

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA BAJO EL ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA LA REDUCCION DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO PERIODO 2014-2015.

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO
AUDITOR**

AUTOR:

JUAN GABRIEL PATIÑO MOROCHO

DIRECTOR:

ECO. JOSE PATRICIO AUCAY CABRERA

CUENCA-ECUADOR

2014 - 2015



RESUMEN

El tema “IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA, BAJO EL ENFOQUE DE ADMINISTRACION DE RIESGO PARA LA REDUCCION DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO” demuestra la importancia de la administración de riesgos, en éste tema se establecerá y sugerirá medidas nuevas para el logro de los objetivos de la cooperativa y el mejoramiento de su control interno.

Se utiliza la metodología COSO, mediante el manejo de cuestionario y flujogramas en las áreas con mayor relevancia, gracias a este estudio se pudo tener ciertos hallazgos, riesgos del sistema de control, y deficiencias por la mala colocación de la cartera.

Finalmente se otorgara una carta de comentarios y recomendaciones para la alta dirección, que espero sea de ayuda para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo.

PALABRAS CLAVES:

Riesgo, gestión financiera, morosidad, crédito, cooperativa, alta dirección, administración de riesgos, socio, auditoria.



ABSTRACT

the theme "IMPLEMENTATION OF A MODEL OF FINANCIAL MANAGEMENT, UNDER THE APPROACH TO MANAGEMENT OF RISK REDUCTION OF THE COOPERATIVA DE AHORRO LATE PROFUTURO CREDIT" demonstrates the importance of risk management, this subject will be established and will suggest new measures for the achievement of the objectives of the cooperative and the improvement of its internal control.

Using the COSO methodology, through management of questionnaire and flowcharts in the areas with greater relevance, thanks to this study you could have certain findings, risks of system control, and shortcomings by the bad placement of the portfolio.

Finally was granted a letter of comments and recommendations for senior management, which I hope is helpful for the fulfilment of the objectives and the development of the cooperative of Profuturo credit unions.

KEY WORDS:

Risk, credit, financial management, delinquency, cooperative, senior management, risk management, partner, audit.



ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE	4
INDICE DE CUADROS	8
INDICE DE GRÁFICOS	8
INDICE DE TABLAS	8
INDICE DE FLUJOGRAMAS	9
INDICE DE ANEXOS	9
CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR.....	10
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	11
AGRADECIMIENTO.....	12
DEDICATORIA.....	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I.	17
1. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORO Y CREDITO PROFUTURO.	17
1.1 Descripción de la cooperativa.	17
1.2 Aspectos Generales.....	17
1.2.1 Misión.	18
1.2.2 Visión.....	18
1.2.3 Principios.	18
1.2.4 Objetivos Organizacionales.	20
1.2.5 Matriz FODA.	21
1.2.6 Estructura Administrativa:	28
1.2.7 Descripción de la estructura Administrativa:	29
1.3 Actividades de la Cooperativa.	48
1.3.1 Servicios Financieros:.....	49
1.3.2 Descripción de tipos de créditos	49
CAPITULO 2	52
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	52



2.1 Base Legal.....	52
2.2 Cartera de Crédito.	55
2.2.1 Sujeto de crédito.....	57
2.2.2 Líneas de crédito.	59
2.1.2.1 Crédito de Consumo.....	60
2.1.2.2 Microcréditos.	60
2.2.3 Condiciones.	61
2.2.4 De los plazos.	61
2.2.5 De las cuotas.	62
2.2.6 De los intereses.	63
2.2.7 De las garantías y requisitos para créditos.	65
2.2.8 El riesgo de la Cartera de Crédito.....	66
2.2.8.1 Central de Riesgos.	67
2.2.9 Provisiones para el riesgo.....	68
2.2.10 Plan de Riesgo.....	70
CAPITULO 3.	74
3. FUNDAMENTACION DE LA GESTION DE RIESGOS.....	74
3.1 Administración.	74
3.1.1. Concepto y Definición.....	74
3.1.2 Elementos del proceso administrativo.	74
3.1.3 El Control.....	77
3.1.4 Paradigmas del Control Interno.	78
3.1.5 Control interno en el sector financiero.	81
3.2 Administración de riesgo.....	81
3.2.1 Concepto y Definición.....	81
3.2.2 Características de la administración de riesgos.	92
3.2.3 Objetivos de la administración de riesgos.	94
3.2.4 Estructura del pan de riesgos.	95
3.3 Principales riesgos en el sistema financiero.	97
3.4 Tipos de Riesgos.	97
3.4.1 Riesgo de tasa de interés.....	97



3.4.2 Riesgo Crediticio.	99
3.4.3 Riesgo de Liquidez.	100
3.4.4 Riesgo de Mercado.	100
3.4.5 Riesgo Operativo.	101
CAPITULO 4.	105
4. IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.	105
4.1 Modelo de Gestión y su articulación a la administración de riesgo.	105
4.2 Objetivos.	105
4.2.1 Objetivo General.	105
4.2.2 Objetivos Específicos.	105
4.3 Modelo de Evaluación del control interno basado en Riesgos.	106
4.3.1 Evaluación de riesgos.	106
4.3.2 Mapa de Riesgos.	109
4.3.3 Riesgos Originados por los Cambios	112
4.4 Respuesta a los Riesgos	113
4.4.1 Categoría de Respuestas	113
4.4.2 Decisión de Respuesta.	114
4.5 Actividades de Control	114
4.5.1 Integración con las decisiones sobre riesgos.	115
4.5.2 Principales actividades de control.	116
4.5.3 Control sobre los sistemas de información	116
4.6 Información y comunicación	117
4.6.1 Cultura de información en todos los niveles	118
4.6.2 Herramienta para la supervisión	119
4.6.3 Sistemas estratégicos e integrados.	120
4.6.4 Confiabilidad de la información.	121
4.6.5 Comunicación interna.	121
4.6.6 Comunicación Externa.	122
4.7. Supervisión y Monitoreo	123
4.7.1 Supervisión Permanente	124



4.7.2 Evaluación Interna.....	125
4.7.3 Evaluación Externa.....	125
4.8 Métodos para evaluar el control interno.....	126
4.9 Método del Cuestionario.....	126
4.9.1 Método de flujograma para cada proceso	137
4.9.2 Diseño de procedimientos	138
4.10 Modelo de gestión financiera para el fortalecimiento y sostenibilidad de Profuturo.....	143
CAPITULO 5.	157
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
5.1 Conclusiones.	157
5.2 Recomendaciones.	158
ANEXOS	163
BIBLIOGRAFIA	167
DISEÑO DE TESIS	171



INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: MATRIZ FODA	21
Cuadro N° 2: CONSEJO DE ADMINISTRACION COOPERATIVA PROFUTURO	32
Cuadro N° 3: CONSEJO DE VIGILANCIA DE LA COOPERATIVA PROFUTURO	35
Cuadro N° 4: TASAS DE INTERES BANCO CENTRAL	64
Cuadro N° 5: CONTROL DE RIESGO	108
Cuadro N° 6: Mapa de Riesgos.....	109
Cuadro N° 7: CUESTIONARIO COOPERATIVA PROFUTURO.....	127
Cuadro N° 8: Cuadro de Actividades Cooperativa Profuturo.....	134
Cuadro N° 9: Matriz de Riesgos Cooperativa Profuturo	143

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO	29
Grafico 2: CONCENTRACION CARTERA PROFUTURO.....	56
Grafico 3: SEGMENTACION CARTERA PROFUTURO	57
Grafico 4: ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	75
Grafico 5: COMPONENTES DEL COSO	92

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: TOTAL CARTERA PROFUTURO	56
Tabla N° 2: SEGMENTACIÓN DE CARTERA	57
Tabla N° 3: PLAZOS CREDITO CONSUMO	62
Tabla N° 4: PLAZOS MICROCREDITO	62
Tabla N° 5: CALENDARIO DE PAGOS PROFUTURO.....	63
Tabla N° 6: TASA DE INTERES COOPERATIVA PROFUTURO.....	65
Tabla N° 7: PORCENTAJES DE PROVISION	68
Tabla N° 8: TABLA DE CALIFICACIONES DE RIESGO	69



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla N° 9: TABLA CALIFICACIONES PROFUTURO.....	69
Tabla N° 10: PORCENTAJE DE MOROSIDAD PROFUTURO.....	70
Tabla N° 11: PONDERACION MAPA DE RIESGOS	109
Tabla N° 12: PONDERACION DEL RIESGO COOPERATIVA PROFUTURO ...	131

INDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma 1: Flujo del proceso de crédito cooperativa Profuturo	138
--	-----

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOPERATIVA PROFUTURO	163
--	-----



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

JUAN GABRIEL PATIÑO MOROCHO, autor de la tesis "IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA BAJO EL ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA LA REDUCCION DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO PERIODO 2014.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, Marzo de 2015

JUAN GABRIEL PATIÑO MOROCHO,

C.I: 0104074109



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

JUAN GABRIEL PATIÑO MOROCHO, autor de la tesis "IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA BAJO EL ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA LA REDUCCION DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO PERIODO 2014.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Marzo de 2015



JUAN GABRIEL PATIÑO MOROCHO,
C.I: 0104074109



AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, a la cooperativa Profuturo por permitirme realizar mi trabajo de investigación en sus instalaciones, así como por brindarme toda la información requerida.

Al economista José Patricio Aucay Cabrera, Director de tesis, por su paciencia, dedicación y valiosos aportes para la consecución de esta investigación. A mi esposa, madre y hermanos por su apoyo incondicional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios ya que sin su gracia nada de esto fuera posible.

A mi esposa Jenny que es mi compañera de vida y quien me apoya en todos los proyectos y metas, con quien caminamos juntos en este camino llamado vida.

Al regalo más hermoso de mi vida, a quien me da motivos para día a día buscar comerme el mundo, y ser un mejor hombre, por quien cuido mis pasos y me esfuerzo por seguir adelante, a ti hijo mío, Mateo Nicolás te dedico este trabajo, así como todos los logros que en mi vida obtenga, siempre llevaran tu nombre.

A mi madre, que me enseñó a luchar para ganarme la vida, a quien vi llorar en busca de nuestro bienestar, a esa mujer más fuerte que un roble y sensible como ella sola, a mis hermanos, y a todos quienes de una u otra manera forman parte importante en mi vida.



INTRODUCCIÓN

Desde hace muchos años, en el país se ha venido consolidando el sistema cooperativo de ahorro y crédito como un mecanismo que apoya al desarrollo solidario, ya que, entendiéndose como tal, el cooperativismo consiste en ayuda mutua y solidaria, auto administrada bajo ciertos principios, es decir, que los recursos de quienes depositan sus ahorros (socios) servirán para quienes lo demanden que también son socios.

Las cooperativas surgen como un sistema paralelo al sistema bancario para apoyar a los pequeños productores agrícolas, artesanos, comerciantes minoristas, obreros en general que carece de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos.

Con estos antecedentes y debido a la importancia de las cooperativas de ahorro y crédito dentro de la economía local se genera la necesidad de controlar y medir el índice de morosidad ya que se trata de un punto clave dentro del giro de la institución y la estabilidad de la misma, de igual forma se constituirá en una herramienta útil para futuros estudiantes que les interese la administración de instituciones cooperativas enfocada a la recuperación de la cartera y su análisis.

El contenido del trabajo académico comprende el estudio del proceso de créditos y recuperación del mismo, mediante el uso de métodos y técnicas que permiten formular conclusiones y recomendaciones que serán de gran ayuda para la Cooperativa de ahorro y crédito "Profuturo", ya que colaborara con evidenciar fortalezas y debilidades dentro del proceso de recuperación efectiva del crédito convirtiendo a este resultado en un apoyo positivo para volver más eficiente todo este proceso.

Al conseguir un proceso más eficiente de recuperación efectiva del crédito, mediante procesos que permitan un cobro a tiempo, una reducción considerable de cartera vencida, a fin de cumplir con las obligaciones que se mantiene con los socios que invirtieron sus recursos, así como cumplir con los índices establecidos



por el ente regulador (SEPS), se demostrara la estabilidad y la correcta administración de la misma lo cual a su vez hará que tenga mayor confianza de futuros socios e inversionistas logrando de esta manera mantenerse como institución e Ir logrando el crecimiento esperado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA BAJO EL ENFOQUE DE ADMINISTRACION DE RIESGOS PARA LA REDUCCION DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO PERIODO 2014-2015.”

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO



CAPITULO I.

1. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORO Y CREDITO PROFUTURO.

1.1 Descripción de la cooperativa.

Entre los años de 1998-2000 un grupo de jóvenes trabajadores y emprendedores oriundos de la ciudad de Cuenca cansados de la banca tradicional y con una clara visión social proponen crear una caja de ahorro la misma que serviría para otorgar créditos entre sí con el afán de ayudarse mutuamente y trabajar en aras de mejorar su situación económica y condición de vida.

Desde su constitución hasta el año 2004 la Cooperativa desarrollo actividades de crédito de manera interna es decir no se daba la reforma a los estatutos para que se dé una ampliación de cobertura, frente a la necesidad de crecimiento y la visión cooperativa, los directivos de la cooperativa proponen reformar su estatuto, mejoran su estructura administrativa y operativa e inicia su ampliación de cobertura proponiendo instalar agencias en sectores estratégicos de la ciudad.

Al momento la Cooperativa de ahorro y crédito Profuturo cuenta con más de 5000 asociados a nivel del Azuay.

1.2 Aspectos Generales.

La cooperativa de ahorro y crédito Profuturo, es una entidad financiera sin fines de lucro, actualmente controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se constituyó mediante acuerdo ministerial N°0103 del ministerio de bienestar social e inscrito en el registro general de cooperativas con el número de orden 6697. Su estructura interna y administrativa se fundamenta en los instrumentos legales como: Leyes, reglamento general de cooperativas, Reglamento de la Superintendencia de economía popular y solidaria, estatutos, Manuales instructivos, Código de trabajo, Ley de régimen tributario interno. (Profuturo, 2004)



1.2.1 Misión.

La cooperativa “Profuturo” es una cooperativa de ahorro y crédito joven, sólida, confiable que llega a la población activa, productiva y trabajadora de la provincia del Azuay, que tiene como finalidad el contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad, entregando productos y servicios financieros de calidad con función social, satisfaciendo las expectativas de nuestros socios y clientes. (Profuturo, 2004)

1.2.2 Visión.

Ser una cooperativa de ahorro y crédito integral en la cual los socios y clientes reciban una diversidad de productos y servicios que contribuyan al bienestar de la gente emprendedora y económicamente activa de la comunidad, con personal altamente calificado asegurando transparencia, eficiencia, buen servicio y rentabilidad. (Profuturo, 2004)

1.2.3 Principios.

Los principios cooperativos son una serie de lineamientos generales por los que se rigen las cooperativas y constituyen la base filosófica del movimiento cooperativo. Derivados de las normas que se pusieron a sí mismos los llamados Pioneros de Rochdale, actualmente la organización que mantiene estos principios es la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Los 7 principios que rigen las cooperativas son:

- **Adhesión abierta y voluntaria:**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas que deseen utilizar sus servicios, deben estar dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva ser asociado.

- **Control democrático de los asociados:**

Las cooperativas son organizaciones democráticas, los miembros son los responsables de elegir a los representantes que estarán a cargo de los órganos de



dirigencia, estos a su vez tienen poder de decisión y en algunos casos crean políticas internas cuando estas sean necesarias.

- **Participación económica de los miembros:**

Los asociados deben contribuir de manera equitativa al crecimiento patrimonial de la cooperativa. Un porcentaje del capital es propiedad común de la cooperativa.

- **Autonomía e independencia:**

Las cooperativas son organizaciones privadas de propiedad conjunta. No son entes gubernamentales, ni tampoco ONG que reciben donaciones de otras instancias. El crecimiento de las cooperativas recae exclusivamente en los aportes realizados al Capital Social por cada uno de sus asociados y, por la gestión de negocio que realice la cooperativa.

En muchos casos pueden entablar acuerdos o convenios con otras organizaciones o cooperativas, pero mantienen siempre su autonomía.

- **Educación, formación e información:**

Las cooperativas deben brindar educación y entrenamiento a sus miembros, dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

La formación de verdaderos cooperativistas se deberá gracias a la educación que se brinde a los socios y sus familiares.

- **Cooperación entre cooperativas:**

Las cooperativas sirven a sus miembros de manera eficaz y fortalecen el movimiento cuando trabajan de manera conjunta con otras organizaciones similares. Las instituciones cooperativas están llamadas a colaborar entre sí promoviendo los valores de ayuda mutua, trabajo en equipo y solidaridad.



- **Compromiso con la comunidad:**

Las cooperativas trabajan para el desarrollo de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros. A medida que los individuos prosperen y se desarrollen, la comunidad también se beneficia. (PROFUTURO, 2013)

1.2.4 Objetivos Organizacionales.

- Generar un nuevo modelo de desarrollo económico bajo la estructura de una empresa social que basada en la experiencia económica del país, se presente como una clara opción para las personas que no pueden acceder a la banca tradicional.
- Pasar a formar parte de las cooperativas de segmento cuatro del mercado financiero local y consolidar a la entidad con los productos y servicios financieros alternativos de calidad total y adaptabilidad a su entorno.
- Promover el desarrollo socio económico de sus socios y de la comunidad mediante la prestación de servicios, en el marco de las operaciones permitidas por la Ley y los Reglamentos.
- Fomentar el ahorro que permita el fortalecimiento institucional.
- Fomentar a través de sus servicios, los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol, como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Promover su relación e integración con otras entidades locales, nacionales e internacionales de la economía popular y solidaria, en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la Institución y del sistema cooperativo
- Obtener fuentes de financiamiento interna y externa que fueren necesarios y convenientes para el desarrollo institucional.
- Establecer otros servicios y actividades que estén enmarcadas en las Leyes aplicables al sector cooperativo y que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros. (Profuturo, 2004)



1.2.5 Matriz FODA.

La matriz Foda, representa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que la institución debe enfrentarse en el desenvolvimiento del giro del negocio, desde el punto de vista interno y externo: A continuación se detallan los mismos.

Cuadro N° 1: **MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Atención personalizada sin costo F2. Beneficios Solidarios (Seguros) F3. Experiencia en el sector F4. Estructura Organizacional adecuada F5. Personal Capacitado F6. Imagen externa en crecimiento F7. Personal suficiente para cubrir ausencia F8. Confianza y Credibilidad en el mercado F9. Apertura de directivos para innovaciones F10. Estar controlada por ente regulador	D1. Ausencia de enlace entre oficinas D2. Captaciones insuficientes D3. Sistema de procesos y procedimientos D4. Calidad en los servicios D5. Bajo nivel de productividad D6. Metodología del crédito débil D7. Control interno insuficiente D8. Falencia en el sistema informático
OPORTUNIDADES	AMENZAS
O1. Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperado O2. Automatización del proceso en el mercado O3. Apertura al sector rural O4. Demanda insatisfecha de sectores urbanos O5. Nuevo marco jurídico y regulatorio O6. Confianza del público al sistema cooperado	A1. Migración A2. Sobre endeudamiento de los socios A3. Fuerte competencia de mercado A4. Competencia desleal A5. Mala administración de otras cooperativas A6. Riesgo País A7. Aspectos Legales A8. Tasa de Interés A9. Aspectos climáticos

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Juan Patiño Morocho

1.2.5.1 Análisis Foda.

- **FACTORES INTERNOS**

- a. **Fortalezas:** Son todos los factores internos que pueden favorecer al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa, los mismos que fueron elegidos en función de discusiones amplias y en la medida de lo posible muy objetivas:



- 1. Capacidad de los empleados de la cooperativa:** La mayor fortaleza que el grupo encontró es la capacidad que sus trabajadores tienen para brindar en el medio, un servicio y un trabajo apropiado. Esta característica se deriva de la experiencia que el grupo de trabajo ha obtenido en la práctica cotidiana de sus responsabilidades.
- 2. Compromiso de los funcionarios con la institución:** Se expresa como una fortaleza importante por el hecho que tanto los directivos como los trabajadores reconocen un nivel de compromiso respecto al avance de la cooperativa como organización y se refleja en el cumplimiento de las decisiones tomadas y el trabajo realizado.
- 3. Experiencia Institucional:** Si bien es cierto que la cooperativa es joven en cuanto al tiempo de su funcionamiento como tal, el grupo reconoce el grado de especialización que ha adquirido en el medio, particularmente en el servicio a las zonas rurales de la región.
- 4. Herramientas de movilización con los que cuenta la Institución:** Poder movilizarse y llegar al cliente con un servicio personalizado constituye una importante ventaja, de ahí que se ha identificado esta característica como una fortaleza importante de la cooperativa.
- 5. Trabajo en equipo:** La participación activa de todos sus actores, se concreta en un trabajo en equipo y comprometido con la Institución, que se ha reconocido como una fortaleza de la organización.

Los factores identificados ponen de manifiesto la estabilidad que tiene la Institución. Su imagen es importante, y las actitudes de sus trabajadores mucho más; por otra parte se descubren como fortaleza los compromisos de los empleados concordantes con la misión misma de la Institución, en el sentido de servir siendo ante todo productivos.

La mayor fortaleza de la Cooperativa es contar con un personal competente para realizar su trabajo de manera eficiente. Están conscientes que la imagen es fundamental en este negocio, por ello entre sus mayores fortalezas reconocen, por una parte, el compromiso de quienes laboran en la Institución y por otra la



experiencia de la Institución en el medio a pesar de su relativa juventud como cooperativa.

- b. **Debilidades:** Constituye el contrapunto de los factores internos propios de la cooperativa y son los limitantes para el logro de objetivos de la institución, aunque si se incorporan medidas y acciones oportunas pueden constituirse en fortalezas. Se han encontrado las siguientes:
- c. **Tecnología informática:** los equipos con los que en la actualidad cuenta la cooperativa no responden en su totalidad a las exigencias del trabajo y el ritmo de crecimiento que tienen y aspiran alcanzar, esta se constituye en su mayor debilidad por cuanto muchas actividades se realizan de manera mecánica y no existe por lo pronto un sistema interconectado con las agencias. No contar con un sistema informático óptimo que permita a los trabajadores, en sus diferentes áreas generar reportes de manera automática y continua disminuye la efectividad en la información y limita también la interrelación entre áreas.
- d. **Productos financieros:** Una debilidad que fue descrita por los participantes es la escasa promoción que realiza la Institución respecto de los productos financieros con los que cuenta la cooperativa; sin embargo esta puede a su vez constituirse en su principal fortaleza si en corto tiempo la cooperativa dedica esfuerzos para ampliar o renovar los mismos, más si se considera la intención de captar clientes en el área urbana.
- e. **Niveles de morosidad de la Cooperativa:** Se ha considerado que al estar por encima del 12% en morosidad ya existe una debilidad. Esta aseveración se realiza partir del hecho que falta supervisión, control y seguimiento de los créditos anteriores, así como poca gestión por parte de los asesores al momento de cobrar, a más de esto se ha podido observar que las personas encargadas de realizar la recuperación de campo no tenían una preparación financiera ya que la experiencia anterior que tenían es de recuperación de cartera comercial.



- 1. Promoción y venta de productos de captación:** En el entendido que la cooperativa es y desarrolla actividades financieras, una de las debilidades anotadas por los participantes es la poca promoción respecto a los productos que posee la cooperativa para captar recursos y que constituye un factor de impacto porque la entidad proporciona servicios no solo dirigidos a otorgar créditos, sino a captar recursos, en un escenario negativo la falta de captaciones y la demanda de créditos pueden provocar un problema muy grave ya que no se tendría la capacidad suficiente para responder por las obligaciones con los socios.
- 2. Comunicación desde los consejos hacia los empleados y entre consejos:** Una falencia evidenciada en la investigación, constituye la falta de comunicación e información de ida y vuelta por parte de los consejos. Esta condición puede limitar los niveles de acción por parte de gerencia, más cuando no se cuenta con canales apropiados para difundir de manera más ágil y oportuna las políticas, decisiones y resoluciones que se toman al interior de los mismos.
- 3. Infraestructura propia:** La cooperativa no cuenta con casa propia para las instalaciones de la Matriz, lo que sin duda constituye una debilidad por cuanto este factor constituye parte de la imagen con la que esperan contar y un respaldo patrimonial.

Las principales debilidades encontradas, se concretan básicamente en la limitada tecnología con la que en la actualidad cuenta la cooperativa, de la cual se desprenden otras debilidades básicamente de información confiable y oportuna y que fueron catalogadas por los participantes como importantes y que además pueden degenerar en problemas mucho más grandes y mucho más graves.

Se identificó la poca variedad de productos que posee la entidad que básicamente están direccionados a clientes de la periferia y el agro y que ahora son necesarios para lograr su reconocimiento en el área urbana de la provincia. Así mismo, se reconoció como debilidad a la falta de comunicación entre los directivos y la limitación estructural de la cooperativa para captar inversiones a largo plazo, así como el perfil de sus Directivos.



- **FACTORES EXTERNOS**

1. **Oportunidades:** Se identificó aquellos factores normalmente no controlables que pueden favorecer a la consecución de los objetivos de la Institución y que se presentan a continuación en orden de importancia:
2. **Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperado:** De acuerdo al análisis realizado en la cooperativa Profuturo se ha identificado como una de las mayores oportunidades la actual tendencia creciente que tiene el mercado financiero cooperativo lo cual hace prever que con las estrategias correctas que apunten a maximizar este factor se convertirá en una fortaleza que contribuirá al logro de objetivos institucionales.
3. **Enfoque de cooperación nacional e internacional hacia el sector informal:** La importancia dada en los últimos años a las entidades que realizan operaciones micro financieras constituye una importante oportunidad para la cooperativa Profuturo, cuya especialidad está fortalecida por el trabajo con sectores muy vulnerables y limitados en su acceso a la vida financiera.
4. **Existencia de medios de comunicación en la localidad:** Vivir en la era de la comunicación y la información es una condición relevante en el mundo de hoy; de ahí que la presencia de diferentes instituciones y medios de comunicación a través de los cuales la cooperativa Profuturo puede acceder para publicitar sus servicios y productos, constituye una oportunidad para que la cooperativa pueda transmitir a la colectividad la importancia de sus servicios y proyectar su imagen.
5. **Confianza del público al sector cooperativo:** Al ser el mercado cooperativo un mercado que cada vez gana más espacio y confianza entre las personas alrededor del país, se ha considerado que potenciando los servicios financieros de manera constante y exigente en función de nuevos y mejores productos la cooperativa ira ganando más de los posibles nuevos



asociados, es decir ira ganado mercado, lo cual de manera progresiva contribuirá al cumplimiento de objetivos institucionales.

6. **Demanda Insatisfecha de sectores urbanos:** Se ha podido observar que dentro del sector urbano aún hay sectores que se encuentran insatisfechos ya sea por los servicios financieros o por la atención que las instituciones financieras les brindan, esto por su puesto supone un nicho de mercado que la cooperativa Profuturo puede explotar a su favor enfocándose en mejorar las deficiencias que las otras instituciones presentan.
7. **Nuevo marco jurídico regulatorio:** De manera general dentro del marco regulatorio hay algunas normas que le otorgarían cierta ventaja a la cooperativa. La creación de la Superintendencia de Economía popular y solidaria como ente regulador, se encuentra más próxima a la naturaleza o filosofía del sector cooperado; filosofía que garantiza la constitución a través del modelo de economía popular y solidaria. Tal situación genera mayor competitividad pues brinda más espacio al sistema. Las cooperativas por naturaleza se encuentran más cerca de la gente y por tanto de la actividad productiva.

Todos los factores identificados como oportunidades tienen que buscar ser maximizados con la finalidad de convertirse en una fortaleza institucional, la correcta toma de decisiones y la visión de la cooperativa será determinante.

- **Amenazas:** De igual manera que las oportunidades se han identificado las principales amenazas para llevar a cabo el trabajo de la cooperativa Profuturo, las mismas que se enuncian a continuación:
 1. **Riesgo País:** Esta en una de las principales amenazas que se presentan a la hora de buscar el desarrollo y crecimiento institucional ya que, este factor está inmerso en cada una de las actividades que se desarrollan dentro del mismo, constituyéndose en un factor que en determinado momento pueda definir la estabilidad o no de la cooperativa.



2. **Presencia de fenómenos naturales:** Esta amenaza ha adquirido mayor peso en los últimos años, debido a la variación climática que se ha presentado de forma constante, esto afecta a los campesinos que viven de la comercialización de los productos, de manera especial en la Agencia Sígsig en donde el 90% de los socios se dedican a la agricultura y ganadería.
3. **Desempleo local:** considerando que el desempleo constituye un problema a nivel de toda la región lo cual dificulta la creación de otras fuentes de trabajo, que no sean las que están relacionadas con actividades agrícolas, de ahí que este factor fue anotado como una amenaza latente.
4. **Cultura paternalista establecida en el medio:** En el entorno en el que la cooperativa realiza sus actividades, está presente el sentido paternalista con el que surgieron muchas cooperativas de ahorro y crédito al igual que muchas organizaciones, lo que ha generado un ambiente muy permisivo y poco práctico para el desarrollo de actividades como entidades financieras.
5. **Mala administración de otras cooperativas:** La mala administración de otras cooperativas constituyen una de las amenazas más fuertes a las que se enfrenta Profuturo ya que esto provoca que la sociedad tenga cierta duda y desconfíe del sector cooperativo, el cierre o intervención de cooperativas convulsiona el mercado y puede provocar corridas de fondos que desembocarían en falta de liquidez y posterior intervención de la institución, teniendo un efecto dominó sobre el resto del sector cooperativo.
6. **Aspectos Legales:** La creación de la Superintendencia de economía popular y solidaria planteado por el primer mandatario constituye hasta cierto punto un riesgo de continuidad de las cooperativas, ya que de no presentar la información requerida, aplicar sus recomendaciones, y superar sus exigencias podría correr el riesgo de sanción e intervención, y en el peor de los casos el cierre.



1.2.6 Estructura Administrativa:

Estructura es la coordinación de una serie de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Ordenación que ha de ser relativamente duradera. La estructura de la organización es la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Se trata de un modelo relativamente estable de la organización que no puede identificarse totalmente con ella. Elementos estructurales:

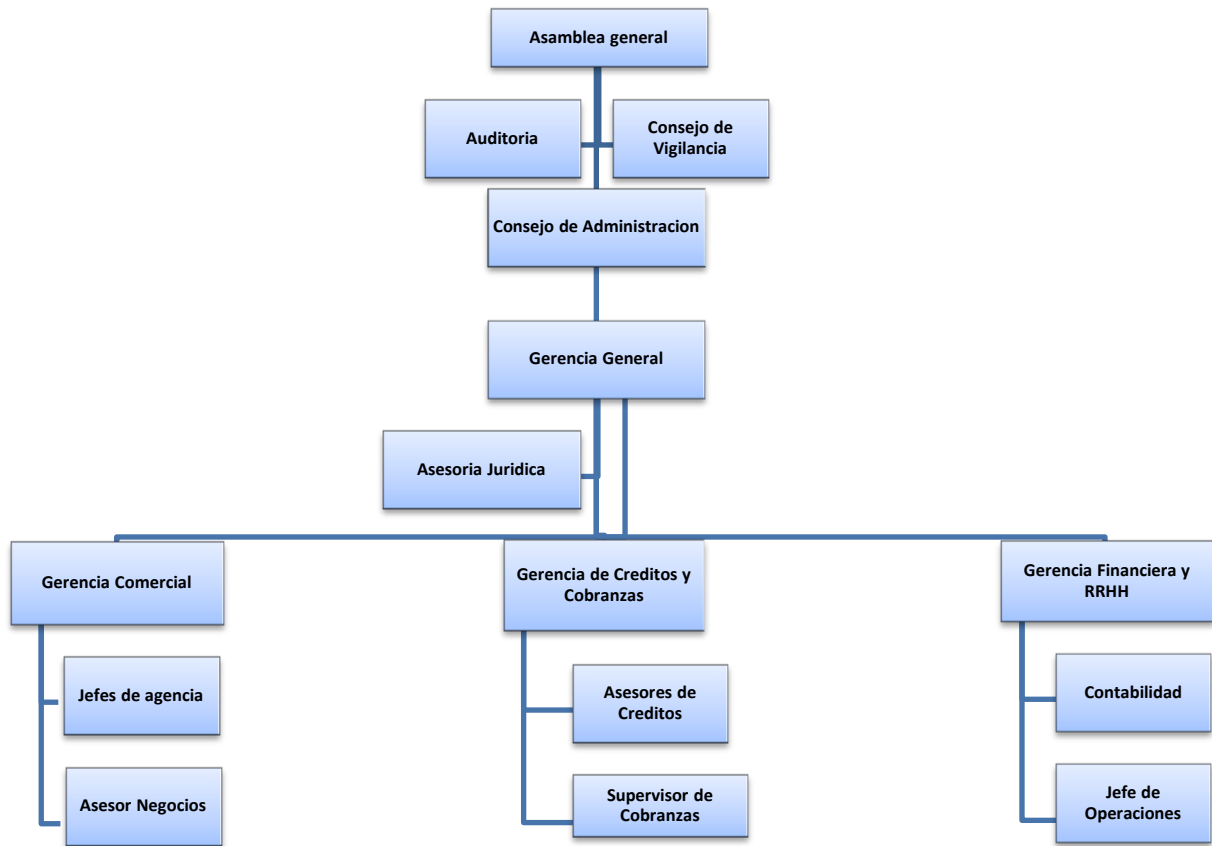
- la división de funciones,
- la distribución de puestos,
- la ordenación de los distintos niveles de toma de decisiones;

es decir, todo lo relativo a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas. (Escobedo, 1995)

A continuación se detalla la estructura administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo:



Grafico 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo
Elaborado: Juan Patiño Morocho

1.2.7 Descripción de la estructura Administrativa:

A continuación se detalla la estructura administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo:

- **Asamblea General de socios:**

La asamblea general de socios es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

Para participar en la asamblea General de socios, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de



cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el reglamento interno.

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la Asamblea General se efectuara con representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con el reglamento de elecciones aprobado por la asamblea general de socios, que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección, acorde con lo dispuesto en la ley orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento general. (Profuturo E. , 2013).

Los representantes durarán cuatro años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos de manera inmediata, por una sola vez. Se elegirán dos representantes suplentes por cada principal, si un representante de la Asamblea General es elegido como vocal del consejo de administración o Vigilancia, perderá su condición de representante y se principalizara al respectivo suplente.

Los vocales de los consejos de administración y de Vigilancia son miembros natos de la asamblea general y tendrán derecho a voz y voto, sin que puedan ejercer este último, en aquellos asuntos relacionados con su gestión.

a. Prohibición para ser representante.-

No podrán ser representantes a la Asamblea General:

- 1) Los socios que se encontraren en proceso de exclusión;
- 2) Los socios que se encuentren litigando con la cooperativa;
- 3) Los socios que mantengan vínculos contractuales con la cooperativa, no inherentes a la calidad de socio;
- 4) Los funcionarios o empleados;
- 5) Los socios que se encontraren en mora por más de noventa días con la misma cooperativa;



- 6) Los cónyuges, convivientes en unión de hecho o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los representantes, vocales de los consejos, gerente y empleados de la cooperativa; y,
- 7) Los que estuvieren incursos en otras prohibiciones estatutarias. (Seps, 2011)

a. Atribuciones y deberes de la asamblea general.-

Además de las establecidas en la ley orgánica de la Economía Popular y solidaria, su reglamento General y las que constaren en Reglamento interno, tendrán las siguientes atribuciones:

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de administración y vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes
4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentara, a su consideración, el consejo de vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el consejo de administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos correspondan según el reglamento interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa;
9. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;



11. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización, y gastos de representación del presidente y directivos, que, en conjunto, no podrá exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución, y liquidación;
13. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizara de la auditoria interna o efectuara la auditoria externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el consejo de vigilancia de entre los calificados por la superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la asamblea general procederá a designar su remplazo, dentro de los treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales;
14. Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;
15. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención. (Profuturo E. , 2013).

- **Consejo de Administración:**

Cuadro N° 2: CONSEJO DE ADMINISTRACION COOPERATIVA PROFUTURO

Tipo de vocal	Nombres y apellidos	Cedula	Duración (años)
Principal	Siguencia Cruz Walter Efraín	0301177481	4
Suplente	Cando Ochoa Fernando Esteban	0103950721	4
Principal	Serrano Sangurima Néstor Enrique	010881200	4
Suplente	Cárdenas Trelles Alba Antonieta	0102938016	4
Principal	Campoverde Vallejo Jaime Bolívar	0300971371	4
Suplente	Díaz Calle Manuel Fernando	0102245529	4
Principal	Criollo Criollo Manuel Rolando	0102213279	4
Suplente	Jara Salto Richar Favian	0103038014	4
Principal	Escandón Narváez María Elena	0104414180	4
Suplente	Zambrano Zúñiga Sue Joselyne	0705949931	4

Fuente: Estatutos Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo
Elaborado: Juan Patiño Morocho



Su deber es precautelar que la Cooperativa sea Administrada con eficacia y eficiencia, además de ser la autoridad fundamental del sistema de control interno, está integrada por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes, los cuales serán elegidos por la Asamblea General de Representantes y durarán en sus funciones cuatro años, pudiendo ser reelegidos por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo periodo no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un periodo. El consejo de administración se instalara dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar un presidente, vicepresidente, y un secretario, quienes lo serán también de la asamblea general.

a. Atribuciones y deberes:

1. Aprobar los reglamentos Internos, orgánico, funcional, de crédito y demás normas, con sujeción a las disposiciones contenidas en la Ley General de Cooperativas, su reglamento y el Estatuto;
2. Elaborar Proyectos si fueren necesarios, de reformas al Estatuto y someterlo a consideración de la Asamblea General de Representantes para su aprobación;
3. Nombrar al Gerente con razones debidamente justificada.
4. Aprobar las comisiones especiales que sean necesarias para la buena marcha de la Cooperativa;
5. Definir y diseñar los lineamientos de control interno para la administración prudente de la Cooperativa, para lo cual deberá aprobar y revisar al menos una vez al año el Manual de Control Interno y el Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito.
6. Aprobar políticas crediticias en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto;
7. Aprobar los límites si fueren necesarios con respecto al otorgamiento de crédito, así como lo relacionado a sujetos de crédito y los prototipos de productos crediticios que brindará la Cooperativa.



8. Realizar el seguimiento y evaluar la implantación del sistema de control interno, en coordinación con la Gerencia y los Comités que se conformará para el efecto.
9. Aprobar los manuales de administración y operación que se elaborasen para el funcionamiento correcto de la Cooperativa, los mismos que deberán estar sujetos a las disposiciones contenidas en la Ley General de Cooperativas, su reglamento y el Estatuto;
10. Es responsable conjuntamente con la Gerencia de la existencia del Sistema de Gestión y de Control Integral de Riesgos, incluyendo el diseño y la implementación de una infraestructura adecuada a los requerimientos de la Cooperativa.
11. Establecer, adoptar y mantener actualizadas las políticas de Gestión y de control integral de riesgos, de forma que las mismas, respondan adecuadamente a la dinámica propia de las actividades que conforman el objeto social de la Cooperativa Profuturo.
12. Aprobar la estructura orgánica de Profuturo y vigilar el cumplimiento de las medidas correctivas, que se deriven de los informes que emita el Consejo de vigilancia.
13. Aprobar el presupuesto del ejercicio económico y someterlo a consideración de la Asamblea General de Representantes;
14. Aprobar el Plan Estratégico, el plan operativo anual para someterlo a consideración y aprobación de la Asamblea General de Representantes;
15. Presentar para aprobación de la Asamblea General de representantes los estados financieros y su informe de labores;
16. Fijar los montos destinados para protección ante los riesgos de operación, sin perjuicios de poder exigir caución a los funcionarios que defina y por el monto que determine;
17. Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias;
18. Resolver en última instancia las peticiones de los socios, de acuerdo a lo que establece el Estatuto, una vez que el Gerente se haya pronunciado;



19. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas, previo informe del Gerente sujetándose a la normativa interna y a las disposiciones impartidas por el organismo de control pertinente;
 20. Conocer los informes periódicos que presente el Gerente, así como el informe anual correspondiente y tomar las decisiones que estime conveniente.
 21. Conocer los informes sobre la marcha de la Cooperativa presentados por el Gerente y otros estamentos a los que se les solicite;
 22. Aprobar el código de ética
 23. Las demás previstas en la Ley y su Reglamento General de Cooperativas, el Estatuto, el Reglamento Interno y los manuales de administración y operación de la Cooperativa. (Manual funciones, 2014).
- **Consejo de vigilancia:**

Cuadro N° 3: CONSEJO DE VIGILANCIA DE LA COOPERATIVA PROFUTURO

Tipo de Vocal	Nombres y Apellidos	Cédula	Duración (Años)
Principal	Arteaga Tamariz Román Patricio	0101773968	4
Suplente	Peñafiel Álvarez Manuel Froilán	0102074390	4
Principal	Lojano López Esperanza Magdalena	0101195923	4
Suplente	Ortiz Ochoa Cesar Augusto	0104242805	4
Principal	Cisneros Aguilar Glenda Karina	0702984824	4
Suplente	Zhiminaicela Zhiminaicela José Marcelo	0105210231	4

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo.
Elaborado: Juan Patiño Morocho

El consejo de Vigilancia es el organismo directivo de control de la Cooperativa conforme a las atribuciones que le confiere la Ley. El mismo estará integrado por tres vocales principales y tres vocales suplentes, funcionará independientemente del Consejo de Administración, serán elegidos por la Asamblea General de Representantes, durarán cuatro años en sus funciones y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo, hasta después de un periodo.



El consejo de vigilancia se instalara dentro de los ocho días siguientes a su elección, para nombrar, de entre sus miembros, un presidente y un secretario.

a. Atribuciones y deberes:

1. Informar a la Asamblea General de Representantes, sobre el cumplimiento del presupuesto, de los planes operativos y resoluciones de aplicación obligatoria a la gestión de los vocales del Consejo de Administración y del Gerente, observando especialmente, que no utilicen su condición en beneficio personal; y, al tratarse de infracciones a la Ley, al Estatuto y a los Reglamentos cometidas por los vocales del Consejo de Administración, Gerente y funcionarios emitirán un informe.
2. Velar por el cumplimiento de las recomendaciones y disposiciones emanadas de la Ley y su Reglamento General de Cooperativas, el Estatuto y el Reglamento Interno;
3. Supervisar el funcionamiento interno de la Cooperativa y el cumplimiento de las Políticas, Estatuto, Leyes, Reglamentos y demás documentos normativos aplicables en la Cooperativa, así como las decisiones de la Asamblea General y el Consejo de Administración.
4. Presentar informes al Consejo de Administración, sobre el estado del sistema de control interno en general, para lo cual, deberá realizar las pruebas que considere necesarias. En los informes deberán especificarse, en su caso, las irregularidades que se detecten y las medidas preventivas recomendadas, así como aquellas que se hubieren adoptado para tales efectos.
5. Establecer las funciones de control, directamente o a través de las personas que considere apropiadas, las cuales implicarán el establecimiento y
6. seguimiento de medidas necesarias para revisar que las actividades de la Cooperativa sean consistentes con los objetivos.
7. Hacer las recomendaciones administrativas al Consejo de Administración, sin efecto suspensivo ni devolutivo. El Consejo dejará constancia en actas



de sus objeciones de así tenerlos e informará a la Asamblea General de Representantes;

8. Emitir su dictamen sobre los balances Anuales; y,
9. Las demás atribuciones y deberes previstos en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, Estatuto, normas internas, y, manuales de administración y operación de la Cooperativa. (Manual funciones, 2014).

- **Auditoria interna:**

La responsabilidad de la auditoria interna es desempeñar con un profundo entendimiento de la cultura los sistemas y procesos de la Cooperativa, asegurar que los controles internos establecidos sean adecuados para mitigar los riesgos, que los procesos de gobierno sean eficaces y eficientes, y las metas y objetivos de la organización se cumplan.

- a. Funciones y responsabilidades:**

1. Examinar y evaluar la planificación, organización, dirección y control interno, administrativo y financiero.
2. Asesorar a la administración superior (Consejo de Administración) en cuanto al desarrollo de su gestión administrativa, en función y apego al cumplimiento de las leyes y demás regulaciones.
3. Presentar informe de auditorías anuales o especiales, sobre las actividades de la Cooperativa, al órgano superior, (Consejo de Administración.)
4. Ejecutar auditorias financieras y de cumplimiento legal, de acuerdo al plan operativo anual de la Cooperativa.
5. Verificar que los bienes, propiedad de la Cooperativa, se registren, administren custodien con criterios técnicos y económicos.
6. Verificar y evaluar la efectividad, eficiencia y la economía con que se han utilizado los recursos humanos, materiales, financieros, y la calidad de los servicios.
7. Participar por invitación en sesiones, reuniones, eventos u otros no previstos con derecho a voz pero no a voto relacionados con sus funciones o tareas.



8. Realizar las investigaciones y otras tareas especiales que la Asamblea General y los Consejos encomienden.
9. Promover con especial énfasis el desarrollo de una cultura de probidad y ética Institucional.
10. Otras actividades que estén directamente ligadas con el puesto. (Manual funciones, 2014)

- **Gerente General:**

Como Gerente de la institución su deber es planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que todas las actividades Administrativas y Financieras de la Cooperativa se realicen eficientemente, buscando un uso adecuado de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Para ser acreditado gerente de la cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el reglamento general de la ley orgánica de la economía popular y solidaria y en las regulaciones que se dicten para el efecto.

El Gerente sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Sera contratado bajo el código civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al seguro social, sin que ello implique relación laboral.

- a. Funciones y responsabilidades:**

1. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa;
2. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa.
3. Presentar informes Mensuales al Consejo de Administración sobre la situación económica financiera de la Cooperativa, y, presentar el informe anual de la gestión, funcionamiento y estados financieros de la Cooperativa a la Asamblea General de representantes, dentro del primer trimestre de cada año.
4. Cumplir y hacer cumplir las Políticas, Estatuto, Leyes, Reglamentos y demás documentos normativos aplicables en la Cooperativa, así como las decisiones de la Asamblea General y el Consejo de Administración.
5. Presidir la Comisión de crédito;



6. Contratar, remover, trasladar y sancionar a los empleados de la Cooperativa, cuyo nombramiento o remoción no sea de competencia de otro organismo administrativo de la entidad, y fijar sus remuneraciones según las leyes laborales y las políticas administrativas internas;
7. Delegar o revocar a otros funcionarios de la cooperativa ciertas funciones a él asignadas, únicamente para actividades específicas.
8. Suministrar la información que soliciten los socios, los organismos internos de la Cooperativa, los organismos de control y otras instituciones de acuerdo a su competencia;
9. Suscribir con el Presidente certificados de aportación, y autorizar sus correspondientes transferencias.
10. Proponer al Consejo de Administración las políticas que permitan la operatividad eficiente de la Cooperativa;
11. Dirigir, diseñar, aplicar y evaluar la correcta aplicación de las normas, manuales y procedimientos financieros y administrativos a fin de garantizar un uso adecuado de los recursos económicos, humanos y materiales de la Cooperativa.
12. Coordinar la elaboración del Plan Operativo y Presupuesto Anual para someterlo a consideración del Consejo de Administración, y, una vez aprobados, supervisar su ejecución, controlar y evaluar su cumplimiento.
13. Ejecutar las políticas, y servicios de acuerdo a los lineamientos fijados por el Consejo de Administración y Asamblea de Representantes, de acuerdo a los planes operativos, presupuesto, planes de negocio y el mapa estratégico institucional;
14. Ejecutar las políticas de tasas de interés y comisiones por servicios de acuerdo a los lineamientos Aprobados por el Consejo de Administración.
15. Ejecutar el sistema de control interno conforme lo Aprobado por el Consejo de Administración, implementando medidas de acción en caso de contingencias que puedan afectar la operación o los sistemas de información de la Cooperativa;



16. Vigilar conjuntamente con el Consejo de Vigilancia, que el sistema de control interno sea efectivo y funcional;
17. Solicitar a quien corresponda, que mantenga informado periódicamente a los entes de control el ingreso y salida de los socios, mediante reportes documentados;
18. Proponer la apertura de Agencias, Sucursales al Consejo de Administración para su aprobación.
19. Realizar el análisis, evaluación y proyección económica y financiera de la Cooperativa.
20. Aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentadas, dentro de los montos y límites establecidos en el Reglamento de Crédito.
21. Analizar con el área de Crédito y Cobranzas la calidad de la cartera de crédito, y su morosidad, para tomar las medidas correspondientes.
22. Legalizar y realizar las inversiones y gastos acordados según el presupuesto anual aprobado por la asamblea general de representantes
23. Tener conocimiento sobre los inventarios de bienes y valores de la Cooperativa que por concepto de garantías, tenga bajo su control, así como la custodia de archivos, documentos y libros de actas de todos los organismos directivos.
24. Abrir con el gerente Financiero cuentas bancarias, aprobar gastos, firmar cheques en forma mancomunada.
25. Las demás atribuciones y deberes previstos en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, Estatuto, normas internas, y, manuales de administración y operación de la Cooperativa, considerando las resoluciones del Consejo de Administración y de la Asamblea de Representantes. (PROFUTURO, 2013).

- **Gerente Créditos y cobranzas:**

Como descripción general de su puesto tiene que planificar, organizar, dirigir y controlar el otorgamiento y recuperación de créditos en base a una evaluación eficiente, en concordancia a las normas, procedimientos y políticas establecidas.



a. Funciones y responsabilidades:

1. Planificar, organizar, ejecutar, supervisar y controlar el otorgamiento del crédito y su recuperación, distribuyendo tareas al personal que se encuentra a su dirección.
2. Organizar las actividades de promoción, colocación y recuperación del crédito.
3. Administrar la concesión de los créditos en concordancia a las normas, procedimientos, políticas, reglamento y manual de crédito, la calidad de servicio, análisis y evaluación del crédito, a fin de garantizar la calidad de la cartera.
4. Planificar, organizar y controlar las acciones de recuperación de la cartera.
5. Investigar y analizar las líneas de crédito existente en el mercado financiero, proponiendo reformas a las políticas vigentes y o la creación de nuevos productos para mantener y mejorar competitividad institucional.
6. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estipuladas en el Reglamento y Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito.
7. Revisar la carpeta de crédito del socio o la opinión del Asesor de Crédito, previo a elevar con su opinión la aprobación del crédito en los montos establecidos en el reglamento o envía la Comisión de Crédito para su aprobación.
8. Verificar la información entregada del socio y garante en la central de riesgos.
9. Disponer las inspecciones previas la concesión del crédito en caso que amerite.
10. Verificar, calificar, aprobar o rechazar las garantías ofrecidas en respaldo a los créditos en conformidad al reglamento de crédito.
11. Aprobar en primera instancia o rechazar las solicitudes de crédito presentadas dentro de los montos o límites establecidos en el reglamento de crédito.
12. Ordenar a sus subordinados la inspección o seguimiento del crédito para garantizar el cumplimiento y reembolso del crédito.



13. Coordinar con el departamento jurídico la revisión y legalización de garantías presentadas.
14. Administrar el archivo de los créditos de la Cooperativa.
15. Analizar y preparar los reportes estadísticos sobre el otorgamiento del crédito, cuadros de morosidad y demás complementarios que considere necesario para la evaluación del servicio del crédito.
16. Desarrollar e implementar estrategias para identificar riesgos crediticios evaluando y asegurando la recuperación del crédito concedido e informar periódicamente a Gerencia General.
17. Planificar, supervisar y controlar la notificación oportuna de los avisos de vencimiento y pago oportuno de los créditos,
18. Elaborar y presentar un informe mensual al Gerente General sobre su gestión.
19. Participar en la planificación presupuestaria y operativa anual de la Cooperativa y de su área.
20. Coordinar con el Supervisor de Cobranzas y los asesores de créditos la recuperación de los créditos en mora.
21. Estudiar los casos particulares de préstamos que por sus condiciones tienen dificultad para la recuperación u proponer soluciones oportunas.
22. Participar en la calificación de la cartera, a fin de determinar el valor para la constitución de las Provisiones y adoptar medidas correctivas.
23. Proceder a conceder el crédito, luego de la aprobación del mismo por el Comité de Crédito y/o Gerente General.
24. Elaborar un informe de cartera castigada, mensual y un informe de anexos de trámites judiciales.
25. Elaborar un plan de trabajo anual de su Departamento y presentar a Gerencia y Recursos Humanos para su aprobación, seguimiento y evaluación.
26. Las demás funciones dispuestas por el Gerente. (Manual funciones, 2014)



- **Gerente de Recursos Humanos:**

Su propósito es planificar, organizar dirigir y aplicar la técnica de la administración de Recursos Humanos en la Cooperativa, además desarrollar programas de selección, inducción, capacitación de personal, evaluación del desempeño, políticas de salarios, llevar nómina y desarrollo organizacional.

- a. Funciones y responsabilidades:**

1. Planificar y organizar las actividades de la Cooperativa en lo que se refiere a la administración y manejo de Recursos Humanos.
2. Dirigir y controlar que se cumplan objetivos, métodos, políticas, reglamentos, y procedimientos para mejorar la eficiencia de los empleados y mantener la motivación del personal.
3. Administrar eficientemente el Recurso Humano para lograr, integración, satisfacción y productividad de los empleados y trabajadores.
4. Manejar beneficios sociales, salarios, promociones, descuentos, agasajos a los empleados y empleados de la Cooperativa.
5. Controlar la Elaboración de roles de pago, afiliación y aportación al IESS, aviso de entrada, salida, contratos y liquidación del personal, además de elaborar y mantener actualizado la historia laboral de cada empleado.
6. Mantener estadísticas de entradas y salidas, ascensos, y traslados del personal, etc.
7. Asesorar a los otros departamentos de la Cooperativa en lo que se refiere al manejo y administración de Recursos Humanos.
8. Realizar contactos con profesionales o instituciones de las distintas áreas para capacitar a los empleados y trabajadores de la Cooperativa.
9. Evaluar y contratar al personal nuevo de las diferentes áreas de trabajo de la Cooperativa.
10. Realizar evaluaciones del desempeño, trimestrales, semestrales o anuales a los empleados de la Cooperativa y elaborar informes.
11. Organizar y actualizar el archivo de carpetas de personal de la Cooperativa.



12. Visitar y supervisar a las Agencias que el personal se encuentre en el lugar de trabajo cumpliendo eficientemente con sus funciones, uniforme, políticas, reglamentos etc.
13. Elaborar el calendario anual de vacaciones y presenta al Gerente para su aprobación.
14. Elaborar y revisar el presupuesto anual de capacitación.
15. Elaborar el cuadro de capacitación anual de empleados de la Cooperativa.
16. Controlar y supervisa al personal en general que cumplan eficientemente con su trabajo también en lo que se refiere a atrasos, faltas, permisos etc.
17. Preparar informes del desempeño de los empleados para Gerencia, además realizar los
18. Trámites de traslados, rotaciones, despidos, liquidaciones, ascensos de los empleados.
19. Supervisar a las Jefaturas que cumplan con el plan de trabajo presentado y con sus actividades eficientemente, además realizar el seguimiento para la toma de decisiones con respecto a su desempeño laboral.
20. Cumplir y hacer cumplir a los Empleados: Políticas, Reglamentos, Disposiciones, Legislación Laboral y Manuales dispuestos por la Cooperativa y Organismos de Control.
21. Elaborar un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Departamento y presentar a Gerencia para su aprobación, seguimiento y evaluación
22. Realizar las demás funciones asignadas por el Gerente General. (Manual funciones, 2014)

- **Gerente Financiero:**

Como su principal tarea tiene planificar, organizar, los presupuestos y contables de la Cooperativa, que se han manejadas de acuerdo a las políticas instruidas por el comité de riesgo y Consejo de administración, optimizando la utilización de los recursos económicos.

- a. **Funciones y responsabilidades:**

1. proponer el presupuesto financiero institucional a la Gerencia.



2. Supervisar el cumplimiento del presupuesto, proponer estrategias, metas financieras y los ajustes necesarios a la Gerencia y al Consejo de Administración.
3. Participar en la formulación del (Plan Operativo Anual) y (Plan Estratégico) de la Cooperativa.
4. Cuidar que se mantenga una adecuada relación entre los activos de riesgo y el patrimonio técnico.
5. Cuidar que las cuentas estén de acuerdo al presupuesto establecido.
6. Analizar, evaluar e interpretar los estados financieros, presentando mensualmente conclusiones y recomendaciones para mejorar el área financiera de la Cooperativa.
7. Emitir reportes económicos-financieros gerenciales, en concordancia a principios contables y normatividad jurídica vigente. Entregar información financiera requerida a Gerencia y Consejo de Administración, utilizando herramientas técnicas de análisis.
8. Coordinar la implementación de las políticas y procedimientos actualizados del sistema financiero con el objeto de que se ajusten a la normatividad y las disposiciones legales vigentes.
9. Administrar adecuadamente los recursos monetarios de la Cooperativa, tanto en la matriz como en las agencias, a través de un eficiente manejo de la tesorería.
10. Controlar las actividades de caja.
Elaborar un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Departamento y presentar a Gerencia, Recursos Humanos para su aprobación, seguimiento y evaluación.
11. Calcular las posiciones de riesgo y su afectación al patrimonio técnico de la entidad.
12. Analizar el entorno económico y de la industria y sus efectos en las posiciones de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados en los que opera.



13. Realizar la revisión de diario ingreso, egreso y cheques.

14. Realizar las demás funciones designadas por el Gerente General. (Manual funciones, 2014)

• **Gerente Comercial:**

Atiende al socio y cliente para la promoción, desarrollo, difusión y publicidad de los productos financieros, de manera eficiente con amabilidad, dando toda la información necesaria, buscando incrementar las captaciones a corto, mediano y largo plazo para disponer de recursos económicos que permitan su colocación e inversión.

a. Funciones y responsabilidades:

1. Atender oportunamente con amabilidad, cortesía y eficiencia al público en las operaciones de negociación y recepción de captaciones a plazo para disponer de recursos económicos que permitan su colocación e inversiones.
2. Atender y promocionar los productos financieros que la Cooperativa ofrece.
3. Realizar las aperturas de cuenta a nuevos socios e ingresar al sistema computacional su registro.
4. Realizar la actualización de los datos de los socios, revisar y actualizar el cambio de firmas con los clientes en sus cuentas.
5. Archivar los documentos de depósitos a plazo fijo, ingresar al sistema y realizar renovaciones.
6. Elaborar reportes de captaciones a plazo fijo de los socios de todas las agencias
7. Informar al cliente sobre la tasa de interés de los créditos, apertura de cuentas de ahorro y ventajas de afiliarse a la Cooperativa.
8. Organizar y ejecutar la prestación de los servicios de captaciones hacia los socios y clientes.
9. Organizar e implementar el servicio del SOAT, servicio de giros y transferencias de fondos, supervisando su correcto desembolso, garantizando la eficiente prestación del servicio.



10. Mantener cuadradas las cuentas bajo su responsabilidad para garantizar la confidencialidad de la información para una acertada toma de decisiones.
11. Evaluar permanentemente los productos financieros de la Cooperativa y compararlos con la competencia a fin de mejorar el servicio.
12. Diseñar y desarrollar un plan de trabajo de Mercadeo Institucional. Publicidad de sus servicios financieros sugiriendo políticas de servicio y de mercadeo.
13. Diseñar proyectos de marketing institucional y sus presupuestos, controlando y ejecutando a fin de garantizar su correcta aplicación de acuerdo de los objetivos de la Cooperativa.
14. Organizar y dirigir las captaciones de recursos y la devolución de los mismos.
15. Implementar métodos y procedimientos que permitan evaluar el grado de aceptación que cada producto de captación tiene con los clientes de la Cooperativa y los coordina con Recursos Humanos.
16. Revisar y mantener un registro actualizado de depósitos de captaciones a plazo de clientes selectos o especiales, que por su condición necesitan un tratamiento especial.
17. Receptar captaciones de clientes selectos y especiales.
18. Realizar el seguimiento de los depósitos que mantienen los clientes e implementa acciones de devolución de las captaciones.
19. Realizar el cuadro diario de las cuentas bajo su responsabilidad, así como de los movimientos realizados en el día.
20. Desarrollar estudios de mercado sobre los productos, servicios financieros, y sociales presentes y futuros en el mercado.
21. Efectuar el seguimiento de los productos financieros y servicios sociales de la Cooperativa de acuerdo a las tendencias y circunstancias del mercado.
22. Realizar el seguimiento del cumplimiento de las actividades publicitarias y promocionales de la institución, ejecutadas por los medios de comunicación.



23. Realizar otras actividades inherentes al cargo encomendadas por la Institución. (Manual funciones, 2014)

1.3 Actividades de la Cooperativa.

La SEPS¹ distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como; profesión, relación laboral o gremial, etc. (Profuturo E. , 2013)

Con base a lo anterior, por su gestión, la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones establecidas que la SEPS emitirá para aquellas y tendrá como sus actividades las siguientes:

1. Recibir depósitos a la vista y a plazo fijo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
2. Otorgar préstamos a sus socios;
3. Efectuar servicios de caja y tesorería;
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o de las instituciones financieras nacionales o extranjeras
5. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas, y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales
7. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;

¹ (SEPS) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria



8. Invertir preferentemente, en este orden, en el sector financiero popular y solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
9. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;

Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la SEPS (Profuturo E. , 2013).

1.3.1 Servicios Financieros:

Los servicios financieros que la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo ofrece a todos sus socios son los que a continuación se detallan:

- Ahorros a la vista
- Inversiones a plazo fijo con la mejor tasa de interés
- Inversiones en certificados de aportación
- Créditos accesibles y rápidos
- Ahorro programado para menores de edad (www.profuturo.fin.ec, 2014)

1.3.2 Descripción de tipos de créditos

La cooperativa de ahorro y crédito Profuturo aplicara y otorgara créditos de consumo y microcréditos, dentro de cada tipo de crédito, el comité podrá autorizar la implementación del diseño o eliminación de productos crediticios de acuerdo a los requerimientos, circunstancias y necesidades comerciales y de expansión institucional, con el fin de brindar mejores alternativas para los socios. (Manual Creditos, 2013)

- Microcréditos: Es todo crédito no superior a veinte mil dólares que se otorga a personas naturales o jurídicas de hecho o de derecho, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares, destinados a financiar actividades de pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de repago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades. (Manual Creditos, 2013)
- Consumo: es aquel que se otorga a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios varios,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cuya fuente de repago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares. (Manual Creditos, 2013)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA BAJO EL ENFOQUE DE ADMINISTRACION DE RIESGOS PARA LA REDUCCION DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO PERIODO 2014-2015.”

CAPITULO 2

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



CAPITULO 2

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

2.1 Base Legal.

Establecido en la constitución de la república del Ecuador encontramos que:

El artículo 283 de la Constitución de la República, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios;

Que, el artículo. 309 de la Constitución de la República señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario; (ECUADOR, 2008)

Que, el artículo 311 de la misma Constitución señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria; (ECUADOR, 2008)

Que, el artículo 319 de la Constitución de la República del Ecuador establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas;

Que, el artículo 394 de la Constitución de la República garantiza la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional y la promoción del transporte público masivo y que, históricamente, la prestación de este tipo de servicio, se ha efectuado a través de cooperativas; (ECUADOR, 2008)

En base a esto, el Ministro de Finanzas de conformidad con el artículo 74 numeral 15 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, mediante oficio No. 071-SCM-MF-2011 0520 de 24 de febrero de 2011, emite dictamen favorable del



proyecto de Ley de la Economía Popular y Solidaria y se ratifica mediante oficio No. 116-SCM-MF-2011 0694 de 16 de marzo de 2011; con lo cual se hace viable la “ Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario”, la misma que rige a las instituciones del sector financiero y cooperativo. (COPYFP & Código organico de , 2010)

Dentro de la ley y reglamento de la superintendencia de economía popular y solidaria en la sección 3 “DE LAS ORGANIZACIÓN Y SECTOR COOPERATIVO” en su art. 21. Se define al sector cooperativo como el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. (SEPS & Superintendencia de economía, 2010)

Dentro de la misma ley en la sección I Art. 81. Encontramos que:

Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley” (SEPS & Superintendencia de economía, 2010)

Art. 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:



- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que



establezca el Reglamento de esta Ley. (SEPS & Superintendencia de economía, 2010)

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten

para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito. Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos: (SEPS & Superintendencia de economía, 2010)

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

2.2 Cartera de Crédito.

Una cartera de crédito es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones financieras hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en ese texto. Este instrumento es uno de los documentos más sencillos en su forma y de los más complejos en cuanto a su contenido. (Eco-finanzas.com, 2014)

La concesión de crédito para los socios de la cooperativa Profuturo se la realiza previa solicitud escrita interpuesta firmada por deudor y garante en el formulario que para el efecto maneja la cooperativa, más todos los documentos de respaldo que en toda solicitud de crédito es entregada. Se valida la información entregada por el socio, dirección domiciliaria, datos de la vivienda, actividad económica, referencias, justificación de ingresos, respaldo patrimonial entre otros, el valor a solicitar y la aprobación del mismo dependerá de su capacidad de pago, historial crediticio que mantenga el deudor, entre otros aspectos. La cartera de créditos de



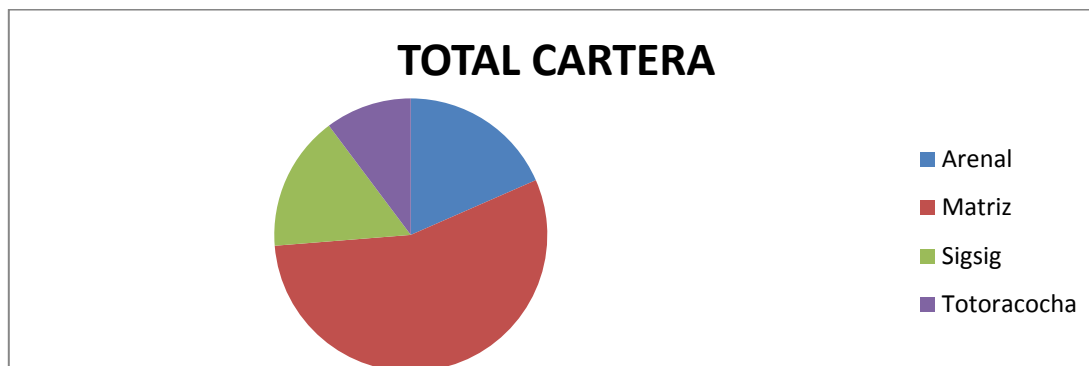
la cooperativa “Profuturo” está dividida en: crédito de consumo, microcréditos y créditos hipotecarios los mismos que son entregados con los requisitos y condiciones establecidos en el manual de créditos de la cooperativa y en base lo dispuesto en el manual de créditos establecidos para el efecto, a continuación se detalla la cartera de créditos de la cooperativa Profuturo con corte a 31 de Enero del 2015.

Tabla N° 1: TOTAL CARTERA PROFUTURO

OFICINAS	TOTAL CARTERA	NUMERO CREDITOS
Arenal	982795,68	269
Matriz	2948236,04	660
Sígsig	854633,41	235
Totoracocha	545852,77	162
Total general	5331517,9	1326

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo
Elaborado: Juan Patiño Morocho

Grafico 2: CONCENTRACION CARTERA PROFUTURO



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo
Elaborado: Juan Patiño Morocho

Como se puede observar en el cuadro anterior la cartera de la cooperativa está dividida entre cuatro agencias siendo la Agencia Matriz la que dispone de mayor concentración con un total de 55% del total de cartera, seguida de la Agencia el Arenal que tiene un total de 18%, con un 16% aparece la Agencia Sígsig, para que el restante 11% de la cartera este en la Agencia Totoracocha.



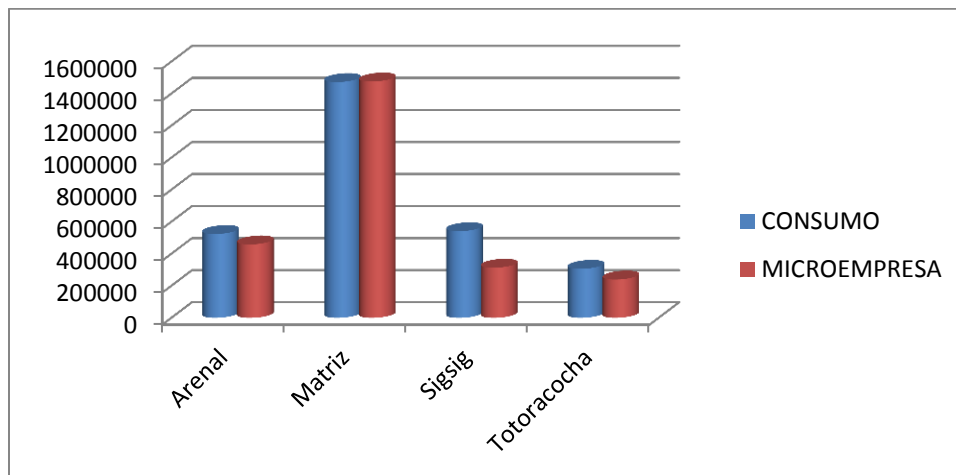
En lo relacionado a la segmentación del tipo de créditos, la cartera se divide en Consumo y Microcrédito, siendo la cartera de consumo la que predomina como podemos observar en el siguiente cuadro:

Tabla N° 2: SEGMENTACIÓN DE CARTERA

AGENCIAS	CONSUMO	MICROEMPRESA	TOTAL
Arenal	523894,41	458901,27	982795,68
Matriz	1472397,84	1475838,2	2948236,04
Sigsig	541242,19	313391,22	854633,41
Totoracocha	306496,16	239356,61	545852,77
Total general	2844030,6	2487487,3	5331517,90

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo
Elaborado: Juan Patiño Morocho

Grafico 3: SEGMENTACION CARTERA PROFUTURO



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo
Elaborado: Juan Patiño Morocho

2.2.1 Sujeto de crédito.

La cooperativa de ahorro y crédito Profuturo se basa en normas establecidas en su manual de créditos que en relación a los sujetos de crédito indica:

La cooperativa otorgara los créditos a sus socios, siempre y cuando éstos califiquen como sujetos de crédito, de acuerdo a las políticas establecidas por la institución, para ser sujeto de crédito deberá cumplir con los siguientes requisitos:



1. Ser socio;
2. Mantener en su cuenta de ahorros un saldo igual o superior al porcentaje del monto solicitado, el mismo que será determinado por el comité de créditos, y el consejo de administración.
3. Contar con los certificados de aportación requeridos, de acuerdo a la política establecida por el comité de créditos;
4. No tener créditos directos o indirectos en mora en la institución;
5. Presentar las garantías exigidas en cada caso, cuya idoneidad deberá ser calificada por el asesor financiero, en función de las políticas establecidas dentro de la negociación y evaluación del crédito;
6. Proporcionar en la solicitud de crédito, toda la información socioeconómica y financiera del deudor, garantes y sus respectivos cónyuges, en caso de que existieran, así como toda la documentación de respaldo exigida;
7. Aceptar el plan de pagos de capital, certificados de aportación y demás valores de acuerdo al monto, plazo, tasa de interés, y capacidad de pago del socio; y,
8. Que su nivel de endeudamiento, incluida la nueva operación, no supere el 100% de su patrimonio.

De igual manera no serán sujetos de crédito, por lo tanto están impedidos a calificarse como tales:

1. Quienes hayan sido demandados por la institución como deudores y el respectivo proceso haya superado la etapa de prueba, salvo autorización escrita del Gerente General;
2. Los socios cuyos créditos que por incumplimiento, hubiesen sido asumidos y cancelados total o parcialmente por sus garantes o terceras personas;
3. Los menores de edad;
4. Las personas extranjeras radicadas en el país, salvo el caso que presenten su cedula de identidad obtenida en el Ecuador y demuestre estabilidad comercial o laboral y domiciliaria mínima de 2 años;



5. Las personas naturales o jurídicas que mantengan créditos reestructurados, refinanciados, en demanda o castigados en la Cooperativa o en el sistema financiero nacional regulado y no regulado, y sector comercial, salvo autorización escrita del Gerente General;
6. Las personas que se encuentren sindicados en las listas nacionales o internacionales, o sentencia ejecutoriada por causas penales, salvo caso en el que presentare el certificado fehaciente;
7. Las personas sobre las cuales se hubiere instaurado un juicio por presunción de insolvencia; y,
8. Las personas jurídicas que no dispongan de RUC (Registro único de contribuyentes)

2.2.2 Líneas de crédito.

La normativa Ecuatoriana reconoce algunas líneas de crédito para las cooperativas, a continuación se detallan cada una de ellas con el concepto, según órgano rector:

Crédito Comercial: Se entiende por créditos productivos, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito que registren ventas anuales iguales o superiores a USD 100.000, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas. Las operaciones de tarjetas de crédito corporativas, se considerarán créditos productivos, así como también los créditos entre instituciones financieras.

Crédito de Consumo: Son créditos otorgados a personas naturales asalariadas y/o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

Microcrédito: Es todo crédito no superior a USD 20.000 concedido a un prestatario, sea una empresa constituida como persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a USD 100.000, un trabajador por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria destinado a financiar actividades en



pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero.

Crédito de Vivienda: Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como operaciones de crédito comercial, de consumo o microcrédito según las características del sujeto de crédito y del monto de la operación.

Crédito Educativo: Son los créditos otorgados a personas naturales, destinado para financiar estudios. (Seps, 2011).

Los créditos que otorga la cooperativa se clasifican en créditos de: consumo, microcréditos, dentro de cada tipo de crédito, el comité podrá autorizar la implementación del diseño o eliminación de productos crediticios de acuerdo a los requerimientos, circunstancias y necesidades comerciales y de expansión institucional, con el fin de brindar mejores alternativas para los socios. (Manual Creditos, 2013)

2.1.2.1 Crédito de Consumo.

Los créditos de consumo podrán ser entregados a personas naturales, cuyos fondos se destinen para el pago de bienes y servicios no relacionados a una actividad productiva. (Manual Creditos, 2013)

2.1.2.2 Microcréditos.

Es todo crédito no superior a veinte mil dólares que se otorga a personas naturales o jurídicas de hecho o de derecho, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares, destinados a financiar actividades de pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de repago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades. (Manual Creditos, 2013).



2.2.3 Condiciones.

Las condiciones para el otorgamiento de créditos están establecidas dentro de las políticas internas y que están alineadas a la ley que rige a las instituciones del sector financiero popular y solidario SEPS (Superintendencia de Economía popular y solidaria), la base del crédito está conformada por los depósitos en ahorros y certificados de aportación.

- El depósito de la base será del 6% del monto aprobado;
- EL 6% del depósito inicial será dividido en 1% Aporte patrimonial; 2% Certificados de aportación; 3% ITVC; (impuesto, tasa y verificación de créditos)
- El deposito deberá ser realizado por el socio antes de la liquidación del crédito;
- El deposito realizado del 6% no es reembolsable;
- Para la aprobación del crédito se verificara toda la información entregada por el socio, esta verificación se puede hacer de manera telefónica cuando se trata de confirmar certificados laborales, de la misma manera se confirma información sobre la dirección domiciliaria, y demás información respaldada con documentos, en caso de que la capacidad de pago sea analizada por ingresos propios del socio o por el giro de su negocio la verificación será in-situ.
- El pago mensual del capital y los ingresos, no deberán comprometer más del 50% del ingreso neto mensual promedio percibido de la actividad económica del socio, y de ser el caso, del ingreso neto mensual promedio percibido por la sociedad conyugal. (Manual Creditos, 2013)

2.2.4 De los plazos.

El plazo otorgado para el trámite de los créditos, se aplicara en función del destino y monto del préstamo, así como de la capacidad de pago del socio, el asesor de crédito con autorización escrita del Gerente de Créditos podrá, en casos excepcionales debidamente justificados, incrementar el plazo del crédito hasta un



25% en cualquiera de los rangos que se indican en los cuadros siguientes (Manual Creditos, 2013):

Tabla N° 3: PLAZOS CREDITO CONSUMO

CREDITOS CONSUMO	PLAZO MAXIMO
-1000	18
1000 hasta 3000	30
3001 hasta 5000	42
5001 hasta 10000	54
10001 hasta 20000	78
20001 hasta 50000	84
50001 más vigente	120

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo
Elaborado: Juan Patiño Morocho

Tabla N° 4: PLAZOS MICROCREDITO

MONTOS MICROCREDITO	PLAZO MAXIMO
-1000	24
1000 hasta 3000	36
3001 hasta 10000	60
10000 en adelante	72

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo
Elaborado: Juan Patiño Morocho

2.2.5 De las cuotas.

Para los créditos de consumo y microcrédito, en los cuales la fuente de repago de la obligación provenga de trabajo bajo relación de dependencia o de un ingreso fijo recibido por el socio, el pago será mensual; para cuando la fuente de repago sea el negocio, el sistema de pagos será mensual, bimensual, trimestral, o cualquier otra forma de pago que no exceda al semestral, según aplique el sistema de amortización se establecerá al momento de la negociación del préstamo.

Las fechas de pago de los créditos se sujetaran al calendario establecido por la institución, con el fin de ajustar la fecha de pago de la primera cuota. (Manual Creditos, 2013)



Tabla N° 5: CALENDARIO DE PAGOS PROFUTURO

Consumo		Microcréditos	
Días	Condición	Días	Condición
1-5	Si	1-15	Si
6-15	No	16-25	No
16 en adelante	Si	26 en adelante	Si

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo

Elaborado: Juan Patiño Morocho

2.2.6 De los intereses.

De acuerdo al Artículo 2 del Capítulo 2, Tasas de Interés de Cumplimiento Obligatorio, del Título Sexto: Sistema de Tasas de Interés, del Libro I, Política Monetaria-Crediticia de la Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador, se establece que las tasas de interés activas efectivas máximas para cada uno de los segmentos definidos en el artículo 8 del Capítulo VIII del mismo Título, corresponderán a la tasa promedio ponderada por monto en dólares de los Estados Unidos de América, de las operaciones de crédito concedidas en cada segmento, en las cuatro semanas anteriores a la última semana completa del mes anterior en que entrarán en vigencia, multiplicada por un factor a ser determinado por el Directorio del Banco Central del Ecuador.

Las tasas de interés activas efectivas máximas para cada uno de los segmentos de crédito, corresponden a la tasa promedio ponderada por monto, en dólares de los Estados Unidos de América, de las operaciones de crédito concedidas en cada segmento, en las cuatro semanas anteriores a la última semana completa del mes en que entrará en vigencia, multiplicada por un factor a ser determinado por el Directorio del BCE (Banco Central del Ecuador).



Cuadro N° 4: TASAS DE INTERES BANCO CENTRAL

Tasas de Interés			
Octubre 2014			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.34	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.22	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.97	Consumo	16.30
Vivienda	10.73	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.14	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	24.90	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.24	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.08	Depósitos de Ahorro	1.18
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.52
Operaciones de Reporto	0.46		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.22	Plazo 121-180	5.56
Plazo 61-90	4.33	Plazo 181-360	6.27
Plazo 91-120	4.96	Plazo 361 y más	7.28

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Juan Patiño Morocho

Dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo Las tasas de interés serán propuestas por el comité de créditos y aprobadas por el consejo de administración, en base a estudios técnicos levantados para cada caso y bajo las normas de los organismos de control. Esta resolución deberá ser comunicada a los diferentes niveles para su difusión y aplicación, cuando la tasa efectiva máxima fijada por el banco central del Ecuador este por debajo de la aprobada, la Gerencia General la aplicara automáticamente para el periodo que corresponda. La tasa de interés contratada en una operación de crédito podrá ser fija o variable, de acuerdo a lo dispuesto por el comité de créditos y el consejo de administración, en la actualidad se maneja las siguientes tasas de interés:



Tabla N° 6: TASA DE INTERES COOPERTIVA PROFUTURO

LINEAS	TASAS
MICROCREDITO MINORISTA	21%
MICROCREDITO AC. SIMPLE	19%
MICROCREDITO AC. AMPLIADA	18%
CONSUMO =< 10.000	16,2
CONSUMO =>10.000	15,50%

Fuente: Manual de Créditos Profuturo

Elaborado: Juan Patiño Morocho

La tasa de interés de mora será igual al 10% de recargo sobre la tasa de interés vigente del crédito, este se aplicara sobre los saldos de capital vencidos desde el primer día de atraso hasta su cancelación. (Manual Creditos, 2013)

2.2.7 De las garantías y requisitos para créditos.

Las garantías que se exigirán para los créditos que otorguen la cooperativa, serán las siguientes:

1. **Garantía quirografaria.**- Es cuando una o más personas asumen con su firma, de manera solidaria, la obligación contraída conjuntamente con el deudor;
2. **Garantía real.**- Es aquella que está constituida por bienes muebles e inmuebles. Existen dos tipos de garantías reales:
 - 2.1. **Garantía Hipotecaria.**- Está constituida por una hipoteca que recae sobre bienes inmuebles (casas, departamentos, terrenos, etc.); y,
 - 2.2. **Garantía Prendaria.**- Es aquella que se constituye sobre determinados bienes muebles, cuyo dominio sobre la propiedad queda supeditado al cumplimiento de la obligación; y,
 - 2.3. **Garantía mixta.**- Se considera garantía mixta a la combinación entre cualquiera de las anteriores. La Cooperativa podrá recibir y aceptar éstas garantías precautelando los intereses institucionales. (Manual Creditos, 2013).

A continuación se detalla los requisitos generales para la solicitud de crédito:

- Ser socio de la cooperativa;
- Copia de cédula de ciudadanía o de identidad válida y certificado de votación vigente;



- Copia de la planilla de servicio básico actualizada (Agua, Luz o teléfono);
- Copia de las escrituras o pago de predio urbano (si tiene);
- Certificado de trabajo o rol de pagos;
- Copia de la matrícula de vehículo (si tiene);
- Copia de ruc, rise, o facturas (Negocio);
- Depositar el 6% del monto solicitado.

Estos son los requisitos generales que pide la cooperativa de ahorro y crédito previo el análisis crediticio, los requisitos van a variar dependiendo de la situación real del solicitante, una vez adjuntados todos los documentos y de ser viable la operación, el crédito es desembolsado en un plazo no mayor a 48 horas.

2.2.8 El riesgo de la Cartera de Crédito.

El riesgo de la Cartera de Crédito en las Instituciones Financieras, es distinto a los que se asume en la gestión comercial, por su volumen, complejidad y cobertura. Sin embargo, no hay normas estrictas que dicten cómo debe una entidad manejar el proceso por lo que la filosofía de la alta administración y del directorio es la de implementar las mejores prácticas en administración y control de riesgos. Adicionalmente se deberá cumplir con las disposiciones de los organismos de control, acercándose a las mejores prácticas del mercado y las políticas internas de la Institución

Una efectiva administración de riesgos en la Cooperativa Profuturo se basa en identificar, medir, monitorear y controlar los mismos. La forma en que una Institución Financiera cumple con estos pasos es la esencia de la gestión de riesgos.

El proceso utilizado varía según el tipo de riesgo y se compone de los siguientes pasos:

- Supervisión activa por parte del Directorio y la Administración.
- Desarrollo de políticas, procedimientos y límites adecuados.
- Medición y monitoreo del riesgo y sistemas de control de gestión adecuados.



- Auditorias y controles internos integrales.

La ampliación o reducción del proceso depende del grado de complejidad en los activos, pasivos y partidas fuera de balance, así como también en la organización y recursos que aporte la institución, sobre todo la experiencia del personal en las áreas involucradas.

2.2.8.1 Central de Riesgos.

Es un sistema de registro de información que mantiene los datos sobre los créditos que una persona o empresa (titular y/o codeudor) haya contratado con las instituciones reguladas y controladas por la Superintendencia de Bancos; que incluye entidades bancarias, sociedades financieras, tarjetas de crédito, mutualistas, cooperativas o un banco extranjero (offshore) cuya matriz se encuentra en el país entre otras. También se registran como información adicional a la Central de Riesgos, los créditos adquiridos a través de entidades financieras no controladas ni reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (cooperativas reguladas por el Ministerio de Bienestar Social) y entidades del sector real o comercial (Créditos Económicos, La Ganga, Comandato, Fybeca, Andinatel, Porta, Deprati, Casa Tosi y similares casas comerciales) cuya información es solicitada directamente por los burós de información crediticia, y corresponde únicamente a obligaciones que se mantiene como deudores. (www.sbs.gob.ec, 2014)

Considerando que esta información refiere a créditos concedidos por entidades del sistema financiero, cuya fuente de fondo son, en su más alto nivel, los depósitos de quienes confían en dichas entidades, la primera finalidad de la Central de Riesgos es proteger los dineros depositados en las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Adicionalmente, otro de los objetivos es garantizar el retorno de los valores prestados, esto minimizando el riesgo de a quien se ha prestado, mientras más conozco al deudor menor riesgo de que no cumpla con su obligación se tiene, es así que con los datos que presenta la Central de Riesgos, se puede establecer en el análisis de una persona que solicita un préstamo o tarjeta de crédito, tanto en las entidades financieras como en las



casas comerciales, que esa persona tenga un buen historial crediticio como cumplidor de sus obligaciones, o lo contrario. (www.sbs.gob.ec, 2014)

2.2.9 Provisiones para el riesgo.

Se entiende por provisión de cartera el valor que la institución financiera, según disposición de normativa y análisis de cartera, considera que no es posible recuperar, y por tanto debe provisionar. Siempre que una institución financiera realice y otorgue créditos corre el riesgo que un porcentaje de los clientes o socios no paguen sus deudas, constituyéndose para la institución una pérdida, puesto que no le será posible recuperar la totalidad de lo prestado, el total de la cartera no pagada por los socios constituye una pérdida para la empresa que debe reconocerse en el resultado del ejercicio, por tanto se debe llevar como un gasto. La provisión de cartera, una vez calculada disminuye el valor de la cartera y se reconoce como gasto.

En ese contexto la Superintendencia de Bancos y Seguros indica que:

“La administración de cada entidad controlada, deberá constituir provisiones en los diferentes segmentos de crédito, en los porcentajes mínimos y máximos que constan en la siguiente tabla” (Junta Bancaria, 2011)

Tabla N° 7: PORCENTAJES DE PROVISION

Categorías	Porcentajes de provisión	
	Mínimo	Máximo
A-1	0.50%	
A-2	0.51%	0.99%
A-3	1%	4.99%
B-1	5%	9.99%
B-2	10%	19.99%
C-1	20%	39.99%
C-2	40%	59.99%
D	60%	99.99%
E	100%	

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Juan Patiño Morocho



Para esto debemos tomar en consideración que cada crédito tiene una calificación en función de los días de morosidad que este tiene, para lo cual el ente regulador asigna la siguiente tabla:

Tabla N° 8: TABLA DE CALIFICACIONES DE RIESGO

CATEGORIAS	DIAS DE MOROSIDAD
A-1	0
A-2	1-8
A-3	9-15
B-1	16-30
B-2	31-45
C-1	46-70
C-2	71-90
D	91-120
E	120 +

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado: Juan Patiño Morocho

Sin embargo, es preciso indicar que la cooperativa Profuturo, califica a sus créditos según la siguiente tabla, la misma que es aplicable para las cooperativas del segmento 2 que es el segmento al cual pertenece la institución:

Tabla N° 9: TABLA CALIFICACIONES PROFUTURO

MICROCREDITO		CONSUMO	
CATEGORIA	DIAS DE MOROSIDAD	CATEGORIA	DIAS DE MOROSIDAD
A	0-5	A	0-15
B	6-30	B	16-45
C	31-70	C	46-90
D	71-90	D	91-120
E	91+	E	120+

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo
Elaborado: Juan Patiño Morocho

En torno a las calificaciones anteriormente indicadas, se adjunta el cuadro de calificaciones que actualmente posee la Cooperativa Profuturo, con los respectivos porcentajes correspondientes por calificación.



Tabla N° 10: PORCENTAJE DE MOROSIDAD PROFUTURO

SUCURSAL	A	B	C	D	E	Total general
Arenal	1009668,73	43903,25	27247,3	6682,56	133852,14	1221353,98
Matriz	2800383,69	69113,9	126925,18	39607,32	233802,35	3269832,44
Sigsig	924121,12	10230,85	9194,69	4937,59	59733,5	1008217,75
Totoracocha	729984,39	17935,07	33594,2	24565,5	47760,25	853839,41
Total general	5464157,93	141183,07	196961,37	75792,97	475148,24	6353243,58
Porcentajes	86,01%	2,22%	3,10%	1,19%	7,48%	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo
Elaborado: Juan Patiño Morocho

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayoría de la cartera se encuentra en calificación A, sin embargo la cartera vencida suma en total el 14% del total de la cartera, lo cual evidencia un mal manejo y gestión de recuperación, esto lo analizaremos a detenimiento más adelante.

2.2.10 Plan de Riesgo.

Es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular. (Ramos, 1999)

La cooperativa de ahorro y crédito Profuturo en la actualidad se viene desempeñando en el área de crédito considerando todos los factores de riesgo inherentes al proceso, con la finalidad de minimizar el mismo, evaluando aspectos básicos como son las 5 C's del crédito, a continuación se detallan:

1. **Capacidad:** El que el solicitante de un crédito tenga la "capacidad" de pago suficiente para hacer frente a sus obligaciones es tal vez lo más importante. Para determinar dicha capacidad, el intermediario financiero investiga cómo es que el solicitante del crédito pretende hacer frente a sus obligaciones, considerando cuidadosamente sus flujos de efectivo, el calendario de



pagos, su experiencia e historial de crédito. En la medida en que haya cumplido puntual y cabalmente con los créditos que haya contratado en el pasado, se espera que sea más probable que lo haga en el futuro y, por lo tanto, el intermediario deberá estar más dispuesto a otorgar el crédito.

2. **Capital:** El “capital” del solicitante está constituido por los recursos que personalmente tenga invertidos en el negocio para el cual ha solicitado el crédito. En la medida en que tenga invertidos más recursos personales en el proyecto, tendrá más incentivos para ser más prudente en el manejo de los recursos del crédito, favoreciendo con ello las posibilidades de que cumpla cabalmente con el mismo.
3. **Colateral:** Para otorgar un crédito, suele requerirse la entrega de una garantía “colateral”, en forma de bienes muebles o inmuebles, como inventarios o edificios, que serán aplicados para hacer frente a las obligaciones contraídas por el solicitante, en caso de que éste no pueda hacerlo por medios propios. Otro de los colaterales a los que con más frecuencia se acude en México, es el otorgamiento de avales personales por parte de personas de reconocida solvencia moral y material.
4. **Carácter:** Para que un solicitante reciba un crédito, no basta con que cumpla con los requisitos anteriores; es necesario también que dé la impresión al intermediario financiero de que es una persona confiable, que cuenta con el “carácter” necesario para cumplir cabalmente con las obligaciones que contraiga. Por lo general, se considera que una buena reputación tanto en los negocios, como en la vida social, es signo de un buen “carácter”.
5. **Condición:** Es posible que los prestamistas deseen saber cómo piensa usar el dinero y tendrán en cuenta el propósito del préstamo, como por ejemplo, si el préstamo se utilizará para comprar un vehículo u otra propiedad. También pueden considerarse otros factores, como las condiciones ambientales y económicas.

La institución elabora un adecuado seguimiento y recuperación de crédito, sin embargo existen factores internos y externos que podrían afectar esta gestión,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

dando lugar a la propuesta y creación de un plan de contingencia financiero adecuado para la protección de este activo en riesgo. (Manual Creditos, 2013).



“IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA BAJO EL ENFOQUE DE ADMINISTRACION DE RIESGOS PARA LA REDUCCION DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO PERIODO 2014-2015.”

CAPITULO 3

FUNDAMENTACION DE LA GESTION DE RIESGOS



CAPITULO 3.

3. FUNDAMENTACION DE LA GESTION DE RIESGOS.

3.1 Administración.

3.1.1. *Concepto y Definición.*

La *administración* es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos. Administración es una palabra procedente del latín, *administratio*, que significa dirección, gestión o gerencia, donde el prefijo *ad-* significa dirección, tendencia, hacia, y el vocablo *minister* significa obediencia, al servicio de, subordinación. Este término también proviene del latín *ad-ministrare*, que significa servir, o *ad manus trahere*, que significa gestionar o manejar. De esta forma, el término administración se refiere al funcionamiento, a la estructura y al rendimiento de las empresas u organizaciones que están al servicio de otros.

La administración de empresas es una rama de las ciencias humanas, sociales o humanidades que se caracteriza por la aplicación práctica de un conjunto de principios, normas o leyes y roles, funciones o procedimientos dentro de las organizaciones. Se practica sobre todo en las empresas, ya sean públicas, privadas, mixtas o de otro tipo. En una empresa, el acto de administrar significa planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las tareas o los procesos siempre buscando lograr productividad y el bienestar de los trabajadores, y obtener lucro o beneficios, además de otros objetivos definidos por la organización. (Eco-finanzas.com, 2014)

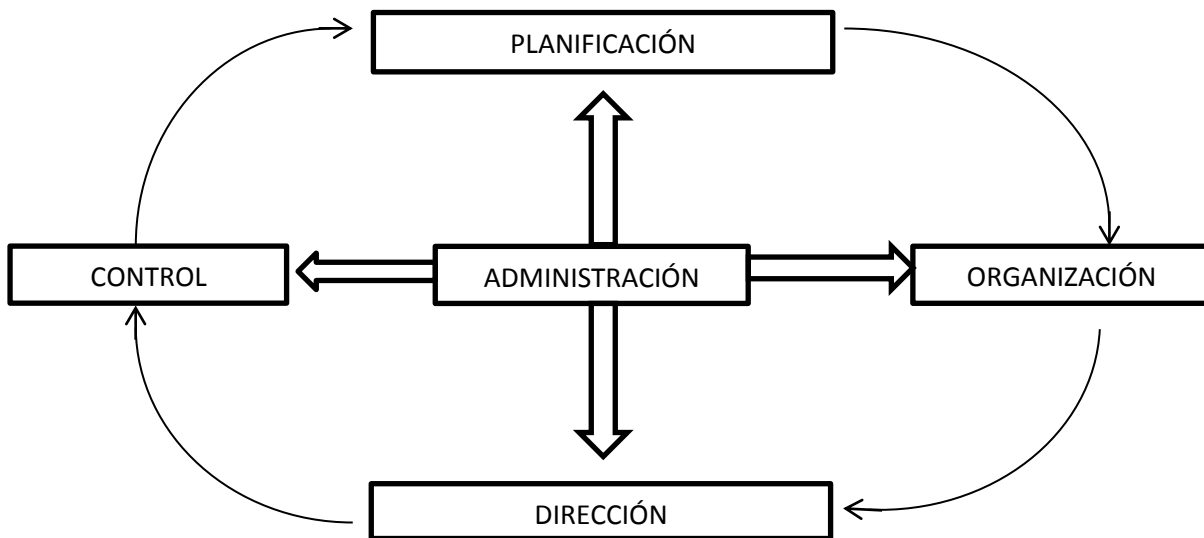
3.1.2 *Elementos del proceso administrativo.*

La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo.



Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se tornan en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo.

Grafico 4: ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: (Escobedo, 1995)
Elaborado: Juan Patiño Morocho

- **Planeación:** La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.



Organización: Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá incorporar:

- Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.
- Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.
- Una idea clara de los principales deberes o actividades.

La organización es el acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo que llevan a cabo los administradores, gerentes economistas, contadores que se encuentran en puestos directivos de la unidad productora. (Escobedo, 1995).

- **Dirección:** Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación. La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. (James, 2001)
- **Control:** Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se



ajusten a los planes y objetivos de la empresa. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. (James, 2001)

3.1.3 El Control.

El control es el proceso por el cual los gerentes monitorean y reglamentan la eficiencia y la eficacia con que una organización y sus miembros desempeñan las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque la cooperativa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Para el consejo de administración y para el gerente de Profuturo es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones? y ¿cómo lograrlos? En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia adelante.

Podemos decir que el control en el proceso administrativo es muy importante en la organización porque de modo directo o indirecta interactúa con la planeación en cuatro formas.

- La planeación es el proceso formal que se sigue para formular, metas, estrategias, tácticas y normas, así como para asignar recursos. Los controles sirven para garantizar que las decisiones, las acciones y los resultados sean congruentes con esos planes.



- La planeación prescribe los comportamientos y los resultados deseados. Los controles sirven para mantener y dirigir los comportamientos y los resultados reales.
- Los administradores y los empleados no pueden hacer planes efectivos si no cuentan con información exacta y oportuna, los controles ofrecen una parte importante de esta información.
- Los planes indican para que propósito sirven los controles. Los controles sirven para garantizar que los planes sean implementados según su intención. Por tanto, la planeación y el control se complementan y apoyan.

El propósito del ejercicio del control, en cualquier organización, consiste en disponer de los medios y acciones oportunas para asegurar que sus miembros internalicen los objetivos. Es decir, el objetivo último de cualquier sistema de control no es controlar un determinado comportamiento, sino más bien influir en las personas para que sus acciones y decisiones sean coherentes con los objetivos de la organización. En general, el sistema de control persigue el objetivo de eficacia y eficiencia de la organización, es decir, se convive como el instrumento idóneo para mantener la organización en condiciones óptimas. (Caro, 2012)

3.1.4 Paradigmas del Control Interno.

De manera tradicional los elementos que a continuación se detallan, constituyen la base para diseñar un sistema de control interno:

- Un plan de organización que provea segregación adecuada de las responsabilidades y deberes.
- Un sistema de autorización y procedimiento de registro que provea adecuadamente un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Practicas sanas en el desarrollo de funciones y deberes de cada uno de los departamentos de la organización.
- Recurso humano de una calidad adecuada de acuerdo con las responsabilidades.



Estos elementos son importantes individualmente por derecho propio pero son tan básicos para un sistema de control interno adecuado que cualquier deficiencia importante de uno de ellos evitaría el funcionamiento satisfactorio de todo el sistema. Por ejemplo, el sistema de autorización y de procedimiento de registro no puede considerarse adecuado sin que el personal encargado de desarrollar los procedimientos sea capacitado, lo cual es necesario para que el sistema funcione.

1- EL PLAN DE ORGANIZACIÓN:

Aunque un plan de organización apropiado puede variar de acuerdo a la institución, por lo general un plan satisfactorio debe ser simple, flexible y debe establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad. Un elemento importante en cualquier plan de organización es la independencia de funciones de: operación, custodia, contabilización y auditoría interna. Esta independencia demanda la separación de deberes en tal forma que existan registros fuera de un área que sirva de control sobre sus actividades. Aunque estas separaciones son necesarias, el trabajo de todos los departamentos debe integrarse y coordinarse para obtener un flujo regular de trabajo y eficiencia de operación en general. Debe evitarse la igualdad en responsabilidad, pero esta podría dividirse en fases; cuando el trabajo de las divisiones es complementario. Tal división de responsabilidad es inherente en un buen sistema de control interno el cual determina que las funciones de iniciación y autorización de una actividad deben estar separadas de su contabilización.

2- SISTEMA DE AUTORIZACIONES Y PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO:

Un sistema satisfactorio debe incluir los medios para que los registros controlen las operaciones y transacciones y se clasifiquen los datos dentro de una estructura formal. Un código de cuentas preparado cuidadosamente facilita la preparación de estados financieros.

Si el código se adiciona con un manual de cuentas que defina las cuentas y asientos correspondientes, se puede obtener mayor uniformidad en los registros de transacciones contables.



Los medios para que los registros originales controlen las operaciones y transacciones se crean a través de diseños de registros y formularios apropiados y por medio del flujo lógico de los procedimientos de registro y aprobación. Estos formularios y las instrucciones respecto al flujo del procedimiento de registro y aprobación se incorpora en manuales de procedimientos.

3- PRACTICAS SANAS:

La efectividad del control interno y la resultante eficiencia en operaciones vienen determinadas por las prácticas seguidas en el desarrollo de los deberes y funciones de cada departamento de la institución.

Los procedimientos adoptados deben brindar los pasos necesarios para la autorización de transacciones, su registro y el mantenimiento de custodia de los activo. Proveen los medios para asegurar la integridad de tales autorizaciones, registros y custodia.

Con esta división se provee una comprobación auxiliar de la corrección del trabajo y la probabilidad de detección de errores se aumente.

4- RECURSO HUMANO:

Un sistema de control interno que funcione satisfactoriamente depende no solamente de la planeación de una organización efectiva y lo adecuado de sus prácticas y procedimientos, sino también, de los funcionarios, jefes de departamento y otros empleados importantes y necesarios para llevar a cabo lo prescrito en una manera eficiente y económica.

Los controles administrativos comúnmente se relacionan solo indirectamente a los registros financieros y por lo tanto no requieren evaluación.

La revisión del control interno por parte del auditor correspondiente, debe ser efectuada como una fase del examen, preferiblemente en una fecha intermedia, aplicando procedimientos de auditoría apropiados dirigidos a evaluar la efectividad del sistema del socio. Donde esto no es posible, la revisión debe hacerse en



conjunto con otras fases del programa de Auditoría. Un registro de la revisión hecha por el auditor Independiente debe ser preparado en una forma adecuada. Como un subproducto de este estudio y evaluación el Auditor Independiente puede frecuentemente ofrecer a su cliente sugerencias constructivas para mejorar o hacer más efectivo el sistema de control interno.

3.1.5 Control interno en el sector financiero.

El sector financiero es uno de los más regulados y complejos para implementar correctamente el control interno, y que se ha considerado como un activo que genera valor. Un programa aplicado y ejecutado adecuadamente, no sólo informa a la administración y a los responsables directos de los procesos sobre los problemas potenciales antes de que estos se materialicen, sino que también identifica, monitorea, alerta, previene y asesora sobre las pérdidas y sanciones económicas por una mala ejecución de los procesos o incumplimiento a normas establecidas, por la posible pérdida de reputación y mercado. La implementación del control interno conlleva a un estrés dentro de la organización, porque las áreas de negocio ven los procedimientos de control como algo impuesto, que destruye valor y bloquea la implantación, generando un desgaste y mayores costos. Se requiere de un tercero con experiencia, que no tenga conflicto de intereses y pueda asesorar libremente en el qué, cómo, cuándo y con quién.

(PricewaterhouseCoopers, 2007).

3.2 Administración de riesgo.

3.2.1 Concepto y Definición.

La administración de riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales, y técnicos de una empresa, para identificar o evaluar riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con la combinación óptima de costo-efectividad.

La administración de riesgos en un marco amplio implica las estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimientos están alineados para manejar toda la incertidumbre que una organización enfrenta.



Por otro lado los riesgos y oportunidades van siempre de la mano, y la clave es determinar los beneficios potenciales de estas sobre los riesgos.

Podemos agregar que es una función empresarial cuyo objetivo es la conservación de los activos y del poder de generación de beneficios mediante la minimización a largo plazo del efecto financiero de las pérdidas accidentales. (Udlap, 2014).

Dentro del entorno indicado, la administración de riesgos se presenta como la base de una empresa que se mantiene en el tiempo, dada su importancia en 1992 se publicó un informe denominado Interna Control – Integrated Framework conocido también como COSO I, el cual se creó con el fin de identificar los eventos que pueden perjudicar a una entidad y para gestionar los riesgos, brindar la seguridad que la administración y la junta directiva necesitan para el logro de los objetivos de la entidad.

El control interno tiene cinco componentes que se encuentran relacionadas entre sí y nos ayudan a revisar y calificar las actividades que realizan en una entidad.

Éstos deben estar interrelacionados para que se logre determinar la eficacia del sistema, ayudando a que las empresas logren de una mejor manera el cumplimiento de sus objetivos, agilizando los procesos y mejorando la integración del personal.

A continuación los cinco componentes:

- Ambiente de Control
- Evaluación del Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo.



1) Ambiente de Control:

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El ambiente de Control trata de lograr un entorno que mejore el trabajo en grupo, éste es la base de los demás componentes e incurre de las siguientes maneras:

Estructuración en las actividades de la entidad.

- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Organización de la gente.
- ✓ Comunicación acerca de los valores.
- ✓ Concientización del personal acerca de lo importante que es el control dentro de una entidad.

Principales factores del Ambiente del Control Interno:

a) Integridad y Valores Éticos

Las habilidades, los objetivos de una entidad y la manera de conseguirlos, están establecidos en varios estilos de gestión, los mismos que se pueden entender como normas de comportamiento.

La eficacia de los controles utilizados no puede estar sobre la integridad y los valores éticos de quienes crean, administran y supervisan en la entidad.



b) Competencia Profesional

El nivel de competencia debe manifestar la comprensión y las destrezas según el cargo que ocupa y la responsabilidad que tiene para ejercer las funciones de cada puesto. Es disposición de la administración fijar el grado de perfección con el que se desarrolla cada actividad, tomando en consideración los objetivos de la organización, buscando el equilibrio entre la supervisión y las exigencias a cada trabajador.

c) Filosofía de la Gestión de Riesgo

Se refiere a la administración de la organización, como se desarrollan cada una de las operaciones, el tipo de riesgo que está dispuesto aceptar, las diversas opiniones que caracterizan la forma en que la entidad vigila el desarrollo de las estrategias hasta cumplir con las actividades habituales.

La gestión de riesgos corporativos en la organización es de mucha ayuda ya que ésta sirve para identificar, evaluar y gestionar todo con respecto a los riesgos, lo que permite obtener:

- Aceptación responsable del riesgo,
- Apoyo a la Dirección y al Consejo de Administración
- Mejoras en los resultados
- Responsabilidad reforzada
- Liderazgo superior

d) Estructura Organizacional

La estructura organizativa sirve como base en la organización, ya que mediante ésta se plantea, ejecuta, controla y monitorea las actividades, debe estructurarse en un organigrama para que se constituyan en el marco formal de autoridad y responsabilidad con vías adecuadas de comunicación.

Toda entidad desarrolla la estructura organizativa que mejor se adapte a sus necesidades, la adecuación depende del tamaño de la organización y la



naturaleza de sus actividades, las mismas que deber seguirse para el cumplimiento de los objetivos.

e) Asignación de Autoridad y Responsabilidad

La distribución de autoridad y responsabilidad se realiza para delimitar las iniciativas individuales y grupales al momento de la toma de decisiones, así como fijar funciones y responsabilidades.

La delegación de autoridad significa, entregar el control central sobre ciertas a niveles inferiores de la organización, es decir, a las personas que están más cerca de las operaciones diarias.

f) Políticas y Prácticas de Personal

El personal es el recurso más valioso de cualquier organización. Las políticas y prácticas aplicadas en el área de personal enseñan a los empleados los niveles de integridad, ética y competencia que se espera de ellos.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo la dirección debe cumplir con diversas actividades al momento de la selección, capacitación, y evaluación, del personal que van a contratar o sancionar si fuese el caso.

g) Consejo de Administración o Comité de Auditoría

Los factores que se deben considerar en este grupo son el grado de independencia del Consejo y Comité respecto a la dirección, la experiencia y calidad, sobre todo la prolijidad del adecuado funcionamiento del sistema de control interno y el progreso del mismo.

2) Evaluación del Riesgo:

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la



organización como en su interior. (Control interno y sus cinco componentes según COSO, 2012)

Todo tipo de entidad afronta diversos riesgos de diferente tipo, ya sean internos o externos que necesitan ser evaluados, antes de evaluar los riesgos es necesario identificar los objetivos de cada departamento de la entidad.

La evaluación de los riesgos se trata en identificar y analizar los riesgos más relevantes para lograr el cumplimiento de los objetivos y realizar la gestión de los mismos.

Para lograr identificar los riesgos en la entidad es necesario plantearse objetivos en las siguientes categorías:

- **Objetivos de Información Financiera.-** Hace referencia a la obtención de información financiera certera, confiable.
- **Objetivos de Cumplimiento.-** Están dirigidos al cumplimiento de la ley y reglamentos, también a las políticas brindadas por la administración.
- **Objetivos de Operación.-** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.

3) Actividades de Control:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos.

Se debe contar con buenos controles en las tecnologías de información, dado que éstas otorgan un papel importante en la gestión, sobresaliendo la adquisición,



formación y mantenimiento del software, la seguridad para acceder a los sistemas y mantenimiento de las aplicaciones.

Principales factores de las Actividades de Control:

- Coordinación entre las áreas y Documentación.
- Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas.
- Rotación del personal en las tareas claves.
- Indicadores del Desempeño.
- Control de las Tecnologías de la Información.
- Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros.

4) Información y Comunicación:

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa.

Todo el personal de la entidad debe conocer cuál es su función en el control interno y como las actividades que realizan individualmente están relacionadas con las actividades de los demás, también deben contar con los medios necesarios para dar a conocer a los niveles superiores la información significativa, y debe existir una comunicación clara y precisa con clientes, proveedores, organismos de control etc.



En estos tiempos no existe empresa sin sistema de información, ya que estos sistemas tienen como finalidad apoyar las actividades de la empresa, y permiten identificar, procesar y difundir datos importantes de las actividades, funcionan como instrumentos de supervisión. Es fundamental que en toda la entidad exista una comunicación correcta y efectiva, la información cumple con diversos propósitos para diferentes niveles.

1) Supervisión y Monitoreo:

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados. Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos el Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission llegó a la conclusión de que es necesaria la existencia de un marco integral de riesgos.

Éste proyecto se inició en enero del 2001 con el fin de crear un marco global para la evaluación y mejora en el proceso de administración de riesgos.

En septiembre del 2004 se publica el informe de la Gestión de Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management - ERM) el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.



Cabe recalcar que COSO II incluye el control interno, por lo el marco integrado es un aporte más para la gestión del riesgo empresarial.

El COSO ERM nace con la finalidad de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso en la administración de los riesgos, es un proceso formal planteado para identificar, evaluar, responder, comunicar y monitorear los riesgos en toda la organización.

¿Qué es Enterprise Risk Management (ERM)?

Significado de sus siglas:

Enterprise = Empresa
Risk = Riesgo
Management= Administración

La administración de riesgos corporativos (ERM) es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de las instituciones en las que se aplica, en nuestro caso en la cooperativa Profuturo, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la cooperativa y administrar los riesgos, con la finalidad de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la institución.

En síntesis ERM es un proceso continuo, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.

- Efectuado por el personal en todos sus niveles (No sólo políticas)
- Aplicado en la definición de la estrategia
- Aplicado en toda la organización – en cada nivel y unidad
- Diseñado para identificar eventos potenciales y gestionar
- riesgos dentro del apetito al riesgo
- Provee seguridad razonable...logro de los objetivos – estratégicos, operacionales, presentación de reporte y cumplimiento.

Los objetivos del control interno son:



Estratégicos. Son los vinculados al logro de los propósitos de la cooperativa.

Operacionales. Se refieren a alcanzar las metas específicas vinculadas con los objetivos estratégicos de la institución.

Informativos. Son los relativos a la obtención de la información necesaria para el reporte contable y toma de decisiones de Profuturo.

De cumplimiento. Están orientados a la adhesión a leyes y regulaciones que rigen las actividades de la cooperativa.

Beneficios de COSO ERM:

- **Alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia:** El nivel de riesgo aceptado es la cantidad de riesgo que Profuturo está dispuesta a acceder para el logro de sus objetivos. La gerencia general y la alta dirección considera el nivel de riesgo aceptado al realizar evaluaciones a las alternativas estratégicas, al establecer los objetivos y al desarrollar mecanismos para administrar los riesgos.
- **Unir crecimiento, riesgo y rendimiento.-** La Alta dirección de Profuturo aceptan el riesgo como parte de la creación y protección del valor, se espera un rendimiento acorde con el riesgo. COSO ERM incrementa la capacidad para identificar los riesgos y para establecer niveles aceptables de riesgo relacionados con los objetivos de crecimiento y rendimiento de la cooperativa.
- **Mejorar las decisiones de respuesta frente al riesgo:** ERM proporcionara a la cooperativa Profuturo precisión para identificar y elegir la mejor respuesta al riesgo. ERM provee métodos y técnicas para tomar estas decisiones que serán llevadas a cabo por la Alta dirección y ejecutadas por la administración.
- **Reducir sorpresas y pérdidas operativas:** A medida que las entidades mejoran su capacidad para reaccionar de mejor manera ante acontecimientos eventuales, identificar riesgos y establecer respuestas, minimizan la ocurrencia de sorpresas y sus correspondientes costos o pérdidas.



- **Identificar y gestionar riesgos:** Todas las instituciones enfrentan riesgos que afectan las distintas partes de la organización. La gerencia general de Profuturo no solo necesita manejar los riesgos individuales, pues debe comprender los impactos interrelacionados entre si y gestionarlos de manera que dichos riesgos minimicen en su impacto, de esta forma se evitara un alto grado de incidencia en los objetivos institucionales.
- **Facilitar respuestas ante riesgos múltiples:** La cooperativa Profuturo presenta riesgos inherentes, es decir riesgos propios de su actividad. COSO ERM proporcionara soluciones integradas para la administración de dichos riesgos a la cooperativa.
- **Aprovechar las oportunidades:** La gerencia general de Profuturo no considera únicamente los riesgos sino también los acontecimientos eventuales, al realizar los análisis respectivos puede entender que algunos acontecimientos representan oportunidades para la cooperativa.
- **Racionalizar el uso de recursos:** Cuanto más sólida sea la información con relación a los riesgos de la entidad, más eficazmente puede la gerencia evaluar las necesidades de capital y mejorar su distribución.

Al comprender que COSO ERM es una ampliación del COSO I el cual proponía cinco componentes para el control interno, éste los extiende a ocho, enfatizando más en el riesgo.



Gráfico 5: COMPONENTES DEL COSO



Fuente: www.coso.org
Elaborado: Juan Patiño Morocho

Las cuatro categorías de objetivos, estrategia, operaciones, información y cumplimiento están representadas por columnas verticales, los ocho componentes lo están por filas horizontales y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión del cubo. Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

3.2.2 Características de la administración de riesgos.

Su Universalidad.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Es por eso que al definir el término universalidad, se habla de todo un ente, que está reflejado en cualquier parte.



La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variables accidentales.

Su especificidad.

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (funciones contables, jurídicas, mecánicas, etc.) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Es por eso que especificidad solo radica en dedicarse a cierto tipo de actividades.

Su unidad temporal.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único, por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Por tal motivo unidad temporal se define como un proceso, ya que todo tiene como se menciona con anterioridad fases, etapas, etc.

Su unidad jerárquica.

Todos cuanto tiene carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. El respetar el grado de responsabilidad de cada jefe es vital en esta característica, ya que cada quien tiene su responsabilidad dentro de la organización, prácticamente a esto se refiere el termino de unidad jerárquica.

La administración sigue un solo propósito, como condición que un objeto este implícito o enunciado específicamente. Ya que es un medio para ejercer impacto en la vida humana; es decir, la administración influye en su medio ambiente.

Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo; todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona. Y se logra por, con y mediante los esfuerzos, para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los



esfuerzos de otros, esto quiere decir que todos nos involucremos y no delegar actividades por que todos pertenecen al mismo ente económico.

La efectividad administrativa requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y de la práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado. La administración es intangible ya que su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos. Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

3.2.3 Objetivos de la administración de riesgos.

1- Acontecimientos de prevención:

- Identificación de los recursos materiales, humanos y financieros de las empresas.
- Identificación de los riesgos a que estén expuestos de los recursos de la empresa.
- Evaluación del posible impacto financiero de un accidente a través de su medición adecuada.
- Jerarquización de los riesgos identificados y evaluados.
- Elaboración de programas de prevención.

2- Evaluación de los eventos corrientes:

- Revisión de contratos, reingeniería, es decir, nueva versión para la mejora.
- Elaboración de manuales de seguridad e higiene.
- Elaboración de programas de capacitación en el manejo de equipos de seguridad.
- Elaboración de planes de emergencia y evaluación.
- Realización de simulacros.

3- Procedimiento para la solución de accidentes secuenciales:

- Supervisión de la empresa.
- Supervivencia de la empresa.



- Financiamiento para la normalización de las operaciones.

3.2.4 Estructura del pan de riesgos.

La estructura del plan de riesgos tendrá el siguiente esquema:

1. Análisis y Diseño: Estudia la problemática, las necesidades de recursos, las alternativas de respaldo, y se analiza el costo/beneficio de las mismas. Ésta es la fase más importante, pudiendo llegarse al final de la misma incluso a la conclusión de que no es viable o es muy costoso su seguimiento dentro de la institución.

2. Las *Risk Análisis*, se basan en el estudio de los posibles riesgos desde el punto de vista de probabilidad de que los mismos sucedan. Aunque los registros de incidentes son escasos y poco fiables, aun así es más fácil encontrar este tipo de metodologías que las segundas.

- * Identificación de amenazas
- * Análisis de la probabilidad de materialización de la amenaza
- * Selección de amenazas
- * Identificación de entornos amenazados
- * Identificación de servicios afectados
- * Estimación del impacto económico por paralización de cada servicio
- * Selección de los servicios a cubrir
- * Selección final del ámbito del plan
- * Identificación de alternativas para los entornos.
- * Selección de alternativas
- * Diseño de estrategias de respaldo
- * Selección de la estrategia de respaldo

3. Las *Business Impact*, se basan en el estudio del impacto (pérdida económica o de imagen) que ocasiona la falta de algún recurso de los que soporta la actividad de la cooperativa. Estas metodologías son más escasas, pero tienen grandes ventajas como es el mejor entendimiento del proceso o el menor empleo de tiempo de trabajo por ir más directamente al problema. Las tareas de esta fase en las distintas metodologías planteadas son las siguientes:



- * Identificación de servicios finales
- * Análisis del impacto. En estas metodologías se evalúan los daños económicos y de imagen y otros aspectos no económicos.
- * Selección de servicios críticos
- * Determinación de recursos de soporte
- * Identificación de alternativas para entornos
- * Selección de alternativas
- * Diseño de estrategias globales de respaldo
- * Selección de la estrategia global de respaldo

4. Desarrollo de un plan.- Esta fase y la tercera son similares en todas las metodologías. En ella se desarrolla la estrategia seleccionada, implantándose hasta el final todas las acciones previstas. Se definen las distintas organizaciones de emergencia y se desarrollan los procedimientos de actuación generando así la documentación del Plan de Riesgo en esta fase cuando se analiza la vuelta a la normalidad, dado que pasar de la situación normal a la alternativa debe concluirse con la reconstrucción de la situación inicial antes de la contingencia.

5. Pruebas y mantenimiento.- En esta fase se definen las pruebas, sus características y sus ciclos, y se realiza la primera prueba como comprobación de todo el trabajo realizado y aplicado a la cooperativa, así como concienciar al personal implicado sobre la importancia del plan aplicado. Asimismo la alta dirección define la estrategia de mantenimiento, la organización destinada a ello, y las normas y procedimientos necesarios para llevarlo a cabo.

6. Herramientas.- El esquema de una herramienta debe tener al menos los siguientes puntos: base de datos relacional. Módulo de entrada de datos, módulo de consultas, proceso de textos, generador de informes, hoja de cálculo, gestor de proyectos y generador de gráficos, en caso de no disponer de algunos de ellos, la administración de la cooperativa se encargara de gestionar la implementación del mismo.



3.3 Principales riesgos en el sistema financiero.

El riesgo de crédito es el más antiguo y el que mayor importancia tiene en términos de pérdidas potenciales ya que su inadecuado manejo puede implicar para Profuturo un incremento en el índice de morosidad y generar un potencial riesgo de liquidez.

La Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria en la Codificación de Resoluciones define al riesgo de crédito como: 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.

El riesgo de morosidad de un crédito tiene íntima relación con el riesgo crediticio, desde el punto de vista que es una probabilidad que un deudor falle en los compromisos adquiridos con la Cooperativa. Como se sabe el crédito no es otra cosa que un contrato en el que la parte deudora se obliga con la institución para cancelar la deuda pendiente, a pagar unas cuotas de dinero en unos plazos específicos. Cualquier incumplimiento en los dos componentes básicos (plazo y monto) del compromiso se considera una mora.

Pero esta mora en el pago no implica pérdida automática para la institución, pues cuando éste ocurre la Cooperativa activa una serie de mecanismos de defensa, tendientes a evitar que el fallo se traduzca en pérdida. Frente a un fallo en el plazo, el mecanismo más usado es el cobro de intereses de mora, que teóricamente, debe resarcir a la Cooperativa, de las eventuales pérdidas que la mora le ocasionó por el desgaste en el flujo de caja de la entidad, por el cual asumimos que tuvo que utilizar pasivos más costosos.

3.4 Tipos de Riesgos.

3.4.1 Riesgo de tasa de interés.

El riesgo de tasa de interés se refiere a la exposición de la condición financiera de las instituciones financieras a movimientos adversos en las tasas de interés. Para la Cooperativa Profuturo este riesgo puede impactar tanto en las ganancias como en



el valor económico de los activos, en los pasivos y en instrumentos fuera de balance.

Las formas primarias del riesgo de tasa de interés a los que Profuturo está expuesto son:

1. El riesgo de reapreciación (reasignación de precios), que resulta de las diferencias de coordinación en el vencimiento (por tasa fija) y de la reasignación de precio (por tasa flotante) de los activos de la institución, pasivos y posiciones fuera de balance de situación;
2. El riesgo de la curva de rendimiento, que resulta de cambios en la pendiente y forma de la curva de rendimiento;
3. Riesgo base, que resulta de la correlación imperfecta en el ajuste de las tasas ganadas y pagadas sobre diferentes instrumentos con otras características similares de reasignación de precios; y
4. Opcionalidad, que resulta de opciones expresas o implícitas integradas en muchos activos, pasivos y portafolios fuera de balance de los bancos.

La cooperativa Profuturo, por su funcionamiento, pues toma deudas y depósitos para prestar e invertir, está muy altamente expuesta al riesgo de tasa de interés, que puede originarse de varias maneras por tener deudas con una referencia y préstamos en otra y si estas referencias no se mueven igual, por financiarse a corto plazo y hacer préstamos a mayores plazos (normalmente financiarse a corto plazo es más barato pero pueden haber sorpresas), o por financiarse en tasa variable y prestar a tasa fija, o al revés (una forma de “descalce de tasas” más frecuente de lo que se cree), o porque los vencimientos de sus deudas difieren demasiado de los de sus préstamos (si las tasas se han movido mucho entre fechas, pueden terminar pagando más intereses de los que reciben al renovar las operaciones). Otro riesgo, más difícil de medir para la cooperativa, es el que se deriva de un gran número de pagos anticipados por parte de los deudores, o de un gran número de incumplimientos o atrasos: eso puede causarles grandes sobrecostos respecto de su propio financiamiento.



3.4.2 Riesgo Crediticio.

El riesgo crediticio es la probabilidad de que la contraparte (deudor que puede ser persona natural o jurídica) no cumpla con sus obligaciones en los términos acordados; es decir, el riesgo de que un deudor no cancele a la institución financiera el préstamo concedido en la fecha pactada.

El riesgo crediticio depende de varios factores, entre ellos, la capacidad de pago del socio, la calidad del colateral o garantía que respalda el préstamo, la solidez financiera del socio y el entorno económico. En la cooperativa Profuturo la capacidad de pago del socio se juzga mediante un análisis de los flujos de caja esperados durante el período del préstamo y de la capacidad del deudor para cubrir sus futuras necesidades financieras. Estos factores pueden ser afectados, tanto por el entorno económico, como por el que corresponde al sector productivo del socio.

Algunos indicadores de los balances pueden iluminar la calidad de la cartera de la cooperativa Profuturo y el peligro de que ésta no pueda honrar las obligaciones a sus depositantes, por falla de sus deudores en el reembolso de los préstamos. Por ejemplo, un indicador de la calidad de la cartera de crédito de Profuturo, es la cantidad de pagos atrasados (en mora) con relación al tamaño de la cartera total (cartera vencida / cartera total). Pero este indicador en sí no revela el peligro de insolvencia de una institución.

Las pérdidas potenciales que representa la cartera mala de la cooperativa serán absorbidas, primero por las provisiones y después por el patrimonio. Dos indicadores del grado de protección que ofrecen las provisiones y el patrimonio son la relación de provisiones con cartera vencida y la relación de patrimonio con activos totales.

En consecuencia, la gestión de riesgo crediticio de la cooperativa Profuturo deberá determinar el nivel adecuado de cobertura que permita establecer una estructura mínima de solvencia, que se evidenciara entre la relación del patrimonio y los activos ponderados por riesgo.



3.4.3 Riesgo de Liquidez.

Se define como la incapacidad para una organización de disponer de los fondos necesarios para hacer frente a sus obligaciones tanto en el corto plazo como en el mediano y largo plazo. Esta definición tiene la ventaja de reflejar fácilmente la idea de que se trate de una incapacidad en un momento dado, lo que no quiere decir que esa institución sea insolvente, es decir que tenga un capital insuficiente para hacer frente a sus compromisos. Lo que sucede es que la institución en un momento dado “está ilíquida” o corre el riesgo de estarlo, aunque sea rentable, y tenga relativamente pocas deudas. Dentro de las actividades de la cooperativa Profuturo, también se implican riesgos que deben ser gestionados, los mismos que incide en la toma de decisiones al tener en cuenta la incertidumbre y la posibilidad de futuros acontecimientos relacionados con la liquidez y sus efectos en los objetivos institucionales.

La Cooperativa Profuturo no necesariamente se encontrará en situación de no disponer de los fondos necesarios, pero los tendrá por ejemplo pagando tasas de interés mucho más elevadas, o teniendo que vender activos a precios inferiores a su costo, es decir que tendrá sobrecostos o pérdidas por ello. Tenemos entonces que el riesgo de liquidez, no necesariamente significa quedarse sin fondos, sino perder dinero para evitar encontrarse en esa situación.

3.4.4 Riesgo de Mercado.

El riesgo de mercado es la incertidumbre de pérdida que existe sobre el valor futuro de un activo debido a posibles cambios en las condiciones de mercado, que puede ser afectado por situaciones internas o externas.

El riesgo de mercados generalmente conocidos y supervisados por los diferentes organismos de control son tres, que son los siguientes:

1. Riesgo de tasa de interés,
2. Riesgo de liquidez; y,
3. Riesgo de tipo de cambio. (ute, 2013)

Cuando se habla de riesgo de mercado se está tratando de uno de los principales tipos de riesgo ya que afecta de forma muy directa al valor de la cartera de



inversiones y a las pérdidas esperables, siendo así que desde hace tiempo se convierte en el principal objeto de las metodologías, normativas y acuerdos de trabajo de los reguladores y supervisores en el sector financiero y asegurados.

La alta dirección de la cooperativa deberá trabajar para minimizar el riesgo de mercado al que se expone, esto a través de un modelo de gestión financiera que se planteara posteriormente.

3.4.5 Riesgo Operativo.

Se entiende por riesgo operativo a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos de la institución, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos. Esta definición incluye el riesgo legal.

Fuentes del riesgo operativo.

Procesos Internos:

Una de las fuentes del riesgo operativo hace referencia a la Posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.

En tal sentido, podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

Personas:

Posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado



de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros factores. Se puede también incluir pérdidas asociadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación.

Tecnología de Información:

Posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la institución al atentar contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información

Las instituciones pueden considerar de incluir en ésta área, los riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas TI, a errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinear la TI con los objetivos de negocio, con entre otros aspectos. Otros riesgos incluyen la falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

Eventos Externos:

Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político o del país. (Asba, 2010)

3.4.6 Riesgo Legal.

El riesgo legal surge de violaciones e incumplimientos con las leyes, reglas y prácticas, o cuando los derechos y obligaciones legales de las partes respecto a una transacción no están bien establecidos. La alta gerencia de Profuturo es el



responsable de la preparación e implementación los respectivos controles que eviten incurrir en este riesgo, así mismo del control periódico y evaluación del proceso legal y que este se ajuste a las normas legales establecidas, así como a las políticas y objetivos institucionales.



“IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA BAJO EL ENFOQUE DE ADMINISTRACION DE RIESGOS PARA LA REDUCCION DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO PERIODO 2014-2015.”

CAPITULO 4

IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO



CAPITULO 4.

4. IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.

4.1 Modelo de Gestión y su articulación a la administración de riesgo.

La implementación de un modelo de gestión financiera permitirá brindar mayor seguridad al activo más importante de la intermediación financiera, contempla el análisis de los factores de riesgo a los que puede estar expuesta la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Profuturo “Ltda.

El presente modelo es aplicable al órgano Directivo, Administrativo y Operativo de la Institución, que intervienen en el dictamen de las políticas crediticias y también en la ejecución de las mismas para la adecuada colocación y recuperación de la cartera de crédito. Siendo de gran utilidad como un plan de actuación frente a eventos que se pudieran producir sobre los factores internos y externos que amenazarían con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, su objetivo no es evitar los riesgos, sino minimizarlos y estar preparados de tal manera que se pueda contar con estrategias para salvaguardar los recursos financieros de la Cooperativa y la efectiva continuidad de las operaciones.

4.2 Objetivos.

4.2.1 Objetivo General.

El presente modelo de gestión financiera basado en administración de riesgos permitirá a la cooperativa, mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del departamento de crédito y cobranzas y que a su vez permita fortalecer y generar estrategias institucionales para una buena toma de decisiones del gobierno corporativo.

4.2.2 Objetivos Específicos.

1. Analizar la estructura organizativa del departamento de crédito y cobranzas de acuerdo a las políticas y normas vigentes de control para el cumplimiento del mismo.
2. Evaluar las herramientas y metodologías crediticias para la reducción de la morosidad bajo el enfoque de administración de riesgos.



3. Implementar un modelo de gestión financiera que reduzca la morosidad de los socios de la cooperativa Profuturo.

4.3 Modelo de Evaluación del control interno basado en Riesgos.

4.3.1 Evaluación de riesgos.

En el modelo de gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PROFUTURO el principal objetivo es identificar y evaluar los factores internos y externos que podrían afectar en forma negativa el logro de los objetivos de operación, información y cumplimiento de la cooperativa. Esta evaluación debe abarcar riesgos como el riesgo crediticio, de mercado, de liquidez, y el riesgo operativo.

La alta dirección debe garantizar que los factores internos y externos que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos de la cooperativa Profuturo están siendo identificados periódicamente. Esta evaluación abarca todos los riesgos que la cooperativa enfrenta por ejemplo, el riesgo crediticio, riesgo país, riesgo de mercado, riesgo de tasa de interés, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgo legal, y riesgo de reputación.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito PROFUTURO la evaluación eficiente de los riesgos identifica y toma en cuenta los factores internos como ser: la naturaleza de las actividades de la cooperativa, la calidad de su personal, los cambios orgánicos y la rotación de Im personal, así como los factores externos como son: la fluctuación de las condiciones económicas, cambios en el mercado, avances tecnológicos, que afectan directamente en el logro de objetivos institucionales.

En el proceso de evaluación de riesgo de la cooperativa comprende, la evaluación necesaria para determinar cuáles riesgos pueden ser controlados por la cooperativa, y cuáles no. Para los riesgos controlables, la institución debe decidir si los acepta o los mitiga mediante mecanismos de control interno que serán identificados en los diferentes procesos operativos de la cooperativa e informados a la alta dirección para la correcta toma de decisiones. Para los riesgos



incontrolables, la alta dirección debe decidir si los acepta, o si se retira de las actividades involucradas o bien las restringe.

La Alta dirección evaluara los riesgos que afectan el logro de las estrategias y objetivos de la cooperativa, reaccionando a los diferentes cambios de circunstancias y condiciones para lo cual los controles internos deben ser revisados, evaluados para mitigar adecuadamente un evento nuevo, por ejemplo, Profuturo ante la constante innovación financiera, debe evaluar las nuevas herramientas financieras, nuevas transacciones de mercado y considerar los riesgos asociados a estas actividades, analizando los diferentes escenarios socio económicos que afectan los flujos de efectivo, los mismos que quedaran documentados y a disposición de los miembros de la institución.



Cuadro N° 5: CONTROL DE RIESGO

EVENTOS DE RIESGO FACTOR DE RIESGO	PERDIDA DIRECTA	PERDIDA INDIRECTA	RIESGO INHERENTE		RESPUESTA AL RIESGO			ACTIVIDADES DE CONTROL	TIPOS DE CONTROL			FECHA DE IMPLEMENTACION	IMPLEMENTADO SI O NO	RIESGO RESIDUAL		BRECHAS DE CONTROL	RECOMENDACION	RESPONSABLE
			PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL	EVITAR	TRANSFIERE		ACEPTAR	MANUAL (M)	AUTOMATICO (A)			PREVENTIVO (P)	PROBABILIDAD			
Alta rotacion del personal	Alta morosidad generada por la rotación de personal, ya que no permite dar un seguimiento oportuno a todos los créditos		5	4			X	Se deben revisar los sueldos por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, ya que entre los asesores de crédito hay diferencias de sueldos	P	P	M	16/03/2015	NO	3	1	La alta rotación del personal no permite dar un seguimiento adecuado a la cartera de créditos	Revisar los sueldos para que todos los asesores de crédito tengan el mismo sueldo y, que éste esté de acuerdo con el nivel de responsabilidad	Gerente de Recursos Humanos
Muchos socios que solicitan créditos son comerciantes informales, por lo tanto no tienen como justificar sus ingresos.	Morosidad por no tener datos reales para el análisis crediticio		5	4			X	Verificar informacion con los proveedores de socios que son comerciantes, flujo de efectivo	S	P	M	16/03/2015	NO	3	3	Dificultad para cuantificar los ingresos y la verdadera capacidad de pago de los deudores	Realizar inspecciones in-situ de los negocios de los socios y realizar flujo de efectivo, previo otorgamiento del crédito	Asesores de Crédito, Jefe de Crédito
Falta de verificación de la información entregada por los socios; por parte de los asesores de crédito	Morosidad generada por no conocer los domicilios, negocios y tener información falsa o errada.		5	4		X	X	Solicitar croquis de domicilio o negocios de los socios deudores y garantes	P	P	M	16/03/2015	NO	1	2	No poseer información sobre referencias y domicilios de deudores y garantes	Antes de realizar la liquidación de un crédito se debe verificar la existencia del croquis de los domicilios tanto de deudores como de garantes	Jefe de Crédito
Creditos otorgados a socios con baja calificación crediticia y con obligaciones en mora	Alta morosidad en la cartera		4	4			X	Intensificar la gestión de recuperación a los socios que tienen créditos otorgados con baja calificación en la Central de riesgos	P	P	M	16/03/2015	NO	1	1	No se da especial seguimiento a estos créditos que tienen mayor riesgo	Reforzar los colaterales, así como mejorar el análisis crediticio para evaluar de mejor manera al deudor	Jefe de Crédito
Falta de gestión de recuperación a la cartera vencida, esto provoca el envejecimiento de la misma ya que las notificaciones llegan cuando ya tienen mucho tiempo de vencida	Morosidad y cobro vía legal, ya que la gestión de recuperación es muy tardía		5	4			X	El jefe y supervisor de cobranzas deben manejar la maduración de la cartera con sus respectivas provisiones	S	P	M	16/03/2015	NO	3	2	El supervisor de cobranzas no controla a tiempo la morosidad de la cartera	El jefe y supervisor de cobranzas debe llevar un control más adecuado de los créditos que están entrando en mora y evitar su reclasificación	Jefe de Crédito y cobranzas, supervisor de cobranzas
No contar con un adecuado software para el manejo de la información y datos de cada uno de los socios involucrados en la operación crediticio	Morosidad por no contar con la información de los socios y sus garantes ya que el sistema no permite el ingreso de la información.	Perdida de tiempo por buscar la información en archivos físicos y no tenerlos disponible de	4	3			X	El sistema debe permitir el ingreso de la información tanto del deudor como de los garantes	P	P	A	16/03/2015	NO	1	1	No existe información digitalizada de los deudores y garantes	Implementar un software que permita manejar la información tanto de los deudores como de los garantes	Departamento de Sistemas
No se respeta las políticas establecidas en el manual de créditos por parte de los asesores	Morosidad por no cumplir a cabalidad las funciones del asesor de crédito, así como las políticas establecidas		3	3			X	Jefe de crédito debe supervisar las funciones que realiza el asesor de crédito	S	D	M	16/03/2015	NO	1	2	No existe una revisión minuciosa del cumplimiento de las políticas en los tramites crediticios	Designar una persona para que realice la revisión de las solicitudes antes de la liquidación del crédito	Jefe de Créditos
Los pagares generados no tienen especificada la tasa de interés del crédito y se presentan con errores y enmendaduras	Perdidas por créditos incobrables		3	2		X		El jefe de sistemas debe implementar la tasa de interés en los pagares, y los asesores de crédito deben pasar los pagares para que el departamento legal lo revise	S	P	M	16/03/2015	NO	2	2	El asesor de crédito se encarga de llenar el pagare y realizar la liquidación, sin tener quien los supervise	Sistemas debe incorporar la tasa de interés y el departamento legal revisar los pagares en la liquidación	Jefe de Sistemas y Departamento legal
La institución no cuenta con una base celular para realizar las llamadas y gestionar la cobranza	Morosidad por no poder realizar las gestiones de llamadas		5	4		X		Se debe contratar un sistema de base celular para que los asesores de créditos y oficiales de cobranzas realicen la gestión de recuperación	P	P	A	16/03/2015	NO	1	1	No existe una base celular que facilite la realización de llamadas para la gestión de cobranzas	La institución debe adquirir un sistema telefónico que permita realizar llamadas a celular.	Gerente General
Falta de capacitación a los asesores de crédito	Morosidad por la mala calidad de colocación		3	3			X	El jefe de Créditos debe brindar capacitación constante a los asesores de crédito.	P	P	M	16/03/2015	NO	1	1	No existe un calendario de capacitaciones a los asesores de crédito	Realizar un calendario de capacitaciones a los asesores de crédito y que esta sea de manera recurrente	Jefe de Créditos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo
Elaborado: Juan Patiño Morocho



4.3.2 Mapa de Riesgos

Cuadro N° 6: Mapa de Riesgos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	5- CASI SEGURO					
	4- PROBABLE					
	3- MEDIO					
	2- IMPROBABLE					
	1- RARO					
		1- INSIGNIFICANTE	2- MENOR	3- MEDIO	4- MAYOR	5- CATASTRÓFICO
IMPACTO POTENCIAL O SEVERIDAD						

SEVERIDAD DEL RIESGO		MONITOREO E INTERVENCION
E	RIESGO SIGNIFICATIVO	CONTROLES ADICIONALES REQUERIDOS
A	RIESGO ALTO	CONTROL FRECUENTE (3 MESES) Y ANALISIS COSTO BENEFICIO
M	RIESGO MODERADO	CONTROL MODERADO (6 MESES)
B	RIESGO BAJO	NO NECESITA DE CONTROL FORMAL SOLO MONITOREO PERIODICO

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo

Elaborado: Juan Patiño Morocho

Una vez aplicado el control de riesgos a la cooperativa Profuturo, observamos la ponderación de los distintos eventos de riesgos, ponderación que se obtuvo de dividir la suma de la probabilidad de riesgo, más el impacto potencial, dividido para la suma total. Los resultados se detallan a continuación:

Tabla N° 11: PONDERACION MAPA DE RIESGOS

PONDERACION MAPA DE RIESGOS				
EVENTO	SUMA	PONDERACION DEL RIESGO	SEVERIDAD DEL RIESGO	INTERVENCION
1	9	11,69%	Riesgo Significativo	Control Adicional
2	9	11,69%	Riesgo Significativo	Control Adicional
3	9	11,69%	Riesgo Significativo	Control Adicional
4	8	10,39%	Riesgo Significativo	Control Adicional
5	9	11,69%	Riesgo Significativo	Control Adicional
6	7	9,09%	Riesgo Alto	Control Frecuente 3 meses
7	6	7,79%	Riesgo Alto	Control Frecuente 3 meses
8	5	6,49%	Riesgo Moderado	Control Moderado 6 meses
9	9	11,69%	Riesgo Significativo	Control Adicional
10	6	7,79%	Riesgo Alto	Control Frecuente 3 meses
TOTAL	77	77,00%	Riesgo Significativo	Control Adicional

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo

Elaborado: Juan Patiño Morocho



Con la finalidad de identificar los eventos de riesgos y la mitigación del mismo, se detalla a continuación los riesgos identificados y que constan en el proceso dentro del Cuadro N°5, Cuadro N°6 y Tabla N°9.

Evento 1.- La alta rotación del personal es identificado como un evento de riesgo, ya que el constante cambio en el equipo de créditos no permite dar un seguimiento adecuado a la cartera y se transforma en uno de los factores que inciden en el incremento del índice de morosidad, para mitigar este riesgo el Gerente de Recursos Humanos debe revisar los sueldos de los asesores de crédito y que los mismo estén acorde con el nivel de responsabilidad de cada uno, preparar un plan de comisiones por cumplimiento de metas, y demás incentivos que afiancen al personal involucrado en el proceso de otorgamiento y recuperación de crédito.

Evento 2.- Se identificó que muchos de los créditos fueron otorgados a comerciales informales quienes no pueden justificar sus ingresos, esto dificulta el poder cuantificar de manera real los ingresos del socio y a su vez la capacidad de pago, como es de esperarse la mala evaluación del socio deudor genera en lo posterior una dificultad en la recuperación del crédito, con la finalidad de mitigar este riesgo el asesor de crédito debe realizar inspecciones in-situ al negocio, elaborar un flujo de efectivo previo al otorgamiento del crédito, esta actividad debe ser constatada por el Jefe de Crédito antes de la aprobación de la operación.

Evento 3.- La falta de verificación de la información entregada por parte del socio hacia los asesores de crédito también forma parte de los factores que generan el alto índice de morosidad de la cooperativa, no se posee información real y exacta sobre las direcciones, referencias, lugares de trabajo tanto de deudores como de los garantes. El Jefe de créditos debe constatar que la hoja de solicitud de crédito este con los campos bien llenados, así como la actualización de datos en el sistema, de esta manera su agiliza el proceso de recuperación y se dinamiza el área.



Evento 4.- Los créditos otorgados a socios con baja calificación crediticia y con obligaciones vencidas forman parte también de los factores que tienen incidencia directa en el alto índice de morosidad de la Cooperativa, son obligaciones que por su naturaleza tienen mayor riesgo de incobrabilidad, con la finalidad de mitigar el riesgo el Jefe de Crédito tiene controlar que los colaterales de las obligaciones crediticias mejoren, y que se dé un especial seguimiento a los créditos otorgados de esta manera.

Evento 5.- La falta de gestión de la cartera vencida provoca el envejecimiento de la misma ya que las notificaciones llegan cuando el crédito ya tiene mucho tiempo vencido, al estar frente a la ocurrencia de este evento la Cooperativa se ve obligada a realizar el cobro por la vía legal lo cual a más de tener un costo para la institución demanda de mucho tiempo, esto es provocado ya que el Supervisor de Cobranzas no mantiene un control de la maduración de la cartera con su respectiva provisión, con la finalidad de mitigar este riesgo se debe mantener un control minucioso de la reclasificación de la cartera y la asignación de la misma a los oficiales de cobranzas, el control de esta actividad estará a cargo tanto del Jefe, como del Supervisor de Cobranzas.

Evento 6.- No contar con adecuado sistema informático que permita el ingreso de información de los socios y sus garantes también se constituye un factor del índice de morosidad, al no existir la información digitalizada obliga a que se busque las direcciones de los socios en las solicitudes físicas y es una pérdida de tiempo, el departamento de sistemas debe implementar un software adecuado, que permita agilizar el proceso de recuperación de información.

Evento 7.- La falta de aplicación de las políticas crediticias establecidas en el manual de créditos de la Cooperativa constituye también uno de los factores que inciden en la mala colocación y por ende en el incremento de la morosidad, para lo cual y con el fin de mitigar el riesgo el Jefe de Créditos debe designar a una persona que revise a detalle las solicitudes y comprobar que las políticas de créditos se estén cumpliendo a cabalidad según lo establecido en el manual, este control tiene que ser aplicado antes de la aprobación.



Evento 8.- los errores en los pagarés al momento de su impresión, la falta de firmas, tasa de interés, y enmendaduras son un foco de riesgo, ya que en el caso de proceder al cobro por la vía legal estas operaciones se vuelven incobrables, este riesgo legal se presenta debido a que el llenado del pagare se lo hace de manera manual, para contrarrestar esto el departamento de sistemas debe digitalizar los pagarés y el departamento legal revisar en cada liquidación que este documento este conforme lo requerido por las normas legales del país y según lo requerido por la institución.

Evento 9.- La cooperativa no cuenta con una base celular para realizar las llamadas por parte de los oficiales de cobranzas, la falta de herramientas para la gestión dificulta realizar de manera prolija las actividades de recuperación, la Gerencia General debe de manera inmediata implementar una base celular que agilite el proceso de cobro ya que de no subsanar este factor el índice de morosidad se incrementara por falta de gestión.

Evento 10.- La falta de capacitación a los asesores de crédito es un riesgo que afecta a la colocación, los créditos son otorgados sin un análisis minucioso de la real capacidad de pago de los deudores, este es un riesgo que se debe mitigar con un plan y calendario de capacitación al personal, la implementación de este control debe ser gestionado por parte del Jefe de Créditos.

4.3.3 Riesgos Originados por los Cambios

La cooperativa PROFUTURO cuenta con el personal adecuado para adaptarse a los cambios que se van presentando, permitiendo de esta manera identificar los riesgos, que puedan afectar la consecución de objetivos.

La alta dirección debe analizar las posibles causas que pueda incidir de manera negativa en el logro de objetivos, la probabilidad de que dichas causas se presenten y cuál sería el efecto en caso de darse.

Es responsabilidad de la alta dirección evaluar la rotación del personal, que es un factor que incide de manera directa en el cumplimiento de objetivos y por ende en el crecimiento o no de la institución, de la misma manera la alta dirección es



responsable de brindar la capacitación constante a todos sus funcionarios para que puedan desempeñar sus funciones de mejor manera.

4.4 Respuesta a los Riesgos

Factores a considerar:

Cuáles son los efectos sobre la probabilidad y el impacto, los costos y beneficios potenciales, las oportunidades que se genera con la aceptación del riesgo. Una vez decidida la respuesta, se deberá establecer un plan de implementación y un seguimiento del mismo. El riesgo residual deberá ser evaluado nuevamente.

La Gerencia General de PROFUTURO deberá decidir sobre la respuesta al riesgo, la misma que está dentro de las siguientes:

- Evitar: salir de las actividades que generan riesgo.
- Reducir: Actuar para reducir la probabilidad de ocurrencia, de impacto o ambos.
- Compartir: Transferir una parte del riesgo.
- Aceptar: No tomar ninguna acción que afecte a la probabilidad o al impacto.

Sus componentes son:

- Categoría de respuestas
- Decisión de respuestas

4.4.1 Categoría de Respuestas

Según la metodología del COSO II, establece las siguientes categorías de respuestas respecto de los riesgos identificados, cuyo análisis previo a la decisión se puede realizar con mayor o menor uso de tecnología especializada:

- *Evitar el riesgo* significa salir de las actividades que generan riesgos porque no fueron identificados, es decir; evitar el riesgo puede implicar el cese de un producto o de una actividad.



- *Reducir el riesgo* implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo, reducir el riesgo residual con la tolerancia de riesgo deseado.
- *Compartir el riesgo* se reduce trasladando, compartiendo una parte del riesgo, por ejemplo la contratación de seguros.
- *Aceptar* no se emprende ninguna acción para mitigar el riesgo se lo acepta tal, como se identifica.

Este control será realizado por la alta dirección y los empleados de PROFUTURO la misma que garantiza ya que conocen su rol y responsabilidades dentro de sus departamentos y los límites de autoridad.

4.4.2 Decisión de Respuesta

La responsabilidad de dar respuesta al riesgo será de la alta dirección ya que es quien identificara y dará respuesta a los diferentes eventos o probabilidades de riesgo de cara a maximizar la posibilidad de alcanzar los objetivos institucionales PROFUTURO, para lo cual la alta dirección debe tomar en cuenta:

- Los costos y beneficios de las respuestas potenciales.
- Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la cooperativa,

La decisión de respuestas al riesgo que los altos directivos de PROFUTURO adopten, no debería limitarse exclusivamente a la reducción de los riesgos identificados, sino que también deberían incluir la consideración de nuevas oportunidades de crecimiento para la cooperativa, es decir; apalancarse de estos eventos negativos que afectan a las operaciones de la cooperativa para diseñar estrategias de sostenibilidad operativa y crecimiento institucional que debe ir acompañado de un plan de viabilidad que contemplen las adecuadas acciones de control y evaluación que permitan consolidar el trabajo de la cooperativa.

4.5 Actividades de Control

Las actividades de control permitirán a PROFUTURO, constituir la aplicación de las políticas y los procedimientos crediticios que ayudan a la consolidación de las



estrategias de sostenibilidad que la alta dirección de PROFUTURO, propone para que tomen las medidas necesarias y así controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos institucionales.

La Alta Dirección debe establecer y ajustar políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la cooperativa la cual se realizara mediante aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones. Ejemplo: Mediante la implementación de filtros es posible seleccionar dentro del universo de las actividades de control, aquellas que requieran ser auditadas.

Las principales características de las actividades de control crediticio de PROFUTURO:

- El control realizado deben ser apropiado para el área supervisada y así identificar o mitigar el riesgo
- Las actividades de los procesos crediticios en la cooperativa deber ir alineados con el mapa estratégico y el plan operativo anual institucional
- Debe establecerse dentro del presupuesto el mismo que valora el costo beneficio y;
- Los controles para ser efectivos y eficientes deber ser claros, razonables, y lo más importante tener una interrelación con los objetivos institucionales

Sus componentes son:

1. Integración con las decisiones sobre riesgos
2. Principales actividades de control.
3. Control sobre los sistemas de información.

4.5.1 Integración con las decisiones sobre riesgos.

En PROFUTURO, los miembros de la alta dirección son los responsables finales de implementar un sistema eficaz de la administración de la cartera y del riesgo,



los supervisores y Jefes tendrán como una de sus tareas evaluar el sistema para identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo de crédito, para ello deberá diseñar instrumentos de medición interna para la calificación de crédito y modelos de riesgo de crédito describiendo las responsabilidades y rol que asumirá el directorio como supervisor eficaz del proceso de administración de riesgo de crédito y la responsabilidad de gerencia para monitorear las posiciones de riesgo y el cumplimiento de las normas y políticas de la cooperativa que están interrelacionados en todo el proceso operativo de PROFUTURO, para la toma de decisiones.

4.5.2 Principales actividades de control.

Políticas y procedimientos establecidos para asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan eficazmente, a través de las siguientes actividades:

- Preventivas
- Detectivas
- Manuales
- tecnología de información
- Controles Gerenciales

Se realizan en todas las áreas de la cooperativa mediante un análisis efectuado por la alta dirección, verificando la gestión directa de los responsables en los diferentes procesos de información para la ejecución de controles físicos en donde se determinaran los indicadores de rendimiento y segregación de funciones.

4.5.3 Control sobre los sistemas de información

Los sistemas de información desempeñan un papel fundamental en la gestión y crecimiento de PROFUTURO, deben estar necesariamente controlados, con independencia de que las informaciones obtenidas sean de naturaleza financiera, relativa a las actividades o referente a la reglamentación de las operaciones de crédito.



Para PROFUTURO, uno de sus procedimientos de control es la implementación de un sistema de información adecuado y técnicas analíticas para permitir a la alta dirección medir el riesgo inherente en todas y cada una de las actividades del proceso de crédito que se reflejaran en los estados financieros. Por lo que este sistema de información gerencial debería suministrar información adecuada sobre los diferentes procesos operativos de la cooperativa especialmente la cartera de crédito, ya que es la columna vertebral de la institución, lo que incluye la identificación de las concentraciones de riesgo en todos sus departamentos.

El control en el sistema de información de PROFUTURO, permitirá a la gerencia identificar concentraciones de riesgo en los diferentes procesos operativos de la cooperativa ya que la confiabilidad de la información tiene que ser revisada periódicamente por jefes departamentales, la alta dirección para garantizar su mitigación y la generación de estrategias de sostenibilidad, tomando en cuenta los cambios futuros frente a la situación socio económica del país.

4.6 Información y comunicación

En PROFUTURO, la información y comunicación como herramienta de cambio permite identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada miembro de la Alta dirección, funcionarios, jefes departamentales y empleados con sus responsabilidades. Pues los sistemas informáticos producen reportes que contienen información financiera, social y operativa sobre el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y estatutos de la cooperativa, lo que permite dirigir, evaluar y controlar el buen funcionamiento de la cooperativa en forma adecuada para sus sostenibilidad.

Estos sistemas de información deben ser funcionales para el suministro de información que permita dirigir y controlar las diferentes actividades y procesos en forma adecuada.



Así mismo deben permitir manejar no solo datos internos, sino los generados externamente, que da como resultado una comunicación eficaz la cual debe fluir en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la Cooperativa de forma sinérgica.

La alta dirección debe comunicar oportunamente a los diferentes departamentos y funcionarios claramente que responsabilidades de control se aplicaran para el correcto funcionamiento de la institución, así cada empleado conoce qué papel juega dentro la cooperativa y dentro del sistema de control interno y como las actividades individuales están relacionadas con el trabajo integral de la institución, disponiendo de todos los medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores para la correcta toma de decisiones las mismas que van enlazados con un sistema de comunicación eficaz con terceros, socios, proveedores, organismos de control.

Sus componentes son:

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

4.6.1 Cultura de información en todos los niveles

Este factor es de vital importancia para el desarrollo de los diferentes procesos operativos de la institución, la ausencia de una cultura de información dentro de la institución reflejara la falta de atención de los directivos razón para lo cual debe ser difundida en forma sistemática a los funcionarios en todos los procesos operativos de PROFUTURO, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos del marco institucional de la cooperativa



El manejo fluido de la información permitirá al personal de la cooperativa empoderarse en todo sus procesos cumpliendo a cabalidad sus responsabilidades, sus diferentes acciones generadas a partir de la información recibida, analizada y aprobada en los diferentes procesos operativos de PROFUTURO, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia administrativa de la cooperativa.

4.6.2 Herramienta para la supervisión

Las herramientas de supervisión para PROFUTURO, son continuas constituyen un conjunto de procesos encargados de realizar las funciones específicas que han de llevar a cabo dentro del sistema general, y se ejecutaran de forma concurrente sobre un entorno de múltiples tareas con una supervisión de evaluación continua y separada que permita a la alta dirección determinar las acciones de control interno de los diferentes reportes para que la información financiera sea confiable y verídica para así tener:

- Control de gestión en cada nivel de dirección.
- Autocontrol interno en cada nivel de dirección para comprobar la efectividad de los controles
- Evaluación de los estados financieros (Análisis de las inversiones, deudas, liquidez, solvencia, rentabilidad, y gestión)
- Evaluación presupuestal (Comparación de lo ejecutado y lo presupuestado)
- Conocer el mapa de riesgos de la Cooperativa
- Conocer cuáles son los riesgos tanto de carácter interno como externo a los que está expuesta, de tal forma que permita a la alta dirección evaluarlos y poner su control interno y su gestión en función de que los riesgos no afectan a los objetivos estratégicos y la sostenibilidad institucional
- Auditoría interna
- Auditoría externa



4.6.3 Sistemas estratégicos e integrados

Uno de los componentes principales de las operaciones de PROFUTURO, es la implementación de un sistema de información tecnológico integrado para la eficaz administración de los diferentes procesos; esta arquitectura de los sistemas de información de la institución debe ser suficientemente flexible y ágil para integrarse eficazmente.

El diseño de este sistema de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes en la estrategia de sostenibilidad institucional la misma que permitirá prever y mitigar los riesgos operativos de PROFUTURO, las diferentes transacciones se registran y siguen en tiempo real, permitiendo a la alta dirección acceder inmediatamente a información financiera y operativa de forma más eficaz para controlar las actividades de la cooperativa.

Los sistemas de información electrónica y el uso de la tecnología de la información presentan riesgos que deben ser controlados en forma eficiente por la cooperativa a fin de evitar fallas de seguridad o los fraudes informáticos que deben integrarse en la gestión de riesgos corporativos de la entidad, los cuales tendrán controles generales de aplicación, respaldo, recuperación, programas de computación y políticas de adquisiciones, procedimientos de mantenimiento, y controles de la seguridad de acceso que aseguren la correcta y continuo funcionamiento de las actividades de cooperativa., El procesamiento de la información podría ser restringido, o fallar completamente si no existen instalaciones alternativas compatibles que puedan ser utilizadas en casos de fallas prolongadas de los equipos. En casos extremos, dichos problemas podrían causar dificultades serias para el buen funcionamiento de la cooperativa, la toma de decisiones de la administración podría verse afectada en forma negativa por la información incorrecta proporcionada por sistemas mal diseñados y controlados. Por lo que la Alta Dirección controlara y evaluara las instalaciones de sistemas de información que cubran todas las actividades de PROFUTURO, estos sistemas deben ser seguros y examinados periódicamente.



4.6.4 Confiabilidad de la información

La alta Dirección de PROFUTURO, toma las decisiones en base a la confiabilidad de la información disponible, oportuna y confiable que facilita el talento humano de la institución la misma que permitirá aplicar el modelo CORRE como herramienta de control interno que integra los diferentes procesos operativos de la cooperativa y, la supervisión y validación permanente de su aplicación, la información constituye la base que fortalece el crecimiento institucional de PROFUTURO, su frecuencia y calidad de la supervisión efectuada en todos los niveles, en los procesos de la cooperativa.

La Alta Dirección tendrá la responsabilidad de establecer y mantener una adecuada estructura y procedimientos de control interno sobre la información financiera de la entidad, seguridad se reflejara en los resultados de los estados financieros.

La Alta dirección mediante los jefes departamentales controlara la calidad del ingreso de información a la base de datos, permitiendo de esta manera prever y mitigar el riesgo de no contar con información confiable, para lo cual se revisara las diferentes operaciones financieras contables y su vínculo con los diferentes departamentos de la institución para verificar su concordancia con las políticas y procedimientos establecidos en la cooperativa, en el cumplimiento de la ley, normativa y regulaciones aplicables a la institución a fin de evitar efectos perjudiciales para la reputación de PROFUTURO, contingencias y otros eventos.

4.6.5 Comunicación interna

La comunicación facilita la comprensión y ejecución de los objetivos institucionales de los procesos y de las responsabilidades individuales de la directiva y talento humano frente al control interno, en todos los departamentos de la cooperativa, alineando sus procesos y procedimientos con una cultura organizacional en donde la alta dirección constituye el eje principal de sostenibilidad institucional.



Una de las responsabilidades de la alta dirección de la cooperativa es la de controlar que sus diferentes jefes departamentales faciliten los diferentes manuales a sus diferentes equipos multidisciplinarios para el cumplimiento de sus funciones con la finalidad de alcanza el logro de sus objetivos institucionales.

La alta dirección de PROFUTURO socializara mediante talleres el plan estratégico institucional a los directivos y empleados de la institución generando un empoderamiento en cada uno de ellos con la finalidad de impulsar el crecimiento institucional.

4.6.6 Comunicación Externa

La cooperativa PROFUTURO, dispone de medios de comunicación externos abiertos a los socios con la finalidad de proporcionar información significativa sobre el diseño, características y la calidad de los servicios y producto financieros que oferta la institución.

La comunicación puede tomar formas tales como un manuales, escritos internos, correos electrónicos, carteleras de anuncios, propaganda, la página web., la realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de los socios, proveedores, organismos de control y otros terceros, permitirá evaluar la calidad de los servicios y productos financieros ofertados a sus asociados y público en general, esta información muy valiosa se puede obtener mediante la elaboración de encuestas, buzones de sugerencias, entrevistas, testimonios, etc.

La alta dirección de PROFUTURO, garantizara la disponibilidad de información interna general sobre las actividades financieras, operativas y de cumplimiento, así como información externa del mercado sobre los acontecimientos y condiciones que deben ser considerado para la toma de decisiones esta información debe ser confiable, oportuna, accesible y presentada adecuadamente para su análisis.



4.7. Supervisión y Monitoreo

La cooperativa PROFUTURO, tiene como uno de los elementos principales de control interno la supervisión, constituye el proceso que verifica que en las distintas actividades y procesos de la institución se salvaguarda el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Es decir; debe existir un proceso que compruebe que el sistema de control interno se mantiene en funcionamiento a través del tiempo, la misma tiene tareas permanentes y revisiones periódicas, por lo que dependerán de la frecuencia de la evaluación los riesgos en juego.

Estos componentes, vinculados entre sí, generan un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. El sistema de control interno está vinculado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. El sistema de control interno es más efectivo cuando los controles se incorporan en la infraestructura de la cooperativa y forman parte de la esencia de la misma. Mediante los controles incorporados, se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

Es un proceso que la Alta dirección de PROFUTURO lleva a cabo con la finalidad de verificar la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo. Al realizar la evaluación de los diferentes sistemas de control de la cooperativa, la supervisión permite examinar particularmente con cuidado distintas actividades o situaciones históricas asociadas a fallas de control interno con pérdidas sustanciales de riesgo, debido a esto los cambios en el ambiente interno de la cooperativa tienen una alta importancia para la toma de decisiones contribuyendo de esta manera a realizar los ajustes necesarios para mitigar el posible riesgo.

Estos cambios incluyen:

- Cambios en el ambiente de las operaciones y procesos de la cooperativa.
- Personal nuevo calificado para un buen desempeño de sus funciones.



- Sistemas de información confiable y con tecnología de punta
- Identificación de áreas y actividades que experimentan un crecimiento rápido
- Diseño e implementación de nuevos productos financieros y no financieros
- Conocimiento del entorno en el cual actual la institución.

Estos cambios permitirán cumplir con eficiencia y eficacia las diferentes operaciones y procesos de la cooperativa alcanzando las metas y los resultados propuestos, con capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo, salvaguardando así el bienestar de sus asociados y recursos sus componentes son:

1. Supervisión Permanente
2. Evaluación Interna
3. Evaluación Externa

4.7.1 Supervisión Permanente

Esta acción dentro de la cooperativa PROFUTURO se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas, y una combinación de los dos. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones lo cual incluye tanto las actividades normales de Alta Dirección y Supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal técnico de la cooperativa para el cumplimiento de sus funciones y el alcance de los objetivos estratégicos institucionales.

La eficacia y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos en los diferentes procesos de las áreas de la cooperativa, las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas inmediatamente a los jefes departamentales para contrarrestar y prever o mitigar un riesgo inherente y que, a su vez, será informado a la Alta dirección los aspectos significativos para la toma de decisiones pertinentes



4.7.2 Evaluación Interna

La evaluación de los controles internos proporciona una herramienta importante para la cooperativa PROFUTURO, los controles internos son un subconjunto del gobierno corporativo y la administración de riesgos por lo que la administración de riesgos está dirigida a:

Facilitar la efectiva y eficiente operación de la cooperativa, mejorando los informes internos y externos, favoreciendo el cumplimiento de sus políticas, manuales, reglamento, estatutos y leyes que regulan el sistema., cuyo objetivo es lograr la identificación y la evaluación de los riesgos a los que hace frente la cooperativa, para mitigarlos o cuando sea necesario transferirlos a terceros, cuando sea económicamente factible hacerlo.

Supervisión de la gestión de riesgos en todos los niveles de la cooperativa, permitirá realizar los controles necesarios para el cumplimiento de su marco institucional y la sostenibilidad de la cooperativa para los cual se debe mantener un monitoreo continuo con normal funcionamiento de sus operaciones, que serán supervisados por evaluaciones puntuales del auditor y del consejo de vigilancia interno y externo, desarrollando un alcance positivo a las metas trazadas y la magnitud del Riesgo

4.7.3 Evaluación Externa

Dentro de las políticas de Evaluación externa para la cooperativa PROFUTURO, se pueden considerar:

- Modificaciones en la legislación, reglamentos y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos de la institución.
- Programas de ajuste.
- Innovación tecnológica.
- Cambios de autoridades.



4.8 Métodos para evaluar el control interno

Dentro de los métodos de evaluación de control interno aplicaremos la matriz de control interna, la misma es una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver a la Institución en su totalidad.

Es una forma de pensar, porque analizando la relación de los diversos productos, servicios y áreas de PROFUTURO con las disposiciones normativas externas e internas, así como también con los principios de control interno y seguridad, lleva tanto a los funcionarios, como a los auditores internos (o externos) y a la Alta Dirección de la Cooperativa a preguntarse de que manera afectan, si es que lo hacen, las diversas normativas a sus procesos y actividades, o bien indagar acerca de la existencia o no de normas que se relacionen con las mismas.

Es una manera de planificar por cuanto los funcionarios de la institución establecen controles a ejecutar por periodo de tiempo, con que elementos o recursos se van a contar, que cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaboraran. Por medio de la delegación se asigna por un lado quienes son los responsables de realizar los controles.

4.9 Método del Cuestionario

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudaran a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: departamento de Crédito

Institución: Cooperativa Profuturo

Evaluador: _____

Fecha de evaluación: _____

Objetivos:



- Verificar que los montos de los créditos sean aprobados de acuerdo a un nivel de riesgo aceptable por PROFUTURO
- Verificar que los desembolsos de los créditos sean registrados a tiempo y sean contabilizados correctamente
- Verificar que los pagos de los créditos sean debidamente aplicados a las cuentas de los socios y que tenga su respectiva tabla de amortización.
- Verificar que el acceso a los expedientes crediticios sean manejados con prudencia por parte del jefe de crédito.
- Verificar que las provisiones de préstamos incobrables sean debidamente aprobados.

Cuadro N° 7: CUESTIONARIO COOPERATIVA PROFUTURO



PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO	SI	NO	NO APLICA	Comentarios
Autorización y origen de préstamo				
1. Tiene la cooperativa normas crediticias por escrito que hayan sido establecidas por el consejo de administración y que cubran: a. ¿El establecimiento de límites en la cantidad autorizada a aprobar por los oficiales de crédito y jefes de agencia de acuerdo a su experiencia? b. El requerimiento de la aprobación por parte del Consejo de Administración en aquellos casos que sobrepasen los límites establecidos en los montos de crédito" c. El establecimiento de guías y límites para los tipos de préstamos a ofrecer, el garante requerido, tasas de interés, Mora, etc." d. ¿El establecimiento de guías para el otorgamiento de préstamos a empleados, oficiales y miembros de los comités y Consejos de Administración y Vigilancia?				
2. ¿El Consejo de Administración ejerce un rol activo en la revisión de las normas para otorgar un crédito, que sean consistentes con las condiciones del mercado y cumplen con los objetivos de la cooperativa?				
3. ¿Todos los préstamos y líneas de crédito (incluyendo créditos nuevos y renovación de estos) son aprobados por el gerente de créditos o el Comité de Crédito en fiel cumplimiento con el manual y reglamento de crédito?				
4. ¿Se requiere una solicitud de crédito para todos y cada uno de los préstamos?				
5. ¿Se requiere un pagare para todos los préstamos?				
6. Existen requisitos mínimos sobre la información requerida a los solicitantes y codeudores, y se especifican estos para cada tipo de Crédito?				
7. ¿Se realiza un Análisis del crédito para cada una de las solicitudes, se documenta mediante la obtención del historial de crédito, análisis de la capacidad de pago, evaluación de las garantías y codeudores, así como la condición y el patrimonio presentado en la operación crediticia?				
8. Con relación a la garantía del crédito: a. ¿Se verifica y documenta la titularidad de la garantía ofrecida antes de la aprobación del préstamo? b. ¿Se determinan los márgenes de las garantías antes de la				



c. aprobación del crédito? ¿Se requiere comprobantes de pago en los casos de propiedades que así lo ameriten antes de la aprobación del Crédito?				
9. Con relación a los avalúos: a. ¿La cooperativa posee un profesional que realice los avalúos? b. ¿Los avalúos de las propiedades son realizados por profesionales debidamente certificados? c. ¿Los avalúos son solicitados directamente por la cooperativa?				
10. ¿Se revisa que en el expediente de crédito conste todos los documentos requeridos por parte del asesor de crédito?				
11. ¿Las renovaciones de créditos están sujetas a las mismas exigencias que un crédito original?				
12. ¿Los créditos son desembolsados mediante acreditación directa a la cuenta del socio?				
Monitoreo de crédito				
13. ¿El oficial de crédito solicita periódicamente estados financieros, declaraciones de impuesto, a los socios y codeudores de microcréditos o de otros préstamos que así lo requieran?				
14. ¿La cooperativa requiere comprobante del pago de seguros, en aquellos casos en que aplique?				
15. ¿Las cuotas vencidas de capital e intereses son monitoreados para asegurar que se recauden en el futuro, el establecimiento adecuado de la morosidad por calificaciones y el seguimiento a los socios morosos?				
Evaluación de los préstamos				
16. ¿Hay políticas para el establecimiento de la provisión de créditos incobrables?				
17. ¿Se realiza una revisión de la adecuada provisión de créditos incobrables por lo menos de manera trimestral?				
18. La gerencia recibe y analiza informes sobre la actividad en el departamento de Crédito (otorgados, negados, renovados, etc.) y la morosidad que le ayudan a identificar problemas en los Créditos?				
19. ¿Existe un programa de cobro activo y eficaz en la cooperativa?				
20. La cooperativa posee una provisión de préstamos incobrables adecuada para respaldar la cantidad, tipo y riesgo de los Créditos que otorga?				
21. ¿Se mantiene un registro y se da seguimiento adecuado a los Créditos cargados contra la provisión de Créditos incobrables?				
22. Con relación a la revisión interna de los Créditos otorgados: a. El personal a cargo de esta función es independiente a las funciones de origen, desembolso, contabilidad y cobro? b. El personal que desempeña esta función identifica y evalúa problemas existentes y potenciales a tiempo de manera que se establezcan medidas correctivas? c. ¿Los resultados de estas revisiones internas son informados al Consejo de Administración o Comité de Crédito?				
23. Al evaluar la provisión de préstamos incobrables la Gerencia compara el movimiento histórico de la misma para observar				



tendencias que le ayuden en la determinación de esta para minimizar el riesgo?				
Segregación de tareas				
24. La Alta Gerencia se involucra en el monitoreo y evaluación de las actividades del departamento de Crédito (revisión de la morosidad, renovaciones y de financiamiento de préstamos, provisión de préstamos incobrables, gestiones de cobro, etc.)?				
25. ¿Los informes de morosidad son preparados por personal ajeno al departamento de créditos?				
26. Hay una segregación adecuada de tareas entre las siguientes funciones: a. ¿Aprobación de Crédito? b. ¿Desembolso de Crédito? c. ¿Control de los pagarés? d. ¿registro de las transacciones de los Crédito? e. ¿Conciliación entre las cuentas del mayor general y el subsidiario de Crédito?				
27. ¿La documentación de los préstamos preparada por los oficiales de crédito es inspeccionada por una persona independiente o consejo de vigilancia para asegurar que este completa y correcta antes de la aprobación del préstamo?				
28. ¿Los avisos de cobro son preparados y enviados por personal independiente a las funciones de aprobación, desembolso y registro de las transacciones de los préstamos?				
29. ¿El computo del ingreso de intereses en préstamos es acumulado y registrado por un empleado que no maneja efectivo o emite los cheques oficiales de la cooperativa?				
30. ¿A los empleados a cargo de los préstamos se les requiere que tomen vacaciones y se asigna a otros empleados a cubrir esas funciones mientras la persona esté ausente?				
Restricciones de acceso				
31. Está restringido el acceso a las siguientes áreas: a. ¿Expedientes de préstamos? b. ¿Pagares y Garantías? c. ¿Expedientes de contabilidad relacionados a los préstamos (incluyendo los archivos electrónicos)?				
32. ¿Los pagarés son almacenados en compartimientos a prueba de incendios?				
33. ¿Los pagarés cancelados y Garantías son devueltos al socio rápidamente una vez cancelada su obligación?				
Procesamiento de transacciones y controles de :				
34. ¿La información relacionada a préstamos nuevos (como el tipo, cantidad, tasa de interés, fecha de vencimiento, términos y garantía) es registrada en el sistema de información rápidamente?				
35. ¿Existen procedimientos periódicos para asegurar que los préstamos están siendo amortizados correctamente y que el ingreso de intereses es registrado y acumulado correctamente?				
36. ¿Se mantienen subsidiarios para cada tipo de Crédito y se reconcilian con las cuentas del mayor general?				
37. ¿Las diferencias, en caso de haber alguna, entre los subsidiarios y el mayor general son investigadas y corregidas rápidamente?				
38. ¿Las conciliaciones de estas cuentas son verificadas por algún supervisor u oficial de la cooperativa?				
39. ¿El movimiento de las cuentas de ingreso de intereses es revisado periódicamente y de haber fluctuaciones inusuales en el mismo estas son investigadas?				



Análisis de Riesgo				
40.	¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?			
41.	¿Se inspecciona cual es el posicionamiento de la Cooperativa Profuturo respecto a la competencia?			
42.	¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de la Cooperativa?			
43.	¿Se examina la rentabilidad de las diversas unidades de negocio?			
44.	¿Se analiza el riesgo de crédito?			
45.	¿Se analiza el riesgo de mercado financiero?			
46.	¿Se analiza la rentabilidad de las inversiones en activos fijos?			
47.	¿Se controla la actividad y los resultados de las distintas agencias por separado?			
48.	¿Existe un presupuesto de tesorería?			
49.	¿Se realiza un seguimiento periódico de la cartera de inversiones financieras?			
50.	¿Se revisa la liquidación de intereses en las operaciones de crédito?			
51.	¿Se monitorizan los riesgos derivados de la cartera de valores?			
52.	¿Se controlan las cuentas inactivas?			
Preparado por: _____ Fecha: _____ Revisado por: _____ Fecha: _____ Supervisor: _____ Evaluador: _____				

Elaborado: Juan Patiño Morocho

Con el fin de establecer una valoración del riesgo se procedió de la siguiente manera:

- 1.- A las preguntas con respuesta de SI, se le asignó el número 1 y a las preguntas con respuestas NO se le asignó el número 0.
- 2.- El total de preguntas positivas divididas para el número total de preguntas nos muestra el porcentaje de nivel de confianza del control interno.
- 3.- El porcentaje de nivel de riesgo corresponde a la diferencia entre el porcentaje de confianza menos 1.



Tabla N° 12: PONDERACION DEL RIESGO COOPERATIVA PROFUTURO

PONDERACION DEL RIESGO COOPERATIVA PROFUTURO						
ELEMENTO		TOTAL PREGUNTAS	PREGUNTAS POSITIVAS	PREGUNTAS NEGATIVAS	PONDERACIÓN DE CONFIANZA	PONDERACIÓN DE RIESGO
AUTORIZACION Y ORIGEN DE PRESTAMO	1	4	3	1	0,75	0,25
	2	1	1	0	1	0
	3	1	1	0	1	0
	4	1	1	0	1	0
	5	1	1	0	1	0
	6	1	1	0	1	0
	7	1	1	0	1	0
	8	3	1	2	0,33	0,67
	9	3	0	3	0	1
	10	1	1	0	1	0
	11	1	1	0	1	0
	12	1	1	0	1	0
TOTAL		19	13	6	68%	32%
MONITOREO DE CREDITO	1	1	0	1	0	1
	2	1	0	1	0	1
	3	1	1	0	1	0
TOTAL		3	1	2	33%	67%
EVALUACION DE LOS PRESTAMOS	1	1	1	0	1	0
	2	1	0	1	0	1
	3	1	0	1	0	1
	4	1	0	1	0	1
	5	1	0	1	0	1
	6	1	0	1	0	1
	7	3	1	2	0,33	0,67
	8	1	0	1	0	1
TOTAL		10	2	8	20%	80%
SEGREGACION DE TAREAS	1	1	1	0	1	0
	2	1	0	1	0	1
	3	5	2	3	0,4	0,6
	4	1	0	1	0	1
	5	1	0	1	0	1
	6	1	1	0	1	0
	7	1	0	1	0	1
TOTAL		11	4	7	36%	64%
RESTRICCIONES DE ACCESO	1	3	2	1	0,67	0,33
	2	1	0	1	0	1
	3	1	0	1	0	1
TOTAL		5	2	3	40%	60%
PROCESAMIENTO DE TRANSACCION Y CONTROLES	1	1	1	0	1	0
	2	1	0	1	0	1
	3	1	0	1	0	1
	4	1	0	1	0	1
	5	1	0	1	0	1
	6	1	0	1	0	1
TOTAL		6	1	5	17%	83%
ANALISIS DE RIESGO	1	1	0	1	0	1
	2	1	0	1	0	1
	3	1	1	0	1	0
	4	1	0	1	0	1
	5	1	1	0	1	0
	6	1	0	1	0	1
	7	1	0	1	0	1
	8	1	1	0	1	0
	9	1	0	1	0	1
	10	1	0	1	0	1
	11	1	0	1	0	1
	12	1	0	1	0	1
	13	1	1	0	1	0
TOTAL		13	4	9	31%	69%
TOTAL GENERAL		67	27	40	40,30%	59,70%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo

Elaborado: Juan Patiño Morocho



A continuación se procede a calificar el nivel de riesgo y de confianza con la siguiente metodología:

Porcentaje de ponderación preguntas positivas	Calificación del nivel de confianza	calificación nivel de riesgo
1%-50%	Bajo	Alto
51%-75%	Moderado	Moderado
76%-100%	Alto	Bajo

Una vez realizada la ponderación de riesgo aplicando el método del cuestionario descrito en el Cuadro N°7 encontramos los siguientes resultados:

- **Autorización y origen de préstamo:** este elemento tiene un nivel de confianza del 68% y a su vez el nivel de riesgo es del 32%, frente a estos resultados y en base a la metodología explicada en el cuadro anterior se obtiene que el nivel de confianza es moderado y por ende el nivel de riesgo que se presenta es de igual manera moderado.
- **Monitoreo de crédito:** Luego de la ponderación del riesgo el elemento monitoreo de crédito refleja un nivel de confianza bajo y como consecuencia un nivel de riesgo Alto, en este punto se debe tomar medidas correctivas y de mitigación de manera urgente con la finalidad de equiparar los niveles de tal manera que no afecte al normal curso de la Cooperativa, más adelante y como resultado de la investigación se harán las recomendaciones respectivas.
- **Evaluación de los préstamos:** La evaluación de los préstamos es uno de los elementos más sensibles a la hora de asegurar la recuperación del crédito, la ponderación realizada nos indica que el nivel de riesgo de este elemento es Alto, lo que obliga a tomar medidas correctivas inmediatas las mismas que serán detalladas el final de la presente investigación.
- **Segregación de tareas:** Las distintas actividades deben ser bien distribuidas, la excesiva carga laboral en ciertos colaboradores puede provocar fallas en el proceso, eso se ha evidenciado una vez realizada la encuesta y la ponderación del riesgo dentro de la Cooperativa al encontrar que este elemento refleja un nivel de riesgo Alto con un 64%.



- **Restricciones de acceso:** Este elemento refleja un nivel de riesgo Alto, lo cual evidencia que los documentos, pagares y archivos físicos no tienen un adecuado resguardo, lo cual puede provocar la pérdida o manipulación de los mismos.
- **Procesamiento de transacciones y controles:** Este elemento al igual que mucho de los anteriores tiene un nivel de riesgo Alto, su porcentaje de ponderación es del 83%, claramente este punto constituye un foco de riesgo que tiene que ser mitigado por parte de la administración.
- **Análisis de riesgo:** El análisis del riesgo dentro de la cooperativa Profuturo, registra un nivel de confianza ponderado de 31% lo cual deja en evidencia la urgencia de tomar decisiones por parte de la administración, al registrar un alto nivel de riesgo se constituye un elemento que puede aportar para el incremento del nivel de morosidad así como poner en riesgo el normal giro de la institución antes mencionada.

Finalmente se debe indicar que la ponderación total del riesgo en la Cooperativa Profuturo nos da como resultado un 40% de nivel de confianza y un 60% de nivel de riesgo, que llevado a la interpretación nos demuestra que el nivel de riesgo es Alto, de ahí que es deber de la Gerencia General, la Gerencia de Recursos Humanos, la Gerencia de Créditos, la supervisión de cobranzas, aplicar los correctivos necesarios para mitigar los riesgos encontrados. Como resultado de esta investigación en el siguiente capítulo se harán las recomendaciones necesarias para mitigar el riesgo presentado, El consejo de administración deberá formar parte del proceso de mejora ya que su intervención como ente de regulación y control dentro de la cooperativa es fundamental y necesario, las recomendaciones realizadas deberán ser aplicadas según lo indicara la matriz de riesgo en los plazos establecidos.

A continuación y como parte de la implementación del Modelo de Gestión Financiera se detalla las actividades a realizarse en la Cooperativa Profuturo.



Cuadro N° 8: Cuadro de Actividades Cooperativa Profuturo

OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF	REALIZADO		REVISADO	
	P/T	NOMBRE	FECHA	NOMBRE	FECHA
<p>OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar procedimientos de revisión y pruebas en el área de crédito a fin de probar la efectividad del Control Interno. • Determinar las causas y efectos identificados en el estudio del Control Interno incluyendo acciones correctivas. • Determinar los hallazgos con sus correspondientes atributos: Condición, Criterio, Causa y Efecto para formular las conclusiones y recomendaciones a incluir en el Informe de control Interno. • Concluir el trabajo de control interno Preparar la presentación final. <p>PROCEDIMIENTOS: AREA DE CREDITO MANUAL DE FUNCIONES:</p> <p>Análisis del manual de funciones, y;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifique si es conocido el manual de funciones por parte del personal y si se cumplen las funciones detalladas en el mismo por parte de los empleados de la Cooperativa, mediante la observación directa en la jornada de trabajo, así como la secuencia de actividades. • Mediante un estudio al Manual, analice si el mismo es el adecuado y confiable para la Cooperativa. <p>PLAN DE CONTROL DE ACTIVIDADES Analice el plan de control de actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediante encuesta al Personal y observación directa verifique si el cronograma de distribución del tiempo para realizar las actividades se cumple y es el adecuado. • Verifique si el personal cumple con los horarios de trabajo establecidos en la 		G.G	01/06/15	C.A	01/07/15
		G.G.	01/06/15	C.A	01/07/15
		G.G	01/06/15	C.A	01/07/15
		G.G	01/06/15	C.A	01/07/15
		G.R.H	01/06/15	G.G	01/07/15
		G.G	01/06/15	C.A	01/07/15
		G.R.H	01/06/15	G.G	01/07/15
		G.R.H	01/06/15	G.G	01/07/15



<p>Institución.</p> <p>PERIDICIDAD DE REPORTES FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> Mediante indagaciones a la máxima autoridad analizar la importancia de reglamentos financieros de crédito. Compruebe la veracidad y la exactitud de la información, contenida en el informe financiero existente, mediante una observación detallada. <p>CUATODIA DE PAGARES.</p> <ul style="list-style-type: none"> Observe si los pagarés se encuentran debidamente archivados y custodiados. Verifique que la persona o personas encargadas de los mismos, cumplan con lo que dispone la Institución en cuanto al control de documentos. <p>SISTEMA MANUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Utilizando un muestreo al azar se verificara si las solicitudes de crédito de cada uno de los socios están debidamente elaboradas y cuentan con los respaldos necesarios. Compruebe la exactitud de los cálculos en cobros de cuotas de los créditos de los socios. <p>AREA CONTABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar las Cuentas de Crédito contenidas en los Estados Financieros para verificar el proceso contable y la Razonabilidad de los saldos. Verificar si el proceso contable se rige a través de las normas y principios contables vigentes. Revise los comprobantes Contables de créditos que respaldan las operaciones. Verifique los cheques que se han girado por el desembolso de los créditos, tanto el nombre, cantidad y la fecha. Revise que los cheques emitidos tengan las firmas de autorización. Examine los documentos de respaldo por el desembolso de un crédito. 		<p>AUDITOR</p> <p>AUDITOR</p> <p>J.O</p> <p>J.O</p> <p>J.S</p> <p>J.S</p> <p>J.C</p> <p>J.C</p> <p>J.C</p> <p>AUDITOR</p> <p>AUDITOR</p> <p>AUDITOR</p> <p>AUDITOR</p>	<p>01/06/15</p> <p>01/06/15</p> <p>01/06/15</p> <p>01/06/15</p> <p>01/06/15</p> <p>01/06/15</p> <p>01/06/15</p> <p>01/06/15</p> <p>01/06/15</p> <p>01/06/15</p> <p>01/06/15</p> <p>01/06/15</p> <p>01/06/15</p>	<p>C.V</p> <p>C.V</p> <p>G.G</p> <p>G.G</p> <p>G.G</p> <p>G.G</p> <p>G.F</p> <p>G.F</p> <p>G.F</p> <p>C.V</p> <p>C.V</p> <p>C.V</p> <p>C.V</p>	<p>01/07/15</p> <p>01/07/15</p> <p>01/07/15</p> <p>01/07/15</p> <p>01/07/15</p> <p>01/07/15</p> <p>01/07/15</p> <p>01/07/15</p> <p>01/07/15</p> <p>01/07/15</p> <p>01/07/15</p> <p>01/07/15</p> <p>01/07/15</p>
---	--	--	---	--	---



<ul style="list-style-type: none"> • Verifique la numeración secuencial de los comprobantes de crédito. • Verifique que la cartera de créditos este clasificada por productos. • Verifique los saldos de crédito de los socios. • Rastree créditos en mora y verifique su antigüedad. • Seguir los asientos de crédito de la muestra, en las cuentas hasta las entradas en el diario, el mayor y auxiliares. • Sumar las cuentas y comprobar el saldo final. • Revise los Estados Financieros para asegurarse que estén separadas las cuentas por tipo de crédito. • Verificar que los pagarés cancelados hayan sido devueltos. • Verifique la secuencia numérica de los comprobantes de cobro por cuota de los créditos y el archivo de los mismos. • Verifique que los pagarés no contengan enmendadoras ni alteraciones, y que los mismos contengan las firmas respectivas. 		G.C	01/06/15	G.G	01/07/15
		G.C	01/06/15	G.G	01/07/15
		G.C	01/06/15	G.G	01/07/15
		J.C	01/06/15	G.F	01/07/15
		J.C	01/06/15	G.F	01/07/15
		G.F	01/06/15	G.G	01/07/15
		J.O	01/06/15	G.F	01/07/15
		S.C	01/06/15	G.C	01/07/15
		J.J	01/06/15	AUDITOR	01/07/15

Elaborado: Juan Patiño Morocho

En el anterior cuadro de actividades de la Cooperativa Profuturo se utilizó la siguiente nomenclatura:

- J.C= Jefe Contabilidad
- G.G= Gerente General
- G.F= Gerente Financiero
- C.A= Consejo de Administración
- C.V= Consejo de Vigilancia
- J.O= Jefe Operativo
- G.C= Gerente de Créditos
- S.C= Supervisor de Cobranzas
- J.J= Jefe Jurídico



4.9.1 Método de flujograma para cada proceso

Un flujograma, también denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.

Básicamente, el flujograma hace que sea mucho más sencillo el análisis de un determinado proceso para la identificación de, por ejemplo, las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes y de aquellos puntos críticos del proceso. (abc, 2014).

Símbolo de Actividades



Multidocumento



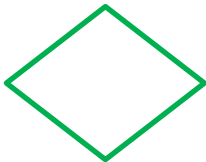
Operación Manual



Pantalla



Inicio/Fin



Pregunta

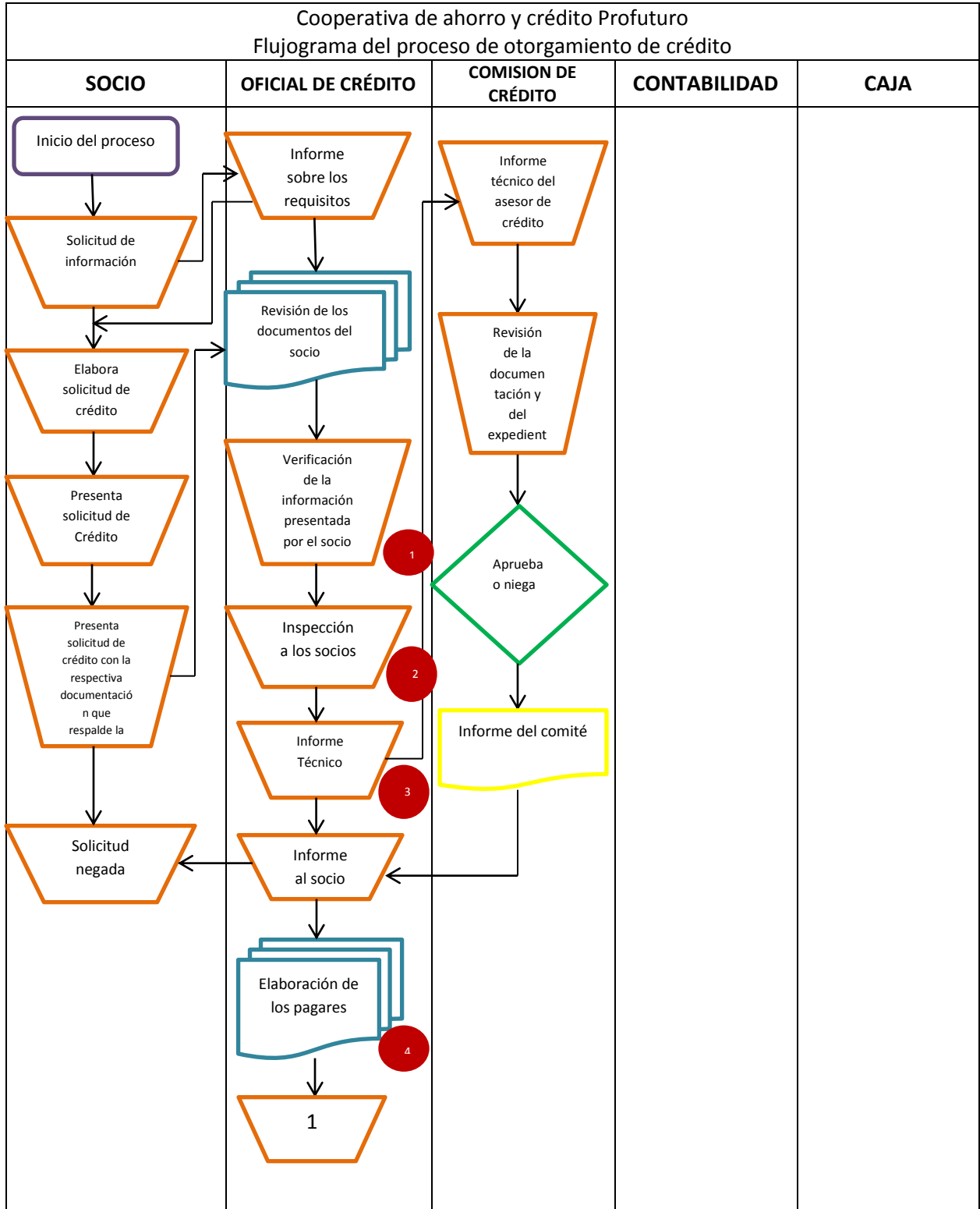
Para la evaluación de control interno de la Cooperativa Profuturo, se utilizara el método de flujograma para el proceso de créditos, y el método de cuestionario para la estructura organizativa y la cuenta de créditos otorgados, ya que este constituye la base primordial de la institución.

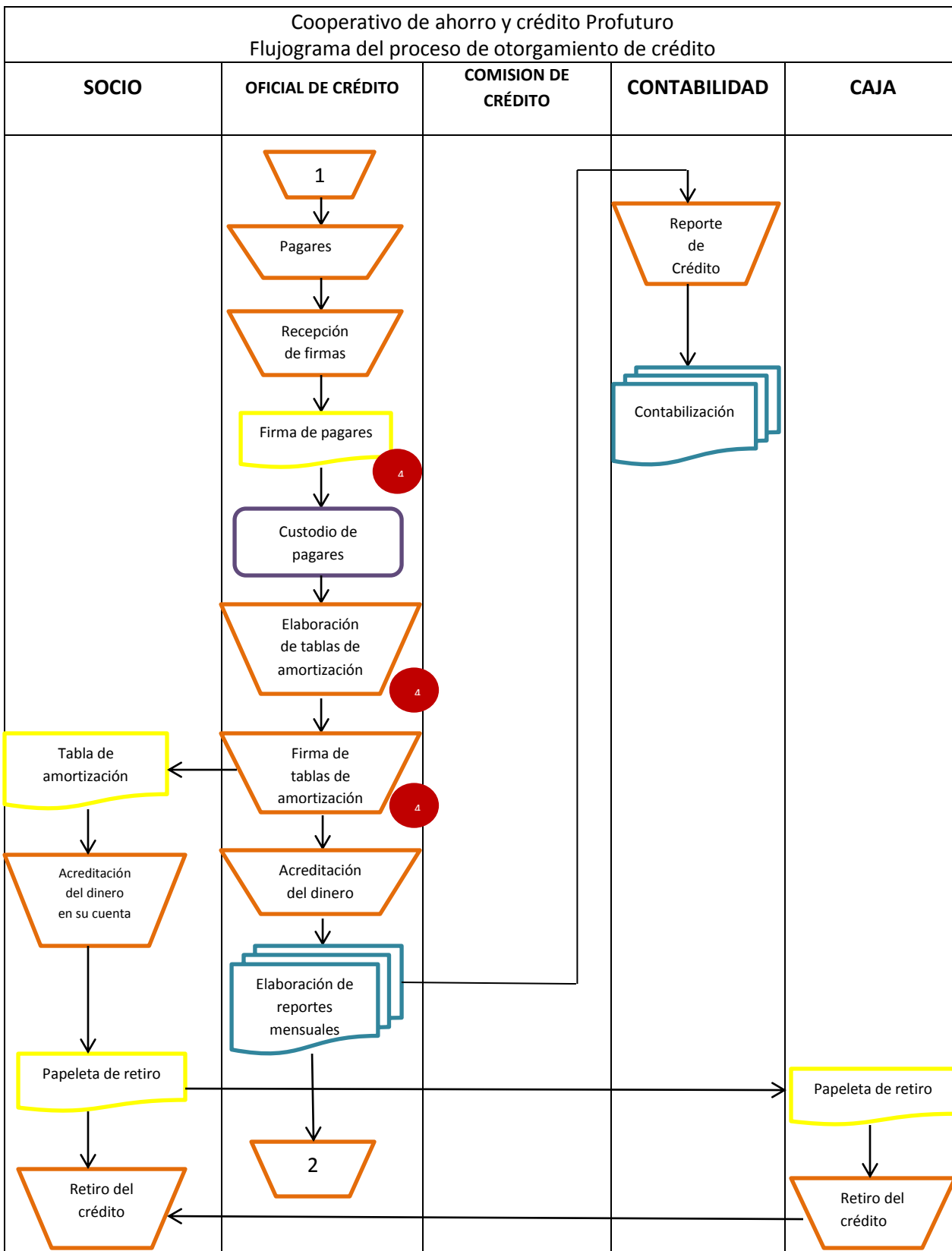


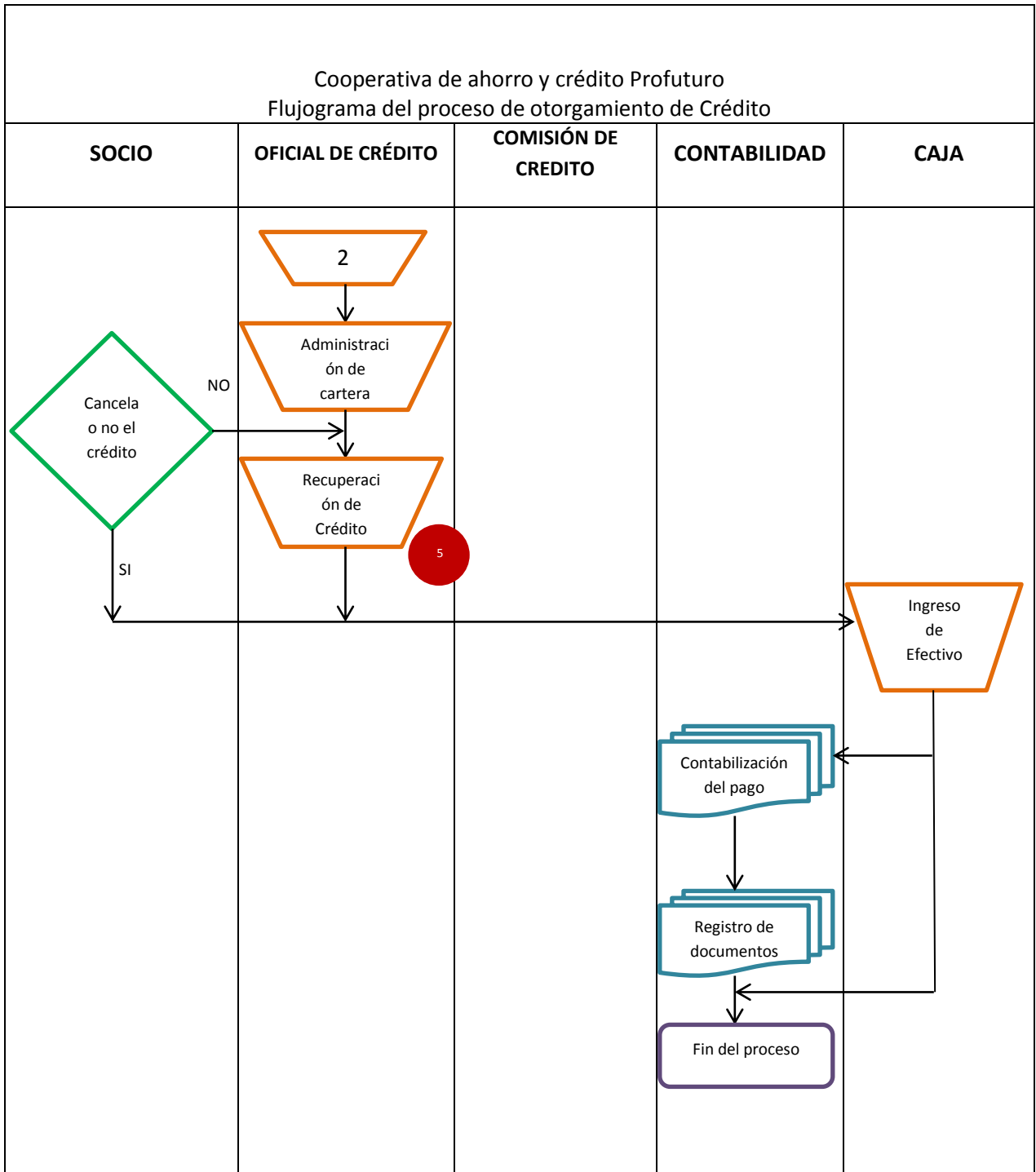
4.9.2 Diseño de procedimientos



Flujograma 1: Flujo del proceso de crédito cooperativa Profuturo







Fuente: Entrevista Gerente General
Elaborado: Juan Patiño Morocho



Luego de la revisión del Flujo del otorgamiento de crédito en la cooperativa Profuturo, identificamos ciertos riesgos que vamos a detallar a continuación:

1 La verificación de la información que presenta el socio para acceder a un crédito es muy valiosa, una información errada, inventada, o distorsionada constituye un riesgo al momento de realizar la recuperación, constituyéndose en un factor que incide en el índice de morosidad, de ahí que es indispensable que toda la información sea verificada por parte del asesor de crédito y así mitigar el riesgo.

2 Cuando los deudores son comerciantes informales o cuando el socio tiene un negocio, se torna difícil cuantificar los ingresos reales de los socios, esto provoca un mal análisis de la capacidad de pago y la pérdida impuntualidad al momento de cancelar la obligación, como medida para mitigar el riesgo se tiene que realizar visitas in-situ de los negocios de los socios, elaborar un flujo de efectivo y así determinar con certeza la capacidad de pago del socio de tal forma que los pagos se realicen de manera puntual.

3 Previo a la aprobación de crédito el Asesor realiza un informe crediticio que es la base para que el Jefe de Crédito o la comisión aprueben la operación, se ha detectado un riesgo latente en esta parte del proceso ya que la falta de capacitación a los asesores de crédito puede provocar que el informe no sea apegado a la realidad económica del socio, se pueden omitir información relevante de la central de riesgo, por lo cual, y; con la finalidad de mitigar el riesgo el Jefe de Crédito debe realizar un calendario anual de capacitaciones y reuniones, de esta forma se puede ir evaluado la calidad de colocación e ir realizando las correcciones necesarias para mejorar la calidad de colocación en la cooperativa.

4 En estos puntos del proceso se identifica un riesgo legal que puede ser provocado por una firma errónea en el pagare, un error en la digitación ya que los pagarés se realizan de manera manual, la falta de la tasa de interés en el pagare elaborado, o cualquier error que de no ser mitigado se convierten en un foco de



incremento de morosidad, de tal manera que con la finalidad de mitigar este riesgo y minimizar la posibilidad de ocurrencia, el departamento de sistemas debe digitalizar el pagare incluyendo todos los ítems requeridos por los entes reguladores y antes de proceder a la liquidación el departamento legal debe revisar que las firmas estén bien receptadas.

5 En lo concerniente a la recuperación de crédito se ha detectado un riesgo al evidenciar que la cooperativa no posee una base celular para poder realizar las gestiones tanto preventivas como de recuperación, esto evita la prolijidad en las gestiones de cobranzas. La Gerencia General debe implementar el sistema telefónico celular para poder dotar al personal de las herramientas necesarias para realizar su trabajo y mitigar el riesgo.



4.10 Modelo de gestión financiera para el fortalecimiento y sostenibilidad de Profuturo.

En función del modelo anteriormente aplicado, se desarrolla la siguiente matriz que servirá para fortalecer la estructura organizacional de la cooperativa.

Cuadro N° 9: Matriz de Riesgos Cooperativa Profuturo



Componente Evaluación de Riesgos para lograr los Objetivos											
Riesgos potenciales para la Entidad	POLITICAS ESPECIFICAS	REFERENCIAS	PROCEDIMIENTOS:	ACTIVIDADES	TIEMPO	MEDIO DE VERIFICAD ON	RESPON SABLE	FORMATOS			
	La cooperativa PROFUTURO, reconoce que su estilo de administración deberá estar basado en el enfoque de riesgos, con la preocupación constante de proteger el ahorro de los socios que han confiado sus depósitos en la institución.	Manual de Administración de Riesgos	El Consejo de Administración, con el apoyo de un equipo consultor o de expertos, diseñará un sistema de administración de riesgos funcional, dinámico y proactivo, que será reflejado en el Manual respectivo, considerando:	a) Conforme el Comité de Riesgos de la institución b) Con el apoyo técnico de un equipo consultor, desarrolle el Manual de Administración de riesgos c) Organice la capacitación y difusión	Anual	Manual de Administrado n de riesgos	Consejo De Administració n				
	La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo, continuo y fundamental del control interno ejecutado por la Gerencia General con el objeto de:		Los riesgos deben ser consistentes con la capacidad para administrarlos de forma segura.								
	* Estimar la importancia del riesgo		La tolerancia al riesgo debe guardar concordancia con lo que señalen los objetivos estratégicos definidos en la Planificación anual.	del Manual de Riesgos							
	* Evaluar la probabilidad que el riesgo se materialice o se produzca		Una metodología operativa para la medición del nesgo de forma consistente y en función de su magnitud (potencial de pérdida) y probabilidades (frecuencia de las pérdidas)								
	* Establecer la forma como se gestionara el riesgo y las medidas que se adoptarán		Debe identificar, desarrollar y administrar estándares efectivos y aplicables en términos de costos.								
			El Gerente General verificará que el Manual de administración de Riesgos ha sido aprobado formalmente por el Consejo de Administración	Obtenga el Acta de aprobación por parte del Consejo de Administración				Anual	Acta firmada	Gerente General	
	La gestión de riesgos es un elemento fundamental para el manejo estratégico de PROFUTURO y para la definición de los procesos de decisión		El Gerente General realizará trimestralmente el seguimiento del riesgo; es decir, la instrumentación de los controles y sistemas adecuados para monitorear de manera efectiva y continua los niveles de riesgo asumidos por Profuturo Ltda., e informará al Consejo de Administración.	Aplice los procedimientos y formatos contenidos en el Manual de Administración de Riesgos				Trimestral	Informe de seguimiento sobre administración de riesgos	Gerente General	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

			El Consejo de Vigencia con el apoyo de un Equipo consultor o expertos, verificará trimestralmente los riesgos relevantes a un producto, servicio u operación y evaluará la calidad en los controles ya existentes para administrar los riesgos dentro de los límites establecidos.	a) tome el informe con recomendaciones presentando por el Gerente General b) Seleccione aquellos temas que demuestran debilidades de control c) Ejecute trabajo de revisión en campo	Trimestral	Informe trimestral de evaluación de riesgos	Consejo de Vigilancia	
			A nivel global					
			En cada Sucursal					
			Concentración por sectores					

Componente Evaluación de Riesgos para lograr los Objetivos

	POLÍTICAS ESPECIFICAS	REFERENCIAS	PROCEDIMIENTOS:	ACTIVIDAD	TIEMPO	MEDIO DE VERIFICACION	RESPONSABLE
Riesgo de Crédito	Profuturo implantará sistemas para la continua gestión de carteras de crédito según sus características, productos y cobertura del mercado objetivo.	Manual de Administración de Riesgos	El Consejo de Administración, con el apoyo de un equipo consultor o expertos, deberá proponer:	Mediante estudios de mercado objetivo, capacidad institucional, fuentes de fondeo, tasas de interés	Anual	Manual de Administración de Riesgos	Consejo de Administración
			Límites de Riesgo que Profuturo está dispuesta a asumir				
			Sector económico y zona geográfica en los que Profuturo Podrá celebrar operaciones.				
			Límites de Riesgo a cargo de una persona o grupo de personas que constituyan riesgo común, de conformidad con las disposiciones aplicables.				
Monitoreo y control efectivo de la naturaleza, características, diversificación y calidad del portafolio de crédito							



UNIVERSIDAD DE CUENCA

			El Gerente General revisará mensualmente los reportes de Riesgo de Crédito, tanto para uso interno (límites de exposición al riesgo por deudor, por zona geográfica y sector económico.	a) Obtenga reportes mensuales de Riesgo de Crédito b) Evalúe los límites de exposición al riesgo según procedimientos internos y reglas prudenciales	Mensual	Informe de Riesgo de Crédito con recomendaciones	Gerente General
			El Coordinador Operativo comprobará que los límites de crédito establecidos están en relación con la capacidad financiera de cada Sucursal, tanto para deudores individuales como para grupos relacionados que constituyen riesgo común (parentesco)	a) Solicite al Jefe de Agencia un reporte mensual de la cartera de crédito b) Compare la colocación de préstamos con los límites establecidos en el Manual de Crédito	Mensual	Informe de límites de crédito con recomendaciones	Jefe de C réditos
			El Coordinar Operativo revisará mensualmente si existe concentración de créditos en cada Sucursal.	a) Solicite el listado de los préstamos colocados en cada sucursal b) Obtenga el promedio de préstamo por acreditado c) Compare aquellos prestamos que está sobre el promedio	Mensual	Informe de concentración de cartera con recomendaciones	Jefe de Créditos
			El Consejo de Vigilancia evaluará trimestralmente que se cumpla de manera estricta con las disposiciones de la Ley y reglas prudenciales para la concesión de créditos relacionados, particularmente cuando se trate de miembros del Consejo de Administración, Gerencia General, Jefe de Agencia y quienes tengan responsabilidades específicas de control en el proceso de la concesión de los préstamos	a) Solicite las actas de Comité de Crédito para personas relacionadas b) Evalúe si se cumplen las disposiciones del Manual de Crédito	Trimestral	Informe de cumplimiento de préstamos relacionados	Consejo de Vigilancia
			El Consejo de Vigilancia supervisará trimestralmente que la actividad crediticia se ejecute de acuerdo a lo establecido en el Manual de Créditos de Profuturo.	Por muestreo seleccione varios tipos de créditos y compárelos con los procedimientos del Manual de Crédito	Trimestral	Informe de cumplimiento del Manual de Crédito	Consejo de Vigilancia
	» La administración de riesgo crediticio en Profuturo, incluirá los procesos operativos, los flujos de información a los sistemas, la desagregación de funciones, adecuados controles internos y completo cumplimiento con políticas, procedimientos, leyes y normas prudenciales						



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Componente Evaluación de Riesgos para lograr los Objetivos							
Riesgo Operativo	POLITICAS	REFERENCIAS	PROCEDIMIENTOS:	ACTIVIDAD	TIEMPO	MEDIO DE VERIFICACION	RESPONSABLE
				RIESGO OPERATIVO RELACIONADO CON RECURSOS HUMANOS			
	Profuturo, reconoce que la administración del riesgo operativo es una base importante de la gestión global y el alcance de sus objetivos estratégicos.	Manual de Administración de Riesgos	El Consejo de Administración dispondrá que en la contratación del personal se cumpla con las normas de carácter laboral pertinentes.	Con sujeción a la Ley Federal del Trabajo	Anual	Contratos firmados con sujeción a la Ley Federal del Trabajo	Consejo de Administración
	Profuturo, ejecutará el monitoreo de las exposiciones del riesgo operativo en sus dos fases:		El Gerente General asegurará que las políticas institucionales hayan sido difundidas y comunicadas apropiadamente.	a) Prepare un manual de las políticas institucionales b) Entregue el manual de políticas institucionales a todos los empleados (al personal nuevo, hágalo el momento de la inducción)	Anual	Compendio de políticas entregado a todo el personal con finitas de recepción individual.	Gerente General
			El Gerente General le asignará a cada empleado una responsabilidad, de acuerdo a su posición y funciones dentro de Profuturo, misma que se establece en su descripción de puestos. La separación de funciones entre aquellos que autorizan y aquellos que ejecutan las actividades de Profuturo. (Especialmente las relacionadas con los aspectos financieros y de crédito), evita malversaciones o fraudes, o cometer errores en forma repetitiva.	Con sujeción al Manual de Organización y Funciones	Anual	Descripción del Puesto, con firma de recepción de cada empleado	Gerente General
* Prevenir la detección de riesgos operativos que se traducen en errores, fallas, ineficiencias o malversaciones, de tal forma que se implementen las medidas necesarias para evitar que se	El Gerente General delimitará el margen de actuación de cada empleado, fuera del cual será necesaria la autorización de un nivel superior, garantizándose un marco de supervisión eficiente. Esto incluye el control de firmas autorizadas, a través del cual los funcionarios de Profuturo, realizarán determinados movimientos económicos, financieros y operativos en concordancia con la autoridad de control.		Con sujeción al Manual de Organización y Funciones	Anual	Descripción del Puesto, con firma de recepción de cada empleado	Gerente General	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	materialicen dichos riesgos, y.		El Gerente General, dentro del programa anual de capacitación, verificará que el personal cuenta con los conocimientos y habilidades para cumplir eficientemente con sus funciones, eliminando las deficiencias o errores en la ejecución de operaciones.	Analice los requerimientos del perfil de puestos con la situación individual de cada empleado	Anual	Requerimiento de capacitación coherente con el Programa anual de capacitación	Gerente General
			El Gerente General contratará una fianza para el personal que tiene bajo su responsabilidad el registro y custodia de valores de Profuturo.	En paquete, con una compañía de seguros autorizada	Anual	Pólizas de cobertura de seguros actualizada	Gerente General
	* Correctiva: una vez sucedido un evento operativo		El Consejo de Vigilancia comprobará que existe una adecuada segregación de funciones al interior de Profuturo.	Verifique por muestreo la aplicación práctica del Manual de Organización y Funciones	Trimestral	Informe trimestral	Consejo de Vigilancia
	desfavorable, aplicar las medidas establecidas para corregir dicho evento y asegurar que no se repita		El Consejo de Vigilancia supervisará si existen deficiencias en el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles; y. propondrá las acciones correctivas necesarias.	a) Prepare un informe resumido de las acciones ejecutadas trimestralmente por el Consejo de Vigilancia b) Determine las deficiencias de control interno	Trimestral	Informe trimestral con acciones correctivas	Consejo de Vigilancia
			RIESGO OPERATIVO RELACIONADO CON LOS PROCESOS INTERNOS	ACTIVIDAD	TIEMPO	MEDIO DE VERIFICACION	RESPONSABLE
	Profuturo, aplicará acciones cotidianas para mitigar los factores de riesgo operativo relacionados con las personas, los procesos internos, la tecnología y los eventos externos.		El Consejo de Administración, revisará que los manuales de operación contienen la definición y documentación de los procesos críticos, particularmente para colocación de créditos, captación de ahorros, sistemas informáticos y contabilidad.	En coherencia con el flujo de información operativa y financiera	Anual	Manuales de Operación	Consejo de Administración
			El Consejo de Administración evitará la incursión en nuevas actividades y productos, sin considerar la estructura operativa existente y los riesgos inherentes.	Analice el entorno de la institución y su capacidad real de crecimiento	Anual	Informe anual del Consejo de Administración	Consejo de Administración
			El Gerente General dará a conocer los procesos críticos a todo el personal de Profuturo, para de esta manera facilitar el monitoreo de actividades, la detección de oportunidades de mejora, la asignación adecuada de responsabilidades y la supervisión de actividades.	Ejecute un taller de trabajo con el personal como parte del Programa Anual de Capacitación	Anual	Certificación del Taller	Gerente General
			El Consejo de Vigilancia inspeccionará que se cumpla con la revisión y actualización permanente de los procesos críticos.	Mediante visitas a las Sucursales en forma trimestral	Trimestral	Informe trimestral del Consejo de Vigilancia	Consejo de Vigilancia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		RIESGO OPERATIVO RELACIONADO CON LA TECNOLOGÍA	ACTIVIDAD	TIEMPO	MEDIO DE VERIFICACION	RESPONSABLE
		El Consejo de Administración, evaluará periódicamente que los recursos tecnológicos de la cooperativa Profuturo, son apropiados para el volumen de operaciones.	a) Evalúe el tamaño de cada Sucursal y sus proyecciones de crecimiento b) Solicite informe del departamento de sistemas.	Semestral	Informe ejecutivo de evaluación de recursos informáticos	Consejo de Administración
		El Gerente General evaluará anualmente que Profuturo. Ha realizado una inversión en tecnología (hardware, software) acorde con el tamaño actual y proyecciones de crecimiento. Se incluyen los requerimientos de seguridad, como son antivirus y accesorios para protección de los equipos.	Solicite un análisis técnico al área de Tecnología de información	Anual	Informe técnico del Área de sistemas.	Gerente General
		El Gerente General, verificará que se han asignado los perfiles de usuarios del sistema informático.	Verifique que se cumpla lo establecido en el manual del usuario del sistema.	Anual	Informe de cumplimiento	Gerente General
Profuturo, se preocupara por disponer de planes de contingencia para afrontar los riesgos operativos.		El Gerente General dispondrá que se realicen respaldos de información del sistema (operativa y contable), los mismos que serán regulares (todos los días luego del cierre de caja).	Cada día, los respaldos de la fecha, la Cajera copiará en una memory flash. Cada semana, el Jefe de Agencia debe copiar estos respaldos en dos discos regrabables. Cada mes, se debe cambiar de discos para los respaldos.	Diario	Archivos de respaldo actualizadas	Gerente General
		El Contador de Profuturo. Controlará que no existen errores en la información contable atribuibles a sistemas automatizados.	Evalúe la contabilidad de la información contable que proporciona el generador de reportes del Sistema	Semestral	Informe con recomendaciones	Contador
		El Jefe de Agencia verificará que no existen fallas al momento de capturar, procesar, almacenar y reportar información operativa y financiera.	De conformidad con el manual de Tecnología de la Información	Trimestral	Informe del Jefe de Agencia	Jefe de Agencia
		El Jefe de Agencia contará con la información de respaldo de las operaciones para actualizarlas en caso de pérdida de la información, sea por problema informático, destrucción, robo de la oficina u otros.	Asegure el lugar de almacenamiento de los respaldos, así: El Jefe de Agencia debe llevarse consigo el USB. Además, uno de los discos generados debe quedarse en el Sucursal y el otro será guardado en el domicilio del Gerente.	Diario	Archivos de respaldo actualizados y custodiados apropiadamente	Jefe de Agencia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

			El Consejo de Vigilancia supervisará periódicamente que el acceso a sistemas y aplicaciones tecnológicas estará limitado al personal autorizado mediante el uso de claves o mediante el impedimento o bloqueo de acceso. De esta forma, se protegerá la integridad de la información confidencial y se impedirá su difusión y mal uso de datos financieros y de la institución.	Verifique que se cumpla lo establecido en el manual del usuario del sistema. Cualquier cambio de autorizaciones, alta de nuevos usuarios o baja de los mismos quedará por escrito.	Trimestral	Informe trimestral del Consejo de vigilancia	Consejo de Vigilancia
			El Consejo de Vigilancia supervisará periódicamente que el sistema de información opera de manera continua y adecuada, así como la existencia de planes de contingencia en caso de caídas o daños en el sistema, o el mantenimiento de copias de respaldo de los archivos y programas en caso de pérdida de la información, en condiciones que garanticen que Profuturo, no sufrirá trastornos graves.	Solicite el apoyo técnico del departamento de sistemas	Trimestral	Informe técnico y acciones correctivas	Consejo de Vigilancia
			RIESGO OPERATIVO RELACIONADO CON EVENTOS EXTERNOS	ACTIVIDAD	TIEMPO	MEDIO DE VERIFICACION	RESPONSABLE
			En concordancia con lo establecido en el Manual de prevención contra el lavado de dinero, el Consejo de Administración evaluará el cumplimiento estricto de procedimientos para evitar cualquier indicio de lavado de activos y otras actividades ilícitas.	a) Solicite un informe mensual al Gerente General b) Verifique el cumplimiento de procedimientos del Manual de prevención contra el lavado de dinero	Mensual	informe con acciones de control	Consejo de Administración
			El Gerente General, será responsable por la cobertura de seguros contra posibles siniestros como, daños físicos a la propiedad, daños a terceros (responsabilidad civil), robos y desastres (incendios, sismos, inundaciones, etc.)	a) Contrate la cobertura de seguros frente a probables siniestros a una Compañía de Seguros autorizada b) Informe a todo el personal para actuar en caso de robos a las oficinas, así como lo que deben hacer después del mismo, a quién debe informar, quién debe presentarse a la policía a levantar la denuncia, cómo debe informar, etc.	Anual	Pólizas de seguros actualizadas	Gerente General
			El Gerente General se asegurará que la cooperativa, actualiza sus procedimientos en función de cambios en la Ley y reglas prudenciales	a) Mantenga un archivo sistemático de los cambios en la Ley y Reglas prudenciales b) Envíe un circular de los cambios más recientes para su aplicación	Mensual	Archivo con circulares sobre cambios y actualizaciones	Gerente General



UNIVERSIDAD DE CUENCA

			El Gerente General informará al Consejo de Administración sobre posibles efectos de cambios en el ámbito político que afecten directamente a la institución.	Mediante un análisis del entorno en que opera la Red	Anual	Informe anual del Gerente General	Gerente General
			El Jefe Operativo, de común acuerdo con el Jefe de Agencia emitirá memorandos para la apertura y cierre de las oficinas.	Determine qué cuidados se deben tener al abrir y cerrar las oficinas, quienes lo deben hacer, cuantas copias de llaves se mantendrán, quiénes y en qué casos podrán permanecer en las oficinas después del horario de trabajo o los fines de semana, festivos, etc.	Anual	Memorandos con las firmas de recepción de los empleados designados	Jefe de Agencia
			El Jefe de Agencia emitirá memorando con los pasos para el manejo y operación de cajas fuertes	a) Para su apertura deberá contarse con la participación de las personas autorizadas b) Durante dicha operación no se permitirá el acceso a ninguna persona; c) Las combinaciones para la apertura de las cajas deberán cambiarse periódicamente; d) Los horarios para la apertura de las cajas fuertes, etc.	Diario	Memorandos con la firma de recepción de los empleados designados	Jefe de Agencia



Componente Evaluación de Riesgos para lograr los Objetivos								
Riesgo de Liquidez	POLITICAS ESPECIFICAS	REFERENCIAS	PROCEDIMIENTOS:	ACTIVIDADES	TIEMPO	MEDIO DE VERIFICACION	RESPON SABLE	FORMATOS
	La cooperativa Profuturo, dará prioridad a la administración de la liquidez de recursos en el corto plazo, de tal manera que genere un ambiente de solvencia frente a sus socios.	Manual de Administración de Riesgos	El Gerente General informará mensualmente al Consejo de Administración la brecha de tasas de interés activas y pasivas, así como la suficiencia del margen financiero para cubrir los costos y gastos de cada sucursal	Sobre la base del informe de brecha de liquidez del Contador	Mensual	Informe mensual del Gerente al Consejo de Administración	Gerente General	De acuerdo a la normativa de ley; Matriz de riesgos de mercado
	El Contador General de la cooperativa, ejecutará una apropiada administración de la liquidez de cada sucursal y de la red en su conjunto, sobre la base de los reportes de colocación, recuperación y captación que para el efecto deberá emitir el sistema		El Consejo de Administración solicitará al Gerente General un plan de contingencia para enfrentar posibles situaciones de iliquidez, que incluya un análisis de las fuentes de fondeo y los usos de recursos menores de 90 días.	En base a los procedimientos que sobre plan de contingencia constan en el Manual de Administración de riesgos.	Trimestral	Informe del Gerente al Consejo de Administración	Gerente General	
			El jefe de agencias de la Sucursal establecerá diariamente la liquidez mínima que debe mantenerse en caja y en inversiones de alta liquidez, en concordancia con sus operaciones de ahorro a la vista y depósitos a plazo fijo.	En base del Flujo de Caja	Diario	Flujo de Caja	Jefe de Agencia	
			El Contador evaluará en forma mensual la brecha mínima entre los activos que generan liquidez y de los pasivos generan obligación de transferir liquidez	Con referencia a lo establecido en el Manual de Administración de Riesgos	Mensual	Informe de brecha de liquidez	Contador.	



Componente Evaluación de Riesgos para lograr los Objetivos								
	POLÍTICAS ESPECIFICAS	REFERENCIAS	PROCEDIMIENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MEDIO DE VERIFICACION	RESPONSABLE	FORMATO
Riego de Mercado	La cooperativa Profuturo. dirigirá su gestión con una metodología básica de administración del riesgo de mercado, que facilite prever la pérdida potencial que podría ocurrir a partir de movimientos adversos en el nivel o la volatilidad de los precios del mercado, especialmente lasas de interés	Manual de Administración de Riesgos	El Consejo de Administración, determinará una estrategia de administración del riesgo de tasa de interés mediante indicadores de seguimiento con respeto a:	Mediante un modelo de estimación de riesgo por variaciones en la tasa de interés	Anual	Modelo de estimación de riesgo por variaciones en la tasa de interés	Consejo de Administración 011 gerente general	
	La cooperativa, monitoreará la brecha o descalce entre los activos y pasivos sensibles a tasa de interés.		Evaluación de la evolución del GAP (Gestión de Activos y Pasivos).					
	La cooperativa Profuturo, se preocupara de hacer un seguimiento de las tasas de interés activas y pasivas, lo cual permita medir y administrar eficientemente la exposición del nesgo debido a variaciones probables en la tasa de interés		Análisis de la estructura y diversificación del portafolio de inversiones (instrumentos, plazos e instituciones).					
			La verificación del cumplimiento de las políticas generales de asignación de cartera y las concentraciones por tipo de línea según los parámetros presupuestarios establecidos y aprobados anualmente					
			El control de fondos, calce de los plazos y brechas de tasa.					
			La verificación y comparación de la evolución del Indicador de Riesgo de Mercado.					
	La cooperativa Profuturo, se preocupara de hacer un seguimiento de las tasas de interés activas y pasivas, lo cual permita medir y administrar eficientemente la exposición del nesgo debido a variaciones probables en la tasa de interés	Requerimiento de Capitalización por riesgos.	La Gerencia General presentará una estrategia de control y medición de los niveles de exposición al nesgo de mercado, los cuales se ven afectados por:	Mediante un modelo de estimación de riesgo por variaciones en la tasa de interés	Anual	Modelo de estimación de riesgo por variaciones en la tasa de interés	Gerente General	
			<i>Factores internos:</i> nivel y calidad de activos; capacidad de generación de utilidades; Capacidad de liquidar inversiones; y, revisión y actualización de los planes de contingencia.					Matriz de Riesgos
			<i>Factores externos:</i> medición del efecto de los cambios en las condiciones del entorno que afecten las tasa de interés y como consecuencia el margen financiero; revisión, análisis y proyección de las condiciones macroeconómicas; y. Evaluación y monitoreo de las condiciones de negocio del mercado financiero (Plazos, tasas, concentración de cartera por actividades)					



Componente Actividades de Control								
Eficacia y eficiencia en las Operaciones	POLÍTICAS ESPECIFICAS	REFERENCIAS	PROCEDIMIENTOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	MEDIO DE VERDIFICACION	RESPONSABLE	FORMATOS
	La Alta Dirección debe velar y cumplir por todas operaciones financieras y sociales, sus atribuciones y obligaciones se establecen en la Ley de Cooperativas, en el Estatuto y Reglamento Interno y las demás delegadas por la Asamblea General de Socios. El Gerente General, Gerentes de Línea y los Jefes de Agencia, son	Calificación de cartera de crédito en función del reglamento de crédito	El Consejo de Vigilancia y auditoría verificará que las resoluciones dictadas por el Consejo de Administración presentando los respectivos reportes e informes que deberán ir registrados en sus respectivas actas bajo custodia de su secretario, mismas que servirán para su ejecución y seguimiento.	El seguimiento del comité de auditoría y vigilancia se realizara de acuerdo a las resoluciones dictadas por el consejo de Administración foliadas en sus respectivas actas	Trimestral	Resoluciones aplicadas y monitoreadas constantemente a fin de cumplir con los objetivos planteados	Comité de Auditoria y Consejo de Vigilancia	Matriz de evaluación y cumplimiento de políticas institucionales
			El Secretario del Consejo de Administración de Profuturo. Sera el responsables de elaborar el acta de consejo y comunicara sus resoluciones y nuevas políticas a la gerencia general para su cumplimiento.	levantamiento de las actas en las secciones ordinarias y extraordinarias con sus respectivas foliado	Mensual	Acta firmada	Secretario del Consejo de Vigilancia	libro de actas del consejo de vigilancia o auditoria
			El Presidente del Consejo de Administración presidirá la asamblea general y las reuniones del consejo de administración y orientara sus discusiones y será quien dará seguimiento correspondiente a las resoluciones de los acuerdos y resoluciones, la cual informara de ello en la siguiente reunión del Consejo y en asamblea general a sus socios.	monitoreo constante de la nuevas políticas y resoluciones que serán adaptadas por los miembros, empleados y socios de la institución., y verificara que la Gerencia General lo esté ejecutando correctamente	Mensual	Informes del Consejo de Administración con sus respectivas actas	Presidente del Consejo de Administración	Aplicación de las políticas en los departamentos operativos de la cooperativa de acuerdo a los formatos de control intento de cada área



UNIVERSIDAD DE CUENCA

los responsables de la aplicación del Sistema de Control interno	Captación de fondos tanto a la vista como a plazo	El Consejo de Vigilancia verificará, controlar y fiscalizar el funcionamiento orgánico y social de la cooperativa, será quien realizara la constatación física de documentos de nombramiento del comité de crédito de la agencia matriz y de la agencias respectivas verificando el cumplimiento del reglamento de crédito institucional y de acuerdo a las normas de control	Constatación de los nombramientos y el cumplimiento del reglamento de crédito y normativas vigentes	Trimestral	informes técnicos y de control y vigilancia	Consejo de Vigilancia y auditoría	
		El equipo administrador. Jefes de Agencia; Contador manejan diariamente el Plan Operativo, Presupuesto Anual de la cooperativa constituyendo la carta operativa interna de navegación como herramienta válida de seguimiento y control interno de lo presupuestado con relación a lo ejecutado.	a) Compare el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales b) Evaluación continua del cumplimiento de la partida presupuestaria de la cooperativa	Mensual	Informe mensual de cumplimiento de metas y ejecución presupuestaria. Reportes de jefes de agencias y jefes departamentales	alta gerencia jefes de agencias jefes de departamentos	
		El Gerente General presentará en forma mensual al Consejo de Administración un informe técnico financiero del panorama y crecimiento institucional lo que permita evaluar la gestión y sostenibilidad de Profuturo. Para la correcta toma de decisiones frente a situaciones adversas que puedan atravesar la cooperativa.	informes técnicos financiero y social: Estados financieros del mes actual y anterior con sus respectivos indicadores de gestión informe de ejecución y cumplimiento presupuestaria, alcance de las metas y objetivos institucionales planteados en el plan operativo anual, informe de administración de cartera de crédito y riesgo	Mensual	Informe gerencial reportes técnicos con sus respectivos indicadores	Gerente General equipo administrativo	Matriz de control intento
		El Gerente General, conjuntamente con los Jefes de Agencia de PROFUTURO, emitirá las siguientes cartas responsivas:	Cartas responsivas de manera individual	Anual	Cartas responsivas con formas de recepción	Gerente General	
		- Serán los encargados del resguardo y custodia de las garantías, pagarés y otros, documentos que respaldan los créditos, los cuales deberán permanecer en bóveda, o mínimamente bajo llave.	. - Prepare un informe resumido de las acciones ejecutadas trimestralmente por el Consejo de Vigilancia - Determinar las deficiencias de control interno y proponer estrategias de control interno, cumpliendo con los objetivos estratégicos institucionales establecidos	Todo el Tiempo	Informe Trimestral del Consejo de Vigilancia Planes de contingencia de deficiencias de control	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Gerencia	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

			- Serán los encargados de la custodia de contratos de depósitos a plazo fijo, los cuales deberán permanecer en bóveda	Constate las actas del Consejo de Administración donde se aprobaron, verificaran también el grado de consanguinidad para que no se él vinculado.	Anual	Acta donde consta la aprobación de dichos procedimientos y presentación de informes de control	Consejo de Vigilancia y auditoría	
			-Serán los encargados del resguardo y custodia del efectivo, chequeras, claves bancarias y claves de obligaciones tributarias, los cuales deberán permanecer en bóveda	talleres de capacitación Materiales didácticos de capacitación y reuniones de trabajo	Trimestral	Diseño de Plan de Capacitación Convocatorias Talleres, Lista de participantes memorias de los talleres	Gerente General	
			- Consejo de Vigilancia supervisará el cumplimiento de Políticas, Herramientas de Controles y a su vez propondrá las acciones correctivas necesarias si no se están cumpliendo en función del sistema integral de riesgos.	Verificación de los expedientes de crédito contengan todos los documentos exigidos en el Manual de Crédito y su reglamento	Mensual	Informe de actualización de expedientes de crédito	Jefes de Agencia y comités de crédito de cada agencia	matriz de control
		El Consejo de Vigilancia y auditoría verificara que existan políticas y procedimientos para los préstamos a los funcionarios y empleados de Profuturo y en general los créditos con personas relacionadas y no se realice los famosos vinculados.						
		El Gerente General con el apoyo técnico, será responsable de difundir los manuales de operación a empleados v directivos de Profuturo, cumpliendo eficientemente con sus roles, funciones y responsabilidades.						
		Loa jefes de agencia de Profuturo, será responsable de que todos los expedientes de crédito cumplan con la información y documentación necesaria según se establece en el Manual de Crédito y las normas de prudencia.						

Elaborado: Juan Patiño Morocho



“IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA BAJO EL ENFOQUE DE ADMINISTRACION DE RIESGOS PARA LA REDUCCION DE LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO PERIODO 2014-2015.”

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CAPITULO 5.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

- La administración y control del riesgo constituye una actividad propia de la Cooperativa, en consecuencia la implementación de un modelo de gestión financiera y de procedimientos de análisis del riesgo de la cartera de crédito, permitirá evaluar variables de comportamiento tales como: moras máximas históricas, mora promedio histórica, contadores de mora, etc. que servirán como parámetro para la concesión de crédito a un socio y como información complementaria dentro del record crediticio individual.
- La Gerencia General de Profuturo, podrá mediante el modelo de gestión aplicado, mediante las matrices generadas, ir verificando que todos los controles se estén cumpliendo, revisar con qué frecuencia se está dando dichos controles para cada área según lo establecido, el control realizado debe ser el apropiado para el área supervisada y así identificar y mitigar el riesgo.
- Las actividades de los procesos crediticios de la cooperativa deben ir alineados con el mapa estratégico y el plan operativo anual de la institución ya que en caso de no mantener un control sobre el otorgamiento de créditos, pueden desencadenar en un índice de morosidad alto, un riesgo de liquidez, riesgo legal y los distintos riesgos que pueden poner en peligro la estabilidad de la institución.
- Existe un alto índice de morosidad en la cooperativa Profuturo, el mismo que supera el 12%, esto provocado por la falta de supervisión, monitoreo y seguimiento de los créditos otorgados, motivo por el cual se ha implementado un modelo de gestión financiera que permite fortalecer la gestión de la cooperativa optimizando sus recursos y dinamizando la economía local.
- La aplicación de un modelo de gestión y de un control interno le da la importancia relevante a los procesos crediticios de Profuturo, enfocándose



también en el cumplimiento de las disposiciones fiscales, como al respectivo control para evitar fraudes o resguardar la calidad de todos los productos en especial la calidad de la colocación de cartera, así como también protege el talento humano que es imprescindible al momento de dar marcha a la cooperativa.

- La implementación de la matriz de la gestión de riesgos, le dará a la alta dirección la idea de cuáles son las áreas del proceso de crédito comprometen la recuperación del mismo, proceder a realizar el análisis de las causas, para luego poder aplicar los correctivos y las medidas de ajuste que sean necesarios.

5.2 Recomendaciones.

Para la implementación del modelo de gestión financiera en la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo y de manera especial en el área de crédito, se recomienda:

- Con la implementación del modelo de gestión financiera se ha determinado que el personal involucrado en la gestión crediticia, debe poner mucho énfasis e interés en los procesos del análisis cualitativo de la información y documentación proporcionada por el cliente con la finalidad de evitar riesgos por la falta de documentación que soporta el otorgamiento del crédito tales como: documentos, copias de las cédulas de identidad del cliente y garantes, consistencia e igualdad en la legalización con la firma del cliente y garantes en solicitud y pagaré que pueden invalidar la documentación y llevar a un riesgo financiero de pérdida de la obligación; así como de otros factores secundarios que influyen directamente en la gestión crediticia.
- Tomando en consideración que la cooperativa no está en los límites de morosidad que la Superintendencia de economía popular y solidaria tiene dentro de sus parámetros, se recomienda afianzar los procedimientos de recuperación y mejorar la calidad de la colocación de cartera, con controles



periódicos para reducir el riesgo crediticio, el mismo que esta instrumentalizado en el Capítulo 4, dentro de la matriz de riesgos.

- El Consejo de Administración, la Gerencia General, y la Jefatura de Crédito deberá tomar en consideración las sugerencias del talento humano involucrado en los procesos crediticios con el propósito de alinear las políticas a los objetivos y, a su vez mitigar el riesgo.
- La implementación del modelo de gestión financiera permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo aplicar y mejorar los procedimientos y políticas, tomando en consideración las características de los socios y del mercado. Un análisis profundo de las distintas condiciones y el cumplimiento de las exigencias en el otorgamiento de crédito, ayudara a evitar que la institución se exponga al riesgo y lograra que los socios cumplan con sus obligaciones según como se establezca en la tabla de amortización.
- La alta rotación del personal es identificado como un evento de riesgo, ya que el constante cambio en el equipo de créditos no permite dar un seguimiento adecuado a la cartera y se transforma en uno de los factores que inciden en el incremento del índice de morosidad, para mitigar este riesgo el Gerente de Recursos Humanos debe revisar los sueldos de los asesores de crédito y que los mismo estén acorde con el nivel de responsabilidad de cada uno, preparar un plan de comisiones por cumplimiento de metas, y demás incentivos que afiancen al personal involucrado en el proceso de otorgamiento y recuperación de crédito.
- Se identificó que muchos de los créditos fueron otorgados a comerciales informales quienes no pueden justificar sus ingresos, esto dificulta el poder cuantificar de manera real los ingresos del socio y a su vez la capacidad de pago, como es de esperarse la mala evaluación del socio deudor genera en lo posterior una dificultad en la recuperación del crédito, con la finalidad de



mitigar este riesgo el asesor de crédito debe realizar inspecciones in-situ al negocio, elaborar un flujo de efectivo previo al otorgamiento del crédito, esta actividad debe ser constatada por el Jefe de Crédito antes de la aprobación de la operación.

- La falta de verificación de la información entregada por parte del socio hacia los asesores de crédito también forma parte de los factores que generan el alto índice de morosidad de la cooperativa, no se posee información real y exacta sobre las direcciones, referencias, lugares de trabajo tanto de deudores como de los garantes. El Jefe de créditos debe constatar que la hoja de solicitud de crédito este con los campos bien llenados, así como la actualización de datos en el sistema, de esta manera su agiliza el proceso de recuperación y se dinamiza el área.
- Los créditos otorgados a socios con baja calificación crediticia y con obligaciones vencidas forman parte también de los factores que tienen incidencia directa en el alto índice de morosidad de la Cooperativa, son obligaciones que por su naturaleza tienen mayor riesgo de incobrabilidad, con la finalidad de mitigar el riesgo el Jefe de Crédito tiene controlar que los colaterales de las obligaciones crediticias mejoren, y que se dé un especial seguimiento a los créditos otorgados de esta manera.
- La falta de gestión de la cartera vencida provoca el envejecimiento de la misma ya que las notificaciones llegan cuando el crédito ya tiene mucho tiempo vencido, al estar frente a la ocurrencia de este evento la Cooperativa se ve obligada a realizar el cobro por la vía legal lo cual a más de tener un costo para la institución demanda de mucho tiempo, esto es provocado ya que el Supervisor de Cobranzas no mantiene un control de la maduración de la cartera con su respectiva provisión, con la finalidad de mitigar este riesgo se debe mantener un control minucioso de la reclasificación de la cartera y la asignación de la misma a los oficiales de cobranzas, el control



de esta actividad estará a cargo tanto del Jefe, como del Supervisor de Cobranzas.

- No contar con adecuado sistema informático que permita el ingreso de información de los socios y sus garantes también se constituye un factor del índice de morosidad, al no existir la información digitalizada obliga a que se busque las direcciones de los socios en las solicitudes físicas y es una pérdida de tiempo, el departamento de sistemas debe implementar un software adecuado, que permita agilizar el proceso de recuperación de información.
- La falta de aplicación de las políticas crediticias establecidas en el manual de créditos de la Cooperativa constituye también uno de los factores que inciden en la mala colocación y por ende en el incremento de la morosidad, para lo cual y con el fin de mitigar el riesgo el Jefe de Créditos debe designar a una persona que revise a detalle las solicitudes y comprobar que las políticas de créditos se estén cumpliendo a cabalidad según lo establecido en el manual, este control tiene que ser aplicado antes de la aprobación.
- Los errores en los pagarés al momento de su impresión, la falta de firmas, tasa de interés, y enmendaduras son un foco de riesgo, ya que en el caso de proceder al cobro por la vía legal estas operaciones se vuelven incobrables, este riesgo legal se presenta debido a que el llenado del pagare se lo hace de manera manual, para contrarrestar esto el departamento de sistemas debe digitalizar los pagarés y el departamento legal revisar en cada liquidación que este documento este conforme lo requerido por las normas legales del país y según lo requerido por la institución.
- La cooperativa no cuenta con una base celular para realizar las llamadas por parte de los oficiales de cobranzas, la falta de herramientas para la gestión dificulta realizar de manera prolija las actividades de recuperación,



la Gerencia General debe de manera inmediata implementar una base celular que agilite el proceso de cobro ya que de no subsanar este factor el índice de morosidad se incrementara por falta de gestión.

- La falta de capacitación a los asesores de crédito es un riesgo que afecta a la colocación, los créditos son otorgados sin un análisis minucioso de la real capacidad de pago de los deudores, este es un riesgo que se debe mitigar con un plan y calendario de capacitación al personal, la implementación de este control debe ser gestionado por parte del Jefe de Créditos.
- Finalmente, se recomienda a la Gerencia General de la cooperativa de ahorro y Crédito Profuturo, poner en práctica el presente modelo de gestión financiera y evaluación de riesgos que ayudara a disminuir la morosidad en los socios de la cooperativa, así como también ejercer control sobre los procesos de colocación y captaciones.



ANEXOS

Anexo N° 1: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOPERATIVA PROFUTURO

PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO	SI	NO	NO APLICA	Comentarios
Autorización y origen de préstamo				
1. Tiene la cooperativa normas crediticias por escrito que hayan sido establecidas por el consejo de administración y que cubran:				
e. El establecimiento de límites en la cantidad autorizada a aprobar por los oficiales de crédito y jefes de agencia de acuerdo a su experiencia?		X		
f. El requerimiento de la aprobación por parte del Consejo de Administración en aquellos casos que sobrepasen los límites establecidos en los montos de crédito"	X			
g. El establecimiento de guías y límites para los tipos de préstamos a ofrecer, el garante requerido, tasas de interés, Mora, etc."	X			
h. El establecimiento de guías para el otorgamiento de préstamos a empleados, oficiales y miembros de los comités y Consejos de Administración y Vigilancia?"	X			
2. El Consejo de Administración ejerce un rol activo en la revisión de las normas para otorgar un crédito, que sean consistentes con las condiciones del mercado y cumplen con los objetivos de la cooperativa?	X			
3. Todos los préstamos y líneas de crédito (incluyendo créditos nuevos y renovación de estos) son aprobados por el gerente de créditos o el Comité de Crédito en fiel cumplimiento con el manual y reglamento de crédito?	X			
4. Se requiere una solicitud de crédito para todos y cada uno de los prestamos?	X			
5. Se requiere un pagare para todos los prestamos?	X			
6. Existen requisitos mínimos sobre la información requerida a los solicitantes y codeudores, y se especifican estos para cada tipo de Crédito?	X			
7. Se realiza un Análisis del crédito para cada una de las solicitudes, se documenta mediante la obtención del historial de crédito, análisis de la capacidad de pago, evaluación de las garantías y codeudores, así como la condición y el patrimonio presentado en la operación crediticia?	X			
8. Con relación a la garantía del crédito:				
d. Se verifica y documenta la titularidad de la garantía ofrecida antes de la aprobación del préstamo?	X			
e. Se determinan los márgenes de las garantías antes de la aprobación del crédito?		X		
f. Se requiere comprobantes de pago en los casos de propiedades que así lo ameriten antes de la aprobación del Crédito?		X		
9. Con relación a los avalúos:				
d. La cooperativa posee un profesional que realice los avalúos?	X			
e. Los avalúos de las propiedades son realizados por profesionales debidamente certificados?		X		
f. Los avalúos son solicitados directamente por la cooperativa?		X		
10. Se revisa que en el expediente de crédito conste todos los documentos requeridos por parte del asesor de crédito?	X			
11. Las renovaciones de créditos están sujetas a las mismas exigencias que un crédito original?	X			
12. Los créditos son desembolsados mediante acreditación directa a la cuenta del socio?	X			
Monitoreo de crédito				



13. El oficial de crédito solicita periódicamente estados financieros, declaraciones de impuesto, a los socios y codeudores de microcréditos o de otros préstamos que así lo requieran?		X		
14. La cooperativa requiere comprobante del pago de seguros, en aquellos casos en que aplique?		X		
15. Las cuotas vencidas de capital e intereses son monitoreados para asegurar que se recauden en el futuro, el establecimiento adecuado de la morosidad por calificaciones y el seguimiento a los socios morosos?	X			
Evaluación de los préstamos				
16. Hay políticas para el establecimiento de la provisión de créditos incobrables?	X			
17. Se realiza una revisión de la adecuada provisión de créditos incobrables por lo menos de manera trimestral?		X		
18. La gerencia recibe y analiza informes sobre la actividad en el departamento de Crédito (otorgados, negados, renovados, etc.) y la morosidad que le ayuden a identificar problemas en los Créditos?		X		
19. Existe un programa de cobro activo y eficaz en la cooperativa?		X		
20. La cooperativa posee una provisión de préstamos incobrables adecuada para respaldar la cantidad, tipo y riesgo de los Créditos que otorga?		X		
21. Se mantiene un registro y se da seguimiento adecuado a los Créditos cargados contra la provisión de Créditos incobrables?		X		
22. Con relación a la revisión interna de los Créditos otorgados: d. El personal a cargo de esta función es independiente a las funciones de origen, desembolso, contabilidad y cobro? e. El personal que desempeña esta función identifica y evalúa problemas existentes y potenciales a tiempo de manera que se establezcan medidas correctivas? f. Los resultados de estas revisiones internas son informados al Consejo de Administración o Comité de Crédito?	X	X	X	
23. Al evaluar la provisión de préstamos incobrables la Gerencia compara el movimiento histórico de la misma para observar tendencias que le ayuden en la determinación de esta para minimizar el riesgo?	X			
Segregación de tareas				
24. La Alta Gerencia se involucra en el monitoreo y evaluación de las actividades del departamento de Crédito (revisión de la morosidad, renovaciones y de financiamiento de préstamos, provisión de préstamos incobrables, gestiones de cobro, etc.)?	X			
25. Los informes de morosidad son preparados por personal ajeno al departamento de créditos?		X		
26. Hay una segregación adecuada de tareas entre las siguientes funciones: f. Aprobación de Crédito? g. Desembolso de Crédito? h. Control de los pagarés? i. registro de las transacciones de los Crédito? j. Conciliación entre las cuentas del mayor general y el subsidiario de Crédito?	X X	X X X		
27. La documentación de los préstamos preparada por los oficiales de crédito es inspeccionada por una persona independiente o consejo de vigilancia para asegurar que este completa y correcta antes de la aprobación del préstamo?		X		
28. Los avisos de cobro son preparados y enviados por personal				



independiente a las funciones de aprobación, desembolso y registro de las transacciones de los préstamos?		X		
29. El computo del ingreso de intereses en préstamos es acumulado y registrado por un empleado que no maneja efectivo o emite los cheques oficiales de la cooperativa?	X			
30. A los empleados a cargo de los préstamos se les requiere que tomen vacaciones y se asigna a otros empleados a cubrir esas funciones mientras la persona esté ausente?		X		
Restricciones de acceso				
31. Está restringido el acceso a las siguientes áreas: d. Expedientes de préstamos? e. Pagares y Garantías? f. Expedientes de contabilidad relacionados a los préstamos (incluyendo los archivos electrónicos)?	X X		X	
32. Los pagarés son almacenados en compartimientos a prueba de incendios?			X	
33. Los pagarés cancelados y Garantías son devueltos al socio rápidamente una vez cancelada su obligación?			X	
Procesamiento de transacciones y controles de :				
34. La información relacionada a préstamos nuevos (como el tipo, cantidad, tasa de interés, fecha de vencimiento, términos y garantía) es registrada en el sistema de información rápidamente?	X			
35. Existen procedimientos periódicos para asegurar que los préstamos están siendo amortizados correctamente y que el ingreso de intereses es registrado y acumulado correctamente?			X	
36. Se mantienen subsidiarios para cada tipo de Crédito y se reconcilian con las cuentas del mayor general?			X	
37. Las diferencias, en caso de haber alguna, entre los subsidiarios y el mayor general son investigadas y corregidas rápidamente?			X	
38. Las conciliaciones de estas cuentas son verificadas por algún supervisor u oficial de la cooperativa?			X	
39. El movimiento de las cuentas de ingreso de intereses es revisado periódicamente y de haber fluctuaciones inusuales en el mismo estas son investigadas?			X	
Análisis de Riesgo				
40. Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?			X	
41. Se inspecciona cual es el posicionamiento de la Cooperativa Profuturo respecto a la competencia?			X	
Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de la Cooperativa?	X		X	
42. Se examina la rentabilidad de las diversas unidades de negocio?	X			
43. Se analiza el riesgo de crédito?			X	
44. Se analiza el riesgo de mercado financiero?			X	
45. Se analiza la rentabilidad de las inversiones en activos fijos?	X			
46. Se controla la actividad y los resultados de las distintas agencias por separado?			X	
47. Existe un presupuesto de tesorería?			X	
48. Se realiza un seguimiento periódico de la cartera de inversiones			X	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

financieras?		X		
49. Se revisa la liquidación de intereses en las operaciones de crédito?				
50. Se monitorizan los riesgos derivados de la cartera de valores?	X			
51. Se controlan las cuentas inactivas?				

Preparado por: ___JUAN PATIÑO M._____ Fecha: ___02/FEBRERO/2015_____

Revisado por: ___ING. CRISTIAN COBOS___ Fecha: ___06/FEBRERO/2015_____

Supervisor: _____

Evaluador: _____



BIBLIOGRAFIA

- 14, P. a. (2013). Estatutos. En Profuturo, *Estatutos* (pág. 17). Cuenca: Profuturo.
- abc, d. (29 de 12 de 2014). *definicion abc*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de definicion abc: <http://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>
- Alonso, G. C. (2004). Auditoria y control interno. En G. C. Alonso, *Auditoria y Control interno* (pág. 234). México DF: Mc Graw Hill.
- Asba. (02 de 01 de 2010). *asbaweb*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de <http://www.asbaweb.org/grupos>
- Belaunde, G. (31 de 07 de 2014). *Gestion.pe*. Recuperado el 16 de 10 de 2014, de Gestion.pe: <http://blogs.gestion.pe/riesgosfinancieros/2012/07/el-riesgo-de-tasa-de-interes-y.html>
- Bolivar, U. e. (15 de Diciembre de 2009). *www.biblioteca.ueb.edu.ec*. Recuperado el 18 de 07 de 2014, de www.biblioteca.ueb.edu.ec
- Caro, R. E. (01 de 01 de 2012). *Administracion moderna*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de thesmadruga2.blogspot.com: <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/el-control-en-la-organizacion.html>
- Cedecoop. (02 de 01 de 2013). *Cedecoop*. Recuperado el 16 de 10 de 2014, de Cedecoop: www.cedecoop.org
- COPYFP, & Codigo organico de , p. (2010). Código orgánico de planificación y finanzas públicas. En A. Nacional, *Código orgánico de planificación y finanzas públicas* (pág. 220). Quito: Asamblea Nacional.
- Eco-finanzas.com. (2014 de 01 de 2014). *diccionario finanzas*. Recuperado el 25 de 09 de 2014, de diccionario finanzas: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CARTERA_DE_CREDITO.htm
- Ecuador, C. d. (2008).
- ECUADOR, C. R. (2008). CONSTITUCION REPUBLICA DEL ECUADOR. En A. NACIONAL, *CONSTITUCION* (pág. 119). QUITO: ASAMBLEA NACIONAL.
- es.scribd.com. (02 de 01 de 2014). *es.scribd.com*. Recuperado el 15 de 05 de 2014, de es.scribd.com/doc/212391263/Riesgo-de-Cartera
- es.wikipedia.org. (8 de 07 de 2012). *Wikipedia*. Recuperado el 25 de 07 de 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/Principios_cooperativos
- es.wikipedia.org. (01 de 07 de 2014). *wikipedia*. Recuperado el 17 de 07 de 2014, de es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_cr%C3%A9dito



Escobedo, G. (1995). Tratado de administración General. En J. G. Escobedo, *Tratado de administracion general* (pág. 312). Mexico: Norma.

Feria, J. M. (02 de 02 de 2012). *La banca en internet*. Recuperado el 15 de 10 de 2014, de <http://thales.cica.es>

Guillermo, C. (2011). Herramientas y tecnicas de control interno. En C. Guillermo, *Herramientas y tecnicas de control interno* (pág. 400). Barcelona: xxxxx.

James, S. (2001). Administracion. En S. James, *Administracion* (pág. 688). México: Prentice hall.

Junta Bancaria, E. (2011). Normativa. En J. Bancaria, *Normativa* (pág. 120). Cuenca: Junta Bancaria.

KIT. (02 de 01 de 2014). *Kit ingenieria electronica*. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de Kit ingenieria electronica: <http://www.kit.com.ar/boletines-a.php?id=0000037>

Manual Creditos. (2013). *manual de creditos*. Agosto: Profuturo.

Manual funciones, P. (2014). *Profuturo*. Cuenca: Profuturo.

Noesis. (02 de 01 de 2014). *Analisis Financiero*. Recuperado el 15 de 10 de 2014, de <http://www.noesis.org/noesis/servicios/control-de-riesgos/riesgo-de-mercado/>

Profuturo. (2004). *Plan Estrategico*. Cuenca: Profuturo.

Profuturo, C. (2004). Acta de Constitución. *Acta de constitución* (pág. 4). Cuenca: Profuturo.

PROFUTURO, C. (2013). Estatutos. En Profuturo, *Estatutos* (pág. 17). Cuenca: Profuturo.

Profuturo, C. (2013). Estatutos institucionales. *Estatutos* (pág. 12). Cuenca: Cooperativa Profuturo.

Profuturo, C. d. (2013). Estatutos institucionales. *Estatutos Institucionales* (pág. 12). Cuenca: Cooperativa Profuturo.

Profuturo, E. (2013). Estatutos. En Profuturo, *Estatutos* (pág. 17). Cuenca: Profuturo.

públicas, C. o. (2011). Código orgánico de planificación y finanzas públicas. En C. o. públicas, *Código orgánico de planificación y finanzas públicas* (pág. 120). Quito: Código orgánico de planificación y finanzas públicas.

pwc. (02 de 01 de 2007). *www.pwc.com*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de [www.pwc.com](http://www.pwc.com/mx/es/retos-sector-financiero/control-interno.jhtml): <http://www.pwc.com/mx/es/retos-sector-financiero/control-interno.jhtml>

Ramos, S. (1999). *Gestion de Riesgos Financieras*. Washington: BID.



Seps. (2011). *Ley organica*. Quito: Seps.

SEPS, & Superintendencia de economía, p. (2010). Reglamento de la superintendencia de economía popular y solidaria. En A. Nacional, *Reglamento de la superintendencia de economía popular y solidaria* (pág. 60). Quito: Asamblea nacional.

Superintendencia de economía popular y solidaria. (s.f.). (*SEPS*).

Udlap. (02 de 01 de 2014). *www.udlap.mx*. Recuperado el 15 de 11 de 2014, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lat/salgado_a_a/capitulo2.pdf

unicauca. (02 de 01 de 2008). *fccea.unicauca.edu.co*. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de fccea.unicauca.edu.co:
<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarf.html#tgarfpa1.html>

ute. (02 de 02 de 2013). *ute.edu.ec*. Recuperado el 14 de 10 de 2014, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10124/3/27332_3

www.biblioteca.ueb.edu.ec. (12 de diciembre de 2009). *Biblioteca.ueb.edu.ec*. Recuperado el 15 de julio de 2014, de www.biblioteca.ueb.edu.ec

www.coopesanramon.fi.cr. (02 de Enero de 2014). *www.coopesanramon.fi.cr*. Recuperado el 28 de 07 de 2014, de <http://www.coopesanramon.fi.cr/index.php/noticias/9-principios-cooperativos>

www.fcacpuce.ec. (10 de 12 de 2013). *fcacpuce.com*. Recuperado el 10 de 07 de 2014, de www.fcacpuce.ec

www.gerencie.com. (02 de Enero de 2014). *www.gerencie.com*. Recuperado el 10 de Agosto de 2014, de [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com/provision-de-cartera.html): <http://www.gerencie.com/provision-de-cartera.html>

www.kidderperu.bligoo.com. (5 de 12 de 2012). *kidderperu.bligoo.com*. Recuperado el 04 de 07 de 2014, de www.kidderperu.bligoo.com

www.kit.com.ar. (10 de Enero de 2014). *www.kit.com*. Recuperado el 25 de 06 de 2014, de <http://www.kit.com.ar/boletines-a.php?id=0000037>

www.monografias.com. (02 de 01 de 2014). *Monografias*. Recuperado el 01 de 08 de 2014, de Monografias: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/cartera-credito/cartera-credito.shtml>

www.profuturo.fin.ec. (08 de 03 de 2014). *www.profuturo.fin.ec*. Recuperado el 07 de 08 de 2014, de www.profuturo.fin.ec:
<http://www.profuturo.fin.ec/index.php/servicios/inversiones>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

www.psicologia-online.com. (02 de 01 de 2014). *www.psicologia-online.com*. Recuperado el 02 de 08 de 2014, de *www.psicologia-online.com*: <http://www.psicologia-online.com/pir/concepto-de-estructura-organizacional.html>

www.sbs.gob.ec. (02 de 08 de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 14 de 08 de 2014, de http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=1&vp_tip=11&vp_lang=1&vp_buscr=1#10

www.slideshare.net. (02 de 01 de 2014). *www.slideshare.net*. Recuperado el 01 de 07 de 2014, de *www.slideshare.net*



DISEÑO DE TESIS

1. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA

Desde hace muchos años, en el país se ha venido consolidando el sistema cooperativo de ahorro y crédito como un mecanismo que apoya al desarrollo solidario, ya que, entendiéndose como tal, el cooperativismo consiste en ayuda mutua y solidaria, auto administrada bajo ciertos principios, es decir, que los recursos de quienes depositan sus ahorros (socios) servirán para quienes lo demanden que también son socios.

Las cooperativas surgen como un sistema paralelo al sistema bancario para apoyar a los pequeños productores agrícolas, artesanos, comerciantes minoristas, obreros en general que carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos.

Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, por lo que ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

Muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo, mismo que deberá rescatar valores y principios que ha perdido nuestra sociedad moderna. Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, que por supuesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en



pocas manos, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias,

En consecuencia el financiamiento de una persona, familia, empresa está representado por los recursos utilizados para adquirir los activos necesarios, o en su defecto para desarrollar negocios. Una de estas fuentes es proporcionada por las entidades del sistema financiero, a las cuales pertenecen las cooperativas. Una entidad cooperativa tiene su propia matriz insumo - producto, capta recursos vía depósitos, los que conjuntamente con su capital propio, son colocados en negocios viables mediante créditos bajo diversas modalidades. Usualmente las personas, empresas, en fin socios de la cooperativa realiza ambas operaciones con las cooperativas, sus excedentes los deposita buscando el mejor rendimiento y al menor riesgo posible, y sus necesidades las financia con créditos en el sistema financiero en nuestro caso las cooperativas.

Con estos antecedentes y debido a la importancia de las cooperativas de ahorro y crédito dentro de la economía local se genera la necesidad de controlar y medir el índice de morosidad ya que se trata de un punto clave dentro del giro de la institución y la estabilidad de la misma, de igual forma se constituirá en una herramienta útil para futuros estudiantes que les interese la administración de instituciones cooperativas enfocada a la recuperación de la cartera y su análisis.

Este tema será de gran ayuda para la Cooperativa de ahorro y crédito "Profuturo", ya que colaborara con evidenciar fortalezas y debilidades dentro del proceso de recuperación efectiva del crédito convirtiendo a este resultado en un apoyo positivo para volver más eficiente todo este proceso.

Al conseguir un proceso más eficiente de recuperación efectiva del crédito, mediante procesos que permitan un cobro a tiempo, una reducción considerable de cartera vencida, a fin de cumplir con las obligaciones que se mantiene con los socios que invirtieron sus recursos, así como cumplir con los índices establecidos por el ente regulador (SEPS), se demostrara la estabilidad y la correcta administración de la misma lo cual a su vez hará que tenga mayor confianza de futuros socios e inversionistas logrando de esta manera mantenerse como institución e Ir logrando el crecimiento esperado.



- A. CONTENIDO:** Implementación de un modelo de Gestión.
- B. APLICACIÓN:** Índice de morosidad bajo el enfoque de administración de riesgos
- C. ESPACIO:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Profuturo”
- D. PERIODO:** 2014

Bajo ese contexto se desarrolla el presente tema de investigación “Implementación de un modelo de gestión financiera para la reducción de la morosidad bajo el enfoque de administración de riesgo en la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo periodo 2014”

2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

A. ACADEMICA.

Este tema está justificado académicamente ya que servirá como una herramienta metodológica y de consulta para estudiantes y profesionales que les interese la administración de riesgos aplicados a una institución financiera especialmente las cooperativas de ahorro y crédito.

B. INSTITUCIONAL.

Este tema de investigación le permitirá a la Cooperativa de ahorro y crédito Profuturo contar con herramientas técnicas que contribuirá al mejoramiento continuo de la institución, permitiendo de esta manera mejorar el flujo de liquidez conjuntamente con la recuperación de los créditos otorgados, así como la prevención de caer en la morosidad en las operaciones crediticias nuevas, lo cual demostrara la estabilidad de la institución ante los socios y ante la normativa de control vigente.

C. IMPACTO SOCIAL.

Este tema influirá positivamente en la sociedad ya que al reducir la morosidad de la cooperativa se podrá evidenciar estabilidad ante sus socios y frente a los entes reguladores, esto provocara que la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo continúe con su ritmo de crecimiento sostenido, siendo gestora de nuevas plazas de trabajo y fortaleciendo la economía local.



D. PERSONAL.

Gracias a los conocimientos adquiridos en la Universidad Estatal de Cuenca, en mi formación como Contador Público Auditor he desarrollado habilidades y destrezas técnicas que me permiten realizar un análisis a detalle de la institución y su índice de morosidad bajo el enfoque de la administración de riesgos.

Tengo la completa predisposición para elaborar este tema de tesis que servirá enormemente en el desempeño de mi profesión así como la ampliación de mis conocimientos en el campo de estudio.

E. FACTIBILIDAD.

La presente investigación “Implementación de un modelo de gestión financiera para la reducción de la morosidad bajo el enfoque de administración de riesgo en la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo periodo 2014” es factible ya que se dispone de toda la información financiera contable de la institución, a su vez también se maneja el contexto local y nacional del sistema cooperativo, teniendo disponibilidad de acceso a información bibliográfica y medios de consulta tanto a nivel teórico como de órganos de control.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

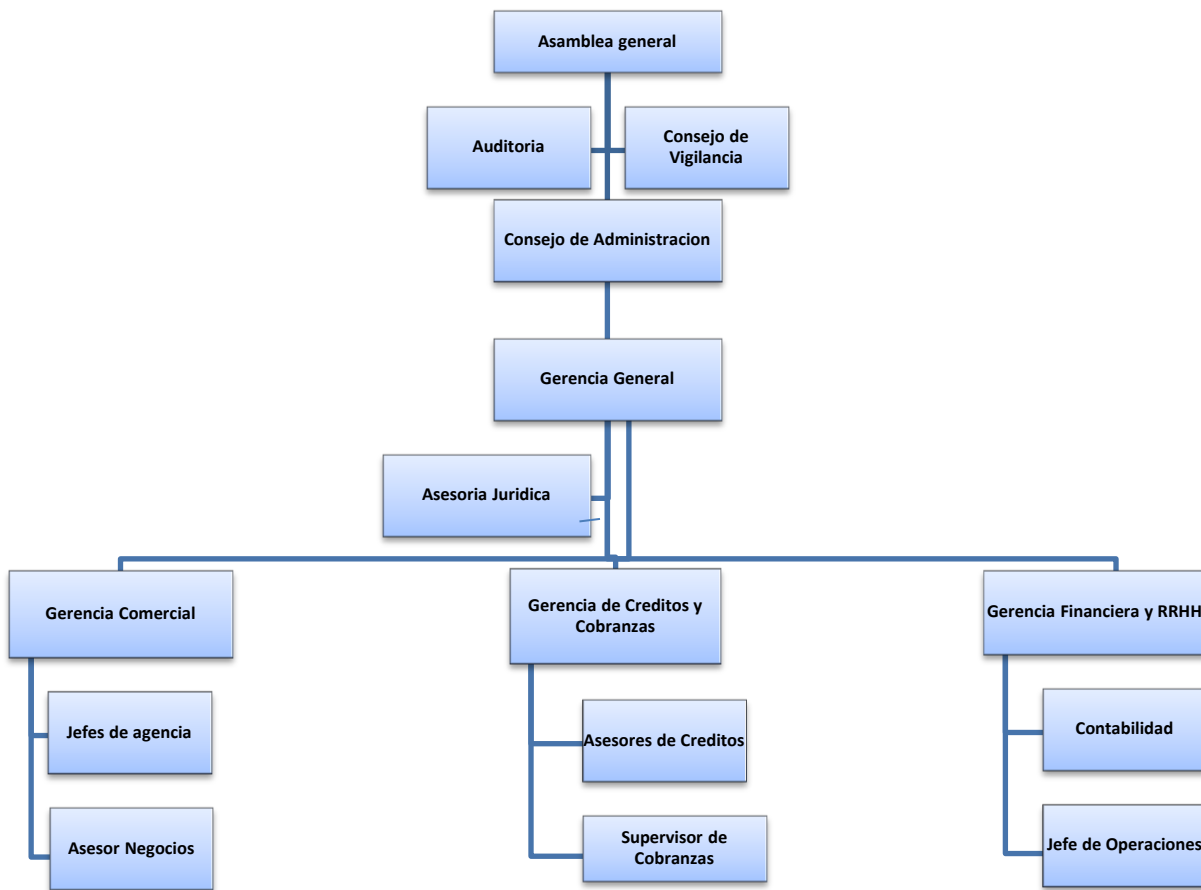
A. RAZON SOCIAL:

La cooperativa de ahorro y crédito Profuturo, es una entidad financiera sin fines de lucro, actualmente controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se constituyó mediante acuerdo ministerial N° 0000103 del ministerio de bienestar social e inscrito en el registro general de cooperativas con el número de orden 6697 del 24 de Agosto del 2004. Su estructura interna y administrativa se fundamenta en los instrumentos legales como: Leyes, reglamento general de cooperativas, Reglamento de la Superintendencia de economía popular y solidaria, estatutos, Manuales instructivos, Código de trabajo, Ley de régimen tributario interno. (Profuturo C. , 2004)



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PROFUTURO”, Ruc 0190325644001, cuenta con su agencia matriz ubicada en la Jaime Roldos y Huayna-Capac y tres Agencias más tanto en la ciudad de Cuenca como en el cantón Sigsig.

B. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.



C. MISION.

Es una Cooperativa de ahorro y crédito, joven, solida, confiable, que llega a la población activa, productiva y trabajadora de la provincia del Azuay, que tiene como finalidad el contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad, entregando productos y servicios financieros de calidad con función social, satisfaciendo las expectativas de nuestros socios y clientes. (Profuturo C. , 2013)



D. VISION.

Ser una cooperativa de ahorro y crédito integral en la cual los socios y clientes reciban una diversidad de productos y servicios que contribuyan al bienestar de la gente emprendedora y económicamente activa de la comunidad, con personal altamente calificado asegurando transparencia, eficiencia, buen servicio y rentabilidad. (Profuturo C. , 2013)

4. MARCO TEORICO DE REFERENCIA

4.1. MARCO DE ANTECEDENTES

Antecedente 1.

Autores: Mercedes Barrera

Ana Moyota

Título: “Plan de riesgo crediticio para la reducción de la morosidad de los clientes de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema de la ciudad de Riobamba durante el año 2009”

Año: 2009

Resumen:

“Con la finalidad de evitar la exposición al riesgo de la cartera de crédito, se propone realizar un análisis de los factores que afectan e inciden en la morosidad del crédito y que pueden ocasionar iliquidez momentánea y decrecimiento de la rentabilidad financiera en la Cooperativa Fernando Daquilema.

El Plan de Riesgo Financiero, como instrumento de gestión crediticia propone resolver el riesgo ocasionado por la morosidad de la cartera, coadyuvando a que la administración cumpla con los objetivos propuestos y la institución cumpla con su misión social, tomando en consideración lo dicho, la propuesta resolvería en gran parte el grave problema del Riesgo Crediticio.” (www.biblioteca.ueb.edu.ec, 2009)

Antecedente2.

Autores: Nube Magdalena Zhumi López

Título: “Implementación de procesos y políticas para la recuperación de cartera vencida en las cooperativas de ahorro y crédito en la provincia del Azuay caso: Jardín Azuayo Agencia el Valle”



Año: 2013

Resumen:

El presente trabajo sobre “Implementación de procesos y políticas para la recuperación de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la provincia del Azuay caso “Jardín Azuayo”, es importante porque está relacionado con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones de crédito , para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables; para lo cual se plantea como hipótesis de implementación de políticas y procesos para la recuperación de cartera vencida, contribuirá a reducir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (www.fcacpuce.ec, 2013)

Antecedente 3.

Autores: Riley Murillo Flores

Rocsana Huaman Camones

Título: “Administración de riesgo crediticio y su incidencia en la morosidad de la cooperativa de ahorro y crédito Chiquinquirá durante el periodo 2010”

Año: Perú-2010

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo Minimizar la incidencia en la morosidad mediante la efectiva administración de riesgo crediticio en la “Cooperativa De Ahorro Y Créditos Chiquinquirá” Caraz -2010 , considerando que la efectiva administración de riesgo crediticio es una de las principales innovaciones en materia de cumplimiento de objetivos y metas y lograr una mayor atracción de créditos en la población y también en busca de mejorar la calidad del crédito, sin embargo en el proceso de identificar un riesgo crediticio se encuentran algunas dificultades y por ende no se logran en su totalidad los objetivos de la Cooperativa De Ahorro Y Crédito Chiquinquirá.



De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos

formulados en el trabajo, el estudio a realizar reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada. (www.kidderperu.bligoo.com, 2012)

4.2. MARCO TEORICO

Establecido en la constitución de la república del Ecuador encontramos que:

El artículo 283 de la Constitución de la República, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios;

Que, el artículo. 309 de la Constitución de la República señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario; (ECUADOR, 2008) Que, el artículo 311 de la misma Constitución señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria; (ECUADOR, 2008)

Que, el artículo 319 de la Constitución de la República del Ecuador establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas;

Que, el artículo 394 de la Constitución de la República garantiza la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional y la promoción del transporte público masivo y que, históricamente, la prestación de este tipo de servicio, se ha efectuado a través de cooperativas; (ECUADOR, 2008)

En base a esto, el Ministro de Finanzas de conformidad con el artículo 74 numeral 15 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, mediante oficio No.



071-SCM-MF-2011 0520 de 24 de febrero de 2011, emite dictamen favorable del proyecto de Ley de la Economía Popular y Solidaria y se ratifica mediante oficio No. 116-SCM-MF-2011 0694 de 16 de marzo de 2011; con lo cual se hace viable la “ Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario”, la misma que rige a las instituciones del sector financiero y cooperativo. (COPYFP & Código organico de , 2010)

Dentro de la ley y reglamento de la superintendencia de economía popular y solidaria en la sección 3 “DE LAS ORGANIZACIÓN Y SECTOR COOPERATIVO” en su art. 21. Se define al sector cooperativo como el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. (SEPS & Superintendencia de economía, 2010)

Dentro de la misma ley en la sección I Art. 81. Encontramos que:

“Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley” (SEPS & Superintendencia de economía, 2010)

Art. 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;



- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que



establezca el Reglamento de esta Ley. (SEPS & Superintendencia de economía, 2010)

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito. Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos: (SEPS & Superintendencia de economía, 2010)

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

Comentario:

Las cooperativa de ahorro y crédito y sus distintos productos financieros son un beneficio real directo, que afectan de manera positiva a toda los socios y a la comunidad, la cooperativa Profuturo contribuye a este beneficio al ofrecer a sus asociados la colocación de créditos para distintos destinos y posterior a esto la recuperación de los mismos.

Como una medida de la eficiente gestión de recuperación está el índice de morosidad de cada institución, el mismo que también es tomado en consideración por los entes reguladores y de control para valorar la solidez y el riesgo que presentan.

Si bien es cierto luego del otorgamiento de cada crédito se establece un calendario de fecha para el pago por parte de la institución, lo cual debe ser cumplido estrictamente por parte del socio, esto en la realidad no se ha estado cumpliendo sugiriendo por este motivo problemas de carácter financiero en la Cooperativa Profuturo, ya que al no existir un flujo adecuado de colocación-



recuperación, no existe también la liquidez necesaria para satisfacer las obligación que se mantienen con los asociados.

Administración de riesgos:

La Administración del Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management-ERM) es el proceso por el cual la dirección de una empresa u organización administra el amplio espectro de los riesgos a los cuales está expuesto (tanto sean de mercado como operacionales) de acuerdo al nivel de riesgo al cual están dispuestos a exponerse según sus objetivos estratégicos. Así, ya en el terreno del impacto de la TI sobre este tema, la evaluación de riesgos y vulnerabilidades ayuda a identificar y evaluar los riesgos operativos, poniendo énfasis en los activos de IT físicos y lógicos, pudiendo incluir una revisión de las instalaciones y la seguridad de los elementos lógicos y físicos. Uno de los desafíos claves es recolectar y analizar numerosos datos (de acuerdo al rango de riesgos definido), así Riesgos, Conformidad a Normas y Funciones de TI enfrentan la paradoja de tener que disponer de mayor volumen de datos de los sistemas corporativos para contar con más información dinámica y compleja, pero al mismo tiempo seguir manteniendo los costos de implementación y los riesgos bajo control. De esta manera, se obtiene una mayor comprensión de las exposiciones que suponen los mayores riesgos en la interrupción de su empresa, de modo que se puedan implementar las técnicas de mitigación apropiadas.

Frente a lo anteriormente señalado podemos encontrar algunos tipos de riesgo que vamos a detallar.

Tipos de Riesgos

La palabra riesgo ha sido utilizada de manera indistinta para referirse a varias situaciones diferentes. Para efectos del proceso de administración de riesgos es preciso diferenciar el concepto de riesgo y su definición básica, del concepto de AMENAZA, la cual se entiende como la percepción que se tiene de un peligro.

Los riesgos se clasifican según los diversos criterios aplicables a cada situación.



Riesgo Subjetivo: Es la percepción particular que una persona posee sobre un riesgo. Puede tener o no relación directa con la verdadera probabilidad de ocurrencia. Dicha percepción puede verse afectada por factores como:

- * La potencial severidad de sus consecuencias;
- * El grado de conocimiento de la persona respecto al riesgo;
- * La familiaridad con el riesgo
- * Factores psicológicos que predisponen;
- * El grado de aversión al riesgo.

Riesgo aceptable: Es el nivel de riesgo subjetivo que un individuo u organización están dispuestos a aceptar.

Riesgos puros: Son aquellos cuya materialización siempre representarán una pérdida, nunca una utilidad.

Riesgos especulativos: Pueden producir ganancias o pérdidas. La mayoría de los riesgos asumidos por las organizaciones son especulativos.

Los principios básicos de la administración de estos dos tipos de riesgos son esencialmente los mismos, pero las técnicas de administración de riesgos puros se han desarrollado en forma separada de las de administración de riesgos financieros y especulativos. Esto refleja la tendencia de muchas empresas que encuentran operacionalmente conveniente para la administración de cada tipo de riesgo su manejo por diferentes áreas. No obstante, la frontera entre los dos tipos de riesgos a veces no está claramente definida. Tal es el caso del riesgo político.

Riesgos estáticos: Son aquellos que siempre están presentes en un sistema ordenado. Los riesgos de rayo y otros fenómenos naturales son ejemplos de este tipo de riesgos; los cuales a su vez caen dentro de la categoría de riesgos puros.



Riesgos dinámicos: Son aquellos que cambian y se transforman al ritmo que cambia el sistema mismo. Los cambios económicos, políticos, sociales, legales, tecnológicos y ambientales pueden crear nuevos riesgos o modificar los existentes. Los riesgos dinámicos usualmente son también especulativos, pero incluyen además una categoría especial de riesgos puros: los riesgos de responsabilidad, los cuales dependen enteramente del desarrollo de la legislación.

Riesgos fundamentales: Son aquellos que pueden afectar a la totalidad o a la mayor parte de una sociedad, como son los desastres naturales o factores económicos o políticos de amplio espectro, como las guerras o la recesión. Las organizaciones usualmente tienen poco control sobre este tipo de riesgos y su administración se concentra en reducir sus efectos.

Riesgos particulares: Son aquellos que de manera directa pueden afectar a una organización, los cuales pueden ser controlables en alguna medida.

De acuerdo con el tipo de amenaza que puede materializarse, se tiene la siguiente clasificación:

- **Riesgos físicos:** incluyen las lesiones o muerte de personas y todas las formas de pérdida o daño de propiedades. Las causas de pérdidas físicas son usualmente el resultado de la materialización de peligros comunes, como incendio, explosión, terremoto, colisión, contaminación, rayo. Etc.; pero también puede ser el resultado del incendio intencional, robo, actos mal intencionados o daños causados por error humano.
- **Riesgos de responsabilidad:** Los riesgos de responsabilidad pueden provenir de reclamaciones de los empleados, de los clientes o proveedores y del público en general. Si bien dichas reclamaciones pueden resultar de factores mencionados en la clasificación anterior, también pueden relacionarse con los productos o servicios que presta la empresa, los efectos de la responsabilidad contractual con los clientes, proveedores u otros y el efecto de regulaciones nacionales o internacionales.



- **Riesgos de interrupción de negocios:** Fenómenos de esta naturaleza suelen seguir a la materialización de los riesgos físicos de responsabilidad antes descritos. Aquí es necesario considerar el efecto de potenciales pérdidas debido a factores externos, tales como falta de suministros, dependencia de sistemas electrónicos, especialmente en operaciones altamente sistematizadas; además de las interrupciones forzadas por decisiones de tipo legal (por ejemplo debido a la contaminación). Otra causa de interrupción de negocios podría ser la pérdida de mercado.
- **Riesgos sociales:** El efecto de los cambios sociales es una amenaza creciente para las organizaciones. Esta categoría incluye los cambios en los hábitos de consumo, el desempleo, la recesión, el vandalismo y todas las manifestaciones de fraude.
- **Riesgos políticos:** Los cambios bruscos en las políticas gubernamentales, las nuevas legislaciones, las decisiones proteccionistas, los efectos de la inflación, los cambios bruscos en la política monetaria, la imposición de nuevos aranceles de importación y en general, todo cambio en las reglas de juego del sector.
- **Riesgos ambientales:** La identificación de los riesgos ambientales implica el reconocimiento de cambios en el medio ambiente con cierta anticipación. Deberán considerarse los efectos del clima, el agotamiento de los recursos, la necesidad de elegir fuentes alternativas de energéticos y la posible necesidad de un cambio en la tecnología. (www.kit.com.ar, 2014)

4.3 MARCO CONCEPTUAL.

- **ANALISIS DE CARTERA.**

Se elaborara un estudio acerca de la situación financiera real de la cartera, considerando los valores pendientes de pago de los créditos realizados. (es.scribd.com, 2014)

- **ANALISIS DE CARTERA VENCIDA**

Se elaborara un estudio acerca de la situación financiera real del programa, considerando los valores que se encuentran en mora de los créditos otorgados.



- **CUOTA DEL PAGO DEL PRESTAMO**

Es el valor que cada uno de los socios que mantienen crédito en la cooperativa tienen que cancelar de manera mensual, o a su vez, con la periodicidad establecida el momento de la firma del pagare. (es.scribd.com, 2014)

- **DECISION DEL LUGAR DE RECUPERACION**

Es la estrategia que toma la administración, para acelerar el proceso de recuperación, por ejemplo: cajas de la institución, visitas a los socios.

- **GESTION PARA CONSEGUIR INGRESO DE NUEVO DINERO**

La coordinación del departamento comercial se encargara de gestionar, buscar ingreso de dinero nuevo, es decir socios que inviertan con la institución, así como también la búsqueda créditos en otras instituciones en caso de ser necesario.

- **GESTION PARA LA DISMUNUCION DE LA CARTERA**

La gestión de la administración con el área pertinente mediante políticas de recaudación se encargara de disminuir la cartera, a fin de conseguir mayor liquidez.

- **IDENTIFICACION DE LOS SOCIOS QUE SE ENCUENTRAN EN MORA**

Proceso con el cual se obtendrá información detallada de aquellos contribuyentes que se encuentran en mora, para gestionar el cobro de sus obligaciones

- **INTERES DE CREDITO**

El castigo medio en puntos porcentuales en el que los socios incurren en caso de no pagar a tiempo el crédito otorgado. (es.scribd.com, 2014)

- **INTERES POR MORA**

El recargo en el que el socio incurre si no realiza el pago de su crédito de manera oportuna. (es.scribd.com, 2014)

- **NIVEL DE INGRESOS**

El valor que tiene que ser recuperado de los socios por los créditos otorgados.

- **NUMERO DE CREDITOS REALIZADOS**

El total de beneficiarios de los créditos otorgados en la cooperativa.

- **PRESUPUESTO DE INGRESOS**



Es el plan del área comercial en el cual se hace una proyección de los ingresos a tener y que darán la holgura de liquidez para poder mantener el otorgamiento de las operaciones crediticias.

- **REVISION DE LOS DATOS INGRESADOS**

Gestión con el área de operaciones que se encargara de abalizar que los datos ingresados sean correctos.

- **VALOR A CUBRIR POR MORA**

Es el valor en dinero que la cooperativa deberá desembolsar en caso de tener crédito.

- **RIESGO DE TASA DE INTERES**

El riesgo de tasa de interés es otra de las modalidades del llamado riesgo de mercado, se le llama así porque es el riesgo que se corre en razón de las variaciones de las tasas de interés, está mucho más presente y es más elevado de lo que se suele creer. (es.scribd.com, 2014)

- **RIESGO CREDITICIO**

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. El concepto se relaciona habitualmente con las instituciones financieras y los bancos pero afecta también a empresas y organismos de otros sectores. (es.wikipedia.org, wikipedia, 2014)

- **RIESGO DE LIQUIDEZ**

Posibilidad de que una sociedad no sea capaz de atender a sus compromisos de pago a corto plazo. (es.wikipedia.org, wikipedia, 2014)

- **RIESGO DE MERCADO**

El riesgo de mercado se define como la posibilidad de pérdidas asociadas a las variaciones de los precios de los activos. Este riesgo se suele medir por medio del Value-at-Risk (VaR). Se trata de uno de los principales tipos de riesgo ya que afecta de forma muy directa al valor de la cartera de inversiones y a las pérdidas esperables, siendo así que desde hace tiempo se convierte en el principal objeto de las metodologías, normativas y



acuerdos de trabajo de los reguladores y supervisores en el sector financiero y asegurados. (www.kit.com.ar, 2014)

- **RIESGO OPERATIVO**

El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. (es.wikipedia.org, wikipedia, 2014)

- **RIESGO LEGAL**

El riesgo legal y contractual (Legal/Contract Risk) se refiere al riesgo que corren los administradores de una compañía por no manejar en forma apropiada los riesgos a nivel ambiental, social y de gobernabilidad, y que pueden conducir a demandas legales u otras soluciones judiciales. (es.wikipedia.org, wikipedia, 2014)

- **RIESGO**

Se define como la posibilidad de que las expectativas positivas para un sistema orientado al logro de objetivos no se realicen. (es.wikipedia.org, wikipedia, 2014)

- **Riesgo Subjetivo:** Es la percepción particular que una persona posee sobre un riesgo. (es.wikipedia.org, wikipedia, 2014)
- **Riesgo aceptable:** Es el nivel de riesgo subjetivo que un individuo u organización están dispuestos a aceptar. (es.wikipedia.org, wikipedia, 2014)
- **Riesgos puros:** Son aquellos cuya materialización siempre representarán una pérdida, nunca una utilidad. (www.slideshare.net, 2014)
- **Riesgos especulativos:** Pueden producir ganancias o pérdidas. La mayoría de los riesgos asumidos por las organizaciones son especulativos. (www.slideshare.net, 2014)
- **Riesgos estáticos:** Son aquellos que siempre están presentes en un sistema ordenado. (www.slideshare.net, 2014)
- **Riesgos dinámicos:** Son aquellos que cambian y se transforman al ritmo que cambia el sistema mismo. (www.slideshare.net, 2014)



- **Riesgos fundamentales:** Son aquellos que pueden afectar a la totalidad o a la mayor parte de una sociedad, como son los desastres naturales o factores económicos o políticos de amplio espectro, como las guerras o la recesión. (www.slideshare.net, 2014)
- **Riesgos particulares:** Son aquellos que de manera directa pueden afectar a una organización, los cuales pueden ser controlables en alguna medida. (www.slideshare.net, 2014)
- **Riesgos físicos:** incluyen las lesiones o muerte de personas y todas las formas de pérdida o daño de propiedades. (www.slideshare.net, 2014)
- **Riesgos de responsabilidad:** Los riesgos de responsabilidad pueden provenir de reclamaciones de los empleados, de los clientes o proveedores y del público en general. (www.slideshare.net, 2014)
- **Riesgos de interrupción de negocios:** Fenómenos de esta naturaleza suelen seguir a la materialización de los riesgos físicos de responsabilidad antes descritos. (www.slideshare.net, 2014)
- **Riesgos sociales:** El efecto de los cambios sociales es una amenaza creciente para las organizaciones. (www.slideshare.net, 2014)
- **Riesgos políticos:** Los cambios bruscos en las políticas gubernamentales, las nuevas legislaciones, las decisiones proteccionistas, los efectos de la inflación, los cambios bruscos en la política monetaria, la imposición de nuevos aranceles de importación y en general, todo cambio en las reglas de juego del sector. (www.slideshare.net, 2014)
- **Riesgos ambientales:** La identificación de los riesgos ambientales implica el reconocimiento de cambios en el medio ambiente con cierta anticipación. (www.slideshare.net, 2014)
- **Control:** significa **comprobación, inspección, fiscalización o intervención.** (es.wikipedia.org, wikipedia, 2014)
- **Administración:** La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. (es.wikipedia.org, wikipedia, 2014)



- **Planificación:** hace referencia a los **esfuerzos** que se realizan a fin de **cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos.** (es.wikipedia.org, wikipedia, 2014)
- **Ejecución:** Proceso en el cual se ejecuta lo establecido en la planificación partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, se pretende alcanzar los objetivos propuestos. (es.wikipedia.org, wikipedia, 2014)
- **Mercado:** Lugar en donde habitualmente se reúnen los compradores y vendedores para efectuar sus operaciones comerciales. (es.wikipedia.org, wikipedia, 2014)

5. PROBLEMATIZACIÓN.

La recuperación de cartera de los créditos otorgados en la cooperativa Profuturo cuenta con un problema muy grande al tener una tasa de interés demasiado alta provoca que algunos socios se excusen de esa forma el retraso en la cancelación de las cuotas, o a su vez que la competencia de mercado tome como arma a su favor y se genera una competencia desleal, de la misma manera sucede con los costos del crédito que al final resultaba en un excesivo valor por el mismo, un problema que también se ha detectado se presenta cuando por error de digitación o del sistema se genera una información errónea en el pagare, que puede desembocar en riesgos legales en lo referente a la recuperación de cartera de la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo cuenta con un problema grave, y este es que los cobradores y el personal de la institución al no conocer muy bien los métodos de clasificación y reclasificación de cartera proporcionan a los socios una información distorsionada, lo cual provoca que los socios realicen reclamos y tengan molestias y esto retrasa el pago oportuno, de igual manera la falta de coordinación entre el departamento de crédito y el de cobranzas impide desarrollar un eficiente y adecuada relación entre las dependencias que están involucradas en el proceso de recuperación.

En la recuperación de créditos otorgados en la cooperativa Profuturo y en algunos casos se ha realizado descuentos de los interés generados y los intereses de mora con el afán de recuperar cartera, lo cual genero un efecto



contrario ya que se disminuye la recaudación y también debido a que corre la voz y los asociados que se encuentran en mora buscan este descuento, otro problema es el ausentismo de muchos de los deudores y sus garantes los cuales han migrado y no existen responsables de las cancelaciones, la cooperativa lamentablemente cuenta con un área de cobranza ineficiente el cual permite que se eleve la mora.

El departamento de cobranzas de la cooperativa realiza con retraso la entrega de las notificaciones a los socios, también resulta un inconveniente el hecho de no realizar la colocación de los créditos, lo cual provoca que la cartera real de créditos se mantenga o disminuya y a su vez no contribuye con la reducción de la morosidad. Todo lo anteriormente enumerado en conjunto desemboca en un alto riesgo de liquidez ya que al detenerse el retorno de los recursos de la institución esta se ve afectada teniendo como probable resultado el cierre de la institución.

A. Listado de problemas.

1. Errores en la emisión de los pagares
2. Tasa de interés demasiado elevada
3. Valores excesivos en el costo del crédito
4. Descuentos otorgados que disminuyen el valor de la recuperación
5. Demora en la entrega de las notificaciones para la recuperación
6. Explicación inadecuada por parte del personal de la institución
7. Falta de cobro por ausentismo, migración de los deudores y garantes
8. Proceso de cobro ineficiente
9. Falta de coordinación entre el departamento de créditos y el de cobranzas
10. Falta de colocación de créditos.
11. Falta de liquidez
12. Alta morosidad
13. Competencia desleal del mercado.
14. Deficiente sistema informático.



6. OBJETIVOS.

A. Objetivo General

Implementar un modelo de gestión financiera para la reducción de la morosidad con la finalidad de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del departamento de crédito y cobranzas y que a su vez permita fortalecer y generar estrategias institucionales para una buena toma de decisiones del gobierno corporativo.

B. Objetivos Específicos.

4. Analizar la estructura organizativa del departamento de crédito y cobranzas de acuerdo a las políticas y normas vigentes de control para el cumplimiento del mismo.
5. Evaluar las herramientas y metodologías crediticias para la reducción de la morosidad bajo el enfoque de administración de riesgos.
6. Implementar un modelo de gestión financiera que reduzca la morosidad de los socios de la cooperativa Profuturo.

C. Esquema Tentativo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CAPITULOS
	<p>CAPITULO 1: Antecedentes de la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo.</p> <p>1.1 Descripción de la Cooperativa 1.2 Aspectos Generales 1.3 Actividades de la Cooperativa</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO 1:</p> <p>Estructura organizativa de la Cooperativa</p>	<p>CAPITULO 2: Estructura Organizativa</p> <p>2.1 Base Legal 2.2 Cartera de crédito 2.2.1 Sujeto de crédito 2.2.2 Líneas de crédito 2.2.3 Condiciones 2.2.4 De los plazos 2.2.5 De las cuotas 2.2.6 De los intereses 2.2.7 De las garantías y requisitos para los créditos 2.2.8 El riesgo de la cartera de crédito 2.2.8.1 Central de riesgo 2.2.9 Provisiones para el riesgo 2.2.10 Plan de riesgo</p>
	<p>CAPITULO 3: Fundamentación de la gestión de riesgos</p>



<p>OBJETIVO ESPECIFICO 2:</p> <p>Análisis de herramientas y métodos para la reducción de la morosidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Administración 3.1.1 Concepto de definición 3.1.2 Elemento del proceso administrativo 3.1.3 El control 3.1.4 Paradigmas del control interno 3.1.5 Control interno en el sector financiero 3.2 Administración de riesgo 3.2.1 Definición y concepto 3.2.2 Características 3.2.3 Objetivos de la administración de riesgos 3.2.4 Estructura de la administración de riesgos 3.3 Principales riesgos en el sistema financiero 3.4 Tipos de riesgo 3.4.1 Riesgo de tasa de interés 3.4.2 Riesgo crediticio 3.4.3 Riesgo de liquidez 3.4.4 Riesgo de mercado 3.4.5 Riesgo operativo 3.4.6 Riesgo legal
<p>OBJETIVO ESPECIFICO 3:</p> <p>Implementar un modelo de gestión financiera para la reducción de la morosidad de la cooperativa</p>	<p>CAPITULO 4: Implementación de modelo de gestión financiera para la cooperativa Profuturo.</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Introducción 4.2 Objetivos 4.2.1 Objetivo General 4.2.2 Objetivos específicos 4.3 Modelo de evaluación de control interno basado en riesgos 4.3.1 Evaluación de riesgos 4.3.2 Mapa de riesgos 4.3.3 Riesgos originados por los cambios 4.4 Respuestas a los riesgos 4.4.1 Categoría de respuestas 4.4.2 Decisión de respuesta 4.5. Actividades de control 4.5.1 Integración con las decisiones sobre riesgos 4.5.2 Principales actividades de control 4.5.3 Control sobre los sistemas de información 4.6. Información y comunicación 4.6.1 Cultura de información en todos los niveles 4.6.2 Herramientas para la supervisión 4.6.3 Sistemas estratégicos e integrados 4.6.4 Confiabilidad de la información 4.6.5 Comunicación interna 4.6.6 Comunicación externa 4.7. Supervisión y monitoreo 4.7.1. Supervisión permanente 4.7.2 Evaluación interna 4.7.3 Evaluación externa 4.8. Métodos para evaluar el control interno 4.9. Método del cuestionario 4.9.1 Método del flujograma 4.9.2 Diseño de procedimientos 4.10. Modelo de gestión financiera para el fortalecimiento y sostenibilidad de Profuturo.
	<p>CAPITULO 5: Conclusiones y recomendaciones</p>



	5.2	Conclusiones
	5.3	Recomendaciones
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFIA	

7. ORGANIZACIÓN DE CONTENIDOS

A. Cuadros de Variables.

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES	CATEGORIAS
CAPITULO 3			
Fundamentación de la gestión financiera y la administración de riesgo			
TASAS DE INTERES	Interés del crédito	Alto, medio, bajo	Seriedad
	Interés por mora	Alto, medio, bajo	Seriedad
MORA	Cuota del pago del préstamo	Alto, medio, bajo	Seriedad
	Valor a cubrir por mora	Alto, medio, bajo	Seriedad
CAPITULO 4			
Implementación de plan de riesgo crediticio			
CARTERA	Valor de Créditos entregados	MENOR A 500 MIL DOLARES, DE 501 MIL DOLARES A 1 MILLON DE DOLARES, DE 1 MILLON 1 DOLARES A 1 MILLON 500 MIL DOLARES, DE 1 MILLON 501 MIL DOLARES A 2 MILLONES, DE 2 MILLONES 1 MIL DOLARES A 2 MILLONES 500 MIL DOLARES, DE 2 MILLONES 501 MIL DOLARES A 3 MILLONES, DE 3 MILLONES 1 MIL DOLARES A 3 MILLONES 500 MIL DOLARES, DE 3 MILLONES 501 MIL DOLARES A 4 MILLONES. DE 4 MILLONES EN ADELANTE	Realidad
	Nivel de morosidad en los créditos	Alto, medio, bajo	Fluctuante



	Identificación de los socios en mora	Nombre, cedula, dirección	Exactitud
	Análisis de cartera vencida	MENOR AL 10%; DEL 10,01% AL 20%; DEL 20,01% AL 30%; DEL 30,01% AL 40%, DEL 40,01 % EN ADELANTE.	Precisión
Recuperación	Decisión del lugar de recaudación	Cajas; domicilio	Confiabledad
	Nivel de ingresos	Alto, medio, bajo	Realidad
Procedimiento de recuperación	Ingreso al sistema de créditos	Monto otorgado y plazo	Claridad
	Revisión de los datos ingresados	Identificación del socio	Precisión
	Emisión de los pagares	Valor del crédito, plaza	Precisión
COORDINACION CREDITOS- COBRANZAS	Análisis del procedimiento de recuperación	TIEMPO DE RETRASO, CREDITOS PENDIENTES DE RECUPERACION, RESPONSABLES	Certeza
	Gestión para conseguir ingreso de nuevo dinero	Indicadores financieros	Seriedad
	Análisis de cartera vencida	MENOR AL 10%; DEL 10,01% AL 20%; DEL 20,01% AL 30%; DEL 30,01% AL 40%, DEL 40,01 % EN ADELANTE.	Precisión
	Gestión para la disminución de cartera	Nombre, cedula, dirección	Seriedad



8. DISEÑO METODOLOGICO

8.1 Tipo de Investigación.

Tomando en consideración que para la presente investigación se revisará datos disponibles, enfoques cualitativos informales como discusiones con los socios, empleados, y enfoques más formales a través de la entrevista en profundidad se determina que el tipo de investigación que se realizará es la investigación exploratoria.

8.2 Metodología de la investigación.

Para desarrollar el presente tema de investigación *“Implementación de un modelo de gestión financiera para la reducción de la morosidad bajo el enfoque de la administración de riesgo en la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo periodo 2014”* se utilizará el método deductivo en el enfoque cuantitativo a través de la recolección de datos para obtener la información necesaria se usarán registros estadísticos, se analizarán ratios, encuestas y también se elaborarán escalas numéricas, con el fin de obtener datos relevantes para el análisis de la cartera.

De igual forma se utilizará el enfoque cualitativo bajo el método inductivo ya que se revisará la información histórica proporcionada por los funcionarios encargados, mediante la técnica de la entrevista, y la observación.

De manera conjunta con el método de la observación y métodos estadísticos se encontrarán las fortalezas y debilidades del proceso de recuperación de crédito, que permitirá elaborar gráficos y cuadros con conclusiones de cada una de las variables y categorías para obtener información válida y veraz a fin de conocer claramente la situación de la institución.



	VARIABLES	TECNICAS CUANTITATIVAS				TECNICAS CUALITATIVAS	
		ESTADISTICAS	RATIOS	ENCUESTA	ESCALA NUMERICA	ENTREVISTA	OBSERVACION
1	ANALISIS DE CARTERA	50%	50%				
2	ANALISIS DE CARTERA VENCIDA	50%	50%				
3	CUOTA DEL PAGO DEL CREDITO			100%			
4	DECISION DEL LUGAR DE RECAUDACION	70%				30%	
5	GESTION PARA CONSEGUIR NUEVO DINERO	30%					70%
6	GESTION PARA LA DISMINUCION DE CARTERA		30%	70%			
7	IDENTIFICACION DE LOS SOCIOS EN MORA	50%		50%			
8	INTERES DEL CREDITO	100%					
9	INTERES POR MORA	100%					
10	NIVEL DE INGRESOS	50%				50%	
11	NUMERO DE CREDITOS REALIZADOS				100%		



12	PRESUPUESTO DE INGRESOS	100%					
13	REVISION DE LOS DATOS INGRESADOS	50%				50%	
14	VALOR A CUBRIR POR MORA	25%				75%	

A. ANALISIS Y PROPUESTA

La información obtenida servirá de gran ayuda, puesto que con ella se analizará de una manera cuantitativa y cualitativa, con una lectura adecuada de cuadros estadísticos, ratios financieros, se llegará a conclusiones correctas.

Se analizará el otorgamiento de crédito y el proceso de recuperación esto es:

El tiempo que toma la realización del crédito, desde la fecha de ingreso de documentos, ingreso de la información al sistema, la revisión y por último la fecha en la que se emiten los pagarés.

Luego de la emisión del crédito se analizará el proceso post emisión que consiste el cumplimiento de las fechas de pago, notificaciones y gestión respectiva.

Una vez realizado todo este proceso se revisa el nivel de pago de los contribuyentes con respecto a sus obligaciones, se analizará el nivel de mora de los créditos realizados.

Posteriormente analizando todo lo anterior se estará en capacidad de encontrar las deficiencias, así como también las eficiencias de todo el proceso a fin de que se pueda corregir lo necesario.



9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MES I				MES II				MES III				MES IV				MES V			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Selección y delimitación del tema de investigación	X																			
2.- Justificación de la investigación		X																		
3.- Breve descripción del objeto de estudio.			X																	
4.- Formulación del problema			X																	
5.- Determinación de los objetivos			X																	
6.- Elaboración del marco teórico de referencia			X																	
7.- Preguntas de investigación			X																	
8.-Construcción de Variables e Indicadores				X																
9.- Diseño Metodológico				X																
10.- Esquema tentativo de la investigación				X																
11.- Cronograma de actividades					X															
12.- Presupuesto referencial					X															
13.- Bibliografía					X															
CAPITULO I. : Antecedentes de la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo										X										
1.1 Descripción de la Cooperativa																				
1.2 Aspectos Generales																				
1.3 Actividades de la Cooperativa																				
CAPITULO II. Estructura organizativa										X										
2.1 Base Legal																				
2.2 Cartera de crédito																				
2.2.1 Sujeto de crédito																				
2.2.2 Líneas de crédito																				
2.2.3 Condiciones																				

**10. PRESUPUESTO REFERENCIA**

Detalle de gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Valor Total
Empastado					20	
Copias blanco y negro	10	10	10	10		
Elaboración de Encuestas		10	10	10		
Procesamiento de encuestas		10	10	10		
Copias a color		20	20	20		
Imprecisión de los capítulos	10	15	15	15		
Internet	25	25	25	25	25	
Transporte y movilización para el levantamiento de información	15	15	15	15		
TOTAL ESTIMADO	60	105	105	105	45	420

10. REDACCION DEL TEXTO DE TESIS

PORTADA DE LA TESIS

CONTRAPORTADA

FIRMA DE RESPONSABILIDAD

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN EJECUTIVO

INDICES

CAPITULO 1: Antecedentes de la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo

1.1 Descripción de la Cooperativa

1.2 Aspectos Generales

1.3 Actividades de la Cooperativa

CAPITULO 2: Estructura Organizativa

2.1 Base Legal

2.2 Cartera de crédito

2.2.1 Sujeto de crédito

2.2.2 Líneas de crédito

2.2.3 Condiciones



- 2.2.4 De los plazos
- 2.2.5 De las cuotas
- 2.2.6 De los intereses
- 2.2.7 De las garantías y requisitos para los créditos
- 2.2.8 El riesgo de la cartera de crédito
- 2.2.8.1 Central de riesgo
- 2.2.9 Provisiones para el riesgo
- 2.2.10 Plan de riesgo

CAPITULO 3: Fundamentación de la gestión de riesgos

- 3.1 Administración
 - 3.1.1 Concepto de definición
 - 3.1.2 Elemento del proceso administrativo
 - 3.1.3 El control
 - 3.1.4 Paradigmas del control interno
 - 3.1.5 Control interno en el sector financiero
- 3.2 Administración de riesgo
 - 3.2.1 Definición y concepto
 - 3.2.2 Características
 - 3.2.3 Objetivos de la administración de riesgos
 - 3.2.4 Estructura de la administración de riesgos
- 3.3 Principales riesgos en el sistema financiero
- 3.4 Tipos de riesgo
 - 3.4.1 Riesgo de tasa de interés
 - 3.4.2 Riesgo crediticio
 - 3.4.3 Riesgo de liquidez
 - 3.4.4 Riesgo de mercado
 - 3.4.5 Riesgo operativo
 - 3.4.6 Riesgo legal

CAPITULO 4: Implementación de modelo de gestión financiera para la cooperativa Profuturo.

- 4.1 Introducción
- 4.2 Objetivos
 - 4.2.1 Objetivo General
 - 4.2.2 Objetivos específicos
- 4.3 Modelo de evaluación de control interno basado en riesgos
 - 4.3.1 Evaluación de riesgos
 - 4.3.2 Mapa de riesgos
 - 4.3.3 Riesgos originados por los cambios
- 4.4 Respuestas a los riesgos
 - 4.4.1 Categoría de respuestas
 - 4.4.2 Decisión de respuesta
- 4.5 Actividades de control



- 4.5.1 Integración con las decisiones sobre riesgos
- 4.5.2 Principales actividades de control
- 4.5.3 Control sobre los sistemas de información
- 4.6. Información y comunicación
- 4.6.1 Cultura de información en todos los niveles
- 4.6.2 Herramientas para la supervisión
- 4.6.3 Sistemas estratégicos e integrados
- 4.6.4 Confiabilidad de la información
- 4.6.5 Comunicación interna
- 4.6.6 Comunicación externa
- 4.7. Supervisión y monitoreo
- 4.7.1. Supervisión permanente
- 4.7.2 Evaluación interna
- 4.7.3 Evaluación externa
- 4.8. Métodos para evaluar el control interno
- 4.9. Método del cuestionario
- 4.9.1 Método del flujograma
- 4.9.2 Diseño de procedimientos
- 4.10. Modelo de gestión financiera para el fortalecimiento y sostenibilidad de Profuturo.

CAPITULO 5: Conclusiones y recomendaciones.

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones
- 5.3 Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

Páginas Web:

- 14, P. a. (2013). Estatutos. En Profuturo, *Estatutos* (pág. 17). Cuenca: Profuturo.
- abc, d. (29 de 12 de 2014). *definicion abc*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de definicion abc: <http://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>
- Alonso, G. C. (2004). Auditoria y control interno. En G. C. Alonso, *Auditoria y Control interno* (pág. 234). México DF: Mc Graw Hill.
- Asba. (02 de 01 de 2010). *asbaweb*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de <http://www.asbaweb.org/grupos>



- Belaunde, G. (31 de 07 de 2014). *Gestion.pe*. Recuperado el 16 de 10 de 2014, de *Gestion.pe*: <http://blogs.gestion.pe/riesgosfinancieros/2012/07/el-riesgo-de-tasa-de-interes-y.html>
- Bolivar, U. e. (15 de Diciembre de 2009). *www.biblioteca.ueb.edu.ec*. Recuperado el 18 de 07 de 2014, de *www.biblioteca.ueb.edu.ec*
- Caro, R. E. (01 de 01 de 2012). *Administracion moderna*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de *thesmadruga2.blogspot.com*: <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/el-control-en-la-organizacion.html>
- Cedecoop. (02 de 01 de 2013). *Cedecoop*. Recuperado el 16 de 10 de 2014, de *Cedecoop*: www.cedecoop.org
- COPYFP, &Codigo organico de , p. (2010). Código orgánico de planificación y finanzas públicas. En A. Nacional, *Código orgánico de planificación y finanzas públicas* (pág. 220). Quito: Asamblea Nacional.
- Eco-finanzas.com. (2014 de 01 de 2014). *diccionario finanzas*. Recuperado el 25 de 09 de 2014, de *diccionario finanzas*: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CARTERA_DE_CREDITO.htm
- Ecuador, C. d. (2008).
- ECUADOR, C. R. (2008). CONSTITUCION REPUBLICA DEL ECUADOR. En A. NACIONAL, *CONSTITUCION* (pág. 119). QUITO: ASAMBLEA NACIONAL.
- es.scribd.com. (02 de 01 de 2014). *es.scribd.com*. Recuperado el 15 de 05 de 2014, de *es.scribd.com/doc/212391263/Riesgo-de-Cartera*
- es.wikipedia.org. (8 de 07 de 2012). *Wikipedia*. Recuperado el 25 de 07 de 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/Principios_cooperativos
- es.wikipedia.org. (01 de 07 de 2014). *wikipedia*. Recuperado el 17 de 07 de 2014, de es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_cr%C3%A9dito
- Escobedo, G. (1995). Tratado de administración General. En J. G. Escobedo, *Tratado de administracion general* (pág. 312). Mexico: Norma.
- Feria, J. M. (02 de 02 de 2012). *La banca en internet*. Recuperado el 15 de 10 de 2014, de <http://thales.cica.es>
- Guillermo, C. (2011). Herramientas y tecnicas de control interno. En C. Guillermo, *Herramientas y tecnicas de control interno* (pág. 400). Barcelona: xxxxx.
- James, S. (2001). Administracion. En S. James, *Administracion* (pág. 688). México: Prentice hall.



- Junta Bancaria, E. (2011). Normativa. En J. Bancaria, *Normativa* (pág. 120). Cuenca: Junta Bancaria.
- KIT. (02 de 01 de 2014). *Kit ingeniería electrónica*. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de Kit ingeniería electrónica: <http://www.kit.com.ar/boletines-a.php?id=0000037>
- Manual Creditos. (2013). *manual de creditos*. Agosto: Profuturo.
- Manual funciones, P. (2014). *Profuturo*. Cuenca: Profuturo.
- Noesis. (02 de 01 de 2014). *Análisis Financiero*. Recuperado el 15 de 10 de 2014, de <http://www.noesis.org/noesis/servicios/control-de-riesgos/riesgo-de-mercado/>
- Profuturo. (2004). *Plan Estratégico*. Cuenca: Profuturo.
- Profuturo, C. (2004). Acta de Constitución. *Acta de constitución* (pág. 4). Cuenca: Profuturo.
- PROFUTURO, C. (2013). Estatutos. En Profuturo, *Estatutos* (pág. 17). Cuenca: Profuturo.
- Profuturo, C. (2013). Estatutos institucionales. *Estatutos* (pág. 12). Cuenca: Cooperativa Profuturo.
- Profuturo, C. d. (2013). Estatutos institucionales. *Estatutos Institucionales* (pág. 12). Cuenca: Cooperativa Profuturo.
- Profuturo, E. (2013). Estatutos. En Profuturo, *Estatutos* (pág. 17). Cuenca: Profuturo.
- públicas, C. o. (2011). Código orgánico de planificación y finanzas públicas. En C. o. públicas, *Código orgánico de planificación y finanzas públicas* (pág. 120). Quito: Código orgánico de planificación y finanzas públicas.
- pwc. (02 de 01 de 2007). *www.pwc.com*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de [www.pwc.com: http://www.pwc.com/mx/es/retos-sector-financiero/control-interno.jhtml](http://www.pwc.com/mx/es/retos-sector-financiero/control-interno.jhtml)
- Ramos, S. (1999). *Gestión de Riesgos Financieros*. Washington: BID.
- Seps. (2011). *Ley organica*. Quito: Seps.
- SEPS, & Superintendencia de economía, p. (2010). Reglamento de la superintendencia de economía popular y solidaria. En A. Nacional, *Reglamento de la superintendencia de economía popular y solidaria* (pág. 60). Quito: Asamblea nacional.
- Superintendencia de economía popular y solidaria. (s.f.). (*SEPS*).
- Udlap. (02 de 01 de 2014). *www.udlap.mx*. Recuperado el 15 de 11 de 2014, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lat/salgado_a_a/capitulo2.pdf



- unicauca. (02 de 01 de 2008). *fccea.unicauca.edu.co*. Recuperado el 10 de 10 de 2014, de *fccea.unicauca.edu.co*:
<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarf.html#tgarfpa1.html>
- ute. (02 de 02 de 2013). *ute.edu.ec*. Recuperado el 14 de 10 de 2014, de
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10124/3/27332_3
- www.biblioteca.ueb.edu.ec. (12 de diciembre de 2009). *Biblioteca.ueb.edu.ec*.
Recuperado el 15 de julio de 2014, de *www.biblioteca.ueb.edu.ec*
- www.coopesanramon.fi.cr. (02 de Enero de 2014). *www.coopesanramon.fi.cr*. Recuperado
el 28 de 07 de 2014, de <http://www.coopesanramon.fi.cr/index.php/noticias/9-principios-cooperativos>
- www.fcacpuce.ec. (10 de 12 de 2013). *fcacpuce.com*. Recuperado el 10 de 07 de 2014,
de *www.fcacpuce.ec*
- www.gerencie.com. (02 de Enero de 2014). *www.gerencie.com*. Recuperado el 10 de
Agosto de 2014, de *www.gerencie.com*: <http://www.gerencie.com/provision-de-cartera.html>
- www.kidderperu.bligoo.com. (5 de 12 de 2012). *kidderperu.bligoo.com*. Recuperado el 04
de 07 de 2014, de *www.kidderperu.bligoo.com*
- www.kit.com.ar. (10 de Enero de 2014). *www.kit.com*. Recuperado el 25 de 06 de 2014,
de <http://www.kit.com.ar/boletines-a.php?id=0000037>
- www.monografias.com. (02 de 01 de 2014). *Monografias*. Recuperado el 01 de 08 de
2014, de *Monografias*: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/cartera-credito/cartera-credito.shtml>
- www.profuturo.fin.ec. (08 de 03 de 2014). *www.profuturo.fin.ec*. Recuperado el 07 de 08
de 2014, de *www.profuturo.fin.ec*:
<http://www.profuturo.fin.ec/index.php/servicios/inversiones>
- www.psicologia-online.com. (02 de 01 de 2014). *www.psicologia-online.com*. Recuperado
el 02 de 08 de 2014, de *www.psicologia-online.com*: <http://www.psicologia-online.com/pir/concepto-de-estructura-organizacional.html>
- www.sbs.gob.ec. (02 de 08 de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 14 de 08
de 2014, de
http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=1&vp_tip=11&vp_lang=1&vp_buscr=1#10
- www.slideshare.net. (02 de 01 de 2014). *www.slideshare.net*. Recuperado el 01 de 07 de
2014, de *www.slideshare.net*



UNIVERSIDAD DE CUENCA

COPYFP, & Código organico de , p. (2010). Código orgánico de planificación y finanzas públicas. En A. Nacional, *Código orgánico de planificación y finanzas públicas* (pág. 220). Quito: Asamblea Nacional.

LIBROS:

Principios de contabilidad generalmente aceptados. Ramírez Padilla Dávila, contabilidad administrativa, sexta edición.