socios y clientes
IT-SC-003	Emisión y recaudación SOAT
PL-SC-001	Apertura de cuentas
PL-SC-002	Actualización de datos
PL-SC-004	Fondo de cambio
PL-SC-006	Plan de capitalización y beca del futuro
PL-SC-007	Autorización de retiros y DPF

PL-SC-008	Para depósitos a plazo fijo
PL-SC-009	Centavito Ganador
PL-SC-010	Activa Joven
PL-PS-011	Tarjetas de débito

#### **Ventanillas**

IT-VT- 001	Instructivo de Ventanillas
PL-VT-001	Seguridades en Ventanillas
PL-VT-002	Para cambio y control de cajas fuertes
PR-VT-001	Retiros
PR-VT-002	Apertura y cierre de caja
PR-VT-003	Depósitos
PR-VT-004	Pago de remesas del exterior
PR-VT-005	Retiros de ahorros de Ong's.
PR-VT-006	Pago de préstamos
PR-VT-007	Pago del bono de desarrollo humano
PR-VT-008	Transferencia de certificados obligatorios
PR-VT-009	Cambio y Control de claves de bóvedas y cajas fuertes
PR-VT-010	Depósitos y retiros bancarios
PR-VT-011	Para cobros y pagos de Punto mático

#### **Crédito y Cobranzas**

MA-PR.001	Procedimientos de crédito y cobranzas
PR-CC-002	Levantamiento de hipotecas
PR-CC-003	Devolución del seguro de desgravamen
IT-CC-003	Metodología SAC y SAMIR
MA-CC.001	políticas de crédito y cobranzas
PL-CC-002	Devolución del seguro de desgravamen
MA-CC.003	pago a notificadoros y avaladores
MA-CC.004	Valoración de bienes inmuebles

### **Identificación de Líneas de Negocio**

Se identificó una única línea de negocio, esto basado en los marcos de referencia emitidos por BASILEA II y bajo estos nuestra línea de negocios es BANCA MINORISTA.

Esto se encuentra registrado y aprobado en el acta del Comité de Riesgos Nro. 30 del 2 de julio del 2009 y cuya parte principal se muestra a continuación.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN			
LINEA DE NEGOCIOS			
Nivel 1	Nivel 2	Proceso	Subprocesos
BANCA MINORISTA	AHORRO	Servicios Cooperativos	Apertura de cuenta
			Cierres de cuenta de ahorros
			Cierres de cuenta de plan y beca
			Cambio Representantes
			Cambio de titular en cuentas con menor de edad
			Transferencia de certificados obligatorios
			Entrega de seguro de vida y accidentes, funeraria y desgravamen
			Entrega y cancelación de fichas médicas
			Alquiler del salón social
			Solicitud, emisión y entrega de tarjeta de débito
			Ingreso y renovación de depósitos a plazo fijo
			Cancelación de depósitos a plazo fijo
			Sistema de Incentivos
			Ventanilla
	Retiros		
	Apertura y cierre de caja		
	Depósitos		
	Pago de remesas del exterior		
	Pago de préstamos		
	Pago del bono de desarrollo humano		
	Transferencia de certificados obligatorios		
	CREDITO	Comerciales Consumo Vivienda Microcrédito	Promoción
			Información y recepción
Verificación e inspección			
Análisis, evaluación y resolución			
Formalización y desembolso			
Seguimiento y recuperación			

Tabla 26 Línea de Negocios – Cooperativa Ahorro y crédito Tulcán

## Procesos Críticos de Negocio

Los procesos críticos determinados por la COAC Tulcán mediante la metodología implementada son:

<b>Código Documento</b>	<b>Nombre del Proceso</b>
PR-SI-001	De la Administración y Monitoreo de la BDD Y SO
PR-SI-008	Habilitación del Sistema Financiero Cobis
PR-SI-010	Cierre de operaciones diarias sistema Cobis
PR-SI-011	Cierre de operaciones mensuales sistema Cobis
PR-SI-014	Procedimiento Replicación de Base de Datos y Warm Stand By
PR-SI-015	Administración de cintas de respaldo
PR-OP-009	Reposición, incremento y depósito del efectivo
PR-VT-001	Retiros
PR-VT-002	Apertura y cierre de caja
PR-VT-003	Depósitos
PR-VT-006	Pago de préstamos
PR-VT-010	Depósitos y retiros bancarios
MA-PR.001	Procedimientos de crédito y cobranzas

## Metodología de Procesos Críticos

La Metodología aplicada se encuentra documentada en unidad.. \Documentos BCP - AS\2 Procesos\2.1 Identificación de Procesos\2.1.5 Metodología Procesos Críticos

## Diseño de Procesos

La especificación ISO 9001:2000, es la plasmación articular sobre los principios de la norma, la ideología y teoría que rige la aplicación de la norma.

Está publicado bajo el título de "Sistemas de Gestión de Calidad". Aprobada el por CEN Comité Europeo de Normalización el 15-XII-2000 y sustituye a la versión anterior ISO 9001:1994, junto con las ISO 9002 y ISO 9003

Estas, son una serie de normativas de carácter legal, sobre los requisitos y forma que deben de proceder las empresas que quieran obtener la certificación ISO 9001, y mantenerla en las

auditorías de la empresa certificadora.

El siguiente, es un resumen general, numerado en el mismo orden que los artículos de la especificación oficial de la norma de gestión de la calidad en castellano.

Quienes deseen obtener la versión íntegra de la normativa pueden dirigirse en inglés o francés, la organización ISO - Índice Guía de la Normativa. Si desea la versión en castellano, puede adquirirla a AENOR Asociación española de normalización y certificación

Cada servicio y producto tiene sus propios requisitos a cumplir. Puertos, Ambulancias, Médicos, Restaurantes, Acerías, etc. Esta información, se la suministran los certificadores. Ignoro si existe norma propia a seguir o la fijan las compañías certificadoras. Me inclino más por esto último. Cada país tiene legislaciones diferentes. Y la legislación, seguro que hay que cumplirla. Por tanto, en cada país, las normas pueden diferir.

## **Componente Nro. II**

### **Manual de gestión de riesgo operativo**

**Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.**

**Fecha: A Mayo del 2012**

#### **1. Introducción**

De conformidad con el Capítulo I.- “DE LA GESTIÓN INTEGRAL Y CONTROL DE RIESGOS (resolución JB-2004-631) y del Capítulo V “DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO” (incluido con resolución JB-2005-834; se establece el siguiente “Manual de Gestión de Riesgo Operativo” como una propuesta que debe ser considerada.

El presente documento es el Manual propuesto de Gestión de Riesgo Operativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito TULCÁN Ltda. y resume los objetivos, funciones y la metodología que guía el trabajo de la Unidad de Riesgos en la gestión de los riesgos de

operación. Incluye además las políticas generales de gestión de riesgos de operación, la descripción de los procesos de negocios, así como los inventarios de riesgos y controles.

Ha sido elaborado considerando el Esquema COSO ERM, las buenas prácticas sobre gestión de riesgos de operación del Comité de Basilea, considerando las estrategias de la Cooperativa, y la normatividad de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) de la República del Ecuador.

## **2. Glosario de términos utilizados**

Las siguientes definiciones corresponden a la forma en que el término es utilizado en el contexto de la metodología de gestión de riesgo operacional.

**1. Riesgo Operacional:** Riesgo operacional es el potencial de pérdidas financieras, daño a la reputación, y/o pérdida de valor para los socios de la Cooperativa debido a eventos externos y fallas en:

Los procesos y controles internos

Las personas

La tecnología de información

**2. Evento de pérdida:** Es la materialización de un evento de riesgo que debe ser registrado en la Base de Datos de Eventos de Pérdida.

**3. Evento de riesgo operativo:** Es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la institución controlada.

**4. Factor de riesgo operativo:** Es la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

**5. Gestión de riesgos:** Proceso que consiste en identificar, medir, controlar y reportar los riesgos que la empresa enfrenta.

**6. Inventario de riesgos de operación:** Relación de categorías de riesgos de operación clasificadas a su vez dentro de las cuatro grandes fuentes de riesgo (personas, procesos, tecnología de información y eventos externos).

**7. Evaluación cualitativa de riesgos:** Técnicas utilizadas para obtener una indicación general del nivel de riesgo al que se está expuesto. Utilizan formatos de palabras o escalas descriptivas para describir la magnitud de las consecuencias y la probabilidad de que ocurran.

**8. Evaluación cuantitativa de riesgos:** Las metodologías cuantitativas estiman valores monetarios para el impacto y valores estadísticos para las probabilidades de los riesgos, permitiendo calcular el Valor en Riesgo Operacional.

**9. Matriz de riesgos:** Herramienta utilizada para identificar riesgos siguiendo una clasificación determinada, y relacionarlos con otras variables como pueden ser los procedimientos, productos o proyectos, o cualquier otra que se crea conveniente para realizar un análisis.

**10. Matriz de riesgos y controles:** Herramienta utilizada para identificar los controles que tienen o deben tener cada riesgo identificado, según clasificaciones determinadas, y que pueden relacionarse con otras variables como pueden ser procedimientos, productos, proyectos u otras.

**11. Control interno:** Proceso efectuado por el directorio, la gerencia y el personal con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- a. Eficacia y eficiencia de operaciones
- b. Confiabilidad de la información financiera
- c. Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables
- d. Salvaguarda de los activos

**12. Política:** Enunciados o interpretaciones generales que sirven de guía en la toma de decisiones.

**13. Análisis de brechas:** El análisis de brechas busca identificar las debilidades de control, de manera que se puedan tomar medidas correctivas. Se evalúan los controles considerando tres escenarios: (1) la implementación del control; (2) la efectividad del diseño; y (3) la efectividad de su operación.

**14. Procesos:** Es el conjunto de actividades que transforman los insumos en productos o servicios con valor al cliente, sea interno o externo.

**15. Insumo:** Es el conjunto de materiales, datos o información que sirven como entrada a un proceso.

**16. Actividad:** Es el conjunto de tareas.

**17. Tarea:** Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible.

**18. Procedimiento:** Es el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado.

**19. Proceso Crítico:** Es el indispensable para la continuidad de negocios y las operaciones de la institución controlada, cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo.

**20. Procesos gobernantes o estratégicos:** Se considerarán 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;

**21. Procesos productivos, fundamentales u operativos:** 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.

**22. Procesos habilitantes, de soporte o apoyo:** 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.

**23. Línea de Negocio:** Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad.

**24. Información crítica:** Es la información considerada esencial para la continuidad del negocio y para la adecuada toma de decisiones.

**25. Datos:** Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético, impreso o en otros medios, susceptible de ser capturado, almacenado, procesado y distribuido.

**26. Información.** Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético o en otros medios, previamente procesado a partir de datos, que puede ser almacenado, distribuido y sirve para análisis, estudios y toma de decisiones.

**27. Administración de la información:** Es el proceso mediante el cual se captura, procesa, almacena y transmite información, independientemente del medio que se utilice; ya sea impreso, escrito en papel, almacenado electrónicamente, transmitido por correo o por medios electrónicos o presentado en imágenes.

**28. Tecnología de información:** Es el conjunto de herramientas y métodos empleados para llevar a cabo la administración de la información. Incluye el hardware, software, sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, redes, multimedia, servicios asociados, entre otros.

**29. Aplicación.** Se refiere a los procedimientos programados a través de alguna herramienta tecnológica, que permiten la administración de la información y la oportuna toma de decisiones.

**30. Instalaciones:** Es la infraestructura que permite alojar los recursos físicos relacionados con la tecnología de información.

**31. Responsable de la información:** Es la persona encargada de identificar y definir claramente los diversos recursos y procesos de seguridad lógica relacionados con las Aplicaciones.

**32. Seguridad de la información:** Son los mecanismos implantados que garantizan la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y los recursos relacionados con ella.

**33. Servicios críticos provistos por terceros:** Servicios relacionados a procesos críticos provistos por terceros y cuya falta o ejecución deficiente puede tener un impacto financiero significativo para la empresa.

### **3. Aspectos normativos de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y Comité de Basilea**

#### **1. Administración de Riesgos**

Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan/ mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el



desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

## **2. Concepto de Riesgo Operativo**

Es 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 ... no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social.”

## **3. Factores del Riesgo Operativo**

**Procesos.-** Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberá ser agrupados de la siguiente manera:

Procesos gobernantes o estratégicos

Procesos productivos, fundamentales u operativos

Procesos habilitantes, de soporte o apoyo

**Personas.-** Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor personas, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano.

Los procesos de incorporación

Los procesos de permanencia.

Los procesos de desvinculación.

**Tecnología de información.-** Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea Íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología de información.

**Eventos externos.-** En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.

#### **4. Tipos de Eventos**

Las instituciones controladas deberán identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.

Los tipos de eventos son los siguientes:

Fraude interno;

Fraude externo;

Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;

Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;

Daños a los activos físicos;

Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y,

Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

## **5. Funciones y Responsabilidades Organizacionales**

### **I. Unidad de Riesgos**

La Unidad de Riesgos es una unidad técnica especializada de la Cooperativa responsable de la gestión integral de los riesgos que ella enfrenta. Lidera los esfuerzos de la Cooperativa dirigidos a la gestión de los riesgos de operación que a los que está expuesta, apoyando técnica y metodológicamente al Directorio, Gerencia General,

Áreas de Negocio y Áreas de Apoyo en el desempeño de sus responsabilidades de gestión de riesgos.

#### **Sus funciones son:**

- a. Proponer al Comité de Administración Integral de Riesgos las políticas de riesgos, de acuerdo con los lineamientos del directorio.
- b. Elaborar y someter a aprobación del Comité la metodología para la Administración Integral de Riesgos.
- c. Velar por el cumplimiento de los límites de exposición y los niveles de autorización.
- d. Revisar las exposiciones por tipo de riesgo: clientes, sectores, área geográfica.
- e. Diseñar un sistema de información periódico al Comité de Administración de Riesgos.
- f. Preparar estrategias alternativas para Administración Integral de Riesgos y proponer al Comité los planes de contingencia.
- g. Calcular las posiciones de riesgo y su afectación al patrimonio técnico.
- h. Analizar nuevos negocios, operaciones y actividades.
- i. Analizar entorno económico.
- j. Diseñar las políticas y el proceso de Administración del Riesgo Operativo.
- k. Monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos provenientes de los procesos, personas, Tecnología de Información y eventos externos.

- l. Analizar las políticas y procedimientos de Tecnología de Información, especialmente aquellas relacionadas con la seguridad de la información.
- m. Liderar el desarrollo, la aplicabilidad y cumplimiento de los planes de contingencia y de continuidad.
- n. Proponer los líderes de las áreas que deban cubrir el plan de contingencias y de continuidad del negocio.

## **II Directorio y Comité de Riesgos**

El Directorio tiene la responsabilidad final de asegurar a los socios de la entidad que se han implementado procedimientos apropiados para la gestión de los riesgos de operación y que estos están operando efectivamente. Sus funciones son:

### **El Directorio deberá:**

- a. Conocer y comprender los riesgos de sus estrategias de negocio.
- b. Determinar y actualizar las estrategias, políticas, procesos y procedimientos que permitan una eficiente Administración de Riesgos.
- c. Informarse al menos trimestralmente del estado de los riesgos asumidos.
- d. Asegurar que auditoría interna audite el esquema de Administración Integral de Riesgos.
- e. Aprobar la incursión en nuevos negocios, operaciones y actividades.
- f. Establecer límites prudenciales para la Administración de Riesgos.
- g. Implantar medidas correctivas si los esquemas de Riesgos no se cumplen.
- h. Asegurarse de que se establezca un sistema de medición de riesgos.
- i. Asegurarse de que se cuente con recursos humanos, materiales y equipos que permitan la eficiente Administración de Riesgos.
- j. Designar los miembros del Comité de Riesgos.
- k. Crear una cultura organizacional con principios y valores de comportamiento ético que priorice la gestión eficaz del Riesgo Operativo.
- l. Aprobar las disposiciones relativas a los procesos.
- m. Aprobar las políticas, procesos y procedimientos para la administración del capital humano.
- n. Aprobar las políticas y procedimientos de tecnología de información.

- o. Aprobar los planes de contingencia y de continuidad del negocio.

**El Comité deberá:**

- a. Diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de Riesgos para someterlos a la aprobación del directorio.
- b. Asegurarse de la correcta ejecución de la estrategia e implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos.
- c. Proponer al directorio los límites específicos apropiados para cada riesgo.
- d. Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos asumidos en términos de afectación al patrimonio técnico y con relación a los límites establecidos.
- e. Proponer al directorio las metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la Administración de Riesgos.
- f. Aprobar los sistemas de información gerencial, conocer los reportes de posición por cada riesgo, y el cumplimiento de límites fijados.
- g. Analizar y aprobar los planes de contingencia.
- h. Evaluar y proponer al directorio las políticas y el proceso de gestión de riesgo y asegurarse que sean implementados en toda la institución y que todos los niveles del personal entiendan sus responsabilidades.
- i. Evaluar las políticas y procedimientos de procesos, personas y tecnología de información para someterlas a aprobación del directorio.
- j. Definir los mecanismos para monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos.
- k. Evaluar y someter a aprobación del directorio los planes de contingencia y de continuidad del negocio y asegurar su cumplimiento.
- l. Analizar y aprobar la designación de líderes encargados de realizar las actividades previstas en el plan de contingencia y de continuidad del negocio.

### **III. Los dueños de Procesos deberán:**

Tener responsabilidad directa de la apropiada gestión de los riesgos inherentes a las líneas de negocios, procesos, productos y áreas funcionales está en los ejecutivos y personal a cargo de ellos.

Serán los responsables de:

- a. Identificar
- b. Evaluar
- c. Controlar
- d. Cumplir con sus responsabilidades, para lo cual la Unidad de Riesgos les asistirá.

### **IV Responsabilidades de Auditoría Interna:**

#### **Roles centrales en relación a la administración centrada en riesgos**

- a. Revisar la gestión de los riesgos significativos
- b. Evaluar el reporte de los riesgos clave
- c. Evaluar los procesos de gestión de riesgos
- d. Asegurar que los riesgos son correctamente evaluados
- e. Asegurar los procesos de gestión de riesgos

#### **Roles legítimos con salvaguardas**

- a. Reporte consolidado de riesgos
- b. Coordinación de actividades de la gestión de riesgos
- c. Entrenar a la Gerencia para responder a los riesgos
- d. Facilitar la identificación y evaluación de los riesgos
- e. Mantener y desarrollar el esquema de gestión de riesgos
- f. Patrocinar el establecimiento de gestión de riesgos
- g. Desarrollar la estrategia de gestión de riesgos para la aprobación del directorio

#### **Roles que no debe asumir**

- a. Establecer el apetito por el riesgo

- b. Implementar los procesos de gestión de riesgos
- c. Tomar decisiones basados en la respuesta al riesgo
- d. Implementar respuestas de riesgo a nombre de la Gerencia
- e. Responsabilidad de dar cuenta de la gestión de riesgos

## **6. Políticas Generales**

- a. El directorio y gerentes decidirán que riesgos adoptará la institución, los cuales pueden ser de negocio, políticas, procedimientos, estructura de la organización, estructura, mercado, producto.
- b. Asegurarse que antes de iniciar nuevos productos, actividades, procesos y sistemas, el riesgo de operación sea sujeto de procedimientos de evaluación adecuados.
- c. Implementar un sistema de control que verifique la validez del cumplimiento de políticas, límites y procedimientos durante la ejecución de las operaciones.
- d. Verificar periódicamente que la metodología y herramientas utilizadas, trabajen eficazmente con el fin de justificar actualizaciones y mejoras a los procesos.
- e. Realizar seguimiento de sus riesgos y resultados a través de un sistema de información para cada tipo de riesgo, este sistema ayudará a la toma de decisiones y la generación de informes permanentes para ser entregado a la Administración.
- f. Contar con códigos de ética y conducta formalmente establecidos, con supervisión de la alta gerencia, una sólida cultura de control interno, planes de contingencia y continuidad debidamente probados y con tecnología de información adecuada.

## **Metodología Aplicada**

### **Esquema Integrado de Gestión de Riesgos**

Para la Unidad de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito TULCÁN Ltda. y los fines del cumplimiento con la norma 834, se recomienda tomar la decisión de utilizar la metodología COSO ERM para la gestión de Riesgos Operativos dentro de la institución.

A continuación, el gráfico que se presenta los componentes de la metodología COSO ERM.

Para la gestión de los riesgos de operación asociados a la tecnología de información se aplicará la misma metodología descrita en cuanto a la identificación, evaluación y respuesta al riesgo; con sus propias particularidades ligadas a la seguridad de la información y a la continuidad del negocio.



### Esquema COSO de Gestión de Riesgos Empresariales

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. American Institute of Certified Public Accountants The Institute of Internal Auditors Financial Executives International. Institute of Management Accountants. American Accounting Association COSOERM fue diseñado para ofrecer a las organizaciones un esquema sólido para administrar sus riesgos



## Metodología para Implementar la Gestión de Riesgos



Ilustración 5 Metodología para implementar la Gestión de Riesgos

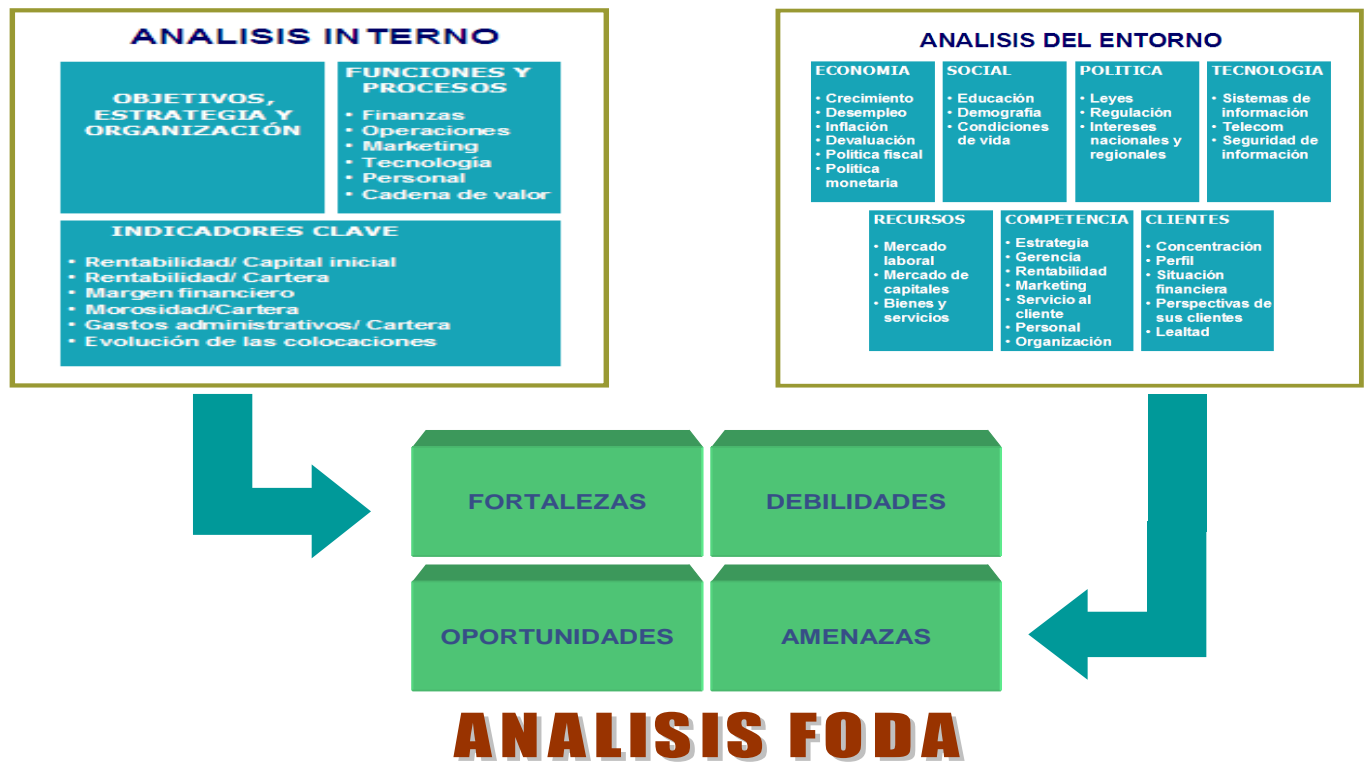
### Ambiente Interno

Es el trabajo en equipo de una organización que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y la forma de los otros componentes de la gestión de riesgos; es el que proporciona disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el Consejo de Administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados. Así mismo, incide en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión.



Ilustración 6 Contexto Estratégico;  
Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán

**Ambiente Interno - Entender El Contexto Estratégico**



152  
Ilustración 7 Análisis FODA

## **Ambiente Interno - Actitud de la Organización**

### **Filosofía de Gestión de Riesgos**

- a. Creencias y actitudes compartidas que definen cómo la organización considera el riesgo en todo lo que hace.
- b. Afecta como se aplican los componentes de la gestión de riesgos
- c. Se refleja en: acciones de la gerencia, políticas formales, comunicaciones orales y escritas, y en las decisiones

### **El Directorio**

- a. El apoyo de un directorio activo, involucrado, que valora la gestión de riesgos es crítico
- b. Es una buena práctica contar con directores independientes de la gerencia
- c. No debe aceptar la actitud de decir “esto no puede pasar aquí”.

### **Integridad y Valores Éticos**

- a. La gerencia y sus diferentes funcionarios y empleados debe demostrar su compromiso con la integridad y valores éticos
- b. Mantener la reputación de la entidad requiere que los estándares de conducta vayan más de cumplir con las leyes
- c. Políticas formales deben comunicar la conducta correcta en relación a temas como conflictos de interés, pagos impropios, problemas éticos.
- d. Deben aplicarse sanciones al personal que incumple las políticas
- e. Promover mecanismos para que el personal reporte situaciones de incumplimiento y sancionará quien no lo hace.
- f. La responsabilidad directa por la apropiada gestión de los riesgos inherentes a las líneas de negocios, procesos, productos y áreas funcionales está en los ejecutivos y personal a cargo de ellos.
- g. La Unidad de Riesgos les asiste en cumplir con esta responsabilidad.

## Entender los procesos

La organización debe identificar y clasificar sus procesos en:

- a. Estratégicos
- b. Operativos
- c. De Soporte

## Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas; y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a ellos, es fijar los objetivos que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo.



Ilustración 8 Establecimiento de objetivos  
Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán

## **Categorías de Objetivos**

**Objetivos Estratégicos:** son metas de alto nivel, alineados con la visión y misión de la organización. Reflejan la elección de la alta dirección en cuanto a cómo la entidad procurará crear valor para sus grupos de interés.

**Objetivos Operativos:** se relacionan con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas.

**Objetivos de Información:** se relacionan con la confiabilidad de la información reportada (sea interna o externa, de carácter financiero y no financiero)

**Objetivos de Cumplimiento:** se relacionan con el cumplimiento de leyes y normas relevantes.

## **Identificación de Eventos**

Un evento es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que afecta la implementación de la estrategia o el logro de objetivos.

En esta sección se identifican los eventos potenciales que de ocurrir afectarán a la Cooperativa y determina si representa oportunidad o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la Cooperativa para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

Los eventos con impacto negativo representan riesgo, que exigen la evaluación y respuesta del Directorio.

Los eventos con impacto positivo representan oportunidades que el Directorio los reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

Cuando se identifican los eventos, el Directorio contempla una serie de factores internos y externos que puede dar lugar a riesgos y oportunidades en el contexto global de la organización.



**Ilustración 9 Identificación de Eventos**  
**Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán**

### **Principales Técnicas de Identificación de Eventos:**

Talleres de auto evaluación

Entrevistas

Inventarios de eventos

Análisis interno

Análisis de flujos de procesos

Bases de datos de eventos de pérdida

## Tipos de Eventos

TIPOS DE EVENTOS	TIPOS DE EVENTO	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO
1. Fraude Interno	<b>1. Fraude Interno</b>		
2. Fraude Externo	<b>Por Ejemplo</b>	<b>Por Ejemplo</b>	<b>Por Ejemplo</b>
3. Prácticas de empleo y seguridad del ambiente de trabajo	Operaciones no reveladas adecuadamente	Mal diseño del proceso	Procesos
4. Prácticas relacionadas con cliente, los productos y el negocio	Operaciones no registradas intencionalmente	Inadecuada selección del personal	Procesos
5. Daños de los Activos Físicos	Inadecuada utilización de información confidencial	Ausencia de control en los perfiles de usuario	Tecnología de información
6. Interrupción del negocio y fallas en los sistemas	Apropiación indebida de activos	Inadecuada segregación de funciones	Procesos
7. Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y otros externos	Falsificación	Inexistencia de controles	Procesos
	Construcción maliciosa de activos	Inadecuadas medidas de seguridad	Procesos
	Evación de impuestos	Falta de ética	Procesos
	Robo	Inadecuada segregación de funciones	Procesos
	<b>2. Fraude Externo</b>		
	<b>Por Ejemplo</b>	<b>Por Ejemplo</b>	<b>Por Ejemplo</b>
	Robo	Falta de seguridades físicas	Procesos
	Emisión de cheques sin fondos	Inadecuada capacitación del personal	Procesos
	Perjuicios por intrusión o ataque de terceros	Falta de seguridades en la tecnología de información para prevenir ataques a terceros	Tecnología de información
	Falsificación	Falta de seguridad de la tecnología de información	Tecnología de información
	<b>3. Prácticas de empleo y seguridad del ambiente de trabajo</b>		
	<b>Por Ejemplo</b>	<b>Por Ejemplo</b>	<b>Por Ejemplo</b>
	Reclamos por compensación e indemnización al personal	Inadecuada contratación del personal	Procesos
	Violación de las normas de salud o seguridad	Falta de difusión y comunicación de políticas	Procesos
	Todo tipo de discriminación	Inadecuada política de administración del personal	Procesos

**Ilustración 10 Tipos de Eventos**  
Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán

## Identificación de Eventos – Basilea II

Clasificación pormenorizada de tipos de eventos de pérdida

Categorías de tipos de eventos (Nivel 1)	Definición	Categorías (Nivel 2)	Ejemplos de actividades (Nivel 3)
Fraude interno	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales (excluidos los eventos de diversidad / discriminación) en las que se encuentra implicada, al menos, una parte interna a la empresa	Actividades no autorizadas	Operaciones no reveladas (intencionalmente) Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias) Valoración errónea de posiciones (intencional)
		Hurto y fraude	Fraude / fraude crediticio/ depósitos sin valor Hurto / extorsión / malversación / robo Apropiación indebida de activos Destrucción dolosa de activos Falsificación Utilización de cheques sin fondos Contrabando Apropiación de cuentas, de identidad, etc. Incumplimiento / evasión de impuestos (intencional) Soborno / cohecho Abuso de información privilegiada (no a favor de la empresa)
Fraude externo	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte un tercero	Hurto y fraude	Hurto/ robo Falsificación Utilización de cheques sin fondos
		Seguridad de los sistemas	Daños por ataques informáticos Robo de información (con pérdidas pecuniarias)



**Un nivel adicional**

**Eventos de Riesgo Específicos:**

- **Lineas de Negocios**
- **Procesos o subprocesos**
- **Productos**

Ilustración 11 Identificación de Eventos - Basilea

## Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos permite a la cooperativa considerar la magnitud con que los eventos potenciales impactan a la consecución de objetivos. La alta gerencia evalúa los eventos considerando la probabilidad y el impacto y utiliza una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la organización. Por su parte, los riesgos se evalúan considerando primero que no existen controles que mitiguen el riesgo y luego tomando en cuenta la existencia de controles en la entidad.





**Ilustración 12 Evaluación de Riesgos**  
**Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán**

### **Evaluación Cualitativa de Riesgos**

El Impacto se refiere a la magnitud de la consecuencia si se materializa el riesgo.

La probabilidad se refiere a la frecuencia con que se puede presentar el riesgo

El Impacto y probabilidad definen el nivel de riesgo.

El nivel de riesgo se puede estimar bajo tres escenarios:

Inherente (sin controles)

Residual (con controles existentes)

Residual deseado (con controles propuestos)

Los eventos de bajo impacto y probabilidad no ameritan mayor atención, mientras que los eventos de alto impacto y alta probabilidad ameritan atención considerable.

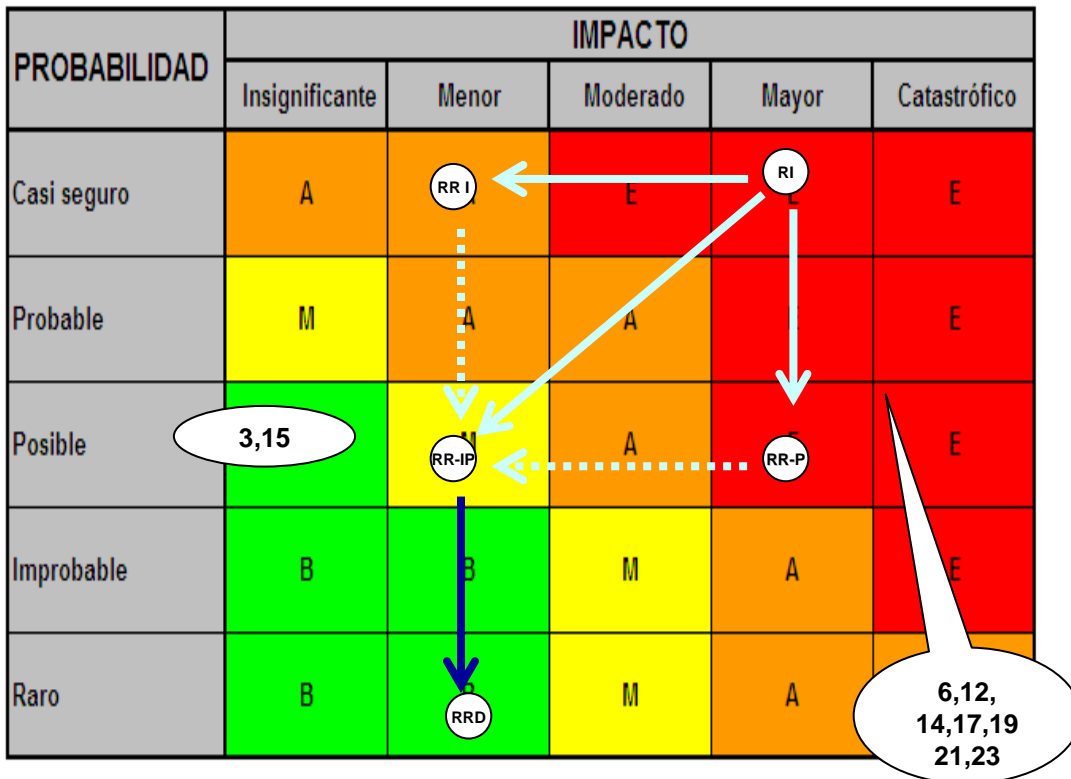


Ilustración 13 Evaluación cualitativa de Riesgos  
Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán

Se ejecuta un proceso de votación por cada riesgo o evento de riesgo a ser evaluado a nivel de talleres. Los “votos” son compilados, obteniendo un valor promedio de probabilidad e impacto por cada riesgo o evento de riesgo. La combinación de ambos criterios define el nivel de riesgo, y muestra la prioridad de los riesgos.

<b>Proceso - Actividad:</b>					
<b>Riesgo:</b>					
<b>Impacto:</b>	1	2	3	4	5
<b>Probabilidad:</b>	1	2	3	4	5

## Criterios de Evaluación (Ejemplo)

IMPACTO	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
<b>Financiero</b>	Nivel : 10.000	Nivel : 30.000	Nivel : 100.000	Nivel : 500.000	Nivel : 1.000.000
	Producto: 5.000	Producto: 15.000	Producto: 50.000	Producto: 200.000	Producto: 500.000
	Nivel Sucursal: 1.000	Nivel Sucursal: 5.000	Nivel Sucursal: 40.000	Nivel Sucursal: 100.000	Nivel Sucursal: 200.000
	Pérdida o daño insignificante; riesgo aceptable en el sector; no afecta imagen en la plaza; no se producen quejas de clientes	Pérdida o daño menor riesgo aceptable en el sector; no afecta imagen en la plaza; pueden existir quejas esporádicas de clientes	Pérdida significativa riesgo inusual en el sector; produce quejas importantes de clientes	Pérdida o daño mayor, riesgo importante en el sector, produce indagaciones por parte del regulador y se puede incurrir en multas.	Pérdida catastrófica, riesgo importante en el sector, existe cobertura de medios de manera sostenida, intervención del regulador, pone en peligro continuidad del negocio
<b>Objetivos</b>	No impacta en el cumplimiento de objetivos planteados	Existe impacto de objetivos pero superable	Algunos objetivos no se alcanzaron	Algunos objetivos importantes no se alcanzan	La mayoría de los objetivos no se pueden alcanzar
<b>Esfuerzo de la Gerencia</b>	Un evento que se supera con las actividades normales	Evento que implica el involucramiento de un Jefe de agencia o de unidad	Evento que implica el involucramiento de Gerentes y auditoría	Evento que implica el involucramiento de Presidente ejecutivo, auditoría	Evento que implica la intervención de directorio y reevaluación de objetivos institucionales
PROBABILIDAD	Raro	Improbable	Posible	Probable	Casi Seguro
<b>Estadística</b>	1%	1% a 10%	10% a 50%	50% a 75%	>75%
<b>Frecuencia</b>	El evento es teóricamente posible pero nunca ha ocurrido cen nuestra entidad ni en otras similares	El evento ocurrió alguna vez en otra entidad, pero nunca en la nuestra	Un evento que ocurrió en nuestra entidad una vez	Un evento que ocurre varias veces en nuestra entidad	El evento ocurre frecuentemente en nuestra entidad
	Una vez cada 100 años	Una vez cada 30 años	Una vez cada 10 años	Una vez cada 3 años	Una vez o mas al año
	Una vez por año	Una vez por mes	Una vez por semana	Una vez por día	una vez por hora

Ilustración 14 Criterios de Evaluación

## Respuesta a los Riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la administración puede optar por las siguientes respuestas a los riesgos: evitar, reducir, compartir y aceptar. Al considerar una respuesta, la gerencia evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella solución que sitúe el riesgo con controles dentro de las tolerancias establecidas previamente. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo global para la entidad.



**Ilustración 15 Respuestas a los Riesgos**  
 Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se identifican opciones de respuesta que lleven el riesgo residual a un nivel aceptable</li> <li>- Eliminar la fuente del riesgo: unidad de negocio, línea de productos, segmento geográfico, etc.</li> <li>- Decidir no comprometerse en nuevas iniciativas/actividades que aumentarían el riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir impacto y/o probabilidad transfiriendo o compartiendo el riesgo con un tercero</li> <li>- Asegurar pérdidas significativas inesperadas</li> <li>- Realizar alianzas estratégicas</li> <li>- Coberturar riesgos a través de instrumentos financieros</li> <li>- Tercerizar procesos de negocios</li> <li>- Acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocios</li> </ul>
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir impacto y/o probabilidad</li> <li>- Diversificar la oferta de productos</li> <li>- Establecer límites operacionales</li> <li>- Establecer procesos de negocios efectivos (políticas y procedimientos)</li> <li>- Controles preventivos y detectivos</li> <li>- Controles manuales y automatizados</li> <li>- Equilibrar el portafolio de activos para reducir la exposición a ciertos tipos de pérdidas</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El riesgo residual está dentro de las tolerancias deseadas</li> <li>- No se toma acción para reducir impacto y probabilidad</li> <li>- “Auto asegurarse” contra pérdidas</li> <li>- Confiar en las compensaciones naturales dentro de un portafolio</li> </ul>

## Actividades de Control

Las actividades de control constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección de riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la Cooperativa, a todos los niveles y en todas las funciones. Dentro de actividades de control se pueden encontrar las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones y segregación de funciones.



**Ilustración 16 Actividades de Control**  
Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán

## Tipos de Controles

### Controles Basados en Personas vs. Controles Basados en Sistemas

Los controles basados en personas o controles manuales son acciones ejecutadas por uno o más individuos

Los controles basados en sistemas son controles automáticos que dependen de aplicativos o sistemas de TI para ejecutar una actividad o para que ejecutar un paso o para prevenir que una transacción ocurra sin una decisión o interacción manual.

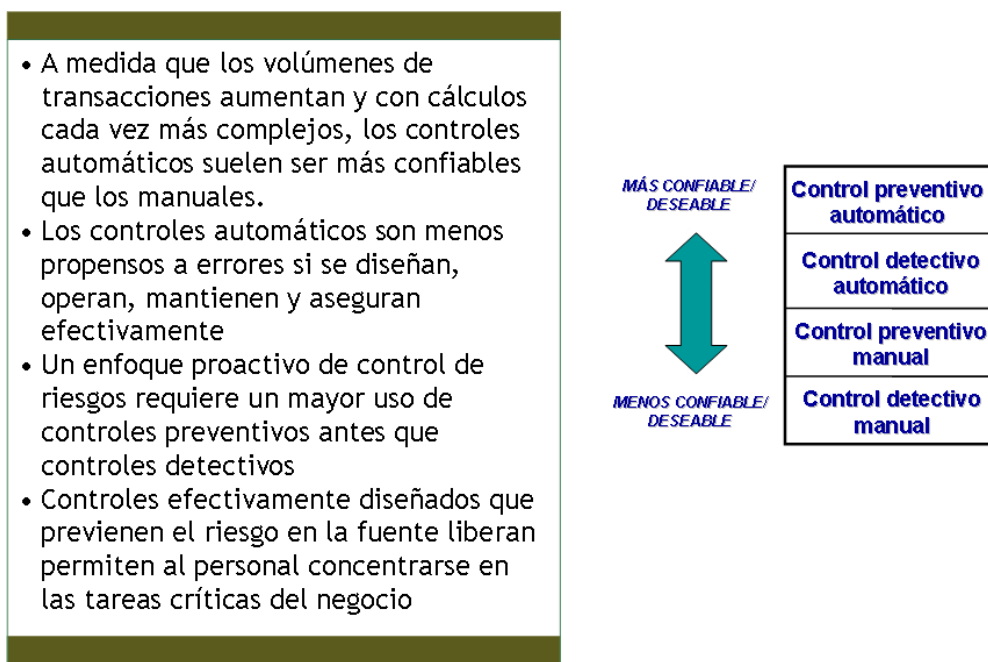
Existen también controles manuales que dependen de sistemas, p.e, comparar dos reportes que fueron generados por el sistema. En este caso el control manual depende de la confiabilidad del sistema de procesamiento.

### Controles Preventivos vs. Controles Defectivos

Los controles preventivos, manuales o automáticos, son diseñados para prevenir errores u omisiones y están generalmente posicionados en la fuente del riesgo dentro de un proceso de negocios.

Los controles defectivos, manuales o automáticos, son procesos diseñados para detectar y corregir un error (o fraude) o una omisión de manera oportuna antes de la finalización de cierta actividad (p.e. cierre contable, preparación de reportes financieros, ....)

### Confiabilidad de los Controles



**Ilustración 17 Confiabilidad de los Controles**  
Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán

**Actividades de Control - Ejemplos de controles a nivel de Proceso**

**Matriz de Riesgos y Controles**

<p><b>Controles a nivel de proceso - generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y comunicar objetivos</li> <li>• Autorizar y aprobar</li> <li>• Establecer límites</li> <li>• Asignar tareas clave a personas calificadas</li> <li>• Establecer la obligación de rendir cuenta por resultados</li> <li>• Medir la performance</li> <li>• Facilitar el aprendizaje continuo</li> <li>• Segregar funciones incompatibles</li> <li>• Restringir el acceso a los datos y sistemas de procesamiento</li> <li>• Crear salvaguardas físicas</li> <li>• Implementar controles de cambio de procesos/sistemas</li> <li>• Mantener capacidades redundantes y de backup</li> </ul>	<p><b>Controles a nivel de proceso - específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener aprobaciones requeridas</li> <li>• Establecer controles de transacciones/documentos</li> <li>• Establecer totales de control de procesamiento/transmisión</li> <li>• Establecer/verificar secuencialidad</li> <li>• Validar contra parámetros predefinidos</li> <li>• Probar muestras, evaluar performance del proceso</li> <li>• Recalcular operaciones</li> <li>• Realizar conciliaciones</li> <li>• Comparar</li> <li>• Analizar la razonabilidad</li> <li>• Verificar existencia</li> <li>• Confirmar con contrapartes</li> <li>• Reportar y resolver excepciones</li> </ul>
--	--

**Ilustración 18 Ejemplos de controles de proceso**

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi seguro	A	A	E	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Posible	B	M	A	E	E
Improbable	B	B	M	A	E
Raro	B	B	M	A	A

**Ilustración 19 Ajustar la Exposición a los Riesgos**  
Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán

Llegar a un mapa de riesgos objetivo a través de la selección de estrategias de mitigación de riesgos que sean costo efectivas

### **Información y Comunicación**

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte para dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. Cada institución identifica y capta una amplia gama de información, relativa a los eventos y actividades tanto externas como internas, relevantes para dirigir la entidad. Esta información se facilita al personal de una forma y en un marco de tiempo que le permitan llevar a cabo su gestión de riesgos corporativos y demás responsabilidades.

Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas; y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos.

Todo el personal de la Cooperativa recibe un mensaje claro desde la alta dirección que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos operativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás miembros de la organización. Asimismo, debe haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, entes reguladores y socios.





**Ilustración 20 Información y Comunicación**  
Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán

### **Monitoreo de la Gestión de Riesgos**

Esta fase tiene por objetivos: (1) Verificar que la gestión de riesgos de operación opera efectivamente, de acuerdo con las políticas y procedimientos aprobados por el directorio; (2) Monitorear los niveles de exposición a los riesgos de operación significativos

Se designa como riesgos significativos aquellos que como resultado de su evaluación tienen un nivel de riesgos Medio, Alto o Extremo.

Comprende las siguientes actividades:

#### **Efectividad de la gestión de riesgos de operación**

Evaluar la calidad y suficiencia de los Análisis de Riesgos de Operación generados por área, proceso o producto.

Evaluar los Informes Mensuales de Gestión de Riesgos de Operación, con énfasis en el cumplimiento del plan anual de gestión de riesgos de operación y de los planes de acción para el cierre de brechas

Evaluar los informes del Auditoría Interna referidos a su evaluación de la gestión de riesgos de operación.

Reunirse con el Jefe de Riesgos y con los funcionarios responsables de las áreas, procesos y productos, según sea necesario, para obtener una apreciación directa de la gestión de riesgos de operación.

### **Niveles de exposición a los riesgos de operación**

Evaluar como varía en el tiempo la probabilidad e impacto de los eventos de riesgo, para detectar fluctuaciones negativas en el nivel de riesgos que resulten de fallas en los controles o la influencia de factores externos.

### **Compilar y Reportar Información sobre Eventos de Pérdida**

Requerir a los funcionarios responsables de las áreas, procesos y productos que reporten los eventos de pérdida utilizando un formato estándar (Ejemplo).

1. N° de evento	2. Descripción del Evento	3. Fecha de ocurrencia	4. Proceso involucrado		5. Jefatura involucrada		6. Responsable		7. Causas de la ocurrencia del evento	8. Acciones realizadas	9. Monto estimado/ Real de pérdida US\$
			4.1. Proceso	4.2. Subproceso	5.1. Jefatura	5.2. Área	6.1 Área	6.2 Evento			

**Ilustración 21 Monitoreo de Gestión de Riesgos**  
**Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán**

En cada campo se debe registrar lo siguiente:

**Nº de evento:** Número de correlativo del evento de pérdida reportado.

**Descripción del evento:** Descripción resumida del evento de pérdida, indicar motivo, periodo ocurrido, otros.

**Fecha de ocurrencia:** Fecha de ocurrencia del evento de pérdida.

**Proceso involucrado:** Proceso y subproceso afectado por el evento de pérdida.

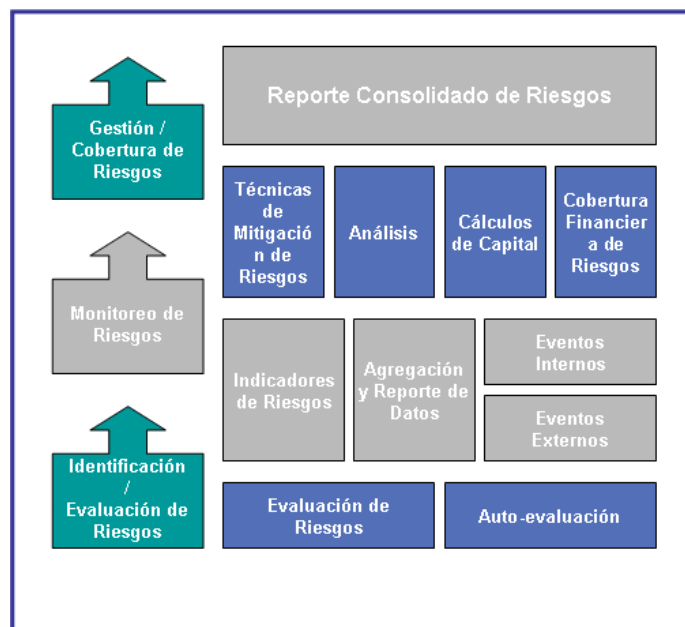
**Jefatura involucrada:** Jefatura o Gerencia a cargo del proceso involucrado en el evento de pérdida, así como el nombre del área.

**Responsable:** Nombre del responsable del Área involucrada, así como el nombre de la persona encargada de realizar la actividad donde ocurrió el evento de pérdida.

**Causas de la ocurrencia del evento:** Descripción numerada de las causas que originaron la ocurrencia del evento de pérdida.

**Acciones realizadas:** Descripción numerada de las acciones realizadas al detectarse el evento de pérdida.

**Monto estimado / real de pérdida US\$:** Monto real o estimado (en caso fuera necesario realizar investigaciones) del evento de pérdida.



## **Supervisión**

La gestión de riesgos operativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos operativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y directorio.

Determinar si el funcionamiento de la gestión de riesgos corporativos continua siendo eficaz

Supervisión: evaluar y monitorear la presencia y funcionamiento de los componentes de la gestión de riesgos

La alta gerencia, los dueños de procesos/riesgos y los auditores internos ejercen el monitoreo

Monitoreo combina medición, comunicaciones, auditorías periódicas y evaluaciones por ejecutivos independientes

Rol de la Auditoría Interna en la gestión de riesgos

## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Validación de la propuesta presentada por un experto del sistema cooperativo y de la administración de riesgos.

Dra. Mirían Cisneros Ex Auditora y Ex gerente General de la Cooperativa de ahorro y Crédito “Atuntaqui Ltda.” Anexo Nro. ....

## CONTRASTACION DE LAS PREGUNTAS DE LA PROPUESTA

**¿Cuáles son los principales factores a considerar para establecer un modelo de gestión del desarrollo que permita disminuir los diferentes riesgos que pueden presentarse?**

Dentro de los aspectos más significativos a ser considerados en el diagnóstico del Modelo de Gestión Institucional para disminuir los riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”, se consideran los siguientes Componentes con sus respectivos ámbitos.

<b>COMPONENTES</b>	<b>AMBITOS</b>
AMBIENTE DE CONTROL	Integridad y Valores Éticos
	Gestión por Competencia Institucional
	Filosofía y Estilo de la Dirección
	Estructura Organizacional
	Políticas y Prácticas de RRHH
EVALUACIÓN DE RIESGOS	Objetivos Estratégicos
	Riesgo de Crédito
	Riesgo de Liquidez
	Riesgo Operativo
	Riesgo de Mercado
ACTIVIDADES DE CONTROL	Riesgo de Lavado de Activos
	Eficiencia y Eficacia en las Operaciones
	Confiabledad en la Información Financiera y Operativa
	Protección de los Activos de la Entidad
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Cumplimiento de las disposiciones Legales y Normas Aplicables
	Información
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	Comunicación
	Auditoría Interna
	Consejo de Vigilancia
	Auditoría Externa

Tabla 27 Componentes en sus respectivos ámbitos Fuente: Cooperativa Ahorro y Crédito Tulcán

**¿Qué ajustes deben realizarse a las políticas y procedimientos apropiados enfocados a la administración de riesgos que permitan el desarrollo continuo de la cooperativa?**

Se debe tomar en cuenta los diferentes eventos de riesgo que se hayan presentado y/o se pudieren presentar para con la participación de los involucrados y las normativas legales vigentes adecuar las diferentes políticas relacionados con la temática para mitigar y disminuir los riesgos en especial la actitud de las personas y la actualización de esos procesos.

**¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento, así como de formatos y formularios que se deben implementar para realizar mejores controles internos?**

Los mecanismos de seguimiento sobre prevención de riesgos son: Disposiciones legales, decretos ejecutivos, resoluciones de organismos de control, cumplimiento de manuales, ejecución de reglamentos, aplicación de políticas, respeto a procedimientos, actualización tecnológica, actitud de las personas y planes de acción para mitigar riesgos externos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA**

### **Conclusiones:**

La mayor dificultad encontrada en el proceso investigativo fue la carencia de la base de datos que tiene que ver con el riesgo operativo.

La propuesta que se entrega como aporte para contribuir a disminuir la presentación de los riesgos en la cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán” se sustenta en el diagnóstico.

La propuesta se basa en la actualización del mapa de procesos y es la base fundamental del Riesgo operativo, sin descuidar los Riesgos de Mercado, de liquidez y Crediticio que son los que las encuestas ubican como prioridad en el orden de mayor debilidad en el Control Interno.

La propuesta del manual de Riesgo operativo y de plan de Continuidad del Negocio se valoran con el criterio de expertos y con base a otras referencias que se las refleja en los cuadros y tablas de soporte de la propuesta.

**Recomendaciones:**

Los riesgos por este tipo de línea de negocio se contemplan en el modelo de gestión preparado ( riesgos de liquides, de crédito, de mercado, y el más importante el de operaciones que agrupa a los factores más relevantes del negocio financiero.

Es conveniente que la propuesta que entrego sea ensayada de manera oportuna para hacer los ajustes y las coordinaciones de los diferentes responsables y en base a estos ensayos prácticos se puedan ir haciendo los correctivos claves que factores externos se presenten, los mismos deben ser coordinados con organismos de apoyo como : Policía, Bomberos, Organismos de Salud, Municipio y demás Comités relacionados.

Es primordial concientizar que se requiere implementar software de seguimiento especializado que contribuya al monitoreo y la preparación adecuada de los integrantes del Comité Integral de Riesgos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Constituyente. (2011). *Ley orgánica de la economía popular y solidaria del sector financiero popular y solidario*. Quito.

Cooperativa Tulcán. (marzo 2012). *Calificadora de Riesgos de la Cooperativa "Tulcán"*. Tulcán: COOPERATIVA TULCÁN.

Coopexpress. (2011). Las bases historicas del Cooperativismo en el Ecuador. *Sistema Cooperativo COOPEXPRESS*.

COSO;. (2004). *Informe COSO II*.

Decreto Ejecutivo, 1. (2012). *Administración de Riesgos*. Quito.

Financoop. (2011). Rentabilidad sobre el patrimonio de las instituciones. *Reviata Anual informe 2011*.

Manfred, Max Neef;. (2001).

Marín, Bautista;. (2011). *Evolución del Sistema Financiero Bancario y Cooperativo*. Quito: FINANCOOP.

Peñaherrera, Edgar;. (2011). *Resultados del Sistema Cooperativo, las Cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la SBS (Superintendencia de Bancos y Seguros)*. Quito: Superintendencia de bancos y seguros.

Peter, David. (2012). *Módelos de Gestión y Organización*.

Superintendencia de Bancos. (2002). *Normativa Superintendencia de Bancos*. Quito.

Walkins, William; Montalvo. (2009). *Evolución del sistema cooperativo*.

# **CAPÍTULO VI: ANEXOS**

**ANEXO “A”: Encuesta aplicada a jefes  
departamentales, de la cooperativa Tulcán**

**ANEXO "A": ENCUESTA MODELO APLICADA A JEFES DEPARTAMENTALES, DIRECTIVOS, ASAMBLEISTAS Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA TULCAN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**Programa de Maestría en Administración de Negocios.**

**Introducción:** El presente instrumento tiene como objetivo recabar información relevante para conocer que piensan los Jefes Departamentales acerca de la administración de los diferentes tipos de riesgo que se presentan y o pueden presentarse en la cooperativa de ahorro y crédito Tulcán , para la cual solicito seriedad de las respuestas, de antemano agradecemos su valiosa colaboración.

**Indicaciones Generales:** Seguidamente usted encontrará 13 preguntas, de entre las alternativas propuestas marque con una sola X la respuesta que usted considere correcta y ubíquela dentro del cuadro adjunto.

**CUESTIONARIO.**

1. ¿La institución ha identificado los procesos y estrategias con los que cuenta, bajo los parámetros definidos en la normas de riesgos y en especial de Riesgo operativo ?

Muy Adecuadas

Poco Adecuadas

Inadecuadas

2. ¿La Entidad ha definido políticas y procedimientos para la administración de los procesos, han dado resultados positivos la aplicación de éstos procesos y estrategias para la obtención de nuevos socios - clientes para la cooperativa ?

Siempre

Rara vez

Nunca

3. ¿La entidad cuenta con una planificación estratégica de tecnología de la información que considere planes de corto y largo plazo acordes con la misión y las estrategias de negocio de la organización

Muy Adecuadas

Poco Adecuadas

Inadecuadas

4. ¿La cooperativa ha definido procedimientos para garantizar que las operaciones de Tecnología de la Información satisfagan los requerimientos de la Institución ?

Adecuadamente

No adecuado

Indiferencia

5. ¿La administración de servicios tecnológicos provistos por terceros considera los criterios de contrataciones institucionales, responsabilidades y monitoreo de la prestación de servicios para garantizar que satisfacen los requerimientos de la entidad ?

Adecuadamente

No adecuado

Insatisfacción

6. ¿La entidad ha definido un esquema formal para la administración de riesgo operativo acorde con la administración integral de riesgos, que permite identificar, medir, controlar y monitorear las exposiciones al manejo de riesgo?

Altos

Medios

Bajos

7. ¿La entidad ha definido un proceso formal para la administración de la continuidad del negocio que permita mantener activa sus operaciones esenciales en caso de desastre ?

Alto

Medio

Bajo

8. ¿ Se han definido y establecido formalmente las funciones de una adecuada administración del riesgo operativo , enmarcada a lo que establece la resolución respectiva ?

Siempre

Rara vez

Nunca

9. ¿La entidad ha definido políticas y procedimientos para la selección y calificación y contratación de sus proveedores ?

Siempre

Nunca

10. ¿En las funciones como Jefes Departamentales de la cooperativa se elaboran Planes de acción enfocados a disminuir los diferentes tipos de riesgos?

Siempre

Rara vez

Nunca

11. ¿Estos planes de acción se aplican y monitorean sus resultados?

Siempre

Rara vez

Nunca

12. ¿Con respecto a las estrategias que posee las diferentes Jefaturas y personal en general van encaminadas a disminuir los diferentes tipos de riesgos?

Muchas

Muy pocas

Ninguna

13. ¿Considera Usted que éstas estrategias le han dado resultados positivos a la cooperativa?

Siempre

Rara vez

Nunca

14. ¿Aporta Usted realizando reportes de los diferentes tipos de riesgo y/o eventos de riesgo que se han presentado?

Siempre

Rara vez

Nunca

15. ¿Considera Ud. Que los socios y clientes de la Cooperativa que han recibido su atención en los diferentes trámites de servicio se sienten satisfechos y agradecen el trato recibido?

Siempre

Rara vez

Nunca

**Gracias por su colaboración**



**ANEXO “B”: Cuestionario. Evaluación forma  
(COSO ECUADOR)**

**ANEXO "B": CUESTIONARIO. EVALUACIÓN FORMA (COSO ECUADOR)**



**INFORME EVALUACIÓN FORMA**

**Página** : 1  
**Emisión** : 10/ago/2011  
**Hora** : 17:05:07  
**Reporte** : Informe\_Evaluacion

Fecha Inicio: **28/07/2011**

Fecha  
Termino:  
**17/08/2011**

Nombre Forma: **FORMA COOPERATIVAS**

Código: **9**

Usuario Asignado: **Silvia Lomas**

Usuario responsable de bloquear: **Natalia Chamorro**

Usuario encargado del seguimiento: **Nalia Chamorro**

Institución: **TULCAN**

**COSO ECUADOR**

**8.72**

**AMBIENTE DE CONTROL**

**8.56**

## Integridad y Valores Éticos

7.25

**¿Existe un código de Etica en la Organización?**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Este documento se encuentra publicado en la intranet institucional, actualizado al 04 de abril de 2011

10.00

**¿Cuenta la entidad con mecanismos que permitan difundir a empleados los estándares éticos de la entidad?**

*Respuesta:*No

*Comentario:* No se encuentran definidos estándares éticos de la entidad

0.00

**¿Cuenta la entidad con mecanismos que permitan difundir a terceros los estándares éticos de la entidad?**

*Respuesta:*No

*Comentario:* No se encuentran identificados estándares éticos de la entidad.

0.00

**¿Existen políticas a cerca de exigencias éticas para la selección de directivos?**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* En la actualidad en forma general existen requisitos legales y prohibiciones para ser vocales de los consejos. Como normativa interna se establece estas consideraciones en el Estatuto social en concordancia con el artículo 34 y 35 de la Ley General de instituciones financieras y las establecidas en el artículo 36 de la Ley Orgánica de Economía Popular y solidaria, a más de las establecidas en el Código de ética.

10.00

**¿Se tienen establecidas sanciones para directivos y empleados que violen las exigencias éticas y de integridad?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentran identificadas dentro del Código de ética, apegado al reglamento interno de trabajo.

10.00

**¿Se han definido lineamientos y criterios para contratar con proveedores de bienes y servicios?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se establecen los lineamientos de montos de autorización de contratación de bienes y servicios en la política aprobada en el 2010 y políticas y procedimientos de calificación, evaluación y revaluación de proveedores aprobados en el 2011.

10.00

**¿Se han definido lineamientos y criterios respecto de la relación con socios y clientes?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* En la actualidad nuestras normas legales establecen claramente lineamientos de relación únicamente con los socios, es así que nuestro Estatuto social en su artículo 8: Son socios de la cooperativa, las personas naturales o personas jurídicas de derecho privado legalmente capaces que hayan suscrito el acta de constitución como socios fundadores o quines posteriormente sean aceptados". Disposición legal que concuerda con el artículo 9 de estatuto social de nuestra institución. La ley Orgánica de economía popular y solidaria en su artículo 29 habla de la calidad de socio que nace con la aceptación por parte del consejo y la suscripción de certificados de aportación. No se incluye la relación con clientes.

10.00

**¿Están definidas las atribuciones y límites de actuación de la administración?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* En el Estatuto social de nuestra entidad, en sus artículos 36,47,68, se encuentran determinadas las atribuciones y límites de actuaciones de la

10.00

Asamblea general de socios, el Consejo de administración, Consejo de vigilancia y gerencia general, a más de las establecidas en el decreto ejecutivo 194.

**¿Se tienen establecidos límites para el reconocimientos de incentivos en el cumplimiento de metas?**

*Respuesta:* Si pero no se aplica

*Comentario:* Existe entregado a gerencia general el documento de indicadores de gestión por puestos con fecha 22 de marzo de 2011; sin embargo, no existe el visto bueno de gerencia general para su aplicación.

5.00

## Gestión por Competencia

9.52

**¿Se han definido lineamientos de conocimientos y habilidades para la realización de funciones claves?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Existen lineamientos de funciones claves contemplados en el Manual de funciones.

10.00

**¿Existen planes de capacitación que favorezcan el mantenimiento y mejora de las competencias de los puestos claves?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* En el plan de capacitación, se encuentran contempladas la mejora de las competencias de puestos claves.

10.00

**¿Se cumplen estrictamente las reuniones del consejo de administración de acuerdo con los estatutos?**

*Respuesta:* Si

10.00

*Comentario:* Se encuentran establecidos los requisitos en el Estatuto aprobado con fecha 09 diciembre 2010 publicado en la intranet, conforme a la ley y alas normativas internas institucionales.

**¿Se somete a consideración del consejo de administración?:** .- Estados Financieros .- Ejecución Presupuestaria .- Ejecución del PE.- Informe de los auditores

10.00

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Se lo realiza a través del informe gerencial cada mes y los informes de auditoría externa cuando se presentan, los referentes a auditoría interna son conocidos en base a las políticas institucionales.

**¿Se analizan y discuten en el consejo de administración el comportamiento de la entidad frente a sus competidores o entidades similares a efecto de medir su desempeño frente a éstos?**

10.00

*Respuesta:*Si

*Comentario:* De acuerdo a políticas institucionales cada trimestre o cuando lo requiera el Consejo de Administración.

**¿Los comités presentan informes periódicos al consejo de administración?**

7.00

*Respuesta:*Si Trimestralmente

*Comentario:* La información de la mayoría de Comités es presentada en forma trimestral y/o cuando la gerencia general lo solicite, de lo cual existen los soportes respectivos.

**Filosofía y estilo de la Dirección**

8.60

**¿Cuenta la entidad con mecanismos que permitan a empleados o terceros expresar quejas, reclamos o asuntos indeseables?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* La institución cuenta con políticas y procedimientos de atención al cliente, conforme la normativa interna y del organismo de control lo exige. Las quejas y reclamos de empleados no corresponden a sus funciones. Separar pregunta.

**¿De los asuntos expresados a través del mecanismo anterior, se han adoptado decisiones o adelantado acciones?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Las políticas y procedimientos apoyan a adelantar decisiones o tomar acciones cumpliendo plazos y mejorando la atención al cliente.

**¿Se tiene establecida una política para la rotación del personal en funciones claves?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentra definido en el Manual de funciones.

**¿Se tienen establecidos políticas y procedimientos para los negocios que debe o no efectuar la entidad en desarrollo de su objeto social?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se actualizan permanentemente las políticas y procedimientos en la gestión de negocios y cuando se va a incurrir en algo nuevo se pasa previo informe de la unidad de riesgos y del Comité de riesgos con soporte de las otras unidades ejemplo sistemas, cumplimiento, etc.

¿La administración realiza reservas, provisiones y fondos, por encima de los límites establecidos en las normas?

10.00

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Si, en forma mensual se controla la cobertura de provisiones en cartera de crédito mediante un comparativo realizado por Contador general para conocimiento de gerencia general, auditoría interna, gerentes de sucursales y subgerencia operativa financiera.

¿Se tienen definidas políticas y responsables para la salvaguarda la utilización de pagarés y garantías?

10.00

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Se encuentran definidas en el Manual de políticas de crédito y las responsabilidades en el Manual de funciones.

¿Se han definido responsabilidades en cuanto a la obtención de información actualizada sobre regulación que afecten a la entidad?

0.00

*Respuesta:*No

*Comentario:* No se encuentran definidas debido a que existen diversas circulares y el acceso a la información está facultada para todos, si las circulares llegan por medio de gerencia se las envía a las jefaturas u órganos respectivos según el caso.

## Estructura Organizacional

10.00

¿El organigrama, los manuales de funciones y procedimientos reflejan la actual estructura organizacional?. Si alguno de los dos no refleja, la respuesta es negativa

10.00

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Se procedió a la actualización y aprobación de estos documentos en enero de 2011.



**¿La estructura de la cooperativa es adecuada para atender las características y operaciones propias de la actividad?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentra orientada a las todas las áreas de la institución, tomando como prioridad siempre la naturaleza del negocio.

10.00

**¿Con base en la información recopilada. De acuerdo con el organigrama y la estructura, las líneas de reporte son apropiadas?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Son las adecuadas de acuerdo a la estructura orgánica funcional.

10.00

**¿Con base en la información recopilada. De acuerdo con la actual estructura organizacional, se encuentran claramente definidas las responsabilidades de acuerdo al nivel de decisión?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Las que se encuentran contempladas en el Manual de funciones.

10.00

**¿En las áreas operativas, financiera y de supervisión el personal trabaja regularmente después del horario de trabajo?**

*Respuesta:* No

*Comentario:* En ciertas áreas operativas únicamente fin de mes.

10.00

**¿Se otorgan facultades de decisión a las diferentes áreas para la toma de decisión en asuntos que son de su competencia?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentran descritas en el orgánico funcional, en la normativa interna e inclusive en los proderes especiales que se otorgan a los diferentes funcionarios y especificado en los contratos de trabajo.

**¿Las excepciones a las tasas máximas de interés de captación son aprobadas por el nivel gerárquico autorizado y se deja evidencia de ello?**

**10.00**

*Respuesta:* Si Mensualmente

*Comentario:* Conforme la política de fijación de tasas de interés.

**¿Si es aplicable, se deja evidencia de las aprobaciones de los retiros de depósito a plazo antes de su vencimiento?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Conforme lo indica en la política de depósitos a plazo fijo donde se establece los requisitos para precancelacioens.

## **Políticas y Prácticas de RRHH**

**7.80**

**¿Existe en la entidad un plan de capacitación para la mejora de la competencia para cada uno de los puestos?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentra entregado con fecha 14 de febrero de 2011.

**¿Se han definido políticas procesos y procedimientos para evaluación del personal?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentran identificadas políticas aprobadas con fecha 20 de octubre 2010 y procedimientos de evaluación de desempeño con fecha 18 de enero de 2011.

10.00

**¿De acuerdo con la información. Las evaluaciones son realizadas con los niveles de la organización?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* De acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

10.00

**¿La entidad mantiene un proceso de evaluación al menos una vez por año?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Si existe conforme a normativa interna.

10.00

**¿Se han definido políticas para plan carrera del personal?**

*Respuesta:* No

*Comentario:* Existe el proyecto pero no se encuentra aprobado.

0.00

**¿De acuerdo con la información. Las políticas y criterios para plan carrera son exclusivamente por resultados y desempeño?**

0.00

*Respuesta:*No

*Comentario:* Se encuentra en proyecto.

**¿Se tienen definidas las sanciones por las conductas violatorias a los controles y responsabilidades establecidas a los empleados?**

10.00

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Se encuentran establecidas en el Reglamento interno de trabajo, publicado en la intranet y aprobado el 08 de diciembre de 2004

**¿Se han definido políticas, procesos y procedimientos para la vinculación permanencia y desvinculación del personal?**

10.00

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Definidos en políticas y procedimientos institucionales publicados en la intranet institucional.

**¿De acuerdo con la información. Estas políticas incluyen requisitos de conocimiento, experiencia y competencias?**

10.00

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Si se incluyen en el Reglamento interno de trabajo aprobado por el Ministerio de trabajo y empleo.

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

7.85

### Objetivos Estratégicos

7.78

**¿De acuerdo con la información. El plan estratégico incluye la identificación de riesgos ?**

*Respuesta:* Si pero no todos

*Comentario:* Si pero no todos porque se ha ido aprendiendo la nueva temática, sobre todo en las nuevas disposiciones sobre riesgos (legal, reputacional).

8.00

**¿En las Actas del Consejo De Administracion se evidencia el análisis del entorno económico en el que se desenvuelve la cooperativa a efecto de identificar los factores externos que puedan afectar su desempeño?**

*Respuesta:* No

*Comentario:* No siempre se considera las variables del entorno en las decisioens del Consejo de Administración cuando estas están enfocadas a esta temática.

0.00

**¿La entidad cuenta con un plan de contingencia para asegurar la continuidad del negocio ante la ocurrencia de factores internos y externos? (desastres naturales, terrorismo, cortes de energía, incendio, huelgas, renunciias masiva, etc.)**

*Respuesta:* Si Está en Proceso

*Comentario:* En proceso de elaboración con el apoyo de un consultor externo, en el que se encuentra identificado los procesos críticos y los escenarios, el personal necesario, comité de líderes, aproximadamente el 50% de avance.

2.00

**¿Se tienen establecidos límites máximos para la aceptación de riesgos?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentran establecidos límites únicamente en riesgo de liquidez los cuales se determinan en el Manual de riesgo de liquidez aprobado y difundido en julio de 2011.

10.00

**¿Cuenta la entidad con un plan estratégico debidamente documentado?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentra aprobado y se lo monitorea en los datos de evaluación mensual; así como, se lo actualiza cada año para fines de presupuesto y planes operativos.

**10.00**

**¿En la elaboración del plan estratégico se incluyó a el personal de áreas claves?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Todas los gerentes, el personal corporativo y directivo participa en la elaboración del plan estratégico y operativo institucional.

**10.00**

**¿De acuerdo con la información. El plan estratégico incluye objetivos por áreas? (cartera, créditos, captación, tecnología, recursos humanos)**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Excepto en lo relacionado a riesgo legal.

**10.00**

**¿Dentro de las reuniones del Consejo de Administración se dedica tiempo al seguimiento de la ejecución del plan estratégico de la Entidad.?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* El seguimiento se lo realiza en forma mensual y se lo evidencia en el informe gerencial.

**10.00**

¿En caso de manifestarse cambios que guardan relación con riesgos de la entidad (liquidez, crediticios, tasas, personal, etc.) se cuenta con facultades en la toma de decisiones para reaccionar oportunamente?

10.00

*Respuesta:* Si

*Comentario:* En forma inmediata se mantiene informado al nivel correspondiente: consejo de administración y los cuerpos colegiados según corresponda.

## Riesgo de Crédito

8.90

¿El consejo de administración es informado a cerca de la evolución del riesgo de crédito? (condición de la cartera, constitución de provisiones, informe de morosidad, cobros judiciales)

7.00

*Respuesta:* Si Trimestralmente

*Comentario:* Se establece estos requerimientos en el informe trimestral entregado al consejo de Administración conforme a la normativa interna y del Organismo de control.

¿Existen políticas y límites para los créditos otorgados a deudores individuales y grupos relacionados?

10.00

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentra establecido en el Manual de políticas de crédito aprobado en junio de 2011 versión 14.

¿Existen límites por actividades económicas, líneas de crédito o productos, zonas geográficas, plazos otorgados, condiciones financieras?

8.00

*Respuesta:* Si pero no todos

*Comentario:* Se establecen límites por productos, plazos otorgados y condiciones financieras, se encuentra pendiente límites por actividad económica, líneas de

crédito y zonas geográficas. Constan en el Manual de políticas de crédito.

**¿Existen políticas y procedimientos para realizar la cobranza de los créditos en mora o con problemas, judicial o extrajudicial?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se contemplan en el Manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranzas aprobado en junio 2011.

10.00

**¿Existen políticas de incentivos por el cumplimiento de las metas de colocación?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se establece en la política de productividad pago de sueldo variable aprobada en diciembre de 2010.

10.00

**¿Se encuentran asignados responsables para producir y remitir a las instancias pertinentes los reportes relacionados con la aprobación seguimiento cobranza y evaluación de créditos?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* REsponsabilidades que se incorporan en el Manual de funciones.

10.00

**¿Se aplica la clasificación de la cartera según la normativa vigente?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* De acuerdo a la normativa emitida por la Superintendencia de BANCos y Banco Central.

10.00



**¿Existe una política respecto a renovaciones o prórrogas de los créditos morosos, reestructuraciones y refinanciaciones?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Establecidas en el Manual de políticas de crédito.

**¿Existen políticas y procedimientos para el tratamiento, realización o venta inmediata de los bienes recibidos en pago o embargados?**

**4.00**

*Respuesta:* Si pero no esta actualizado

*Comentario:* El Manual de crédito contempla la política de tratamiento de bienes por dación de pago pero no su procedimiento, no se establece procedimientos y políticas para bienes embargados.

**¿Existen políticas por escrito sobre los criterios a considerar para evaluar al sujeto de crédito condiciones básicas y las solicitudes de préstamo?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Consideradas en el Manual de políticas de crédito.

## **Riesgo de Liquidez**

**8.70**

**¿Se dispone de una metodología o herramienta técnica que permite pronosticar con razonable certeza los flujos de efectivo o calces de plazos en el corto y mediano plazo?**

**2.00**

*Respuesta:* Si Está en Proceso

*Comentario:* Se dispone de una herramienta para el ingreso de información en la que se genera el flujo de caja; sin embargo, esta información es utilizada

parcialmente en su interpretación para seguimiento en cumplimiento de metas de colocación.

**¿Se tienen establecidos políticas y procedimientos sobre responsables para emisión reportes, periodicidad y tipos de reportes?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se establecen en la política de distribución de reportes de riesgos aprobada en el 2011.

10.00

**¿Existe un plan formal de contingencias para hacer frente a los requerimientos mínimos de liquidez en la Cooperativa?**

*Respuesta:* Si pero no está socializado

*Comentario:* Se encuentra aprobado, actualizado y publicado en la intranet institucional el 04 de julio 2011, no se ha realizado pruebas para verificar su funcionamiento en los diferentes escenarios planteados.

8.00

**¿Se encuentra definida la posición de liquidez de la entidad? (Límite, porcentaje o monto mínimo que se mantendrá en inversiones que se puedan realizar fácilmente en el mercado y sean seguras)**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se dispone de límites, porcentajes, montos mínimos, de inversiones en el Manual de riesgo de liquidez aprobado en julio de 2011.

10.00

**¿Se tienen establecidos límites máximos de inversiones captaciones y colocaciones de cartera?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Si establecido en el Manual de liquidez aprobado en julio 2011.

10.00

**¿Se tienen establecidos límites mínimos y máximos de aportes?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentran establecidos los límites mínimos los cuales están en proceso de socialización a los socios mediante campañas de concientización.

10.00

**¿Se tienen establecidas políticas sobre las opciones de inversión de los excedentes de liquidez?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se establece parámetros de inversión de excedentes en el manual de gestión de inversiones aprobado el 2010.

10.00

**¿Se verifica que las instituciones en las que se va a invertir cuenten con la autorización del organismo de control pertinente?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se establece en el manual de gestión de inversiones.

10.00

## **Riesgo Operativo**

6.77

**¿Cuenta la cooperativa con políticas y procedimientos en las áreas clave (Tesorería, crédito y cobranzas, controles de activos, seguridades físicas, contabilidad, captaciones, tecnología)?**

*Respuesta:* Si Está en Proceso

*Comentario:* Excepto en el área legal, Contabilidad y tesorería que se encuentran en proceso de mejoramiento.

2.00

**¿Se tienen definidas con precisión las funciones y responsabilidades que corresponden a los responsables de las áreas clave?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentran definidas en el Manual de funciones.

10.00

**¿Se revisan y actualizan de manera anual los manuales de procedimientos de los procesos claves?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se actualizan en base al procedimiento de elaboración de documentos aprobado en enero de 2011.

10.00

**¿Existe una adecuada segregación de funciones en el área de tecnología?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se especifican en el manual de funciones.

10.00

**¿De acuerdo con las auditorías informáticas realizadas, se ha determinado que los recursos tecnológicos (sistemas de información y los equipos de cómputo y comunicación) cuentan con la capacidad adecuada para atender crecimientos en las operaciones no presupuestadas?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* No se han realizado observaciones en este sentido, actualmente la institución cuenta con recursos tecnológicos adecuados al crecimiento.

10.00

**¿De acuerdo con las auditorías informáticas, se ha determinado las necesidades reales de reposición o mejoramiento de los recursos tecnológicos (sistemas de información y los equipos de cómputo y comunicación)?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se ha tomado las recomendaciones de mayor prioridad realizadas por la auditoría informática del organismo de control, teniendo pendiente el alcance de la auditoría interna.

**¿Se cuentan con políticas procedimientos de seguridad en los recursos tecnológicos y aplicativos, de manera que solo personal autorizado pueda ingresar a programas confidenciales o que pongan en riesgo la disposición de los recursos institucionales?**

**8.00**

*Respuesta:* Si pero no está socializado

*Comentario:* Las políticas se encuentran actualizadas al 2010 y procedimientos de seguridad a abril de 2011, en donde se detallan responsabilidades de cada usuario y el uso de las aplicaciones. Se encuentra pendiente la capacitación al personal.

**¿De acuerdo con las auditorías informáticas, se ha determinado que la información puede ser manipulada o modificada sin la respectiva autorización?**

**0.00**

*Respuesta:* No

*Comentario:* El sistema informático cuenta con las seguridades y accesos respectivos, los mismos que no han sido objeto de observación por parte de las auditorías informáticas

**¿De acuerdo con las auditorías informáticas, se ha determinado que cualquier información modificada, puede ser fácilmente rastreada?**

**0.00**

*Respuesta:* No

*Comentario:* no ha sido objeto de observación.

**¿El procedimiento de respaldo de los sistemas de información de la entidad son realizados periódicamente?**

*Respuesta:* Si Permanente

*Comentario:* Se dispone la política de respaldos diarios y mensuales actualizada al 2010 y el procedimiento actualizado a enero de 2011, donde se establece la periodicidad diaria de respaldo.

10.00

**¿Existe un plan formal de contingencias para hacer frente a fallas o interrupciones temporales o permanentes derivadas de los sistemas de información de la entidad?**

*Respuesta:* Si Está en Proceso

*Comentario:* Se encuentra en proceso trabajando con el área de riesgos y una consultoría externa.

2.00

**¿Se toman las medidas preventivas respecto de los cortes de energía y caídas de los sistemas de información y comunicación?**

*Respuesta:* Si Permanente

*Comentario:* Existe contrato vigente de mantenimiento preventivo de comunicaciones para el año 2011, contrato de mantenimiento anual con visitas mensuales para servidores centrales y para cortes de energía un contrato mensual de mantenimiento.

10.00

**¿Existe un adecuado nivel de atribuciones para la compra de suministros?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se establecen en la política de adquisición de bienes y servicios actualizada a septiembre de 2010.

10.00

**¿Existe un adecuado nivel de atribuciones para la contratación de servicios?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* De acuerdo a la política de adquisición de bienes y servicios.

10.00

**¿Se tienen establecidos políticas debidamente aprobados para la selección de los proveedores?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentran establecidas en la política de calificación de proveedores aprobada en el 2010.

10.00

**¿Existe un adecuado nivel de atribuciones para la administración de activos? (compra, venta, asignación, mantenimiento y dada de baja de activos)**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se establecen en la política de activos fijos y de adquisición de bienes y servicios.

10.00

**¿Se han presentado rotaciones frecuentes del personal en áreas claves en los últimos dos años?**

*Respuesta:* No

*Comentario:* De acuerdo al índice de rotación el cual se mantiene en términos normales.

0.00

**¿De acuerdo con las auditorías realizadas, se ha determinado que los recursos tecnológicos (sistemas de información y los equipos de computo y comunicación) cuentan con la capacidad adecuada para atender crecimientos en las operaciones no presupuestadas?**

0.00

*Respuesta:*No

*Comentario:* No se ha realizado observaciones sobre la capacidad de los recursos tecnológicos; sin embargo, técnicamente se cuenta con esta capacidad.

**¿En caso de manifestarse crecimientos importantes en la entidad y de nuevos productos, el personal es capacitado y entrenado adecuadamente para atender estos?**

**5.00**

*Respuesta:*Si algunas areas

*Comentario:* Se realiza la capacitación al personal involucrado en ciertas áreas como ejemplo cambio de políticas y procedimientos de crédito. Para el caso de nuevos productos y servicios se encuentra pendiente su socialización.

## **Riesgo de Mercado**

**6.60**

**¿Existe una instancia o estamento encargada de analizar periodicamente las tasas de interes del mercado, frente a las tasas manejadas por la entidad?**

**10.00**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* En forma mensual se genera un anexo de tasas de interés de mercado y se compara con las tasas internas institucionales, responsabilidad de la subgerencia operativa financiera.

**¿Se analizan y discuten en el consejo de administración ,o comités, el desarrollo de nuevos productos por parte de la competencia o entidades similares?**

**5.00**

*Respuesta:*A veces

*Comentario:* cuando las decisiones de la competencia afectan a la institución se realiza análisis para efectuar estrategias que permitan seguir con el



posicionamiento institucional.

**¿La entidad determina y conoce los costos reales de sus productos y servicios?**

*Respuesta:*No

*Comentario:*

0.00

**¿La entidad examina el desempeño de sus productos y servicios a efecto de determinar su rentabilidad para rediseñarlos conforme a las exigencias del mercado o de sus usuarios?**

*Respuesta:*Si pero no todos

*Comentario:* Se dispone de un estudio para determinar el ciclo de vida de productos y servicios en el cual se determina el producto estrella; sin embargo, se encuentra en proceso la determinación de constos reales.

8.00

**¿Se mide y vigila el riesgo ocasionado por el descalce derivado de diferencias entre las tasas de interés?**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* En forma mensual se realiza el seguimiento a los descalces de acuerdo a los reportes emitidos al organismo de control, de los cuales se reporta al CAIR en el informe mensual para conocimiento, control y toma de decisiones

10.00

**Riesgo de Lavado de Activos**

8.60

**¿Posee la entidad un manual de políticas y procedimientos para el riesgo de lavado de activos?**

**10.00**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Se encuentra publicado en la intranet institucional con fecha 29 de septiembre 2010, socializado en capacitación a cada una de las oficinas.

**¿Se tiene asignado un responsable de nivel directivo para hacer seguimiento al riesgo de lavado de activos?**

**10.00**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Se encuentra designada como miembro del directorio a la presidencia del mismo.

**¿Se tienen establecidos procedimientos para monitorear las operaciones realizadas por los clientes y socios?**

**10.00**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Procedimientos actualizados al 2011, los cuales constan en la página intranet institucional.

**¿Se cuenta con un sistema o metodología para identificar operaciones inusuales o sospechosas?**

**10.00**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Se encuentra en proceso la aprobación del Manual en el que incluye la metodología del sistema para identificar operaciones inusuales o sospechosas.

**¿El código de ética y/o reglamento interno, contempla sanciones a empleados que se presten para la realización de actividades en lavado de activos?**

**0.00**

*Respuesta:*No

*Comentario:* Se encuentra en proceso de actualización y se incorporará las sanciones en el reglamento interno de trabajo.

**¿Los aplicativos, contienen controles automáticos que permitan identificar personas reportadas en las listas oficiales que tienen antecedentes en lavado de activos?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Como procedimiento interno, el momento de la apertura de cuentas en el módulo MIS, se encuentra actualizadas las listas oficiales del CONSEP a disposición de los usuarios.

**¿En las revisiones efectuadas por la auditoría interna y externa, se tienen en cuenta pruebas para validar la efectividad de los controles instaurados por la cooperativa para el lavado de activos?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se aplica el programa de Auditoría, en el cual se detallan procedimientos de evaluación.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

**8.52**

### **Eficiencia y Eficacia en las Operaciones**

**9.15**

**¿Se reúne periódicamente los jefes de las áreas claves con el área operativa para hacer seguimiento de la gestión y determinar mejoras o ajustes?**

**10.00**

*Respuesta:* Si Mensualmente

*Comentario:* Se convocan a reuniones gerenciales en forma mensual, en las que se tratan los aspectos correspondientes al área operativa financiera y participan las jefaturas y gerencias de sucursales.

**¿En las reuniones periódicas realizadas con las áreas claves, se discuten los reportes financieros e indicadores de gestión?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* El informe financiero comprende una parte de conclusiones y recomendaciones y otra parte de datos numéricos los mismos que son puestos en conocimiento a las jefaturas y gerencias de sucursales, para su análisis y discusión en la reuniones mensuales. Se encontraría pendiente la discusión de los indicadores de gestión (Indicadores CAMEL), para incorporar a las próximas reuniones.

10.00

**¿Se realiza seguimiento periódico a los indicadores de desempeño de las actividades o áreas claves de conformidad con su plan estratégico?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se lo realiza en forma mensual en la reunión de gerentes y personal corporativo, este seguimiento es conocido por el Consejo de Administración mensualmente.

10.00

**¿Se analizan y ejecutan oportunamente las recomendaciones realizadas por las auditorías, tanto internas como externas?**

*Respuesta:* A veces

*Comentario:* Existe disposición inmediata de la gerencia general para su ejecución, aunque muchas áreas se tardan en ejecutar las disposiciones conforme la complejidad de las recomendaciones.

5.00

**¿Las tasas de interés de las captaciones a plazos, lo ejecutan solo niveles autorizados?**

*Respuesta:* Si

10.00

*Comentario:* Conforme la política de fijación de tasas de interés.

**¿En la elaboración del presupuesto participaron los responsables de las áreas claves?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se convocaron a las gerencias de sucursales, jefaturas, directivos, gerencia general y subgerencias operativa y de negocios.

10.00

**¿Se encuentran asignados responsables para el análisis de créditos?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentran establecidas en el Manual de políticas y procedimientos de crédito y el Manual de funciones para los Oficiales de negocios.

10.00

**¿Se encuentran asignados responsables para el aprobación de créditos?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Contemplados en el Manual de políticas de crédito.

10.00

**¿Se encuentran asignados responsables para el Seguimiento y monitoreo de los créditos?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Contemplados en el Manual de procedimientos y políticas de crédito.

10.00

**¿Se encuentran asignados responsables para la Cobranza de créditos?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Considerados en el Manual de políticas y procedimientos de crédito.

10.00

**¿Se tienen definidos niveles de autorización?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Establecidos en el Manual de políticas de crédito.

10.00

**¿Se mantiene un adecuado control de los documentos declarados incobrables y las recuperaciones de los mismos?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Los pagarés de los créditos incobrables, que se demanda ante las autoridades competentes, quedan bajo custodia y responsabilidad de los juzgados de lo civil de las ciudades de Tulcán y San Gabriel, en lo concerniente a la documentación de avances de los procesos se encuentran archivados en el área jurídica de la institución, el cual se deja evidencia en el informe jurídico presentado en forma mensual.

10.00

**¿Se han definido las firmas autorizadas para cada proceso?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentran definidas en el Manual de funciones y en los contratos de trabajo.

10.00

**¿Existe una adecuada segregación de funciones en el proceso de tesorería?**

*Respuesta:* Si pero no se aplica

*Comentario:* Se encuentra en proceso de actualización las funciones asignadas al Oficial de tesorería.

5.00

**¿La entidad posee controles específicos para la entrega oportuna de los recursos, soportes y documentos, a los recaudadores domiciliarios?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* El control se realiza en la hoja de ruta y se ingresa en el sistema el resultado de las visitas.

10.00

**¿Se tienen habilitadas ante la entidad financiera mas de dos personas para la firma de los cheques?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se establecen responsabilidades en la política autorización retiros y DPF aprobada en mayo 2011.

10.00

**¿El personal que elabora las conciliaciones bancarias es distinto de aquel que suscribe los cheques?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Contemplado en el manual de funciones.

10.00

**¿Se analizan y discuten en el consejo de administración , comités de tecnología los nuevos desarrollos tecnológicos que puedan ser útiles para la entidad?**

*Respuesta:* A veces

5.00

*Comentario:* Dependiendo del tipo de programa y de inversión el Consejo de Administración conoce y aprueba la inversión. Los mismos son analizados en comité de tecnología y de riesgos.

**¿Existe un adecuado nivel de atribuciones en las decisiones relacionadas con el proceso de captaciones?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se establece en la política fijación de tasas de interés.

10.00

**¿Existe una adecuada segregación de funciones en el proceso de captaciones?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se establecen las responsabilidades de acuerdo al Manual de funciones; sin embargo, se encuentra en proceso de revisión.

10.00

**¿Los certificados de depósitos se encuentran debidamente prenumerados?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:*

10.00

**¿Se ha designado una persona responsable en el control de la adecuada cobertura y vigencia de los seguros?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentran establecidas estas responsabilidades en el Manual de funciones para el cargo de Oficial de proveeduría y servicios.

10.00



**¿Se realizan capacitaciones periodicas a los empleados de la cooperativa, respecto de los mecanismos de control, su aplicación y cumplimiento?**

**5.00**

*Respuesta:* Si algunas areas

*Comentario:* Se encuentran pendientes las áreas corporativas y directivos.

### **Confiabilidad en la Información Financiera y Operativa**

**6.90**

**¿La entidad cuenta con un instructivo interno (manuales, catalogos, etc.) que oriente el registro contable de las operaciones?**

**2.00**

*Respuesta:* Si Está en Proceso

*Comentario:* No se encuentra establecido formalmente el Manual de contabilidad, esta área se rige a lo indicado en el Catálogo único de cuentas y algunos procedimientos para aplicación de ciertas cuentas publicadas en la intranet institucional.

**¿Existe una adecuada segregación de funciones en el proceso de contabilidad?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Establecidas en el Manual de funciones.

**¿Existe un adecuado nivel de atribuciones en las decisiones relacionadas con el proceso de contabilidad? (tales como monto de los ajustes contables)**

**0.00**

*Respuesta:* No

*Comentario:*

**¿Se dispone de un sistema automatizado y en línea en el registro de operaciones en la contabilidad?**

*Respuesta:* Si pero no todos

*Comentario:* No existen automatizados los procesos de roles de pagos de empleados, directivos, viáticos, suministros y activos fijos.

8.00

**¿Las operaciones se registran contablemente el día que se realizan?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Conforme lo indica la normativa interna y del Organismo de control, la misma que se genera en mayores contables de movimiento.

10.00

**¿La información financiera es presentada dentro del mes siguiente?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Conforme lo exige la normativa interna y del Organismo de control mediante balances.

10.00

**¿La entidad cuenta con sistema de validación de la inclusión de todas las, provisiones, amortizaciones y depreciaciones a la información contable?**

*Respuesta:* A veces

*Comentario:* Es realizado este control en forma manual mediante comparación de saldos contables con reportes de sistemas.

5.00

**¿Los comprobante de egreso e ingresos son prenumerados y archivados en forma consecutiva?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Es automático y su archivo tiene a cargo como revisión el asistente de contabilidad I como funciones específicas.

**¿Se realizan conciliaciones periódicas y oportunas de las cuentas contables que puedan ser utilizadas para perpetrar y ocultar fraudes?**

**10.00**

*Respuesta:* Si Mensualmente

*Comentario:* En forma mensual lo que se refiere a cuentas por pagar y cobrar, en forma diaria fondos disponibles, responsabilidades establecidas en el Manual de funciones.

**¿Se realizan conciliaciones de saldos de aplicativos específicos (cartera, captaciones, etc) y el aplicativo contable?**

**10.00**

*Respuesta:* Si Mensualmente

*Comentario:* Se realiza el cuadro contable conforme el reporte generado en sistemas, esta actividad se la realiza en forma diaria de cartera, ahorros, garantías, DPF, etc y en forma mensual para presentación de balance.

**¿Se regularizan inmediatamente las diferencias que se presentan en las conciliaciones?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Conforme sea el caso se aplica el procedimiento vigente de ajustes o diferencias, en el que se especifica responsabilidades e información.

**¿Se lleva un registro actualizado y detallado de las inversiones?**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Conforme lo indica el Manual de gestión de inversiones en el que se genera un anexo del detalle de las inversiones.

10.00

**¿Los bienes totalmente depreciados se mantienen en registros de auxiliares hasta que sean vendidos o retirados?**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* El sistema informático mantiene su registro como fenecidos para que sean vendidos o retirados.

10.00

**¿La entidad cuenta con controles respecto a elaboración de comprobantes contables que se realizan en forma manual?**

*Respuesta:*No

*Comentario:*

0.00

**¿Se prohíbe la destrucción de comprobantes anulados por errores y se conservan como tales en el lugar que les corresponden?**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* El control es automático y se visualiza en el sistema el comprobante anulado.

10.00

**¿Existe un control adecuado de las cuentas inactivas, para prevenir la realización de fraudes?**

*Respuesta:*No

0.00

Comentario:

¿Se concilian los registros contables y saldos en base a los inventarios físicos realizados?

Respuesta:No

Comentario: Se realizan constatación física por ejemplo en activos fijos; sin embargo, no se concilian con los registros contables en relación a los saldos.

0.00

### Protección de los Activos de la Entidad

8.50

¿Se utilizan bóvedas o cajas fuertes para custodiar el dinero y valores manejados por la entidad?

Respuesta:Si

Comentario: Estas seguridades físicas son aplicadas y se norman a través de la política y el procedimiento de control de cajas fuertes aprobadas en el 2010.

10.00

¿Existen mecanismos de control para la protección de las claves de acceso de apertura de bóvedas y cajas fuertes?

Respuesta:Si

Comentario: Establecidas en las políticas y procedimientos de manejo de cajas fuertes.

10.00

¿Se realizan arquezos sorpresivos y periodicos a los cajeros y demás responsables de la custodia de efectivo y títulos valores?

8.00

*Respuesta:* Si Mensualmente

*Comentario:* Los Oficiales de operaciones tienen bajo su responsabilidad realizar arqueos sorpresa en forma mensual, al personal bajo su cargo

**¿Se exigen al menos dos firmas en los cheques girados?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Conforme lo establece la normativa interna de políticas de autorización de retiros y DPF.

10.00

**¿Todos los cheques siempre se emiten a nombre de un beneficiario?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:*

10.00

**¿Los cheques de terceros recibidos en la caja se endosan a nombre de la Cooperativa?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:*

10.00

**¿Los valores recibidos en exceso son depositados en bancos a más tardar al día siguiente?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Si excede de la cobertura de la póliza de seguro es depositado.

10.00

**¿Está prohibido el cambio de cheques a particulares en ventanilla?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* No es permitido realizar esta transacción.

10.00

**¿La entidad utiliza servicios externos especializados en el transporte de dinero y valores?**

*Respuesta:* No

*Comentario:*

0.00

**¿Se actualizan periódicamente las claves de acceso a los aplicativos de software?**

*Respuesta:* Si Mensualmente

*Comentario:* Este cambio es automático requerido por el sistema COBIS. Los accesos al sistema operativo se los realiza en forma mensual establecida en la política de seguridad y administración de usuarios actualizada y aprobada al 2010.

10.00

**¿Se ha delegado la custodia de activos fijos a los empleados mediante una acta de entrega-recepción?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* S encuentra establecido dentro de la política de activos fijos aprobada en el 2010.

10.00

**¿Se tiene asignado un responsable para el control y la custodia de los suministros?**

*Respuesta:* Si

10.00

*Comentario:* Establecidas estas responsabilidades en el Manual de funciones cargo Oficial de proveeduría y servicios.

**¿Se realizan anualmente inventarios de activos fijos de toda la entidad?**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Como responsabilidad al personal de contabilidad asignadas en el Manual de funciones.

10.00

**¿Están los Activos fijos debidamente marcados, de modo que facilite su identificación con los registros detallados?**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Cada activo tiene su etiqueta de identificación.

10.00

**¿Se actualizan periódicamente las claves de acceso de apertura de bóvedas y cajas de seguridad?**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Conforme a lo establecido en la política y procedimiento de control de cajas fuertes.

10.00

**¿Se cuenta con restricciones de acceso y consulta de documentos confidenciales de la entidad, tales como libros de actas, contratos, información de nómina?**

*Respuesta:*No

*Comentario:*

0.00



**¿Existen restricciones para el acceso a las áreas claves, por ejemplo ( sistemas, tesorería y de custodia de pagarés y garantías)?**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Conforme lo establece la normativa interna en políticas de seguridad de acceso a las áreas claves.

10.00

**¿Las cartolas de firmas y papeletas de depósitos son custodiadas con las debidas medidas de seguridad?**

*Respuesta:*No

*Comentario:*

0.00

**¿Los cajeros resguardan bajo llave sus sellos operativos al retirarse del área de trabajo?**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Se encuentra establecido dentro de las políticas de seguridad de ventanillas.

10.00

**¿El acceso a los edificios e instalaciones físicas de la entidad está controlado?**

*Respuesta:*Si

*Comentario:* Se establecen en la política de seguridad de ingreso del personal aprobada en el año 2010.

10.00

**¿La entidad cuenta con pólizas de seguros que den razonables coberturas sobre los activos, tales como fraudes, robo, incendios, de manejo, de vida, fenómenos naturales?**

*Respuesta:*Si

10.00

*Comentario:* Se encuentran en vigencia desde julio 2011 a junio 2012.

**Cumplimiento de las disposiciones Legales y Normas Aplicables**

**10.00**

**¿Se reúne periódicamente el consejo de administración y/o gerencia con las áreas claves para hacer seguimiento de la gestión y determinar mejoras o ajustes?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se realizan en forma mensual las reuniones con las gerencias de sucursales y personal corporativo para monitorear los avances en cumplimiento y tomar estrategias. Dependiendo de las áreas las reuniones son permanentes por ejemplo crédito.

**¿El Consejo De Administración solicita el suficiente soporte y explicación a las variaciones importantes presentadas en la información que suministra la administración?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Por referirse a un consejo de Administración nuevo existe varias preguntas por parte de los Consejeros, y se requiere las explicaciones suficientes demostrando lo que se requiere.

**¿Se actualiza el valor de los inmuebles de acuerdo a la ley?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Cada cinco años conforme a la normativa del organismo de control.

**¿Se actualizan anualmente los datos de los socios?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Conforme la normativa interna lo exige en las políticas de actualización de datos aprobada en el 2010.

10.00

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

10.00

### Información

10.00

**¿El consejo de administración o el comité designado por este, es informado acerca de los resultados y conclusiones que produce las herramientas o metodologías utilizadas para la administración integral de riesgos?**

*Respuesta:* Si Mensualmente

*Comentario:* En forma mensual se elabora el informe correspondiente en el que se encuentran especificados conclusiones para cada uno de los tipos de riesgo, el cual se pone en conocimiento del CAIR.

10.00

**¿Se conoce, o el sistema de información permite determinar con precisión, el vencimiento de sus activos y pasivos (depósitos a plazos, tasas, ahorros, obligaciones financieras, cartera de créditos, etc)?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* El sistema COBIS reporta con precisión los vencimientos de los activos, pasivos, ahorros, cartera de crédito, etc. Para el caso de inversiones y obligaciones financieras el control de vencimientos se lo realiza en forma manual.

10.00

¿Se tienen establecidos reportes al consejo de administración o comité asignado respecto del seguimiento a la efectividad de los controles?

10.00

*Respuesta:* Si

*Comentario:* En forma mensual en el informe emitido al Comité de cumplimiento el mismo que conoce del seguimiento a los controles para las transacciones que sobrepasan el umbral, el mismo es conocido y aprobado con las respectivas resoluciones al Consejo de Administración conforme la normativa del organismo de control.

## Comunicación

10.00

¿Se comunican dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman, de manera que los colaboradores entiendan que si son sorprendidos violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias?

10.00

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Está establecido en el Reglamento interno de trabajo capítulo XII DE LAS SANCIONES.

¿La administración comunica periódicamente a sus empleados la planeación estratégica y metas definidas? (en medios tales como carteleras, reuniones, boletines, mails)

10.00

*Respuesta:* Si Trimestralmente

*Comentario:* En forma mensual con el personal corporativo y de negocios, a través de la presentación del seguimiento de las metas. En forma trimestral al Consejo de administración.

## SUPERVISIÓN Y MONITOREO

9.45

**Auditoría Interna**

**8.89**

**¿Existe auditoría interna en la entidad?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:*

**10.00**

**¿La ubicación dentro de la estructura de la entidad del auditor permite su independencia respecto de la administración?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* De acuerdo con la ley y normativas internas que exigen esta independencia.

**10.00**

**¿El mecanismo de elección del auditor interno permite su independencia respecto de la administración?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Conforme a la ley de instituciones financieras, normativa de la SIBS, estatutos y normativa interna.

**10.00**

**¿Se exigen requisitos de idoneidad personal y profesional en la elección de los auditores?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentra establecido dentro del Manual de funciones, en donde se establece el perfil y las competencias necesarias de este cargo.

**10.00**

**¿El plan de auditoría contempla las operaciones y riesgos claves de la entidad?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se encuentra realizado el Plan de Auditoría de acuerdo al cumplimiento de la normativa de la entidad de control, que contempla estos requerimientos.

**¿El plan de auditoría incluye la evaluación de la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la entidad?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* El Plan contempla estos requerimientos exigidos por la normativa emitida por el organismo de control.

**¿El plan de auditoría tiene en cuenta las observaciones realizadas por los auditores externos?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* En el cronograma de actividades se encuentra contemplado el seguimiento de las observaciones emitidas por auditoría externa

**¿De los informes emitidos por la auditoría se advierte la evaluación los asuntos contemplados en el plan?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se hace referencia en los informes emitidos a las instancias respectivas.

**¿Se emiten periódicamente reportes a cerca de los hallazgos de auditoría?**

**7.00**

*Respuesta:* Si Trimestralmente

*Comentario:* Estos reportes se emiten en forma trimestral conforme lo indica la normativa emitida por el Organismo de control.

**¿Se discuten los informes de auditoría con la áreas examinadas o la gerencia?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* En primera instancia se emite un informe borrador que es discutido con las áreas involucradas.

10.00

**¿Cuenta la auditoría interna con los recursos humanos y físicos suficientes para realizar su función?**

*Respuesta:* No

*Comentario:* Limitación en personal y tecnología.

0.00

**¿Tiene el Auditor Interno acceso sin restricciones a la información y documentos de la entidad, en el momento que crea conveniente?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:*

10.00

**¿Se presentan informes de seguimiento a los hallazgos y observaciones de auditoría interna?**

*Respuesta:* Si Trimestralmente

*Comentario:* Conforme la normativa del organismo de control lo indica.

5.00

**¿Se realizan inspecciones periódicas de las garantías?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Establecidas en el Manual de políticas de crédito en la sección 7 DE LAS GARANTÍAS.

10.00

**¿El plan de auditoría incluye la evaluación de los procesos de los diferentes elementos del ambiente de control?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se ha contemplado la revisión tomando en cuenta los elementos del sistema COSO, en el que está inmerso elementos del ambiente de control.

10.00

## **Consejo de Vigilancia**

10.00

**¿Existen requisitos de conocimientos y habilidades para ser miembros del consejo de vigilancia?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se establece dentro del decreto ejecutivo, calificación de la Superintendencia de Bancos y demás normativa interna.

10.00

**¿El Consejo de vigilancia cumple a cabalidad con las obligaciones establecidas en las normas?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* En proceso de mejoramiento, en función de su formación el valor agregado del Consejo de Vigilancia a opinar sobre el control de riesgos institucionales.

10.00



**¿El consejo de Vigilancia tiene acceso a toda la información que requiera para ejercer su función?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Se cuenta con el apoyo institucional para preparación de información para su conocimiento.

10.00

**¿El Consejo de Vigilancia conoce y vela por el cumplimiento de las recomendaciones formuladas por las auditorías interna y externa y las disposiciones de los entes de control?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Utilizan la información de los organismos de control tanto internos como externos para velar por su cumplimiento.

10.00

**¿Los informes y recomendaciones emitidos por el consejo de vigilancia contribuyen al mejoramiento del sistema de control interno?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Emiten un oficio donde se solicita orientación e información al Consejo de administración y la gerencia general.

10.00

## **Auditoría Externa**

10.00

**¿Existe auditoría externa en la entidad?**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Contrato vigente Dr. Morillo

10.00

**¿El mecanismo de elección del auditor externo permite colegir su independencia respecto de la administración?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Es nombrado por la asamblea general, previo una terna del Consejo de Vigilancia.

**¿Se exigen requisitos de idoneidad personal y profesional en la elección de los auditores externos?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* se encuentran debidamente calificados por el Organismo de control, la calificación debe ser actualizada anualmente.

**¿El plan de auditoria contempla las operaciones y riesgos claves de la entidad ?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Estipulados en la base contractual.

**¿El plan contempla la evaluación de los principales elementos (componentes) de los estados financieros?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* Establecidos en la base contractual

**¿El plan de auditoría tiene en cuenta las observaciones realizadas por los auditores internos?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* De acuerdo a la normativa.

**¿De los informes remitidos por la auditoría externa se advierte los asuntos contemplados en el plan?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* De conformidad a la normativa prevista en la leyes respectivas.

**¿Tiene el Auditor Externo acceso sin restricciones a la información y documentos de la entidad, en el momento que crea conveniente?**

**10.00**

*Respuesta:* Si

*Comentario:* De acuerdo a lo establecido en el contrato de servicios profesionales, con documentos de soporte

Efectivo 10.00 - 7.50

Confiable 7.49 - 5.00

Poco Confiable 4.99 - 2.50

No Confiable 2.49 - 0.00

## **ANEXO “C”: Matriz RACI - responsables de procesos**

ANEXO “C”: MATRIZ RACI - RESPONSABLES DE PROCESOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN

Revisión: 1.0

MATRIZ RACI - RESPONSABLES DE PROCESOS

CÓDIGO DEL DOCUMENTO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	Asamblea General	Consejo de Administración	Consejo de Vigilancia	Gerencia General	Comité de Mejoramiento	Comité de Riesgos	Comité del GAP	Comité de Crédito	Comité de Cumplimiento	Subgerencia Operativa Financiera	Subgerencia de Crédito y Negocios	Gerente de Sucursal	Auditoría Interna	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Sistemas	Oficial de Riesgos	Contador General	Asesor Jurídico	Atención al Cliente	Oficial de Proveeduría	Ofical de Operaciones	Oficial de Cumplimiento	Oficial de Marketing	Oficial de Operaciones y Tesorería	Oficial de Captaciones	Asistente Despachador	Oficial de Negocios	Receptor - Pagador	Asistente de Servicios	Asistente de Gerencia	Pro Secretarí	Personal Involucrado		
<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>																																			
Sistema de Gestión																																			
MA-SG-001	Manual de Calidad				I	R															A														
PR-SG-002	Control de Registros				I	A															R														
PR-SG-003	Acciones Correctivas, preventivas y mejora		I		A		C										R																		
PR-SG-004	Servicio no conforme				I																A	R													
PR-SG-005	Auditorias Internas				I	R								A																					













	PR-UC-007	Socios que precancelan creditos en la Cooperativa	I																			C												R	A						
	PR-UC-008	Vinculacion de empleados a la Cooperativa	I																				C												R	A					
Recursos Humanos																																									
	PR-RH 001	Reclutamiento de personal	I		C																																		R	A	
P	PR-RH 002	Capacitación y evaluación de la efectividad de la capacitación	I		C																																			R	A
P	PR-RH 003	Evaluación del desempeño	I		C																																			R	A
P	PR-RH 004	Valoración de cargos	I		C																																			R	A
P	PR-RH 005	Elaboración rol de pagos	I		C																																			R	A
P	PR-RH 006	Pago sueldo variable y bono de responsabilidad	I		C																																			R	A
P	PR-RH 007	Ayuda para estudios	I		C																																			R	A
P	PR-RH 008	Vacaciones	I		C																																			R	A
P	PR-RH 009	Ingreso de vinculaciones	I		C																																			R	A
P	PR-RH 010	Anticipo de sueldos	I		C																																			R	A
	PR-RH 011	Contratación de personal	I		C																																			R	A
	PR-RH 012	Selección de personal	I		C																																			R	A
	PR-RH 013	Inducción general al personal nuevo	I		C																																			R	A
D	PR-RH 014	Liquidación del personal	I		C																																			R	A
D	PR-RH 015	Jubilación del personal	I		C																																			R	A
P	PR-RH 016	Pago de viaticos	I		C																																			R	A







**ANEXO “D”: Definición y ejemplos de tipos de  
eventos**

## ANEXO “D” Definición y Ejemplos de Tipos de Eventos

Nivel 1 Tipo de Evento de Riesgo	Definición	Nivel 2	Nivel 3 Ejemplo de actividades
<b>FRAUDE INTERNO</b>	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales (excluidos los eventos de diversidad / discriminación) en las que se encuentra implicada, al menos, una parte interna a la empresa.	ACTIVIDADES NO AUTORIZADAS	Operaciones no reveladas (intencionalmente)  Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias)  Valoración errónea de posiciones (intencional)

**Tabla 28 Definición y ejemplos de tipos de eventos**

### **Impacto**

Seguridad e impacto alto ya que con la presente propuesta se ha despertado en los principales ejecutivos de la Entidad un compromiso de continuar con procesos de mejoras Institucionales por los beneficios que se podrían obtener y en especial el no ser observados por organismos de supervisión del sistema cooperativo

### **Validación**

La validación de esta propuesta se realizó con el personal de jefaturas en especial



con los que tienen a cargo el monitoreo de los diferentes riesgos, los responsables del área , Auditoría interna, el jefe de sistemas , el jefe de talento Humano y el personal de gerentes de las diferentes oficinas operativas.

### **Evaluación**

La evaluación de la propuesta se realizará por lo menos una vez cada trimestre como soporte de la presentación del informe trimestral de la Unidad de Riesgos de conformidad con las disposiciones legales que rigen para los Comités de Riesgos de las Entidades Financieras.

Adicional servirá para comprobar las apreciaciones que sobre la materia realicen los organismos de supervisión y control en especial la calificadora de Riesgos y la Auditoría Externa además de la Superintendencia de Bancos.

### **Difusión**

La propuesta ha sido aceptada por el Comité Integral de Riesgos y por sus respectivos integrantes, se presentó a las jefaturas y los Gerentes de las diferentes oficinas operativas , así como al personal de empleados quienes una vez al mes conocen el monitoreo que se hace a cada una de las oficinas y áreas a través de los indicadores sugeridos de gestión institucional.

Además se recomienda proceder con cualquier tipo de actualización a las normativas, políticas, procedimientos, procesos que se publican en la intranet interna de la entidad y se han comprometido a cumplirlas, esto incidirá en el mejoramiento institucional y a mantener el modelo diseñado para disminuir la presentación de Riesgos y o mitigarlos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán “

**ANEXO “E”: Matriz del formulario evaluación de  
Gestión de Riesgos.**

**ANEXO “D” MATRIZ DEL FORMULARIO EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS.**

<b>MATRIZ DEL FORMULARIO EVALUACION DE GESTION DE RIESGOS (FEGR)</b>				
<b>Institución Financiera:</b>			<b>Fecha de estudio:</b>	
<b>Responsable:</b>				
<b>Supervisa:</b>				
	<b>FAD</b>			
<b>GESTIÓN DE RIESGOS</b>				
		<b>Fundamental FAD</b>		
	<b>OBJETIVO DE EVALUACION</b>	<b>FAD</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<i>Gestión Integral de Riesgos</i>	<b>0</b>		
	<i>Gestión del riesgo de crédito</i>	<b>0</b>		
	<i>Gestión del riesgo de mercado</i>	<b>0</b>		
	<i>Gestión del riesgo de liquidez</i>	<b>0</b>		
	<i>Gestión del riesgo operativo</i>	<b>0</b>		
<b>Elaborado por (Nombre y firma):</b>			<b>Fecha:</b>	
<b>Revisado por (Nombre y firma):</b>			<b>Fecha:</b>	
Referencias:				
<b>F</b>	Fuerte			
<b>A</b>	Aceptable			
<b>D</b>	Debil			
<b>PT</b>	Papeles de trabajo			

**ANEXO “F”: Socios Activos e inactivos a Diciembre 2011.**

## REPORTE DE SOCIOS ACTIVOS INACTIVOS DICIEMBRE 2011

Oficinas	A	Montos	I	Montos	Total Socios	Total Montos
MATRIZ	18,936.	9,089,989.21	7,992.	282,513.44	26,928.	9,372,502.65
QUITO	6,269.	2,997,555.59	6,563.	47,760.76	12,832.	3,045,316.35
SAN GABRIEL	6,837.	3,263,649.80	3,079.	29,769.19	9,916.	3,293,418.99
HUACA	1,334.	494,219.92	492.	5,754.60	1,826.	499,974.52
JULIO ANDRADE	1,167.	529,660.02	479.	8,832.51	1,646.	538,492.53
IBARRA	2,936.	971,986.03	404.	16,377.19	3,340.	988,363.22
EL ANGEL	1,676.	449,477.94	494.	14,801.58	2,170.	464,279.52
<b>Total</b>	<b>39,155.</b>	<b>17,796,538.51</b>	<b>19,503.</b>	<b>405,809.27</b>	<b>58,658.</b>	<b>18,202,347.78</b>

Gráfico 22 Cooperativa de Ahorro y crédito Tulcán

## **ANEXO “G”: Boletín de indicadores consolidados.**

ENTIDAD: COOPERATIVA "TULCAN" LTDA.  
 OFICINA EN: CONSOLIDADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

**1 CAPITAL:**

		COOPERATIVA	SECTOR DICIEMBRE
1.1	COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS	54,10%	504,06%
1.2	PATRIMONIO TECNICO / ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO	17,90%	16,42%
1.3	PAT TECNICO SECUNDARIO / PAT TEC. PRIMARIO	76,03%	27,59%

**2 CALIDAD DE ACTIVOS:**

2.1	MOROSIDAD BRUTA TOTAL	2,67%	3,02%
2.2	MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL	0,00%	2,23%
2.3	MOROSIDAD CARTERA CONSUMO	1,78%	2,45%
2.4	MOROSIDAD CARTERA DE VIVIENDA	1,43%	1,59%
2.5	MOROSIDAD CARTERA DE MICROEMPRESA	4,00%	4,15%
2.6	PROVISIONES/CARTERA CREDITO IMPRODUCTIVO	164,84%	154,70%
2.7	COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	345066,00%	160,40%
2.8	COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	180,02%	162,51%
2.9	COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	251,31%	167,20%
2.10	COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	147,88%	147,46%

**3 MANEJO ADMINISTRATIVO:**

3.1	ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	122,01%	115,97%
3.2	GRADO DE ABSORCION - GASTOS OPERACIONALES /MARGEN FINANCIERO	59,63%	77,55%
3.3	GASTOS DE PERSONAL / ACTIVO TOTAL PROMEDIO	2,95%	2,78%
3.4	GASTOS OPERATIVOS / ACTIVO TOTAL PROMEDIO	6,16%	5,83%

**4 RENTABILIDAD:**

4.1	RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO - ROA	2,61%	1,48%
4.2	RENTIMIENTO SOBRE PATRIMONIO - ROE	19,35%	11,29%

**5 LIQUIDEZ:**

5.1	FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	16,57%	19,58%
5.2	COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES	104,45%	193,63%
5.3	COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES	66,65%	136,22%

## **ANEXO “H”: Boletín mensual a diciembre 2011**



**ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO Y CONDENSADO  
COMPARATIVO  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TULCAN" LTDA.  
CODIGO: 1143**

(en unidad de dólares norteamericanos)  
**CONSOLIDADO**

DESCRIPCION	DICIEMBRE.2010	DICIEMBRE.2011	VARIA- CION	%
<b>ACTIVO</b>				
11 FONDOS DISPONIBLES	5.115.460,25	4.708.791,80	-406.668	-7,95
12 OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00	0	0,00
13 INVERSIONES	3.134.290,90	2.307.629,44	-826.661	-26,37
1301 INVERSIONES DEL SECTOR PRIVADO	3.173.693,80	2.339.129,70	-834.564	-26,30
1302 INVERSIONES DEL SECTOR PUBLICO	0,00	0,00	0	0,00
1304 DISPON. PARA LA VENTA DEL ESTADO O DEL SECT	0,00	0,00	0	0,00
1307 INVERSIONES DE DISPONIB. RESTRINGIDA	0,00	0,00	0	0,00
1399 (PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	-39.402,90	-31.500,26	7.903	-20,06
14 CARTERA DE CREDITOS	32.000.285,64	43.849.035,64	11.848.750	37,03
CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	107.812,38	137.186,96	29.375	27,25
CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	13.430.363,62	20.612.820,80	7.182.457	53,48
CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	4.228.420,02	5.793.340,04	1.564.920	37,01
CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA (CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL)	16.009.661,76	19.323.305,40	3.313.644	20,70
(CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO)	-4.071,73	-2.044,75	2.027	-49,78
(CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA)	-341.666,94	-465.128,03	-123.461	36,13
(CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA)	-118.950,64	-152.932,18	-33.982	28,57
(CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA)	-950.593,05	-915.504,67	35.088	-3,69
(CARTERA DE CRÉDITOS REESTRUCTURADA)	0,00	0,00	0	0,00
149930 (PROVISIÓN GENERAL PARA CARTERA DE CRÉDIT	-360.689,78	-482.007,93	-121.318	33,64
1499 (PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-1.775.972,14	-2.017.617,56	-241.645	13,61
15 DEUDORES POR ACEPTACIONES	0,00	0,00	0	0,00
16 CUENTAS POR COBRAR	391.365,98	525.540,87	134.175	34,28
17 BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO DE ARREN	246.107,17	268.179,15	22.072	8,97
18 PROPIEDADES Y EQUIPO	1.284.433,89	1.420.656,60	136.223	10,61
19 OTROS ACTIVOS	341.750,19	407.511,63	65.761	19,24
<b>TOTAL</b>	<b>42.513.694,02</b>	<b>53.487.345,13</b>	<b>10.973.651</b>	<b>25,81</b>
<b>4 GASTOS</b>	<b>4.939.672,79</b>	<b>6.007.085,64</b>	<b>1.067.413</b>	<b>21,61</b>
<b>TOTAL ACTIVOS Y GASTOS</b>	<b>47.453.366,81</b>	<b>59.494.430,77</b>	<b>12.041.064</b>	<b>25,37</b>
<b>PASIVO</b>				
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	29.327.705,09	36.293.785,45	6.966.080	23,75
2101 DEPÓSITOS A LA VISTA	14.827.160,06	18.196.997,64	3.369.838	22,73
2102 OPERACIONES DE REPORTO	0,00	0,00	0	0,00
2103 DEPÓSITOS A PLAZO	13.375.890,52	16.623.587,58	3.247.697	24,28
2104 DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0,00	0,00	0	0,00
2105 DEPOSITOS RESTRINGIDOS	1.124.654,51	1.473.200,23	348.546	30,99
22 OPERACIONES INTERBANCARIAS	1,09	1,09	0	0,00
23 OBLIGACIONES INMEDIATAS	432,00	432,00	0	0,00
24 ACEPTACIONES EN CIRCULACION	0,00	0,00	0	0,00
25 CUENTAS POR PAGAR	1.986.784,39	2.677.883,87	691.099	34,78
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS	4.312.216,58	5.894.338,31	1.582.122	36,69
2602 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS I	11.518,03	176.052,28	164.534	1.428,49
2603 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS I	333.333,33	166.666,67	-166.667	-50,00
2606 OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL	3.967.365,22	5.551.619,36	1.584.254	39,93
2607 OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERAL I	0,00	0,00	0	0,00
27 VALORES EN CIRCULACION	0,00	0,00	0	0,00
28 OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APOF	0,00	0,00	0	0,00
29 OTROS PASIVOS	4.138,56	4.263,61	125	3,02
<b>TOTAL</b>	<b>35.631.277,71</b>	<b>44.870.704,33</b>	<b>9.239.427</b>	<b>25,93</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
31 CAPITAL SOCIAL	2.602.266,48	3.235.038,85	632.772	24,32
32 PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES	0,00	0,00	0	0,00
33 RESERVAS	2.360.767,01	2.694.237,46	333.470	14,13
34 OTROS APORTES PATRIMONIALES	122.788,37	122.788,37	0	0,00
35 SUPERAVIT POR VALUACIONES	970.048,99	1.167.506,55	197.458	20,36
36 RESULTADOS	0,00	0,00	0	0,00
3601 UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	0,00	0,00	0	0,00
3602 (PÉRDIDAS ACUMULADAS)	0,00	0,00	0	0,00
3603 UTILIDAD DEL EJERCICIO	0,00	0,00	0	0,00
3604 (PÉRDIDA DEL EJERCICIO)	0,00	0,00	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.055.870,85</b>	<b>7.219.571,23</b>	<b>1.163.700</b>	<b>19,22</b>
<b>5 INGRESOS</b>	<b>5.766.218,25</b>	<b>7.404.155,21</b>	<b>1.637.937</b>	<b>28,41</b>
<b>TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS</b>	<b>47.453.366,81</b>	<b>59.494.430,77</b>	<b>12.041.064</b>	<b>25,37</b>
<b>6 CUENTAS CONTINGENTES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>7 CUENTAS DE ORDEN</b>	<b>138.320.257,52</b>	<b>163.391.809,18</b>	<b>25.071.552</b>	<b>18,13</b>

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
COMPARATIVO  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TULCAN" LTDA.**

(en unidad de dólares norteamericanos)

DESCRIPCION	DICIEMBRE.2010	DICIEMBRE.2011	VARIACION	%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5.766.218,25</b>	<b>7.404.155,21</b>	<b>1.637.936,96</b>	<b>28,41</b>
51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	<b>5.569.589,64</b>	<b>7.148.054,86</b>	<b>1.578.465,22</b>	<b>28,34</b>
5101 DEPÓSITOS	54.696,56	65.813,16	11.116,60	20,32
5102 OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00	0,00	0,00
5103 INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES I	218.947,77	227.420,31	8.472,54	3,87
5104 INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	5.188.825,72	6.653.877,45	1.465.051,73	28,23
5190 OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	107.119,59	200.943,94	93.824,35	87,59
41 INTERESES CAUSADOS	<b>1.497.259,18</b>	<b>1.945.524,90</b>	<b>448.265,72</b>	<b>29,94</b>
4101 OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1.104.635,06	1.418.107,68	313.472,62	28,38
4102 OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00	0,00	0,00
4103 OBLIGACIONES FINANCIERAS	285.837,24	326.715,94	40.878,70	14,30
4104 VALORES EN CIRCULACIÓN Y OBLIGACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
4105 OTROS INTERESES	106.786,88	200.701,28	93.914,40	87,95
<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>4.072.330,46</b>	<b>5.202.529,96</b>	<b>1.130.199,50</b>	<b>27,75</b>
52 COMISIONES GANADAS	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
5201 CARTERA DE CRÉDITOS	0,00	0,00	0,00	0,00
54 INGRESOS POR SERVICIOS	<b>18.769,29</b>	<b>27.748,19</b>	<b>8.978,90</b>	<b>47,84</b>
5405 SERVICIOS COOPERATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
5406 POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	0,00	0,00	0,00	0,00
5490 OTROS SERVICIOS	18.769,29	27.748,19	8.978,90	47,84
42 COMISIONES CAUSADAS	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
4201 OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00	0,00
4205 SERVICIOS FIDUCIARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00
53 UTILIDADES FINANCIERAS	<b>1.277,08</b>	<b>0,00</b>	<b>-1.277,08</b>	<b>0,00</b>
5302 EN VALUACION DE INVERSIONES	1.277,08	0,00	-1.277,08	0,00
5303 EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
43 PERDIDAS FINANCIERAS	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
4302 EN VALUACION DE INVERSIONES	0,00	0,00	0,00	0,00
4303 EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>4.092.376,83</b>	<b>5.230.278,15</b>	<b>1.137.901,32</b>	<b>27,81</b>
44 PROVISIONES	<b>418.757,17</b>	<b>338.156,79</b>	<b>-80.600,38</b>	<b>-19,25</b>
4401 INVERSIONES	22.652,14	3.858,12	-18.794,02	-82,97
4402 CARTERA DE CRÉDITOS	385.789,79	330.170,23	-55.619,56	-14,42
4403 CUENTAS POR COBRAR	9.999,13	4.113,61	-5.885,52	-58,86
4404 BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS	0,00	0,00	0,00	0,00
4405 OTROS ACTIVOS	316,11	14,83	-301,28	-95,31
<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>3.673.619,66</b>	<b>4.892.121,36</b>	<b>1.218.501,70</b>	<b>33,17</b>
45 GASTOS DE OPERACION	<b>2.600.380,61</b>	<b>2.916.999,56</b>	<b>316.618,95</b>	<b>12,18</b>
4501 GASTOS DE PERSONAL	1.327.906,85	1.394.500,56	66.593,71	5,01
4502 HONORARIOS	106.014,27	139.565,96	33.551,69	31,65
4503 SERVICIOS VARIOS	283.911,14	522.318,40	238.407,26	83,97
4504 IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	330.642,44	436.068,18	105.425,74	31,89
4505 DEPRECIACIONES	129.533,17	144.894,12	15.360,95	11,86
4506 AMORTIZACIONES	61.462,81	62.440,55	977,74	1,59
4507 OTROS GASTOS	360.909,93	217.211,79	-143.698,14	-39,82
<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>1.073.239,05</b>	<b>1.975.121,80</b>	<b>901.882,75</b>	<b>84,03</b>
55 OTROS INGRESOS OPERACIONALES	<b>14.236,90</b>	<b>4.306,24</b>	<b>-9.930,66</b>	<b>-69,75</b>
5501 UTILIDAD EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	11.997,23	2.344,62	-9.652,61	-80,46
5503 DIVIDENDOS POR CERT DE APORTACION	2.239,67	1.961,62	-278,05	0,00
46 OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	<b>2.386,65</b>	<b>2.485,38</b>	<b>98,73</b>	<b>4,14</b>
4601 PERDIDA EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	2.386,65	2.485,38	98,73	4,14
4690 OTRAS	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>1.085.089,30</b>	<b>1.976.942,66</b>	<b>891.853,36</b>	<b>82,19</b>
56 OTROS INGRESOS	<b>162.345,34</b>	<b>224.045,92</b>	<b>61.700,58</b>	<b>38,01</b>
5601 UTILIDAD VENTA DE BIENES	695,96	0,00	-695,96	0,00
5603 ARRENDAMIENTOS	35.288,13	39.389,41	4.101,28	11,62
5604 RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	62.151,01	99.188,49	37.037,48	59,59
5690 OTROS	64.210,24	85.468,02	21.257,78	33,11
47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS	<b>24.205,43</b>	<b>29.069,97</b>	<b>4.864,54</b>	<b>20,10</b>
4701 PERDIDA EN VENTA DE BIENES	0,00	0,00	0,00	0,00
4703 INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN I	22.839,67	29.069,97	6.230,30	27,28
4790 OTROS	1.365,76	0,00	-1.365,76	0,00
<b>GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.223.229,21</b>	<b>2.171.918,61</b>	<b>948.689,40</b>	<b>77,56</b>
48 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	396.683,75	774.849,04	378.165,29	95,33
<b>GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>826.545,46</b>	<b>1.397.069,57</b>	<b>570.524,11</b>	<b>69,03</b>

**ANEXO “I”: Certificado del manual del riesgo  
operativo**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
**TULCÁN LTDA.**  
CONTROLADA POR EL SUPERINTENDENTE DE BANCAS Y SEGUROS

Tulcán, 26 de diciembre del 2012

### **CERTIFICADO**

*Sonia Elizabeth Pantoja Rosero, Jefe de Riesgos de Cooperativa de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda., tengo a bien certificar que el manual de Riesgo Operativo fue conocido y aprobado por el Consejo de Administración en sesión realizada el 29 de junio del 2012.*

*Es cuanto puedo certificar para los fines pertinentes.*

*Atentamente,  
"SEMBRANDO UN FUTURO JUNTOS" "*



**Sonia Elizabeth Pantoja Rosero**  
**JEFE DE RIESGOS.**

## **ANEXO “J”: CORRE**

# **-MARCO INTEGRADO-**

## **CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS - ECUADOR-**

**(CORRE)**

---



**PROYECTO ANTICORRUPCIÓN**



## -MARCO INTEGRADO-

### CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS - ECUADOR-

(CORRE)

CONTENIDO	PAG
I. ANTECEDENTES	11
II. MARCO CONCEPTUAL	14
III. COMPONENTES DEL CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS- ECUADOR- (CORRE)	17
IV. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	19
1. Integridad y Valores Éticos	
2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	
3. Consejo de Administración y Comités	
4. Estructura Organizativa	
5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	
6. Gestión del Capital Humano	
7. Responsabilidad <sup>1</sup> y Transparencia	
V. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	31
1. Objetivos Estratégicos	
2. Objetivos Específicos	
3. Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE	
4. Consecución de Objetivos	
5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	
VI. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	40
1. Factores Externos e Internos	
2. Identificación de Eventos	
3. Categorías de Eventos	
VII. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	47
1. Estimación de Probabilidad e Impacto	
2. Evaluación de Riesgos	
3. Riesgos Originados por los Cambios	
VIII. RESPUESTA A LOS RIESGOS	52
1. Categoría de Respuestas	
2. Decisión de Respuestas	

---

1. Neologismo que traduce la expresión *Accountability* que significa *la obligación de los funcionarios públicos o privados de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y aceptados*. El uso de este término fue recomendado en las Conferencias Interamericanas de Contabilidad llevadas a cabo en Asunción-Paraguay en 1989 y, en San Juan-Puerto Rico en 1999. En América Latina con frecuencia se utiliza como sinónimo de Rendición de Cuentas.

<b>IX. ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>55</b>
1. Integración con las Decisiones sobre Riesgos	
2. Principales Actividades de Control	
3. Control sobre los Sistemas de Información	
<b>X. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>61</b>
1. Cultura de Información en todos los Niveles	
2. Herramienta para la Supervisión	
3. Sistemas Estratégicos e Integrados	
4. Confiabilidad de la Información	
5. Comunicación Interna	
6. Comunicación Externa	
<b>XI. SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	<b>69</b>
1. Supervisión Permanente	
2. Evaluación Interna	
3. Evaluación Externa	



## **ANEXO “K”: Manual de riesgo operativo**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
**TULCÁN** LTDA.  
CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y ASESORES

# MANUAL DE DE RIESGO OPERATIVO

2012

## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	3
II.	GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS .....	3
III.	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO .....	6
IV.	ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO .....	12
4.1.-	TIPOS DE EVENTOS .....	13
V.	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES .....	16
VI.	POLITICAS GENERALES .....	17
VII.	METODOLOGÍA APLICADA .....	18
1)	Esquema Integrado de Gestión de Riesgos .....	18
2)	Metodología para Implementar la Gestión de Riesgos .....	19
a)	Ambiente Interno .....	19
b)	Establecimiento de Objetivos .....	21
c)	Identificación de Eventos .....	22
d)	Análisis y evaluación de Riesgos Operativos .....	22
e)	Respuesta a los Riesgos .....	25
f)	Actividades de Control .....	26
g)	Información y Comunicación .....	30
h)	Supervisión .....	34
Anexo 1:	MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGO	PROCESO:
	INCORPORACIÓN DE PERSONAL .....	35
Anexo 2:	MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y CONTROLES	PROCESO: INCORPORACIÓN
	DE PERSONAL .....	36

Elaborado por:

Jefe de Riesgos  
 21 de junio del 2012



Revisado por:

Comité de Riesgos  
 22 de junio del 2012



Aprobado por:

Consejo de Administración  
 29 de junio del 2012

