



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS**

**EVALUACION DE RIESGOS OPERATIVOS E IMPLEMENTACION DE UN
PLAN DE CONTINGENCIA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
JARDIN AZUAYO**

**DISEÑO DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER
EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTOR:

MARCIA MARLENE PESANTEZ CRIOLLO

DIRECTOR: ECON. TEODORO CUBERO

CUENCA, OCTUBRE DE 2012



RESUMEN

La alta competitividad en el sector financiero ha impulsado a las instituciones financieras a incursionar en nuevos mercados y a trabajar con nuevos productos; lo cual ha aumentado la complejidad de sus operaciones y de su perfil de riesgo, exigiendo un análisis más detallado de todos los riesgos.

En este sentido, una adecuada administración y supervisión del riesgo operacional es uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las instituciones financieras, debiendo canalizar sus recursos, tanto financieros como humanos, para implementar un adecuado marco de gestión del riesgo operacional, basado en el Nuevo Acuerdo de Basilea II, que tiene como objetivo principal, lograr una medición de los recursos más sensibles al RIESGO, complementada con la profundización del proceso de supervisión bancaria y de disciplina de mercado.

Esta nueva normativa, de carácter flexible y profesional, introduce en el seno del gobierno corporativo de las entidades financieras, nuevos elementos que afectarán a su cultura interna (cultura de gestión de los riesgos), afectando a las decisiones estratégicas y a la organización de las entidades, incentivando a la mejora de la calidad de sus procesos, servicios y operaciones. Todo lo cual supone un aliciente para perseguir la eficiencia continua a nivel individual y a nivel del sistema financiero, con visos de adquirir dimensión estratégica. De esta manera, se abre un espacio para la investigación y creatividad en la aplicación y desarrollo de los postulados científicos de la Economía de la Empresa, con posibilidades de incorporarlos a otros sectores empresariales de similar afectación por los riesgos operativos.

Palabras clave: riesgo operativo, regulación bancaria (Basilea II), gestión riesgo operativo (identificación, evaluación, mitigación, información y control).



INDICE

		Página
1	Capítulo I. Evolución del Cooperativismo y su impacto en el microcrédito	12
1.1	Aspectos Generales	12
1.2	Historia del Cooperativismo en el Ecuador	12
1.2.1	Base Legal de las Instituciones Cooperativas	14
1.2.2	Organismos de Control de las Cooperativas	18
1.3	Síntesis de la evolución del movimiento cooperativista durante el siglo XX	19
1.3.1	A nivel agregado	19
1.3.2	A nivel sectorial	20
1.4	El Microcrédito como fuente de desarrollo en el Ecuador	21
1.5	El Cooperativismo y su incidencia en el Microcrédito	22
1.5.1	Participación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) en el sistema financiero nacional	24
1.5.2	Tamaño de las COACs controladas	34
1.5.2.1	Ranking cooperativo	35
1.5.2.2	Análisis de las principales Cooperativas de Ahorro y Crédito en Cuenca	37
1.5.3	Calificación de Riesgos de las Instituciones Financieras	39
1.5.4	Situación actual y perspectivas de las COACs	44
2	Capítulo II. Evaluación del Riesgo Operativo. Análisis de los lineamientos y estándares vigentes	46
2.1	Definición del Riesgo Operativo	47
2.2	Factores del Riesgo Operativo	47
2.2.1	Internos	48
2.2.1.1	Recurso Humano	49



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.1.2	Procesos	49
2.2.1.3	Tecnología	50
2.2.1.4	Infraestructura	50
2.2.2	Externos	51
2.3	Origenes del Riesgo Operativo	51
2.3.1	Fraude Interno	52
2.3.2	Fraude Externo	52
2.3.3	Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	52
2.3.4	Clientes, productos y practicas empresariales	52
2.3.5	Daños a activos materiales	52
2.3.6	Interrupción del negocio y fallos en los sistemas	53
2.3.7	Ejecución, entrega y gestión de procesos	53
2.4	Clases del Riesgo Operativo	53
2.5	Recomendaciones del CBSB para la Administración del Riesgo	58
2.6	Marco de Gestión del Riesgo Operativo para las Organizaciones Financieras	59
2.6.1	Cultura	59
2.6.2	Gestión Cualitativa	60
2.6.3	Gestión Cuantitativa	64
2.7	Practicas Sanas para la Supervisión y la Administración de Riesgos	65
2.8	Administración de Riesgos	67
2.8.1	Identificación	68
2.8.2	Evaluación	69
2.8.3	Monitoreo	70
2.8.4	Control	71
2.8.5	Mitigación	72
2.9	Acciones en la Administración de Riesgo Operativo	73
		73



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3	Capítulo III. La Administración del Riesgo Operativo dentro del Sistema Financiero Cooperativo	
3.1	Estándares mundiales para el Control Interno y la Administración del Riesgo en Entidades Financieras	74
3.1.1	El Informe COSO	75
3.1.2	Gestión del Riesgo Empresarial (ERM)	78
3.1.3	Basilea I	82
3.1.4	Basilea II	83
3.1.5	Ley Sarbanes Oxley	84
3.2	Basilea II y su impacto en el sistema financiero	88
3.2.1	El Acuerdo de Basilea y sus objetivos	90
3.2.2	Basilea II y la Administración del Riesgo	91
3.2.3	Definición del Riesgo Operativo	92
3.2.4	Principios de Basilea II para la Administración del Riesgo	93
3.3	Entorno del Control de la Superintendencia de Bancos	100
3.3.1	El apoyo en el control de riesgo operativo de los Auditores Externos y Calificadora de Riesgo	101
3.3.2	Interrelación entre los diversos estándares de control y las Regulaciones emitidas por parte de los Organismos de Control para las Cooperativas de Ahorro y Crédito	104
3.4	Gestión del Riesgo Operativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito	107
3.4.1	Lineamientos sobre la Gestión del Riesgo Operativo	107
3.4.2	El papel del Comité de la Administración Integral de Riesgos y de la Unidad de Riesgos	108
3.4.3	Gestión de riesgos en Entidades Controladas	112
4	Capítulo IV. Establecimiento de un Marco de Control para la implementación de un Plan de Contingencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	116
4.1	Introducción	116
4.1.1	Objetivo	116



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.1.2	Alcance	117
4.1.3	Metodología aplicada	117
4.1.4	Normativa Ecuatoriana	118
4.2	Diagnostico Preliminar de la Cooperativa Jardín Azuayo	118
4.2.1	Base Legal	118
4.2.2	Misión	119
4.2.3	Visión	119
4.2.4	Valores y Principios	119
4.2.5	Objetivos de la entidad	121
4.2.5.1	Objetivo General	121
4.2.5.2	Objetivos Especiales	121
4.2.6	El Socio	122
4.2.7	Estructura Orgánica	122
4.2.8	Estructura Funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	124
4.2.9	FODA	124
4.2.10	Enfoque Integral de la Dirección Estratégica de la Cooperativa	126
4.3	Identificación de Macroprocesos en la Cooperativa Jardín Azuayo	126
4.4	Evaluación de Impactos Intangibles por Macro procesos	129
4.5	Identificación de los Procesos Críticos en la Cooperativa	134
4.6	Identificación del RTO, RPO y MTDS	135
4.7	Análisis de Factores de Riesgo	137
4.7.1	Factor Personas: Identificación de las personas que interviene e el proceso del riesgo operativo	137
4.7.2	Factor Procesos	146
4.7.3	Factor Tecnología de Información (soportes de operaciones actuales y futuras, y mantenimiento del sistema operativo y sus seguridades	151
4.7.4	Factor de Riesgos Operativos Eventos Internos (COSO-ERM)	159



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.7.5	Factor de Riesgo Operativo Eventos Externos	170
4.7.5.1	Identificación de Garantías, Seguros	171
4.8	Resumen de la Evaluación de Riesgos	171
4.9	Aplicación de un Plan de Contingencias	171
4.9.1	Estrategias para Reducción del Riesgo	172
4.9.2	Estrategias para Reducir Impactos	172
4.9.3	Estrategias para Recuperación de Sistemas y Aplicaciones	173
4.9.3.1	Posibles Estrategias (Lugar)	173
4.9.3.2	Posibles Estrategias (Conectividad)	173
4.9.3.3	Posibles Estrategias (Hardware)	174
4.9.3.4	Posibles Estrategias (Back Ups)	174
4.9.4	Estrategias para Reanudación Operativa	174
4.9.4.1	Posibles Estrategias (Lugar)	175
4.9.4.2	Posibles Estrategias (Conectividad)	175
4.9.4.3	Posibles Estrategias (Módulos de Trabajo)	175
4.9.4.4	Posibles Estrategias (Equipos y Materiales)	176
4.9.4.5	Posibles Estrategias (Personal)	176
4.10	Selección de la Estrategia Correcta	177
4.11	Plan de Reanudación de Operaciones	178
4.12	Actividades Previas de preparación ante un Evento de Emergencia	179
4.12.1	Respuesta Inicial y Evaluación	179
4.12.2	Medidas de Contingencia Provisionales	181
4.12.3	Aprovisionamiento de Recursos	181
4.12.4	Plan de recuperación	182
4.12.5	Plan de reanudación	185
4.12.6	Plan de Pruebas	187
4.12.6.1	Lista de Chequeo	188
4.12.6.2	Paseo de Revisión	189



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.12.6.3	Simulación	189
4.12.6.4	Interrupción Completa	189
4.12.7	Mantenimiento del Plan De Continuidad del Negocio	197
5	Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones	198
5.1	Conclusiones	198
5.2	Recomendaciones	199



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Marcia Marlene Pesántez Criollo, 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 Magister en Contabilidad y Auditoría. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Marcia Marlene Pesántez Criollo, certifica que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.



Dedicatoria

A MI MADRE JULITA

Por su cariño, su apoyo, su dedicación y empeño por ayudarme a ser una persona mejor cada día; quien con su comprensión y paciencia en momentos difíciles que tuvimos me motivó a culminar mi carrera.



Agradecimiento:

A Dios por bendecirme y guiarme en todo mi camino, por darme sabiduría, inteligencia y fortaleza de superar los obstáculos que se me presentaron, para concluir mi carrera y para llegar hasta donde he llegado.

A María Augusta mi amiga, quien me alentó durante la realización de este trabajo, gracias por sus palabras y apoyo en todo momento.

Un reconocimiento especial a los maestros que han compartido sus conocimientos y experiencias a lo largo de mi formación.

En general quiero agradecer a todas aquellas personas que de una u otra forma han colaborado en la realización de esta tesis.



Capítulo 1 Evolución del Cooperativismo y su impacto en el microcrédito

1.1. Aspectos Generales

El Cooperativismo moderno surgió en forma sistematizada, principalmente en los países de Europa azotada por la Revolución Industrial, que no solo cambió las características de la producción industrial, sino que se caracterizó por el empobrecimiento de los trabajadores, con lo cual generó un debate importante en los círculos económicos, sociales, religiosos, laborales e intelectuales.

Las Cooperativas son organizaciones, que comenzaron con un sistema de unión de esfuerzos por pequeños y medianos productores, y proveedores de servicios, su filosofía de servir sin ánimo de lucro ha cambiado significativamente, Hoy en día muchas de estas cooperativas se han convertido en bancos y entidades financieras de ahorro y préstamo, y se han abierto al público en general, lo que las coloca automáticamente en el sistema de riesgo financiero y están sujetas a la regulaciones bancarias, (sujetos obligados) del sector financiero local e internacional.

Los recientes estándares internacionales que se deben aplicar para garantizar la confianza y transparencia en el desarrollo de la economía solidaria, exigen la necesidad de capacitar a los integrantes del sector, en temas relacionados con Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social y Administración de Riesgos, para incrementar la productividad y competitividad ante los permanentes cambios. La medición, control y tratamiento de riesgos de crédito, liquidez, tasa de cambio, interés, contraparte, legal, reputacional, proceso interno y fraude, deben ser contemplados y provisionados, tal y como lo recomienda el acuerdo Basilea II inicialmente para los bancos, con tendencia para todas las instituciones financieras.



1.2. Historia del Cooperativismo en el Ecuador

El cooperativismo surge de la mano de las necesidades de los seres humanos, necesidades básicas y necesidades de interrelación con su misma especie, originando que en las comunidades primitivas se hayan evidenciado actividades de cooperación.

Al movimiento cooperativo ecuatoriano se puede distinguir en tres etapas:

- a) **En la década del siglo XIX**, cuando se crean en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua;
- b) **A partir de 1937**, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista;
- c) **A mediados de los años sesenta**, con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente.

En los últimos años, se han multiplicado a nivel local experiencias comunitarias que han rescatado y revalorizado dichas prácticas ancestrales de ayuda mutua, con la finalidad de propiciar la recuperación de la autoestima, la dignidad y la autonomía de los pueblos marginados, así como su participación activa en la sociedad.

El conjunto de esas iniciativas empresariales asociativas, llamadas “economía solidaria”, han generado resultados tanto en lo económico como en lo organizativo y en lo social; demostrando la validez y viabilidad de operar a escalas más grandes e inclusive en el exterior, a través de redes de comercio equitativo.



1.2.1. Base Legal de las Instituciones Cooperativas

El Estado ecuatoriano a partir de 1937; dictó la primera Ley de Cooperativas y su Reglamento se expidió un año más tarde. Esta Ley de Cooperativas, promocionaban dos tipos de cooperativas: las de producción y las de crédito; a estas últimas se les asignaba el papel de soporte financiero del fomento de la agricultura, impulsaba el modelo cooperativo como un instrumento para corregir las desigualdades socioeconómicas que predominaban en el agro.

En la década de los sesenta se produce un importante crecimiento del cooperativismo ecuatoriano, impulsado por el Estado y por las agencias norteamericanas (públicas y privadas) de desarrollo AID, CUNA y CLUSA.

A lo largo de toda esa década, el desarrollo del cooperativismo fue marcado por una serie de reformas jurídico-administrativas y por la creación de instituciones de promoción y apoyo, así como de integración.

En 1961 se creó la Dirección Nacional de Cooperativas como entidad especializada del Ministerio de Previsión Social y Trabajo, y en 1979 se transformará en Ministerio de Bienestar Social: para ejecutar las políticas estatales de promoción del sector.

Las reformas jurídicas se concentraron en el sector agrario con la primera Ley de Reforma Agraria y Colonización, que patrocinó la conformación de cooperativas de campesinos como forma de integración de los minifundios y de superación de las formas precarias de tenencia de la tierra.

Para evitar abusos y distorsiones en el proceso de adjudicación de las tierras, se otorgó al organismo encargado de su ejecución (el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización, IERAC) la facultad de calificar, previamente a la inscripción y concesión de la personería jurídica, el estatus de cada asociado, los programas de desarrollo cooperativo que se proponía realizar la organización y los recursos disponibles para el efecto. Además, se trasladó el control y fiscalización de las cooperativas agrícolas al Departamento de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Desarrollo Campesino del Ministerio de Agricultura, con la finalidad de centralizar y coordinar mejor las actividades de desarrollo rural con el IERAC.

La segunda Ley de Reforma Agraria y Colonización fue dictada en 1973; pretendía responder a la demanda creciente de productos agrícolas surgida por los procesos de urbanización y la expansión del sector industrial. Es decir, a través de la organización de los sectores campesinos, mediante la formación de empresas cooperativas agrarias, se pretendía autoabastecer al país de aquellos productos primarios básicos que iban siendo relegados a la producción minifundistas como consecuencia de la reconversión productiva que se daba en las grandes y medianas propiedades.

Por lo tanto, aunque el proceso de reforma agraria dio lugar a una proliferación de pequeñas cooperativas de producción, no se afianzó un sistema agrario alternativo al tradicional ni se conformaron estructuras productivas eficientes y tecnificadas, pues gran parte de esas organizaciones no eran viables como tales en cuanto no poseían el capital adecuado ni estaban administradas por personal capacitado: en efecto, "de cooperativas sólo tenían el nombre", pues se habían constituidas con el único propósito de entablar acción legal para la adjudicación de tierras.

En 1966, siguiendo una recomendación de la 49ª Conferencia de la Organización Internacional del Trabajo, y de la importancia que empezaba a tener el movimiento cooperativo en el país, actualizó la normativa promulgada en 1937, relativa a la creación, estructura y funcionamiento de las organizaciones cooperativas. Se integró la nueva ley con disposiciones reglamentarias más operativas a fin de facilitar su aplicación. El Estado reiteró su orientación positiva hacia el movimiento cooperativo y el deseo de impulsar participando activamente en la promoción del cooperativismo y en la concesión de préstamos en condiciones favorables.

Se estimuló el desarrollo del sector mediante concesiones especiales como: exención de impuestos, preferencias en licitaciones convocadas por instituciones estatales, liberación de impuestos a la importación de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

herramientas y maquinarias agrícolas y semillas; y, también, exoneraciones de gravámenes fiscales a las exportaciones de cooperativas artesanales y artísticas, preferencias en las expropiaciones de tierras a favor de organizaciones campesinas.

En 1969, se conformó el Consejo Cooperativo Nacional para planificar, coordinar y fomentar el cooperativismo en el país, sin embargo la situación no mejoró para conducir adecuadamente al movimiento cooperativo nacional.

La Ley de Cooperativas de 1966, reformada en varias oportunidades (1969, 1979 y 1992) sigue todavía vigente a pesar de no responder a los actuales requerimientos del movimiento.

El Art. 7 de esta Ley determina que el Ministerio de Bienestar Social tiene competencia para estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas que se organizan en el país, así como para concederles personería jurídica y registrarlas, aunque la Junta Monetaria en 1985, mediante resolución JM-266-85, reconoce a las “cooperativas abiertas” como aquellas cuyos estatutos indican que los socios tienen vínculos comunes con ciertos gremios, actividad económica y organización y además son entes de intermediación financiera, por tanto deben ser controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Para darle soporte jurídico a esta resolución de la Junta Monetaria, en 1992, la Dirección General de Cooperativas emite la Resolución 33 No. DGC – 92-098 para disponer que las COAC abiertas al público cuyos activos sean iguales o superiores a 20.000 salarios mínimos vitales, deben ser controladas por la Superintendencia de Bancos.

En 1994 es emitida la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Aquí se ratifica la inclusión de las COAC abiertas al público en el Sistema Financiero Nacional.

En 1998 mediante Decreto Ejecutivo No. 1227 se emite el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las COAC



UNIVERSIDAD DE CUENCA

abiertas, en el que se establece que para ser calificadas como tales deben registrar un patrimonio técnico mínimo de 300.000 UVC.

Luego de la crisis bancaria que soportaba el país y la adopción del sistema de dolarización, en el año 2001 mediante Decreto Ejecutivo No. 2132, se deroga el Reglamento de 1998 y se establece el procedimiento para la incorporación de las COAC bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros a aquellas que registran un capital social superior a US\$ 200.000,00 y se fija el coeficiente de capital (relación entre el patrimonio técnico y la suma ponderada de riesgo de los activos contingentes) en 12% (para los bancos es el 9%).

En julio de 2005 mediante Decreto Ejecutivo No. 354, se deroga el Decreto Ejecutivo No. 2132 y las reformas emitidas en Decreto Ejecutivo No. 3050 del año 2002 y se establece el Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, así como las cooperativas de segundo piso, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, “con el fin de ejercer un efectivo control de este numeroso conjunto de instituciones, que generalmente carecen de una adecuada gestión y dotar a este sector de un instrumento jurídico adecuado que propicie su fortalecimiento y garantice la protección de los intereses del público; mecanismo por el cual irán incorporándose gradualmente al control de aquellas instituciones que reúnan los requisitos reglamentarios y con las normas expedidas por la Junta Bancaria.

De tal manera que la gestión del control de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador se cumple desde dos instancias: la Dirección Nacional de Cooperativas, entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social, y por la Superintendencia de Bancos y Seguros.



1.2.2. Organismos de Control de las Cooperativas

Su conformación jurídica de acuerdo a la Ley de Cooperativa está dada en cuatro grandes grupos: de producción, de consumo, de crédito y de servicio.

- Las Cooperativas de consumo y servicio están bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), a través de la Dirección Nacional de Cooperativas;
- Las de crédito caen bajo la potestad de la Superintendencia de Bancos y Seguros en cumplimiento con la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y,
- Las de producción especialmente agropecuaria tienen el control del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).

De acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 354, en cuanto a las Cooperativas se estableció que para pasar al control de la SBS, la institución debe registrar diez millones de dólares como monto mínimo de activos; las entidades que tengan ese nivel de activos deberán calificarse y cumplir una serie de requisitos establecidos por el organismo de control y aquellas que no califiquen permanecerán bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas quedando prohibidas de realizar operaciones de intermediación financiera con el público en general, limitación que deberán incorporar en su estatuto. Se prohibió la prestación de servicios sociales no Financieros bajo cualquier modalidad. Tales servicios se podrán prestar siempre y cuando se financien con los excedentes generados del ejercicio económico y se registrarán en una cuenta del pasivo y no afectaran a la cuenta de resultados.

Para la creación de nuevas cooperativas se facultó a la Junta Bancaria a determinar los montos mínimos de capital, considerando la localización geográfica y las diversas áreas de influencia económica del medio.



1.3. Síntesis de la evolución del movimiento cooperativista en el siglo XX

1.3.1. A nivel agregado

El inicio del cooperativismo en el Ecuador se dio a partir de 1937; sin embargo en la década de los sesenta se produce una expansión notable en el incremento de cooperativas en el país con políticas impulsadas por el gobierno en materia de reforma agraria, uso de los recursos naturales, alfabetización y reivindicación de los intereses de los grupos autóctonos, como de fortalecimiento de las organizaciones de base, entre ellas, las cooperativas.

Durante la década de los ochenta el ritmo de crecimiento cooperativo tuvo una tendencia a la baja a pesar de la mayor apertura demostrada por los gobiernos democráticos de Roldós y Hurtado. De hecho, al cooperativismo se dedicó un capítulo entero del Plan Nacional de Desarrollo (elaborado en 1980), al ocupar una posición medular en el programa de desarrollo social y de promoción de las organizaciones populares.

Se desarrolló el llamado "Programa de Cooperativas" que preveía el fortalecimiento de la infraestructura institucional, mediante la centralización de todas las funciones de registro y control en la Dirección Nacional de Cooperativas; una mejor coordinación de las labores de promoción y fomento entre todas las entidades públicas y privadas relacionadas con el sector; mayores aportes financieros; y, una ampliación del ámbito de acción.

El sector cooperativo no respondió de la manera esperada debido a que estaba direccionado a los sectores campesinos marginados no organizados, los que en la práctica no resultaron fácilmente "cooperables". De hecho, entre 1979 y 1983, de un total de 11.194 organizaciones populares constituidas en todo el país, sólo el 9.1% eran cooperativas; la mayoría estaban constituidas por centros de alfabetización y organizaciones de desarrollo y comunales.

La causa de la falta de dinamismo del movimiento cooperativo fue los escasos recursos de los que dispuso la Dirección Nacional de Cooperativas, pues con la



grave crisis económica que sacudió al país a partir de 1981, surgieron nuevas prioridades para el gobierno.

A partir de 1984, se implementaron medidas económicas de corte neoliberal que buscaron reducir el déficit fiscal, mediante recortes del gasto social. De ahí que el cooperativismo no sólo dejó de ser considerado una prioridad para el país, sino que fue objeto de "un interesado manipuleo" para dividirlo y debilitarlo, para lo cual el gobierno utilizó su poder de intervención y fiscalización.

Los gobiernos que se alternaron en el poder durante la década de los noventa siguieron aplicando políticas de ajuste, manteniendo el objetivo de corrección del déficit fiscal, lo que incidió negativamente en los programas sociales y, por ende, en el apoyo brindado a los sectores cooperativos para su promoción y organización.

1.3.2. A nivel sectorial

Las tasas de crecimiento por sectores evidencian que, entre 1959 y 1969, las cooperativas de consumo fueron las que aumentaron más rápidamente en promedio (1157.9%), seguidas de las de crédito, servicios y producción.

Una serie de factores permiten explicar el desarrollo de cada sector; por ejemplo, en el caso de las cooperativas de consumo, el crecimiento impresionante estuvo relacionado con el boom del cooperativismo de vivienda urbana en las grandes ciudades y sobre todo en Guayaquil, donde los inmigrantes se concentraron en los terrenos periféricos a la ciudad, ocupándolos ilegalmente y buscando legitimar su situación frente a las autoridades, organizándose en pre-cooperativas.

A mediados de 1985, el sector cooperativo de producción era el preponderante. En segundo lugar las cooperativas de servicios (transporte terrestre) y, luego, las de consumo y de crédito. Aunque las cooperativas de producción eran las más importantes numéricamente, a nivel de socios prevalecían las cooperativas de consumo (las de vivienda). Si se analiza su relevancia



económica, las de ahorro y crédito encabezaban la lista. Durante esta década muchas cooperativas, en particular las de producción agraria, dejaron de funcionar sin que sus directivos tramitaran su liquidación legal; otras quedaron como 'organizaciones fantasmas' que se activaban sólo en determinadas circunstancias, para acogerse a ciertos beneficios o para cumplir con requisitos impuestos por el Estado.

1.4. El Microcrédito como fuente de desarrollo en el Ecuador

Los microcréditos movilizan la capacidad productiva de los pobres, desarrollan su confianza y fortalecen su autoestima al tiempo que promueven la cultura del trabajo; contribuyen a la subsistencia de cientos de millones de familias e irrigan la base del aparato productivo, aunque no logran por sí solos abatir la pobreza, la desigualdad y dar paso a un desarrollo sustentable. El microcrédito constituye un factor central y estratégico para el desarrollo socioeconómico de cualquier país, siendo considerado como uno de los componentes básicos de generación de empleo.

La crisis que vivió el país en los años 1999 y 2000, así como las expectativas de solución en el contexto de la dolarización parecen configurar un espacio geográfico económico en el que importantes agentes económicos (hogares y empresas) son excluidos de los circuitos financiero "formales" dado que no cumplen con todos los requisitos necesarios para ser considerados como sujetos activos y acceder a créditos.

El público perdió confianza en las instituciones bancarias y comenzó a trasladar sus depósitos hacia las cooperativas de crédito. En consecuencia, estas aumentaron su capacidad de fondeo y se estimuló el crecimiento de la cartera de préstamo.

En el periodo 2001-2004 se observó un crecimiento acelerado en la oferta de micro finanzas, surgieron nuevas entidades, se ampliaron las sucursales en otras zonas todo esto hizo que la cartera aumentara de forma precipitada.



Desde el año 2005 las IMFs reguladas debieron adecuarse a las exigencias de transparencia en la información financiera por parte de la Superintendencia. Esto origino que el público estuviera más informado de las tarifas de las IMFs y tenga la facultad para elegir la oferta más atractiva. Se inicio una competencia más abierta en tasas de interés a fin de captar clientes, lo que ocasiono una ligera baja en ellas

Dadas las restricciones financieras que enfrenta el país en el presente, incluso los eventos negativos de carácter temporal, exigen soluciones que vayan más allá de las asistenciales. De lo que se trataría es de crear los incentivos necesarios y desarrollar la institucionalidad más apropiada para que los grupos más afectados tengan acceso a recursos financieros para la auto- generación de empleo y el desarrollo de capacidades y destrezas que les permitan abrir posibilidades para la iniciativa productiva y de esta manera, aliviar las condiciones de extrema pobreza.

Consecuentemente los microcréditos han aliviado el problema de escasez de crédito durante las recientes crisis económicas y luego de la dolarización, otorgando pequeños préstamos para gente pobre, con tasas de interés, sin colaterales y con plazos convenientes. En el país el microcrédito ha ganado terreno, todo mundo busca un microcrédito, los préstamos de 500 hasta 5.000 dólares tiene que mantenerse, porque es la esencia del microcrédito

Las instituciones que se han dedicado a prestar servicios de micro finanzas en Ecuador descubrieron un nicho con inmensas potencialidades de desarrollo, una buena cultura de pago y la posibilidad de enfrentar altas tasas de interés ya que la alternativa de endeudarse en el mercado informal resulta aun mucho más onerosa

1.5. El Cooperativismo y su incidencia en el Microcrédito

El financiamiento, es importante para la generación de auto-empleo que permite obtener ingresos para la supervivencia y mejorar las condiciones de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

vida de las familias; constituye un instrumento para dinamizar la demanda de grupos más pobres, promueve la equidad en la distribución del ingreso y constituye un mecanismo que permite el flujo de fondos a los sectores más necesitados para promover su desarrollo.

Razón por la cual las cooperativas son uno de los principales vehículos de penetración financiera entre los segmentos poblacionales de menores ingresos en la región y quienes han ideado productos financieros que permitan adaptarse a las necesidades de sus asociados, principalmente apuntando a ofrecer créditos para la microempresa, constituyéndose como una alternativa para quienes, por su condición socioeconómica, no son sujetos de crédito de entidades financieras como los bancos. Pues, la falta de servicios financieros agrava la situación de los microempresarios, que se ven impedidos de expandir sus negocios y mejorar sus ingresos. Esta demanda no atendida, es aprovechada por prestamistas informales, que proveen créditos a tasas de interés que llegan hasta el 10% mensual.

A partir de 1999, a las cooperativas ingresaron más socios porque la gente se convenció de que las cooperativas son más seguras, beneficiándose de la crisis financiera que afectó al país en el 1999 y 2000, por lo que se hizo más sólido. Entre las estrategias aplicadas para captar más socios está el compartir servicios. La eliminación del Impuesto a la Circulación de Capitales.

La expansión de las cooperativas de ahorro y crédito es innegable, pero su control genera controversia. Por un lado, están las organizaciones supervisadas por la Superintendencia de Bancos (SB) y las sujetas a la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social y afiliadas a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Fecoac) quienes proponen que existan controles, pero con una nueva Ley y su respectivo reglamento de cooperativas.

Las instituciones de crédito no supervisadas tienen libertad para conceder microcréditos pero no para captar depósitos, bajo ninguna modalidad. Esto incluye depósitos y aportes no obligatorios de las cooperativas de ahorro y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

crédito. Incluye también garantías líquidas de clientes que no son depositadas en entidades financieras reguladas por las instituciones de crédito a nombre del prestatario.

El control de la Superintendencia es más riguroso porque se presentan balances diarios al Banco Central y por intermedio de este a la SBS. También se entregan balances mensuales y se da seguimiento a los índices de liquidez, control y calificación de la cartera vencida y general; además, sobre las provisiones de total de la cartera. En tanto, las entidades que son controladas por la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Bienestar presentan un balance semestral de acuerdo a la Ley de Cooperativas.

Las cooperativas reguladas del Ecuador lideran el crecimiento del sistema en la región andina por la evolución de sus indicadores, aunque requieren fortalecer el marco regulatorio diferenciado que se aplica en el país con el fin de asegurar la sostenibilidad del sector. Con esos indicadores, el sistema cooperativo regulado del país se ubica en mejores condiciones por sus niveles de liquidez, solvencia y nivel de penetración dentro de la estructura económico-social.

1.5.1. Participación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACs) en el sistema financiero nacional

El sistema de cooperativas ha mantenido un comportamiento dinámico en los últimos años, ganando cada vez mayor participación en el sistema financiero nacional. En la actualidad, las COACs compiten de manera más directa con la banca comercial tradicional alcanzando rentabilidades atractivas.

El 2010 fue un año de recuperación del ritmo de crecimiento de la cartera y de un incremento importante de las captaciones especialmente a plazo. Cabe indicar que existen algunos participantes en el sistema que presentan bajos niveles de liquidez, altos índices de morosidad, alta carga operativa y débil estructura patrimonial.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En ese sentido, el desafío más importante del sistema constituye la generación de negocios que permitan obtener ingresos recurrentes de buena calidad y suficientes para soportar su carga operativa, incrementar la liquidez y fortalecer su patrimonio. El fortalecimiento futuro del patrimonio dependerá a su vez de la capacidad de las cooperativas por generar utilidades o incrementar las aportaciones de capital de nuevos socios, en un contexto de mercado cada vez más competitivo.

Las perspectivas del sector en conjunto son positivas debido al apoyo que las cooperativas han recibido del Gobierno, mismo que se espera se mantenga a futuro dada la orientación gubernamental por canalizar recursos públicos hacia la economía popular y solidaria.

El Sistema Financiero Nacional, de conformidad con la Ley de Instituciones del Sistema Financiero está constituido por:

1. Los bancos privados nacionales y extranjeros;
2. La banca pública de desarrollo (Banco Nacional de Fomento, Corporación Financiera Nacional, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Banco de Desarrollo, Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo).
3. Las mutualistas;
4. Las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.



CUADRO No.1

ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MARZO 2012

en millones de dólares

BANCOS PRIVADOS	26	25.412
NACIONALES	25	24.854
- PRIVADOS	24	21.728
- CON CAPITAL ESTATAL (Pacífico)	1	3.126
EXTRANJEROS (City Bank)	1	558
BANCA PUBLICA	4	4.876
I Piso (BNF+CFN+BEDE)	2	4.591
II Piso (BEV)	2	285
OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	63	5.746
COOPERATIVAS	39	3.360
COOPERATIVAS II Piso (Financoop)	1	47
MUTUALISTAS	4	519
SOCIEDADES FINANCIERAS	10	1.442
OTRAS (NO SEGUROS)	9	379
CASAS DE CAMBIO	2	
ALMACENERAS	4	41
CÍAS. DE TITULARIZACIÓN	1	31
TARJETAS DE CRÉDITO	2	307
SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS	45	1.154
SEGUROS	43	1.133
REASEGUROS	2	21

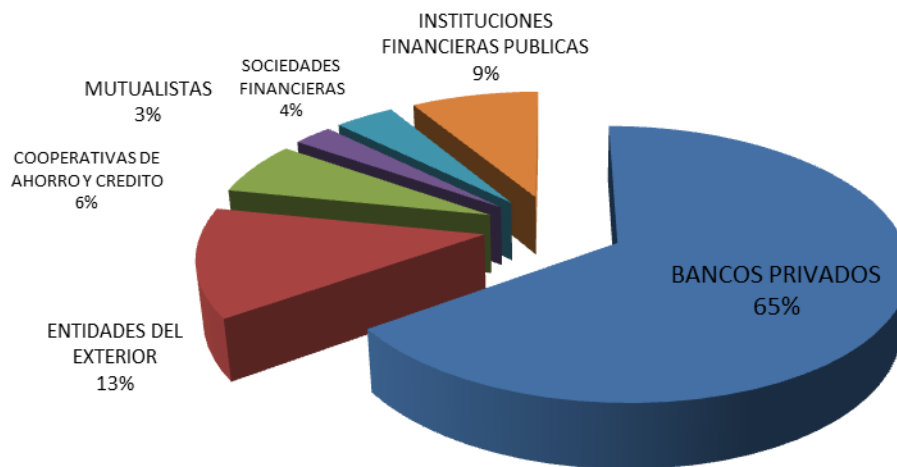
Elaborado por: La autora

Fuente: SBS

GRÁFICO No. 1



ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO



Elaborado por: La Autora
Fuente: SBS

Estas entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros están permitidas para captar depósitos del público y financiar sus créditos a través de alternativas de captaciones. Dentro de estas categorías, los bancos privados son los que más presencia tienen en el mercado financiero ecuatoriano, tanto en captaciones como en colocaciones de recursos. Luego figuran las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales se encuentran en franco crecimiento dentro del mercado, sobre todo luego de la crisis financiera del año 1999 que quebró a un importante grupo de bancos privados pero a ninguna cooperativa de ahorro y crédito.

Para reconocer como instituciones financieras a las COACs, se observa cuando la Superintendencia de Bancos y Seguros desde 1998 emite resoluciones para asumir el control económico y financiero de las cooperativas de ahorro y crédito con mayores niveles de activos, o cuando el Banco Central del Ecuador en el año 2006, crea el Sistema de Pagos Interbancario (SPI), ahora transferencias mediante el sistema e_SIGEF, mediante el cual incorpora a la banca pública y privada, para que el pago de las obligaciones contraídas por las instituciones públicas se realice a través de transferencias bancarias y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

no mediante cheques; en el sistema incluye a las COACS registradas en su organismo de control.

CUADRO No 2:

LAS COOPERATIVAS EN EL ECUADOR

Datos estadísticos 2011

No.	PROVINCIA	CONSUMO	CREDITO	PRODUCCION	SERVICIOS	TOTAL
1	EL ORO	28	19	95	118	260
2	ESMERALDAS	99	34	163	70	366
3	GUAYAS	265	163	487	842	1757
4	LOS RIOS	19	32	26	71	148
5	MANABI	4	49	79	119	251
6	AZUAY	69	69	62	91	291
7	BOLIVAR	22	37	26	36	121
8	CAÑAR	98	22	24	52	196
9	CARCHI	90	3	43	39	175
10	COTOPAXI	20	82	22	88	212
11	CHIMBORAZO	66	104	36	107	313
12	IMBABURA	68	53	42	87	250
13	LOJA	39	75	45	67	226
14	PICHINCHA	611	370	172	449	1602
15	S. D. DE LOS TSACHILAS	64	9	9	39	121
16	TUNGURAHUA	21	146	17	155	339
17	MORONA SANTIAGO	3	7	8	16	34
18	NAPO	3	5	4	16	28
19	PASTAZA	28	11	4	47	90
20	ZAMORA CHINCHIPE	7	10	3	9	29
21	SUCUMBIOS	9	14	6	22	51
22	ORELLANA	1	8	10	11	30
23	GALAPAGOS	3	7	8	13	31
TOTAL		1637	1329	1391	2564	6921

Elaborador por: La Autora

Fuente: Departamento de Programación y Capacitación de la DNC/LC



➤ **En cuanto al Posicionamiento y Riesgo de Reputación**

El crecimiento que ha tenido el sistema cooperativo ha implicado la expansión y diversificación de sus productos y servicios, permitiendo que en la base de clientes se incluyan a segmentos de mercado de mayores ingresos. Como consecuencia y a pesar de que la banca privada continúa manteniendo su liderazgo en el sistema financiero nacional, las cooperativas de ahorro y crédito han ido ganando mayor participación en el mercado compitiendo de manera más directa con la banca comercial tradicional. Esta situación se pone en evidencia cuando se comparan los indicadores de desempeño del sector, pues a pesar de que el sistema cooperativo es más pequeño, actualmente alcanza rentabilidades netas similares a la banca privada.

Adicionalmente, el sistema de cooperativas ha demostrado una mayor penetración de mercado que el sistema bancario facilitando la diversificación geográfica en provincias y ciudades pequeñas

CUADRO No. 3

PARTICIPACION POR TIPO DE IFIS

Cuentas a analizar	Bancos Privados	COACs	Mutualistas	Sociedades Financieras
Activos	82.80%	10.60%	1.80%	4.80%
Pasivos	83.60%	10.10%	1.90%	4.40%
Patrimonio	76.00%	15.00%	1.50%	7.40%
Cartera Bruta	78.10%	13.30%	1.80%	6.70%
Obl. Publico	84.70%	10.10%	2.00%	3.20%
Resultados	76.20%	11.30%	0.80%	11.80%

Elaborador por: La Autora

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

➤ **En cuanto a la Rentabilidad y Gestión Operativa**

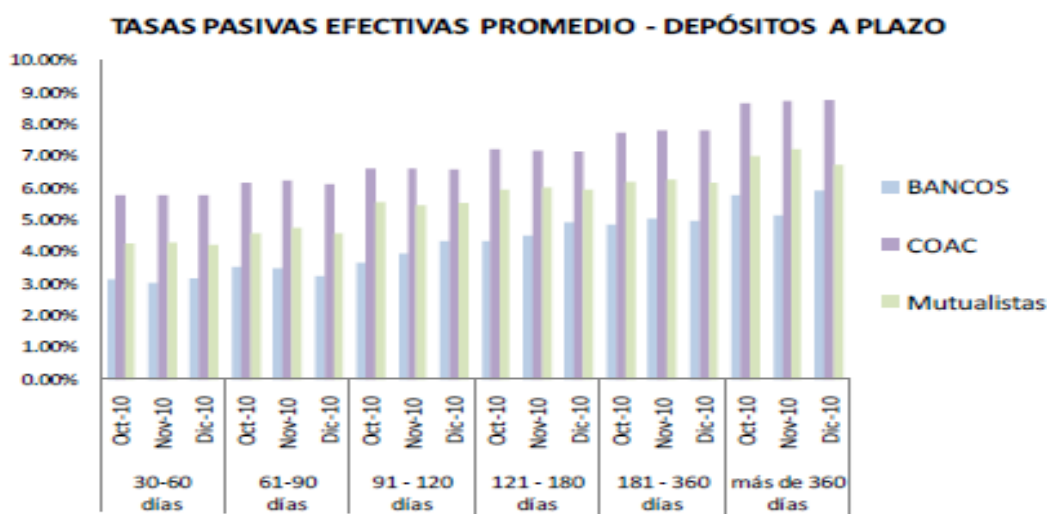


El sistema de cooperativas ha podido mantener márgenes de interés atractivos a pesar de la reducción de las tasas activas de interés y de la desaceleración en el crecimiento de la cartera. Cabe indicar sin embargo que el margen de interés neto (NIR) del sistema de cooperativas históricamente se ha reducido y es menor en cerca de seis puntos porcentuales al de la banca privada.

Esta situación obedece al importante crecimiento que han tenido los depósitos a plazo y el mayor costo financiero que este tipo de captación implica para las cooperativas, quienes en comparación a la banca privada, han tenido un manejo más agresivo de las tasas pasivas de interés.

Cabe indicar que con la reducción de la tasa pasiva referencial, algunas cooperativas realizaron reajustes a sus tasas pasivas, lo cual implicó tener un fondeo con costo más conveniente. En el último trimestre del 2010 las cooperativas de ahorro y crédito tuvieron las tasas pasivas más altas del sistema financiero nacional.

GRÁFICO No. 1

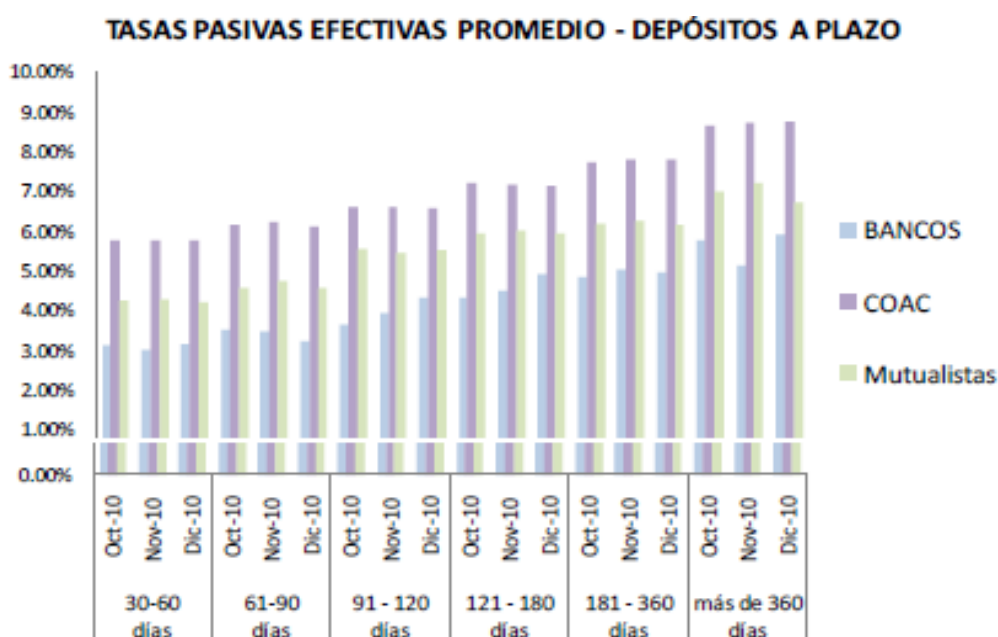


Elaborado por: La Autora

Fuente: Página WEB del Banco Central del Ecuador



GRÁFICO No. 2



Elaborado por: La Autora

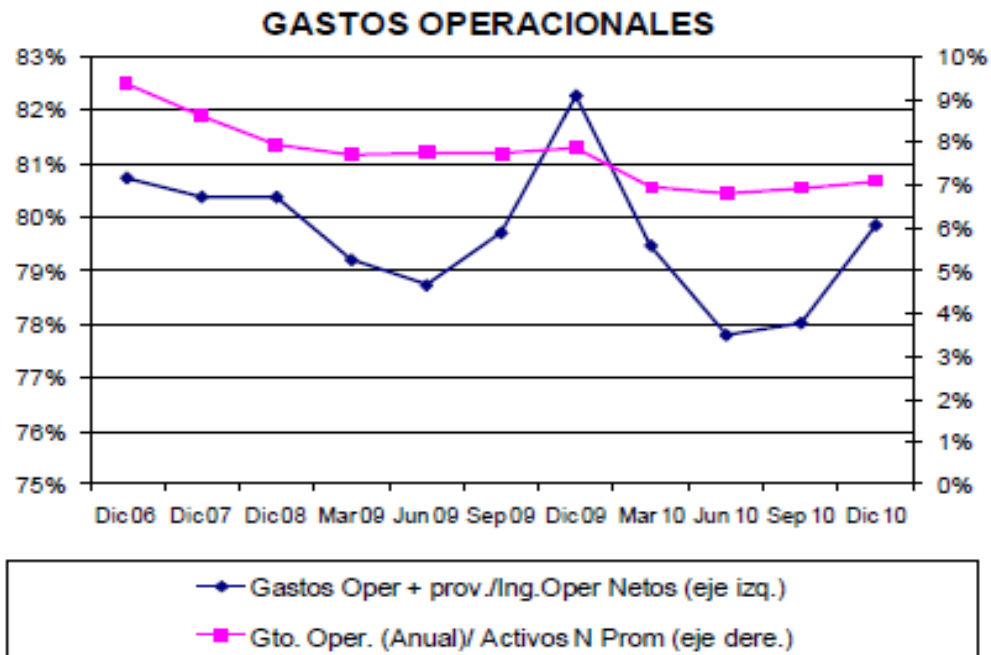
Fuente: Página WEB del Banco Central del Ecuador

Las cooperativas han procurado incrementar sus captaciones a plazo para obtener un mejor calce de plazos entre activos y pasivos y para poder aumentar sus niveles de colocación pues la mayoría de instituciones del sistema financiero han orientado sus esfuerzos a crecer en volumen de cartera dada la limitación en las tasas máximas legales y la restricción en el cobro de servicios financieros. En el 2007 las comisiones de cartera contribuían con alrededor del 20% del margen bruto financiero (MBF); en los años siguientes el crecimiento del MBF pasó a depender casi exclusivamente de los intereses que genera la cartera de créditos, lo cual acentuó la competencia en el mercado.

En este contexto, el promedio del sistema de cooperativas logró ser más eficiente en la medida en que generó otro tipo de ingresos operativos, diversificando sus productos y servicios y gestionando de mejor manera sus recursos. Si bien el gasto operativo creció especialmente en el segundo semestre del 2010, su peso frente a los ingresos operativos ahora es menor, incluso en relación a la banca comercial.



GRÁFICO No. 3



Elaborado por: La Autora

Fuente: Página WEB del Banco Central del Ecuador

La misma naturaleza de su negocio hace que generalmente el gasto operativo de las cooperativas sea más alto que el de la banca comercial debido a que se necesita una mayor cantidad de recursos para la originación, monitoreo y recuperación de la cartera. En primer lugar, las COAC deben manejar un volumen más amplio de créditos pequeños y monitorear el pago de un número mayor de deudores. En segundo lugar los segmentos de consumo y microcrédito tienen un riesgo asociado mayor y por esta razón la tasa de interés activa también es más alta.

Las inversiones que requiere el sistema cooperativo para la administración integral de riesgos y para el adecuado control del lavado de activos podrían aumentar la carga operativa en el corto a mediano plazo y ejercer presión en el margen operativo neto (MON) y rentabilidad neta. No obstante, es importante que el crecimiento de la cartera se traduzca en una mayor generación de ingresos de modo que el sector esté en la capacidad de diluir el gasto



operativo. La reactivación económica combinada con un incremento de las tasas de interés podría favorecer la capacidad de las instituciones para generar resultados en el 2011.

➤ ***En cuanto a la Cartera***

En el 2010 la cartera productiva recuperó su ritmo de crecimiento histórico, mostrando una expansión en todos los segmentos de negocio en especial en la rama comercial, lo que denota la orientación del sistema para satisfacer cualquier demanda de crédito frente a la creciente competencia del mercado.

Las cooperativas atienden primordialmente a los segmentos de consumo y microcrédito, que en conjunto representan el 87.2% de la cartera bruta del sistema. El crecimiento del segmento de consumo guarda relación con el mejor desempeño de la industria automotriz y el crecimiento del microcrédito se relaciona a la recuperación del aparato productivo y en general al crecimiento económico evidenciado en el 2010.

El sistema de cooperativas mantiene una morosidad promedio ponderada (3.19%) superior al de la banca privada (2.26%), debido a que las COAC atienden a los nichos de mercado que se han caracterizado por tener las morosidades más altas (consumo y microcrédito), a la ausencia de una tecnología micro financiera específica que facilite el proceso de originación y a deficiencias en los procesos, lo que hace también que su riesgo operativo sea más alto.

En nuestro sistema cooperativo se observan importantes diferencias en la calidad de la cartera de las instituciones pues, si bien algunas cooperativas presentan una morosidad inferior al 1%, existen participantes cuya morosidad supera el 10%. Por lo general, las morosidades más altas se concentran en las instituciones más pequeñas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El índice de morosidad alcanzó los niveles más altos en el 2009 evidenciándose un crecimiento acelerado de la cartera vencida en comparación a lo que creció la cartera.

En el 2010 la morosidad se diluye con el importante crecimiento de la cartera productiva, sin embargo, el crecimiento de la cartera vencida y de la cartera subestándar CDE pone en evidencia que la cartera de las cooperativas continúa deteriorándose aunque a un ritmo menor al histórico.

Cabe señalar que las operaciones de crédito que se están venciendo son las de corto plazo, principalmente las que pertenecen al segmento comercial. Si bien el crédito comercial mantiene una participación menor al 3% dentro de la cartera total, el acelerado crecimiento de este segmento en el que las cooperativas no tienen mayor experiencia ha implicado también una mayor morosidad.

Si bien los segmentos que continúan concentrando las morosidades más altas son el de microcrédito y consumo, la cartera vencida que más crece pertenece a la rama comercial y vivienda.

Captación de Ahorro, las Cooperativas de Ahorro y Crédito han tenido un crecimiento importante en los últimos años, registrándose hasta el 2007, un total de captaciones de 938 millones de dólares.



CUADRO No. 4

EVOLUCIÓN DE ACTIVO Y DE CARTERA DE CREDITO
En miles de dólares

EVOLUCION DE ACTIVOS (en USD miles)						
ENTIDAD	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	VARIACION 2010/2011	PART.
BANCOS PRIVADOS	16.423.842,40	17.525.589,57	20.595.283,54	23.865.856,34	15,88%	82,22%
COOPERATIVAS	1.642.032,97	1.970.680,59	2.509.098,76	3.232.030,19	28,81%	11,14%
MUTUALISTAS	396.669,12	385.586,15	456.328,83	510.586,94	11,89%	1,71%
SOCIEDADES FINANCIERAS	945.052,45	964.645,92	1.185.421,33	1.416.847,23	19,52%	4,81%
EVOLUCION DE LA CARTERA DE CREDITO (en USD miles)						
BANCOS PRIVADOS	9.643.711,96	9.453.746,01	11.361.021,05	13.677.337,79	20,39%	77,22%
COOPERATIVAS	1.277.398,48	1.405.609,34	1.838.452,18	2.553.125,46	38,87%	14,41%
MUTUALISTAS	230.393,31	221.619,81	264.356,95	339.959,89	28,60%	1,92%
SOCIEDADES FINANCIERAS	811.617,13	791.082,02	958.289,95	1.142.014,15	19,17%	6,45%

Elaborado por: La Autora
FUENTE: SBS



1.5.2. Tamaño de las COACs controladas

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, tomando como referente la participación de los activos en el total del sistema, de acuerdo a la metodología de percentiles, clasifica a estas entidades en:

- Grandes: las que superan el 6% de los activos del sistema financiero,
- Medianas: entre 3 y 5,99%,
- Pequeñas: entre 1 y 2,99% y
- Muy pequeñas menor a 0.99%

La clasificación de las cooperativas de ahorro y crédito por su tamaño es la siguiente, tomando en consideración el siguiente parámetro:

- Cooperativas Grandes (*activo superior a USD 60 millones*)
- Cooperativas Pequeñas (*activo inferior a USD 60 millones*)



CUADRO No.5

CLASIFICACIÓN DE LAS COACS

COOPERATIVAS GRANDES	COOPERATIVAS PEQUEÑAS
CACPECO	CACPE BIBLIAN
EL SAGRARIO	GUARANDA
ALIANZA DEL VALLE	PABLO MUÑOZ VEGA
SAN FRANCISCO	TULCAN
OSCUS	SAN JOSE
JUVENTUD EC. PROGRESISTA	CACPE PASTAZA
JARDIN AZUAYO	SAN FRANCISCO DE ASIS
23 DE JULIO	CHONE
RIOBAMBA	CALCETA
MEGO	COMERCIO
SANTA ROSA	11 DE JUNIO
PROGRESO	PADRE JULIAN LORENTE
ATUNTAQUI	9 DE OCTUBRE
29 DE OCTUBRE	COOPAD
CAM. COMERCIO AMBATO	COTOCOLLAO
ANDALUCIA	LA DOLOROSA
15 DE ABRIL	
CODESARROLLO	

Realizado por La Autora

Fuente: Revista EKOS

1.5.2.1. Ranking Cooperativo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda., por su nivel de activos se ubica en el primer puesto entre las treinta y siete Cooperativas Controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.



CUADRO No.6

RANKI RANKING COOPERATIVO DE AHORRO Y CREDITO

Diciembre 2011

COOPERATIVA	PUESTO	ACTIVOS (Miles de dólares)
JEP	1	435.167,49
JARDIN AZUAYO	2	243.039,93
29 DE OCTUBRE	3	218.995,96
PROGRESO	4	187.052,27
MEGO	5	168.209,64
OSCUS	6	157.662,79
RIOBAMBA	7	152.058,65
SAN FRANCISCO	8	125.323,69
MUSHUC RNA	9	115.589,29
CACPECO	10	107.122,09

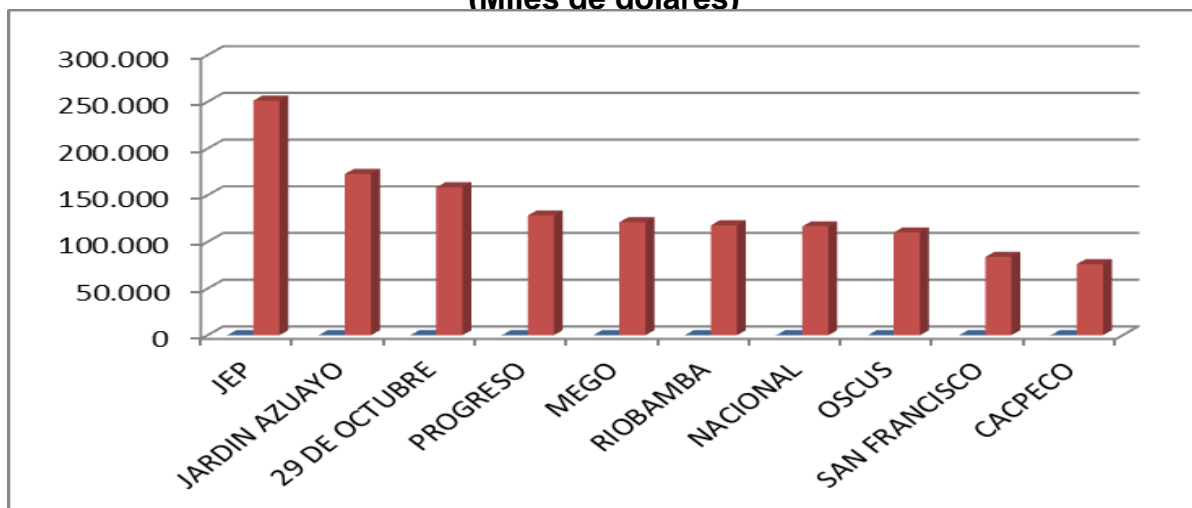
Fuente: SBS

Elaborador por: La Autora

GRÁFICO No.4

**VALOR DE LOS ACTIVOS DE LAS PRINCIPALES COOP.DE AHORRC
CREDITO CONTROLADAS.**

**Diciembre 2011
(Miles de dólares)**





1.5.2.2. Análisis de las principales Cooperativas de Ahorro y Crédito en Cuenca



Las cooperativas son organizaciones voluntarias donde existe participación de sus miembros, son autónomas e independientes y están comprometidas con la comunidad, pues nacen de ella y para ella. Sus valores, así como la confianza, autoayuda, democracia, igualdad, equidad y solidaridad que son principios que sirven a la comunidad en su desarrollo y progreso, así como:



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alfonso Jaramillo”, nace con la finalidad de estimular el ahorro, ayuda crediticia contribuyendo de esta manera al desarrollo social. Fue creada el 26 de junio de 1963, constituida jurídicamente con Acuerdo Ministerial Nro. 8956 de fecha 17 de mayo de 1967, reformada mediante Acuerdo Ministerial Nro. 0852 del 21 de junio de 1978.



COOPAC AUSTRO CIA. LTDA. Cooperativa de Ahorro y Crédito del Austro; a mediados del año 1982, entre planificaciones y reuniones de los socios de la cooperativa de transporte “ Turismo Oriental, “ se empezó a dar forma a este sueño, un sueño que ahora todos los socios de la cooperativa lo están viviendo.



La del cantón Paute luego de los daños causados por el desastre de La Josefina en Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, nació en el contexto de la reconstrucción 1993, como parte del desafío para convertir la reconstrucción en punto de partida de un proceso humano auto sustentable, que desarrolle las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

capacidades de participación de la población, mejorando sus formas de producir, creando medios para financiar sus actividades y sus innovadoras inversiones.



La Merced Cía. Ltda. Fue creada el 23 de septiembre de 1964, la conformación de la cooperativa fue promovida por un grupo de artesanos de la parroquia el Vecino de la ciudad de Cuenca cuya motivación fue el consolidar una alternativa de financiamiento para posibilitar el dinamismo de sus labores artesanales y materializar sus iniciativas, mediante la cooperación o ayuda mutua a través del ahorro y crédito, es decir mediante la puesta en practica del principio de solidaridad.



Juventud Ecuatoriana Progresista la Cooperativa de Ahorro y Crédito, cuya matriz está ubicada en la parroquia Sayausí, nació en el año 1971. Fue impulsada, principalmente, por el Padre Javeriano Roberto Samaniego, que en representación de su congregación religiosa y de la Arquidiócesis de Cuenca, trabajaba en las parroquias de Sayausí, Molleturo y Chaucha.



COOPERA inició en 2003. En 2007 se reforma el estatuto y se modifica la razón social bajo el nombre de COOPERA LTDA. , a raíz de la fusión con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Naranjal Ltda. Desafiando la lógica de la usura, fomenta la cooperación desarrollando un nuevo paradigma cuyo enfoque conceptual del desarrollo local comparte valores sociales, éticos y espirituales.



1.5.3. Calificación de Riesgos de las Instituciones Financieras

La calificación de riesgos de las Instituciones Financieras Ecuatorianas está sujeta a las disposiciones establecidas en la Ley General de Instituciones Financieras del Sistema Financiero, a la Ley de Reordenamiento en Materia Económica en la área Tributaria y Financiera, a la norma supletoria a las disposiciones a la Ley de Mercado de Valores y también debe sujetarse a las Resoluciones de la Junta Bancaria y de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Esta calificación implica el proceso de evaluación mediante la creación de metodologías por parte de las empresas calificadoras de riesgo, aceptadas por la Junta Bancaria, con parámetros mínimos para la implementación de un sistema que incluya una previamente establecida por la SBS, cuyos resultados emiten opiniones sobre la capacidad escala uniforme de calificación de riesgo para las instituciones del sistema financiero y solvencia de las instituciones del sistema financiero, la sociedad controladora, las subsidiarias y afiliadas en el país o en el exterior, para administrar riesgos con terceros.

El análisis para la calificación de riesgo de las instituciones financieras incluye la evaluación de un amplio rango de factores cuantitativos y cualitativos, cuyas variables reciben un peso específico que puede variar en cada institución dependiendo de las condiciones de la economía, de la legislación vigente, de las prácticas contables existentes y de la regulación dada por la Superintendencia de Bancos. Por normativa, se aplica los principios del Tratado de Basilea I y Basilea II.

Los aspectos considerados son:

1. Riesgo económico,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. Riesgo de la industria,
3. Posición del mercado,
4. Manejo y gestión,
5. Calidad de activos,
6. Liquidez y fondeo,
7. Suficiencia de capital (capitalización y apalancamiento),
8. Rentabilidad, y
9. Eficiencia.

Para el efecto son revisados los balances auditados de los tres últimos años a fin de realizar el análisis preferentemente sobre los activos de riesgo y contingentes. En el análisis cuantitativo se calculan índices financieros clasificados en áreas claves como:

- ✓ calidad de activos
- ✓ liquidez
- ✓ suficiencia de capital
- ✓ rentabilidad, y
- ✓ eficiencia.



CUADRO No. 7

CALIFICACION DE RIESGO DE LAS COACS CONTROLADAS
D i c i e m b r e 2011

INSTITUCION FINANCIERA		FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO A DIC. 2011 (1)	AI 31 Marzo 2011	AI 30 Junio 2011	AI 30 Sept. 2011	AI 31 Dic. 2011
1	11 DE JUNIO	HUMPHREYS S. A.	BB+	BB+	BB+	BB+
2	15 DE ABRIL	HUMPHREYS S. A.	A	A	A	A
3	23 DE JULIO	BANK WATCH RATINGS	A-	A-	A-	A-
4	29 DE OCTUBRE	HUMPHREYS S. A.	A	A	A	A
5	9 DE OCTUBRE	BANK WATCH RATINGS	B+	B+	B+	B+
6	ALIANZA DEL VALLE	HUMPHREYS S.A.	A-	A-	A-	A-
7	ANDALUCIA	HUMPHREYS S.A.	A +	A +	A +	A +
8	ATUNTAQUI	MICROFINANZAS SRL	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-
9	BIBLIAN	MICROFINANZAS SRL	BBB	BBB	BBB	BBB
10	CACPECO	HUMPHREYS S.A.	AA-	AA-	AA-	AA-
11	CAJA CENTRAL COOPERATIVA FINANCOOP	PCR PACIFIC S.A.	A+	A+	A+	A+
12	CALCETA	HUMPHREYS S. A.	BB-	BB-	BB-	BB
13	COOPCCP CONSTRUCCIÓN, COMERCIO Y PRODUCCIÓN LTDA	HUMPHREYS S. A.	A-	BBB+	BBB+	BBB+
14	CHONE	HUMPHREYS S. A.	BB +	BB +	BB +	BBB -
15	CODESARROLLO	MICROFINANZAS SRL	BBB	BBB	BBB	BBB
16	COMERCIO	MICROFINANZAS SRL	BB+	BB+	BB+	BB+
17	COOPAD	HUMPHREYS S. A.	B+	B+	B+	B+
18	COTOCOLLAO	HUMPHREYS S. A.	BB+	BB+	BB+	BB+
19	EL SAGRARIO	HUMPHREYS S. A.	A+	A+	A+	A+
20	GUARANDA	HUMPHREYS S. A.	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-
21	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	MICROFINANZAS SRL	A	A	A	A+
22	LA DOLOROSA	HUMPHREYS S. A.	B+	B+	B+	B+



UNIVERSIDAD DE CUENCA

23	MANUEL ESTABAN GODOY ORTEGA	HUMPHREYS S. A.	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+
24	OSCUS	MICROFINANZAS SRL	A+	A+	A+	A+
25	PABLO MUÑOZ VEGA	HUMPHREYS S. A.	BBB-	BBB-	BBB-	BBB-
26	PADRE JULIAN LORENTE	BANK WATCH RATINGS	B+	B+	B+	B+
27	PASTAZA	MICROFINANZAS SRL	A	A	A	A
28	COOPROGRESO	PCR PACIFIC S.A.	AA-	AA-	AA-	AA-
29	RIOBAMBA	PCR PACIFIC S.A.	A-	A-	A-	A-
30	SAN FRANCISCO	BANK WATCH RATINGS	A+	A+	A+	A+
31	SAN FRANCISCO DE ASIS	BANK WATCH RATINGS	BB-	BB-	BB-	BB-
32	SAN JOSE	HUMPHREYS S. A.	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+
33	SANTA ANA	MICROFINANZAS SRL	BB -	BB -	BB -	BB -
34	SANTA ROSA	HUMPHREYS S. A.	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+
35	TULCAN	HUMPHREYS S. A.	A -	A -	A -	A -
36	JARDIN AZUAYO	MICROFINANZAS SRL	BBB+	BBB+	A-	A-
37	CACPE CAC DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LOJA	MICROFINANZAS SRL	BB -	BB -	BB -	BB -
38	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	PCR PACIFIC S.A.	BB-	BB-	BB-	BB-
39	SAN PEDRO DE TABOADA LTDA	HUMPHREYS S. A.	B	B	B-	B-

Elaborado por: La Autora

Fuente: SBS

DEFINICION DE CADA ESCALA

AAA.- La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización;



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AA.- La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación;

A.- La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superará rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación;

BBB.- Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo;

BB.- La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación que le impide obtener una calificación mayor. Es posible que la entidad haya experimentado un período de dificultades recientemente, pero no se espera que esas presiones perduren a largo plazo. La capacidad de la institución para afrontar imprevistos, sin embargo, es menor que la de organizaciones con mejores antecedentes operativos:

B.- Aunque esta escala todavía se considera como crédito aceptable, la institución tiene algunas deficiencias significativas. Su capacidad para manejar un mayor deterioro está por debajo de las instituciones con mejor calificación;

C.- Las cifras financieras de la institución sugieren obvias deficiencias, muy probablemente relacionadas con la calidad de los activos y/o de una mala estructuración del balance. Hacia el futuro existe un considerable nivel de incertidumbre. Es dudosa su capacidad para soportar problemas inesperados adicionales;



UNIVERSIDAD DE CUENCA

D.- La institución tiene considerables deficiencias que probablemente incluyen dificultades de fondeo o de liquidez. Existe un alto nivel de incertidumbre sobre si esta institución podrá afrontar problemas adicionales;

E.- La institución afronta problemas muy serios y por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable sin alguna forma de ayuda externa, o de otra naturaleza.

A las categorías descritas se pueden asignar los signos (+) o (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría.

1.5.4. Situación actual y perspectivas de las COACS

Las cooperativas reguladas lideran el crecimiento del sistema por la evolución de sus indicadores, sin embargo se requiere fortalecer el marco regulatorio diferenciado que se aplica en el país, para asegurar la sostenibilidad de la industria y precautelar en el largo plazo los intereses de aportantes y clientes.

Los indicadores del sistema cooperativo regulado en el país son los mejores establecidos por sus niveles de liquidez, solvencia y nivel de penetración dentro de la estructura económico – social.

Las cooperativas son uno de los principales vehículos de penetración financiera entre los segmentos poblacionales de menores ingresos en la región, al facilitar acceso a servicios y financiamiento, especialmente en el área rural, por lo que se requiere fortalecer el marco regulatorio y de supervisión para brindar a estas instituciones ante riesgos provenientes del manejo de su liquidez, cartera, operación y mercado.

El desafío para las Cooperativas, es instrumentar un sistema de control asociado al tamaño relativo de las entidades para asegurar que la normativa no vuelva inviable su fortalecimiento o frene su crecimiento reportado en los últimos años, considerando igualmente el de las cooperativas pequeñas por su



UNIVERSIDAD DE CUENCA

alto potencial de riesgo reputacional sectorial y repercusión social.

Se debe construir otro enfoque de supervisión porque las cooperativas no se crean por sí mismas para la generación de utilidades sino para la entrega de beneficios sociales, para lo cual se requiere expedir regulaciones efectivas y aplicar controles acordes con el perfil de las entidades.

La clave es la sostenibilidad en el largo plazo, pero igualmente los riesgos que implica un crecimiento desordenado de las cooperativas y su impacto en las finanzas fiscales ante quiebras potenciales.

Se debe destacar los esfuerzos de la Superintendencia de Bancos y Seguros y otras instituciones estatales por instrumentar mecanismos de resolución de eventuales quiebras, la provisión de liquidez para cubrir desfases entre los activos y pasivos, ampliar el radio de acción del ente regulador, crear un seguro de depósitos y aminorar los riesgos generados por la constitución misma de las cooperativas dada su conformación a través de la unificación de socios y la prestación de servicios a terceros.



Capítulo 2 Evaluación del Riesgo Operativo. Análisis de los lineamientos y estándares vigentes.

El Sistema Financiero del Ecuador ha centrado el análisis y control de riesgos a la liquidez, tasa de interés, crédito y tipo de cambio; sin embargo en los últimos años se ha podido observar un crecimiento progresivo de la preocupación de las entidades financieras por el riesgo operacional, un riesgo que, aunque siempre ha existido en la banca, quizás ahora se manifiesta con mayor intensidad, debido a factores como las mejoras experimentadas en las tecnologías y la creciente complejidad y globalización del sistema financiero.

Como respuesta a este fenómeno, las entidades han ido incrementando paulatinamente los recursos asignados a este riesgo, pasando de la simple mejora de los sistemas de control al desarrollo de modelos de medición y gestión del riesgo operacional que intentan obtener una estimación razonable del impacto de futuras pérdidas.

El Comité de Basilea I, ha venido a recoger la preocupación y la importancia que los supervisores otorgan a este riesgo, al haber introducido en el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea II, recientemente publicado, unas exigencias de capital explícitas por riesgo operacional.

Posteriormente, se analizara el concepto de riesgo operacional acuñado por Basilea II, en el que se examinan las metodologías de medición, con tres métodos (básico, estándar y modelos avanzados) que permiten a las entidades diferentes posibilidades de creciente complejidad y sensibilidad al riesgo. Por último, se hace una referencia a la revisión supervisora y a la disciplina de mercado en este riesgo.

Como veremos a continuación, con esta nueva regulación Basilea II ha optado por un sistema muy flexible, que intenta reflejar los desarrollos que las entidades más avanzadas están utilizando en la actualidad y pretende impulsar y difundir una mejora en la medición y gestión de este riesgo en el sector.



2.1. Definición del Riesgo Operativo

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador considera fundamental que se proporcione una visión única del riesgo operativo en todas las instituciones financieras del país y tomando como base el concepto propuesto por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea II, define el riesgo operacional como el riesgo de pérdida resultante de una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal o los sistemas internos, o bien como consecuencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el riesgo reputacional.

El Nuevo Acuerdo complementa esta definición con una clasificación más detallada del tipo de eventos de pérdida, la misma que consta de tres niveles. El primer nivel enumera siete tipos de eventos que tienen la consideración de pérdida por riesgo operacional y proporciona una definición de los mismos. Las entidades deberán asignar sus datos de pérdidas a cada una de las siguientes categorías:

- Fraude interno.
- Fraude externo.
- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.
- Prácticas con clientes, productos y negocios.
- Daños a activos materiales.
- Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas.

2.2. Factores del Riesgo Operativo

Se entiende por factores de riesgo, las fuentes generadoras de eventos en las que se originan las pérdidas por riesgo operativo. Corresponden entonces, a aquellos agentes cuya variación imprevista puede ocasionar resultados operativos adversos. Dichos factores pueden ser internos o externos a la organización.



- ✓ **Son factores internos de riesgo**, los recursos humanos, los procesos, la tecnología y la infraestructura, sobre los cuales la organización puede tener un control directo.
- ✓ **Son factores externos de riesgo**, los acontecimientos externos cuyas causas y origen escapan al control a la organización y pueden estar relacionados con fuerzas de la naturaleza o con actuaciones de terceros, por ejemplo, cambio en las regulaciones o instauración de procesos jurídicos en contra de la institución y decisiones judiciales o administrativas adversas a la Entidad.

FIGURA No.1



2.2.1. Internos

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.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

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.

2.2.1.1. Recurso Humano

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.

2.2.1.2. Procesos

Existe una preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado y del entorno, siendo necesario emprender una adecuada administración, cuyo objetivo es asegurarse de que todos los procesos trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional.

Una administración de procesos adecuada exige de las organizaciones el establecimiento de los procesos estructurados y organizados, en función de la misión, visión y objetivos estratégicos; es por eso que la norma propone que las entidades financieras agrupen sus procesos en tres categorías:

- Gobernantes o estratégicos;
- Fundamentales, productivos, de negocio u operativos; y,
- Habilitantes, de soporte o de apoyo



Adicionalmente, se solicita que las entidades identifiquen, aún en los servicios provistos por terceros, sus procesos críticos, es decir, aquellos que en caso de una interrupción, pondrían en peligro la continuidad de las operaciones; por lo cual, se justifica establecer planes de contingencia y de continuidad del negocio.

Las entidades deberán vigilar el cumplimiento de los procesos y someterlos a una mejora continua, para lo cual, deben desarrollar políticas para identificar, diseñar, medir, analizar, actualizar y controlar los procesos.

2.2.1.3. Tecnología

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 atender contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información.

Se puede 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. Otros riesgos incluyen la falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

2.2.1.4. Infraestructura

Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.



2.2.2. Externos

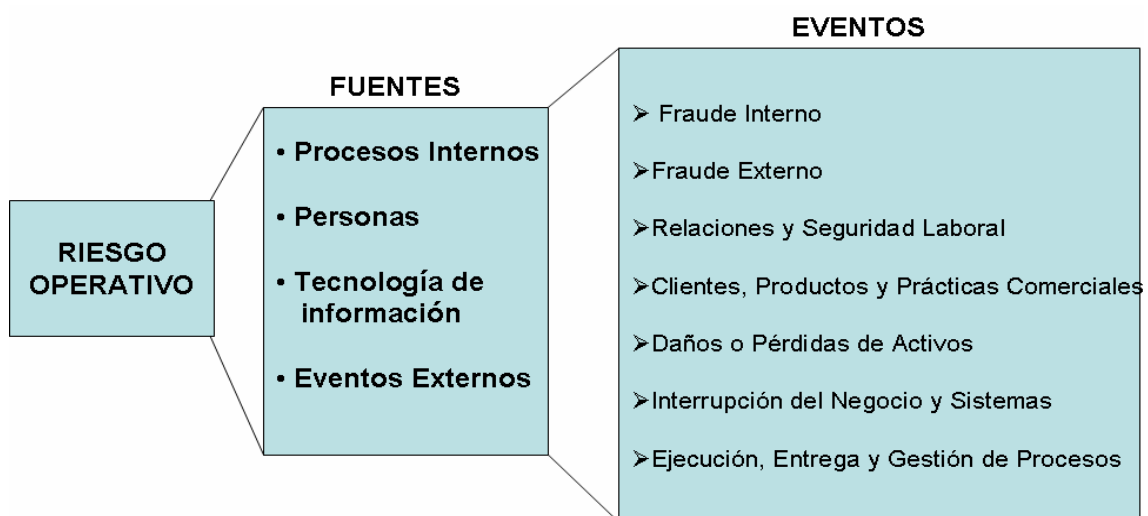
Son eventos asociados a la fuerza de la naturaleza u ocasionados por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la entidad.

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.

2.3. Orígenes del Riesgo Operativo

En coordinación con el sector financiero, el Comité de Basilea ha identificado los siguientes tipos de eventos que pueden resultar en pérdidas sustanciales por riesgo operativo:

FIGURA No.2





2.3.1. Fraude Interno

Perdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicada, al menos, una parte interna a la empresa; no se consideran los eventos asociados con discriminación en el trabajo. Esta categoría incluye eventos como: fraudes, robos (con participación de personal de la empresa), sobornos, entre otros.

2.3.2 Fraude Externo

Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte un tercero. Esta categoría incluye eventos como: robos, falsificación, ataques informáticos, entre otros.

2.3.3. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo

Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con discriminación en el trabajo.

2.3.4. Clientes, productos y prácticas empresariales

Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.

2.3.5. Daños a activos materiales

Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos como consecuencia de desastres naturales u otros eventos de fuentes externas.



2.3.6. Interrupción del negocio y fallos en los sistemas

Pérdidas derivadas de incidencias o interrupciones en el negocio y de fallas en los sistemas.

2.3.7. Ejecución, entrega y gestión de procesos

Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores. Esta categoría incluye eventos asociados con: captura de transacciones, ejecución y mantenimiento, monitoreo y reporte, entrada y documentación de clientes, gestión de cuentas de clientes, contrapartes de negocio, vendedores y proveedores.

2.4. Clases del Riesgo Operativo

Los riesgos que afectan a las actividades de las entidades financieras pueden clasificarse por su alcance y por su naturaleza.

Según su alcance:

- Sistémico, cuando un evento afecta a todo el sistema financiero y no puede reducirse mediante la diversificación. Ejemplo: un evento político.
- No-sistémico, denominado también riesgo específico, cuando un evento afecta individualmente a una entidad o sector. Este riesgo se puede reducir a través de la diversificación.

Según la naturaleza de sus operaciones:

- Riesgo de Crédito: posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas derivadas del incumplimiento de pago de las obligaciones contractuales por parte de las contrapartes con las que se relaciona la entidad.
- Riesgo de Liquidez: posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales y/o



UNIVERSIDAD DE CUENCA

significativos, con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para cumplir con sus compromisos, o por la imposibilidad de renovar o de contratar nuevos financiamientos en condiciones normales para la entidad.

- Riesgo de Mercado: posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas ante movimientos adversos en los precios de mercado de los instrumentos financieros en poder de la entidad. Esta categoría incluye a:
 - ✓ Riesgo de Tipo de Cambio: posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas por fluctuaciones en los tipos de cambio de las monedas en las que están denominados los activos, pasivos y operaciones de fuera de balance de la entidad.
 - ✓ Riesgo de Tasa de Interés: la posibilidad o probabilidad de que se incurra en pérdidas como consecuencia de movimientos adversos de las tasas de interés, sean estas fijas o variables.
- Riesgo Operacional: posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de la existencia de la aplicación de inadecuados procesos, sistemas, equipos técnicos o humanos, o por fallos en los mismos, así como por hechos externos. El riesgo operativo incluye al riesgo legal, no así al riesgo estratégico y al riesgo reputacional.
 - ✓ Riesgo Legal: posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas derivadas del incumplimiento de la normativa legal vigente o de relaciones defectuosamente instrumentadas.

La legislación o la normativa exige a las entidades de micro finanzas contar con una adecuada gestión del riesgo operacional que, dadas las características de las operaciones micro financieras, constituye el riesgo principal de esta industria. Por ello, se deben requerir metodologías que permitan:

- a) Identificar aquellos eventos de riesgo que tengan su origen en errores de personas, procesos, sistemas y eventos externos;



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- b) Medir la probabilidad de ocurrencia y el efecto de tales eventos;
- c) Establecer medidas de mitigación y planes de acción para su implementación;
- d) Contar con un sistema de monitoreo e información gerencial adecuado para su seguimiento y,
- e) Crear bases de datos de eventos de riesgo.

Adicionalmente se deben requerir:

- f) Políticas, procesos y sistemas para controlar los riesgos de seguridad de los sistemas de información;
 - g) Sistemas de control interno para la prevención de errores y fraudes, incluyendo una función de auditoría interna que reporte directamente al director de la entidad financiera;
 - h) Procesos de validación de información y controles que aseguren la calidad de la información;
 - i) Planes de contingencias institucionales;
 - j) Apoyos y asesoramiento jurídico para prevenir las eventualidades de orden legal; y,
 - k) La implementación de planes de capacitación para el personal.
- **Riesgo Reputacional:** posibilidad de sufrir pérdidas por la disminución de la confianza en la integridad de la institución que surge cuando el buen nombre de la entidad es afectado. El riesgo de reputación puede presentarse a partir de otros riesgos inherentes en las actividades de una organización.
 - **Riesgo de Gobierno Corporativo:** es la posibilidad o probabilidad de pérdida que deriva de fallas en la manera en que el Directorio (u órgano equivalente) y la Alta Gerencia se relacionan entre si y con los grupos de interés y dirigen las actividades y negocios de una entidad.



- Riesgo de Conglomerado Financiero: es la posibilidad o probabilidad de pérdida que deriva de la realización de operaciones entre entidades bajo un control común.
- Riesgo del Cliente: es la posibilidad o probabilidad de pérdida para el cliente que deriva de su relación con una entidad financiera.

2.5. Recomendaciones del CBSB para la Administración del Riesgo

Basilea II, consisten en recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria y son emitidos por el Comité de supervisión bancaria de Basilea. El propósito de Basilea II, publicado inicialmente en junio de 2004, es la creación de un estándar internacional que sirva de referencia a los reguladores bancarios, con objeto de establecer los requerimientos de capital necesarios, para asegurar la protección de las entidades frente a los riesgos financieros y operativos. Además ha venido publicando y actualizando una serie de guías con recomendaciones para promover la adopción de sanas prácticas tanto para la mejor forma de alcanzar una supervisión bancaria eficaz como para una serie de temas particularmente críticos en las instituciones financieras que obviamente son materia de supervisión.

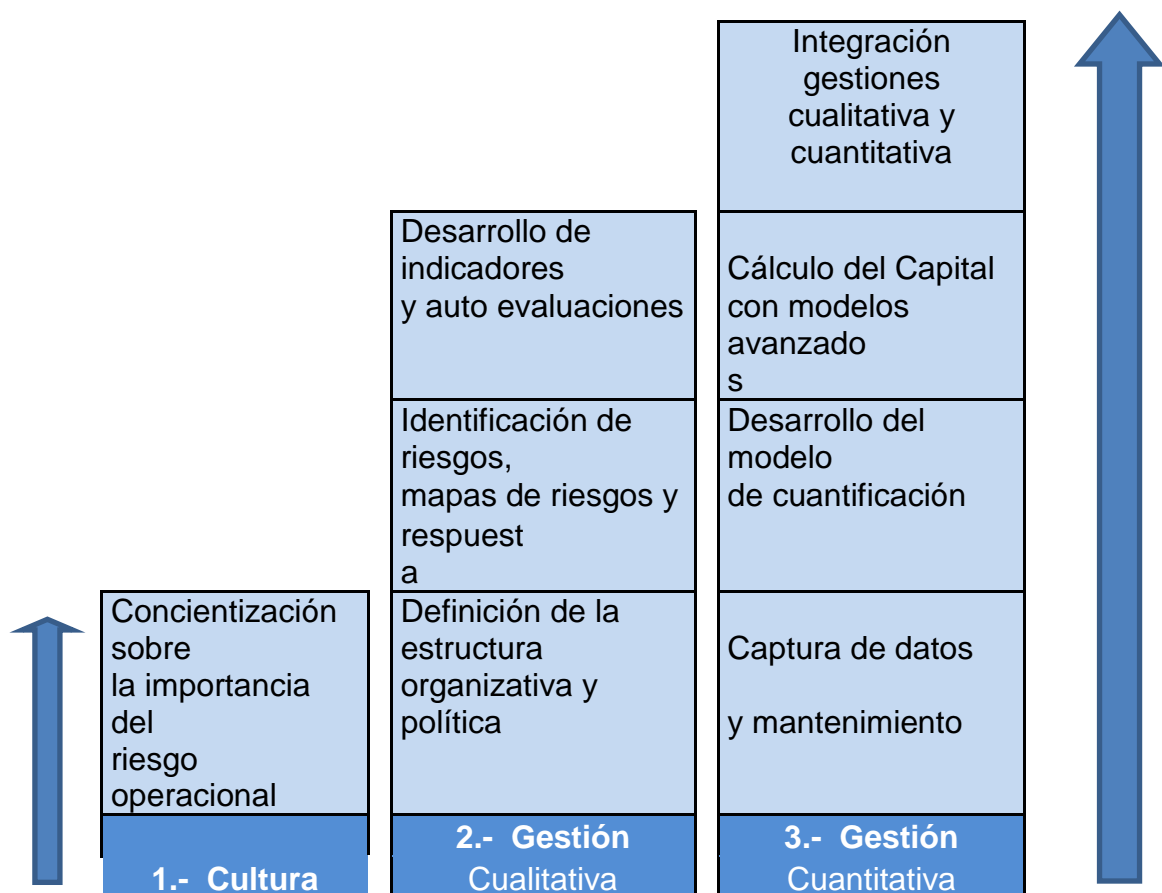
Entre los principales temas tratados esta: el buen gobierno corporativo, el manejo del riesgo de crédito, el manejo del riesgo de tasas de interés, el manejo de la liquidez, el manejo del riesgo operativo, el marco de los sistemas de control interno, la continuidad operativa, entre otros. Estas recomendaciones se denominan Principios Básicos.

Dentro de la valoración de los sistemas de control interno, los principios y prácticas sanas se agrupan en torno a elementos esenciales como la debida vigilancia gerencial e implantación de la cultura del control, los adecuados reconocimiento y valoración de riesgos, las prudentiales actividades de control y segregación de funciones, los elementos básico de información y comunicación para la toma de decisiones y las necesarias actividades de monitoreo y corrección de deficiencias.



2.6. Marco de Gestión del riesgo operacional para las Organizaciones Financieras.

FIGURA No.3



2.6.1 Cultura

Este primer paso adquiere una significativa relevancia, ya que implica el convencimiento de la alta dirección de los beneficios y de la necesidad de implantar un marco que administre el riesgo operacional. Dentro de las razones para dicha administración, es posible mencionar:

- Las presiones regulatorias.
- La comprensión del impacto del riesgo operacional.
- La necesidad de obtener información de gestión sobre las causas y consecuencias del riesgo operacional.



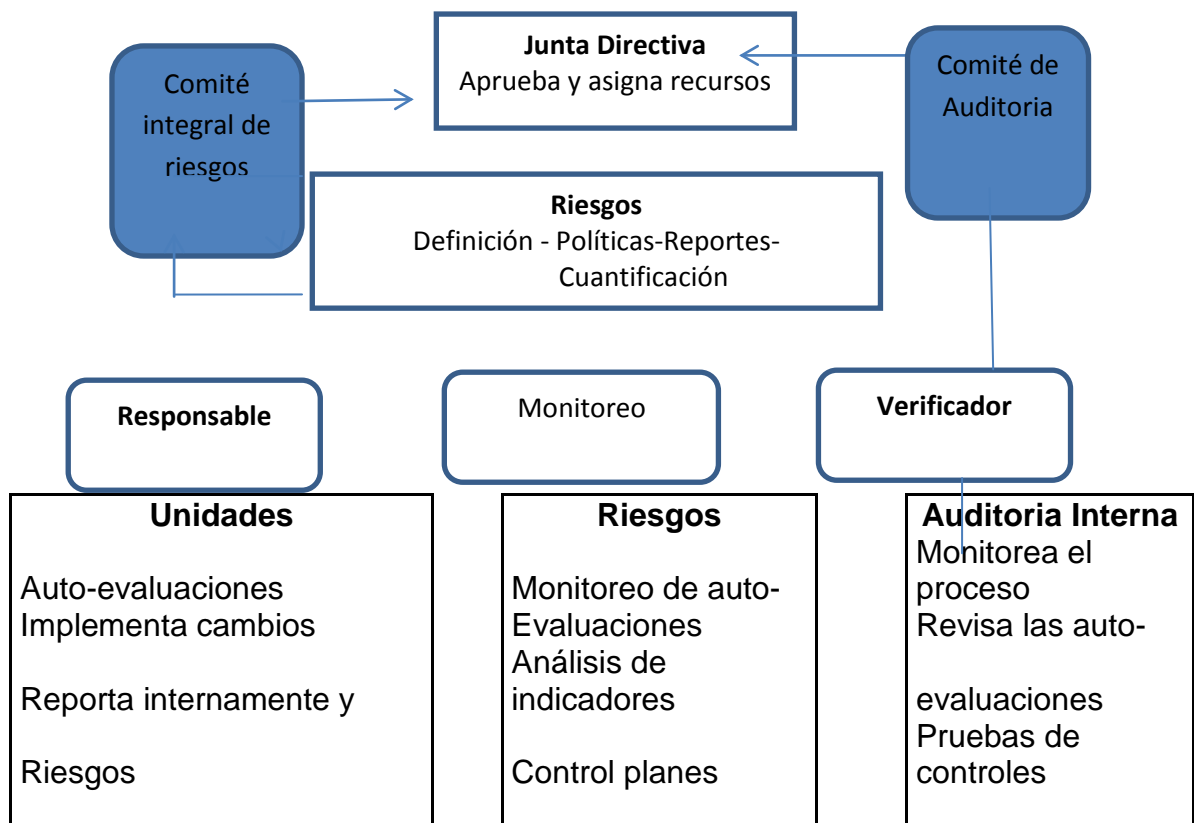
- El poder asignar el capital según el riesgo asumido.
- El poder remunerar teniendo en cuenta la rentabilidad y el riesgo operativo asumido.
- La necesidad de obtener más información que permita mejorar las decisiones sobre la mitigación del riesgo operacional.

Lograr el convencimiento de la alta dirección es sólo el primer paso en la generación de conciencia para lograr una adecuada gestión del riesgo operacional. Igual de importante es la capacitación y generación de cultura respecto de las unidades de negocio y en las áreas soporte de las entidades, ya que es ahí donde se realiza la efectiva gestión del riesgo y de buscar una efectiva aplicación de las soluciones de mejora, así como también el monitoreo y el control de los riesgos que enfrenten en su operatoria habitual.

2.6.2 Gestión cualitativa

FIGURA No. 4

Principales actores y responsabilidad en la gestión de riesgo operacional





El desarrollo de una adecuada gestión cualitativa implica tres aspectos:

1. **La identificación de riesgos:** consiste en la elaboración de un mapa de procesos de la entidad que sirva detectar los riesgos y controles existentes, así como también para realizar una valoración en términos de severidad y frecuencia de los eventos de pérdidas; para lo cual es necesario determinar el perfil de riesgo operacional de alto nivel de la institución. De esta manera se logra, una perspectiva de “Arriba Abajo” (“Top Down”) que consiste en identificar los riesgos que pueden impactar el logro de los objetivos del negocio, a fin de valorar su impacto y frecuencia; luego estos estudios pueden ser complementados mediante identificación de riesgos, desde la perspectiva “Abajo Arriba” (“Bottom Up”) en las cadenas de valor o macro procesos que se consideren muy importantes e impactantes.
2. **El modelo organizativo:** es vital la creación de una unidad independiente, responsable por la gestión del riesgo operacional, dado que ésta será la que genere los mecanismos para una adecuada administración del riesgo.
De una manera al menos esquemática, la figura a continuación muestra las responsabilidades que recaen en cada área de la organización, sobre la cual podemos poner especial atención en las unidades de negocio como responsables últimos por los riesgos operacionales, ya que el área encargada de la gestión de este riesgo sólo tiene responsabilidades asociadas con definiciones de políticas, utilización y selección de herramientas, diseño de tableros de reportes, así como de sugerir planes de acción y realizar actividades de seguimiento de los riesgos identificados. Auditoría interna interviene como verificador de cumplimiento de las normas y políticas de gestión de riesgos informando las actividades a la Junta Directiva, mediante el Comité de Auditoría.
3. **Las herramientas de gestión:** hace relación al desarrollo e implantación de herramientas para la gestión cualitativa del riesgo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

operacional como mapas de procesos y riesgos, indicadores de riesgo, alertas, bases de datos y, por sobre todo, auto-evaluaciones.

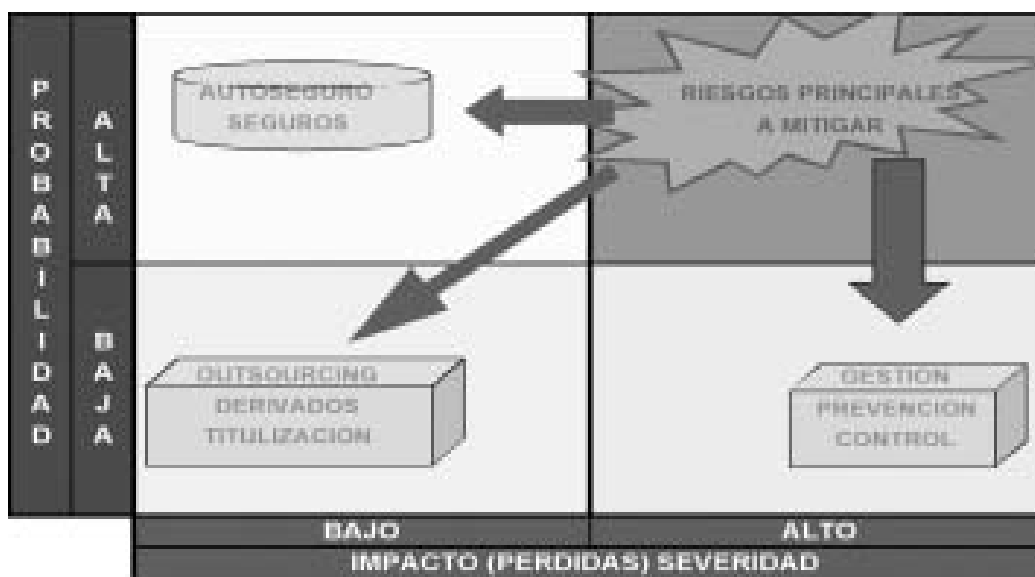
Esta utilización de herramientas debería comenzar con una primera aproximación global de los riesgos operacionales a los cuales las entidades se encuentran expuesto, por medio del uso de los denominados mapas de riesgo en donde se utilizan dos variables:

- a) **la frecuencia o probabilidad**, que consiste en el número de ocasiones en la que se detecta la presencia de eventos causales de riesgo, y
- b) **la severidad**, o importancia del impacto de los eventos de riesgo sobre los resultados o el patrimonio de la entidad.

Estas dos variables permiten conformar un espacio de dos dimensiones con cuatro zonas que permite clasificar los riesgos a fin de establecer prioridades en la gestión y mitigación de los mismos.

FIGURA No. 5

ANALISIS FRECUENCIA VS SEVERIDAD



Se debe distinguir:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ❖ La zona de ubicación de aquellas actividades sometidas a eventos de riesgo operativo de frecuencia y severidad alta. Esta zona es la más peligrosa, e insostenible a corto y medio plazo, donde los eventos tienen alta probabilidad (frecuencia) de acontecer con graves consecuencias (severidad) para los resultados o el patrimonio de la entidad. La gestión del riesgo operativo en esta zona estará dirigida a reducir frecuencias (con controles preventivos) y la severidad (protecciones y cobertura), en muchos casos habrá de pensarse en seguir o transferir esas actividades arriesgadas a terceros (venta, cesión, outsourcing) con mayor capacidad de soportar este tipo de riesgo.

- ❖ Otra zona peligrosa es la delimitada por eventos de baja frecuencia o probabilidad de acontecimiento y alta severidad. En esta zona veremos que la gestión interna, el establecimiento de controles, vigilancia de procesos, no es muy eficiente debido a la baja probabilidad, lo que no evita el peligro de su gran impacto. El ejemplo para este tipo de riesgos son los habituales objetos de aseguramiento por compañías de seguros: incendios, catástrofes, fuerza mayor, robos, etc. Por ello en esta zona serán de interés la búsqueda de coberturas satisfactorias y la prevención de aquellos casos que no gozan de coberturas apropiadas.

- ❖ Lo habitual en la gestión del riesgo operativo es situarse en la zona de eventos con alta frecuencia de acontecimiento pero de severidad media baja. Esta es la zona donde la gestión del riesgo operacional debe obtener resultados reduciendo frecuencias e impactos.

- ❖ La zona ideal o deseable, también el objetivo a alcanzar, es aquella en que tanto la frecuencia como la severidad de los eventos son bajas, aquí el gestor del riesgo centra sus problemas en la posibilidad de un cambio de las condiciones externas o internas que le aleje de esta zona oasis.



Además, en función de cuál sea su ubicación dentro de las zonas arriba expuestas, requerirán diferentes cursos de acción o distintas formas de administración.

A través de la utilización de auto-evaluaciones las tareas se desarrollan en cambio con un mayor nivel de detalle. Las personas usuarias y responsables por un determinado proceso y/o producto deberán completar y posteriormente actualizar una matriz, en función de cuál haya sido el resultado por cada uno de los riesgos identificados, se establezcan definiciones respecto de cómo serán tratados y/o monitoreados esos riesgos de acuerdo a su nivel de criticidad.

2.6.3 Gestión Cuantitativa

Las entidades deben pasar de un enfoque cualitativo a un marco de gestión integral del riesgo operacional para lo cual es necesaria la creación de una base de datos de pérdidas operacionales, este paso representa uno de los mayores desafíos a los cuales se enfrentan las entidades. Por otra parte, y dadas las particularidades de nuestro mercado, si bien es posible observar en el sector interés en complementar su información interna con datos externos, existen dificultades para poder lograrlo, tanto por cierto recelo de parte de las entidades en compartir información de estas características, como por la baja cantidad de entidades que se encuentran recolectando información histórica.

No obstante, resultará fundamental la existencia de datos externos a las entidades para poder avanzar hacia una adecuada cuantificación de los riesgos operacionales. Hoy, las fuentes de datos externos existentes no son totalmente aplicables a la realidad ecuatoriana, debido a que están originadas en países con problemáticas completamente diferentes.

Una vez finalizada la construcción de las bases de datos, las entidades deben abordar el desarrollo de un modelo de medición del riesgo operacional.



En aquellas entidades alcanzadas por el Nuevo Acuerdo de Basilea es posible observar la intención de posicionarse en un enfoque avanzado, tanto por los beneficios de gestión como por los potenciales ahorros de capital regulatorio. Las entidades que adopten este enfoque podrán calcular los recursos propios en función de su perfil real de riesgo, de los controles establecidos y del marco de gestión que hayan definido.

Por último, las entidades deberán perseguir la integración final de los aspectos cualitativos y cuantitativos. Esto implica el diseño y el establecimiento de las relaciones entre los datos recopilados, los indicadores, los mapas de riesgos y controles y las mediciones de capital. Este enfoque debe ser dinámico y concluir en el establecimiento de un plan de acciones correctivas para afrontar las debilidades detectadas.

2.7 Prácticas Sanas para la Supervisión y la Administración de Riesgos.

Al desarrollar sus buenas prácticas, el Comité ha partido de su labor anterior sobre gestión de otros riesgos bancarios significativos, como el riesgo de crédito, de tipos de interés o de liquidez, convencido de que al riesgo operativo se debe tratar con el mismo rigor que se aplica a los demás riesgos. Sin embargo, el riesgo operativo difiere de otros riesgos bancarios, al no ser un riesgo que se acepte directamente a cambio de un beneficio esperado, sino que es algo que se puede producir en el acontecer diario de la actividad empresarial, y esto repercute en el proceso de gestión del riesgo.

Al mismo tiempo, si este riesgo no se controla adecuadamente, puede verse afectado el perfil de riesgo de la institución, con lo que podría verse expuesta a pérdidas significativas. A efectos de este informe y para reflejar la diferente naturaleza del riesgo operativo, por “gestión” del riesgo operativo se entiende la “identificación, evaluación, seguimiento y control o cobertura” del riesgo.

Como resultado de la evaluación, los casos típicos de las acciones que estos principios de control interno recomiendan seguir son los siguientes:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ✓ Que las responsabilidades, funciones y líneas de reporte del personal estén claramente definidas, incluyendo la especificación de qué personal es responsable de cada función de monitoreo de la efectividad de los controles internos.
- ✓ Que todos los procedimientos estén adecuadamente documentados y que todas las actividades ejecutadas se hagan bajo políticas y metodologías claramente definidas contra las cuales se pueda verificar su cumplimiento.
- ✓ Que haya segregación de funciones y ningún personal tenga asignadas funciones que presenten conflictos de interés (como aprobación de desembolsos versus desembolso de fondos, como el manejo de cuentas propias versus el manejo de cuentas de terceros, como el manejo de cartera de negociación versus el manejo de la tesorería),
- ✓ Que se promuevan y compensen las conductas apropiadas, se capacite sobre los códigos de ética y el manejo de los conflictos de interés y se reduzcan los incentivos para ignorar o saltar los mecanismos de control.
- ✓ Que los órganos y unidades de control interno cuenten con todos los recursos necesarios para poder asegurar que las políticas y procedimientos se cumplen y que efectivamente son las más adecuadas.
- ✓ Que se revisen periódicamente las responsabilidades y funciones de los individuos clave.

Los Principios Básicos conforman un marco de normas mínimas que sirven para una adecuada supervisión de la gestión bancaria, principios que se consideran de aplicación universal. El Comité de Basilea redactó dichos Principios con el fin de contribuir al fortalecimiento del sistema financiero mundial. Ello debido a que cualquier deficiencia en el sistema financiero de un país, ya sea desarrollado o en desarrollo, puede poner en peligro la estabilidad financiera tanto dentro como fuera de sus fronteras.

El Comité considera que la aplicación de los Principios Básicos por todos los países supondría un avance considerable para la mejora de la estabilidad financiera nacional e internacional, al tiempo que sentaría las bases para un mayor desarrollo de sistemas de supervisión eficaces.



La experiencia ha demostrado que las autoevaluaciones del cumplimiento de los Principios Básicos en distintos países en general, y en instituciones individuales en particular, han resultado ser de utilidad para identificar deficiencias e inclusive para establecer prioridades a la hora de subsanarlas. Es decir, la revisión de los Principios Básicos de Basilea constituye una razón más para que inclusive los países realicen dichas autoevaluaciones. Sin embargo, ningún Principio Básico le exige a un país cumplir con los requerimientos de capital de Basilea I o de Basilea II, excepto a los bancos con actividad internacional.

El Comité no considera la implementación de cualquiera de estos dos marcos de adecuación de capital como un requisito para el cumplimiento de los Principios Básicos, sino que su cumplimiento sólo se exige a aquellos países que hayan decidido voluntariamente la implementación de alguno de ellos o de ambos.

2.8 Administración de Riesgos

Se entiende por administración del riesgo operacional a la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de este riesgo. Las entidades financieras deberán evaluar su vulnerabilidad ante la ocurrencia de los eventos, para así comprender mejor su perfil de riesgo operacional y, en su caso, adoptar las medidas correctivas de las políticas que sean pertinentes para lo cual deberán implementar un sistema para gestionar el riesgo operacional como una disciplina integral y separada de los restantes riesgos, el cual deberá ser proporcional a las dimensiones de la entidad y a la complejidad de sus operatorias.

El sistema para la gestión del riesgo operacional comprende las políticas, procedimientos y estructuras con que cuenta la entidad financiera para su adecuada gestión.



Una gestión efectiva de este riesgo contribuirá a prevenir la ocurrencia de futuras pérdidas derivadas de eventos operativos. Consecuentemente, las entidades financieras deberán gestionar el riesgo operacional inherente a sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes; además, en forma previa a un lanzamiento o presentación de nuevos productos, inicio de actividades, puesta en marcha de procesos o sistemas, también deberán comprobar que se evalúa adecuadamente su riesgo operacional inherente.

El proceso de gestión del riesgo operacional comprenderá las etapas que se describen a continuación:

2.8.1 Identificación.

Para la identificación del riesgo operacional, se tendrán en cuenta factores internos tales como, la estructura de la entidad financiera y la naturaleza de sus actividades y externos tales como, cambios en el sector y avances tecnológicos, que pudieran afectar el desarrollo de los procesos e influir negativamente en las proyecciones realizadas conforme las estrategias de negocios definidas por la entidad financiera.

Las entidades financieras utilizarán datos internos, debiendo establecer un proceso para registrar y consignar en forma sistemática la frecuencia, severidad, categorías y otros aspectos relevantes de los eventos de pérdida por riesgo operacional.

El registro de esos eventos contribuirá a reducir los incidentes, las pérdidas y a mejorar la calidad del servicio y de los productos.

El proceso de recolección de datos deberá ser acompañado de una política de incentivos que permita fomentar su registro, promoviendo de este modo una cultura organizacional para el reporte de tales datos y de controles que contribuyan a la verificación de su consistencia e integridad. Entre las



herramientas que las entidades deben utilizar para identificar y evaluar sus riesgos operacionales pueden destacarse:

- a) Auto-evaluación del riesgo operacional: proceso interno que conlleva la utilización de listas de control o de grupos de trabajo para identificar fortalezas y debilidades del entorno de riesgo operacional,
- b) Asignación de riesgos o mapeo de riesgos: permite agrupar por tipo de riesgo a las diferentes unidades de negocio, funciones organizativas o procesos, y
- c) Indicadores de riesgo: parámetros tales como, el número de operaciones fallidas, las tasas de rotación del personal y la frecuencia y / o gravedad de los errores- definidos y medidos periódicamente por las entidades financieras.

Estos indicadores reflejaran las fuentes potenciales del riesgo operacional, tales como, una expansión acelerada, el lanzamiento de nuevos productos, la rotación del personal, interrupciones en las operaciones o en los sistemas, etc.

2.8.2. Evaluación

Los criterios para efectuar la medición de los Riesgos serán los siguientes:

- **Probabilidad de la ocurrencia:** Se utilizará un horizonte de tiempo de un año. Para establecer la probabilidad de ocurrencia, se debe tener en cuenta si se han presentado eventos de riesgo, de manera permanente, esporádica o recurrente. Las unidades de medida como ya se estableció para desarrollar la encuesta son: Alta, media y baja.
- **Impacto:** Las unidades de Medida para el impacto, se califican teniendo en cuenta sus efectos económicos, reputacionales y legales, ya definidas para desarrollar la encuesta son: Leve, moderado y Catastrófico.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Una vez se realice la medición de la probabilidad y el impacto para los riesgos de cada proceso, se debe realizar la medición consolidada, determinando el perfil de Riesgo Inherente.

- **Valoración:** Se utiliza una matriz de probabilidad vs. Impacto. El resultado de multiplicar los valores asignados de probabilidad por los de impacto, dará la valoración correspondiente. Según el resultado numérico, el riesgo puede ser catalogado como: Inaceptable, Importante, Moderado y tolerable.

Para todos los riesgos operativos que han sido identificados, la entidad debería decidir si usa procedimientos apropiados de control y/o mitigación de los riesgos o asumirlos.

Para aquellos riesgos que no pueden ser controlados, se debería decidir si los acepta, reduce el nivel de actividad del negocio expuesta o se retira de esta actividad completamente.

Todos los riesgos materiales deberían ser evaluados por probabilidad de ocurrencia e impacto a la medición de la vulnerabilidad de la entidad a este riesgo. Los riesgos pueden ser aceptados, mitigados o evitados de una manera consistente con la estrategia y el apetito al riesgo institucional. Cuando sea posible, la entidad debería usar controles internos apropiados u otras estrategias de mitigación, como los seguros.

2.8.3 Monitoreo

Las entidades financieras deberán contar con un proceso de seguimiento eficaz a los efectos de facilitar la rápida detección y corrección de las posibles deficiencias que se produzcan en sus políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional.

Este proceso deberá insertarse en las actividades habituales de la entidad financiera. Además del seguimiento de los eventos de pérdidas operativas, las



entidades financieras deberán verificar la evolución de los indicadores a los fines de reformularlos en función de la naturaleza de los eventos de pérdida producidos.

La unidad o persona responsable encargada de la gestión del riesgo operacional deberá remitir al Gerente General o autoridad equivalente, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su tamaño, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones, informes vinculados a los resultados del seguimiento realizado y las pertinentes propuestas de corrección en los procesos y procedimientos.

Los informes mencionados precedentemente, una vez analizados por la Gerencia General y aprobadas las correcciones pertinentes, se distribuirán entre los niveles gerenciales correspondientes y las áreas de la entidad financiera que pudieran verse afectadas, a fin de que adopten esas medidas correctivas para asegurar una gestión eficaz del riesgo operacional.

2.8.4. Control

Después de identificar y medir los riesgos a los que está expuesta, la entidad financiera debería concentrarse en la calidad de la estructura de control interno. El control del riesgo operativo puede ser conducido como una parte integral de las operaciones o a través de evaluaciones periódicas separadas, o ambos. Todas las deficiencias o desviaciones deben ser reportadas a la gerencia.

En esta etapa, se identifican las acciones que se deben implementar para mitigar el riesgo en forma efectiva. Las medidas de control definidas, deben considerar el costo de su implementación, frente al impacto esperado con base en la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo. Se debe identificar los factores limitantes que puedan impedir el desarrollo de las acciones de mitigación. Igualmente, se deben definir responsables.

Una vez se implementen los controles, se debe revisar la medición de la probabilidad y el impacto por parte de las áreas responsables para los riesgos



de los procesos modificados, determinando el perfil del Riesgo Residual (es decir después de los controles) y el nuevo perfil de riesgo consolidado.

2.8.5. Mitigación

Las entidades deberán establecer procesos y procedimientos de control y contar con un sistema que asegure el cumplimiento de las políticas internas reexaminando con una frecuencia mínima anual las estrategias de control y reducción de riesgos operacionales, debiendo realizar los ajustes que pudieran corresponder.

A los efectos de reducir la exposición a los riesgos operacionales significativos, podrán utilizarse herramientas o programas de cobertura de riesgo como por ejemplo las pólizas de seguro, las cuales deberán ser usadas como complemento de las medidas de control interno adoptadas para esos riesgos, pero no serán consideradas sustitutos de la gestión del riesgo operacional.

El Directorio y el Gerente General o autoridades equivalentes, deberán evidenciar alto grado de compromiso de mantener una sólida cultura de control interno, en la cual las actividades relacionadas con el control del riesgo operacional formen parte de los procesos diarios de la entidad financiera.

Las entidades financieras deberán contar con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, acordes al tamaño y complejidad de sus operaciones, que aseguren la prosecución de su capacidad operativa y la reducción de las pérdidas en caso de interrupción de la actividad. Para ello, deberán identificar sus procesos más críticos incluidos aquellos dependientes de terceras partes y mecanismos alternativos, a los efectos de reanudar el servicio en caso de su interrupción.

Las entidades periódicamente deberán comprobar la eficacia de sus planes de recuperación y de continuidad del negocio mediante su puesta a prueba, verificando que sean acordes con las operaciones y estrategias de negocio.



En relación con los aspectos vinculados a la tecnología informática, resultarán de aplicación las normas sobre “Requisitos mínimos de gestión, implementación y control de los riesgos relacionados con tecnología informática, sistemas de información y recursos asociados para las entidades financieras”.

2.9 Acciones en la Administración de Riesgo Operacional

- ❖ La aproximación y el análisis del riesgo operativo es estrategia.
- ❖ Los planes de valoración deben tener como base las debilidades encontradas en el pasado, estableciendo perfiles de riesgo.
- ❖ Se debe trabajar en tiempo real el desarrollo e implementación de las operaciones.
- ❖ La correlación entre riesgo operativo y pérdida difiere significativamente del tipo de productos, procesos y entidades de que se trate.
- ❖ No es posible adoptar las políticas de riesgo operativo de una entidad a otra.
- ❖ Las directrices, procesos y procedimientos deben provenir de la alta gerencia.
- ❖ Los factores claves de mitigación de riesgo están dados por controles internos adecuados y personales con experiencia, capacitado y dedicado.
- ❖ Señalar los eventos de probabilidad y tamaño de las pérdidas
- ❖ Establecimiento de planes de contingencia.



Capítulo 3 La Administración del Riesgo Operativo dentro del Sistema Financiero Cooperativo.

3.1. Estándares mundiales para el Control Interno y la Administración del Riesgo en Entidades Financieras.

La Industria Financiera en general y la de los seguros en particular son actividades altamente reguladas a través de específicos órganos de control. Los escándalos financieros y las crisis internacionales, han llevado a los distintos Supervisores a profundizar sus regulaciones en pos de la transparencia de los mercados. Las buenas prácticas en Gobierno Corporativo, Gestión de los Riesgos y Fortalecimiento y Eficiencia de los Sistemas de Controles Internos son hoy exigencia de los organismos de control, accionistas y otros grupos de interés.

Actualmente y considerando los avances que han surgido en los últimos años en la materia, al momento de evaluar la manera en que las entidades financieras administran sus riesgos los supervisores bancarios deberían considerar ciertos inputs que vienen dados por los trabajos/procesos que las distintas entidades efectuaron o están desarrollando relacionadas con:

- Coso
- Dar cumplimiento a la Ley Sarbanes Oxley (SOX)
- Implementación de Basilea II
- Implementación de ERM (Enterprise Risk Management)

Lo importante es determinar de manera consistente, el impacto de los distintos riesgos en la entidad, aprovechando la base de conocimientos, lineamientos y técnicas de medición de riesgo propuestas por las mejores prácticas en ese sentido (definidos por SOX, Basilea II y ERM) con una óptica global de integración y convergencia entre el capital económico y regulatorio.

A continuación, se explican brevemente cada uno de ellos, destacándose además cómo éstos pueden ayudar a la tarea supervisora:



3.1.1. El Informe COSO

En 1992, COSO publicó el Sistema Integrado de Control Interno, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control; estaba constituido por representantes de:

- ✓ American Accounting Association (AAA)
- ✓ Institute of Internal Auditors (IIA)
- ✓ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- ✓ Financial Executive Institute (FAI)
- ✓ Institute of Management Accountants (IMA)

Las siglas COSO corresponde al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los EEUU.

Objetivo del COSO:

- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas, éticas y el control interno.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

Las organizaciones sobre todo financieras deben tener en claro la importancia del Control Interno como un conjunto de procesos, políticas y directrices establecidas por la alta dirección, aplicadas por todos los miembros de la organización, para obtener una seguridad razonable respecto a los logros establecidos bajo las siguientes premisas:

- ❖ Eficacia y eficiencia en las operaciones
- ❖ Confiabilidad de la información financiera
- ❖ Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables



Estructura del Control Interno

El control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son:

1. Ambiente de control:

Es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.

Esta compuesta por los siguientes aspectos:

- ✓ Integridad y valores éticos
- ✓ Incentivos
- ✓ Guías morales
- ✓ Competencia en el trabajo
- ✓ Comité de auditoría
- ✓ Filosofía de la Administración y estilo operativo
- ✓ Estructura orgánica
- ✓ Asignación de la autoridad y responsabilidad
- ✓ Recursos humanos, políticas y prácticas

2. Evaluación del Riesgo:

Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.



En la dinámica actual de los negocios, se debe prestar especial atención a:

- ✓ Los avances tecnológicos.
- ✓ Los cambios en los ambientes operativos.
- ✓ Las nuevas líneas de negocios.
- ✓ La reestructuración corporativa.
- ✓ La expansión o adquisiciones extranjeras.
- ✓ El personal de nuevo ingreso.
- ✓ El rápido crecimiento.

3. Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo.

Las actividades de control se clasifican en:

- ✓ Controles preventivos.
- ✓ Controles detectivos
- ✓ Controles correctivos.
- ✓ Controles manuales o de usuario
- ✓ Controles de cómputo o de tecnología de información.
- ✓ Controles administrativos.

4. Información y comunicaciones:

Se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente, de tal manera que permita a las personas entenderla y cumplir con sus responsabilidades.

Los sistemas de información producen reportes sobre la operación, situación financiera y el cumplimiento con leyes y regulaciones, que hace posible el operar y controlar el negocio.

5. Monitoreo:



Los controles internos deben ser “monitoreados” constantemente para asegurarse que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cubrir.

Las actividades de monitoreo constante pueden ser implantadas en los propios procesos del negocio o a través de evaluaciones separadas de la operación, es decir, mediante auditoría interna o externa. Los controles internos se deben implementar en los procesos del negocio, sin inhibir el desarrollo del proceso operativo. Los controles que hacen que la ejecución sea lenta, son evitados, lo cual puede ser más dañino que no tener controles, debido al falso sentido de seguridad. Los controles son efectivos cuando en los procedimientos no se les recuerda constantemente de su existencia

3.1.2. Gestión del Riesgo empresarial (ERM)

En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management Integrated Framework, que es una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management, o Gestión del Riesgo. Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

El ERM es una propuesta disciplinada y estructurada que alinea la estrategia, los procesos, las personas, tecnología y conocimiento, con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa enfrenta a medida que crea valor.

FIGURA No. 6 COSO ERM



Marco Control Interno
Organizacional basado en el
riesgo



Objetivo.

- Mejorar la identificación del Riesgos y ,
- Los Procedimientos de Análisis de Riesgos

Principios Subyacentes.

Toda organización, con o sin fin de lucro, existe para agregar a sus grupos de interés (stakeholders)

El Valor es creado, preservado o erosionado por decisiones del Management en todas las actividades, desde la definición de Estrategias hasta operar el día a día de la empresa

Ayuda a la creación del valor, permitiendo al Management:

- ❖ Manejarse eficazmente con eventos futuros potenciales que crean incertidumbre
- ❖ Responder con comportamientos que reduzcan la probabilidad de resultados desventajosos e incrementen los beneficios.



Componentes de COSO-ERM:

El COSO-ERM, toma los cinco componentes iniciales del COSO Report y les da un enfoque basado en la gestión de riesgos, pero adicionalmente agrega 3 nuevos componentes.

1. Ambiente Interno:

El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan. La alta Dirección debe preocuparse por establecer el nivel de tolerancia permitido hacia el riesgo y que debe ser percibido por todos los miembros de la organización para que su desempeño y gestión se enfoque al riesgo bajo altos estándares de conducta y ética.

2. Establecimiento de Objetivos:

Los objetivos deben existir antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. Es la necesidad de que la Alta Dirección defina los objetivos de la organización y defina los potenciales eventos que pudieran evitar que se cumplan bajo parámetros formales de análisis y considerando la tolerancia al riesgo aceptado por la Alta Dirección.

3. Identificación de Eventos:

La Alta Dirección debe realizar un análisis de cuales son los eventos o acontecimientos internos o externos que afectan a la organización, tanto a nivel interno como externo, de tal forma que se los pueda catalogar como riesgos o como oportunidades. Esto debe permitir que la gestión se adapte a dichos eventos para incorporar nuevas estrategias o nuevos controles bajo niveles de flexibilidad y redefinición de los objetivos. Esto significa que los objetivos no son



UNIVERSIDAD DE CUENCA

estáticos sino dinámicos y cambian de acuerdo al riesgo y oportunidades.

4. Evaluación de Riesgos:

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

5. Respuesta al Riesgo:

La dirección selecciona las posibles respuestas: evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

6. Actividades de control:

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.

7. Información y comunicación:

La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.

8. Monitoreo:

La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este



monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

3.1.3. Basilea I

Las recurrentes crisis en los años ochenta provocaron muchos quebrantos en las instituciones financieras alrededor del mundo lo cual dio una advertencia a los participantes de mercado (ahorradores, inversionistas e intermediarios) y supervisores para impulsar un primer acuerdo de cooperación internacional llamado Basilea I.

El Banco de Liquidaciones Internacionales (BIS) emitió en 1988 un Acuerdo llamado Basilea I que surgió como una exigencia de los países mas industrializados para aumentar la solvencia de los sistemas financieros. Su éxito se debió a la simplicidad de su aplicación y a que permitió uniformar criterios en una industria que internacionalmente se manejaba con criterios muy disimiles. Basilea I se centraba en el análisis de riesgos de crédito y de mercado.

A pesar de los beneficios que trajo consigo Basilea I como aumentar de 6% a 8% los requerimientos de capital y unificar las regulaciones para una mejor competencia, el Acuerdo no contempló la cobertura del riesgo de operación ni la flexibilidad para incorporar las innovaciones en la medición del riesgo. Para tratar de solventar estos problemas, el BIS amplió en 1996 los acuerdos para incluir el riesgo de mercado, además publicó entre 1999 y 2003, tres documentos consultivos (1999, 2001 y 2003), un estudio de impacto (2002) y varias publicaciones (2001) con el fin de adecuar el tratado a las condiciones cambiantes de mercado.

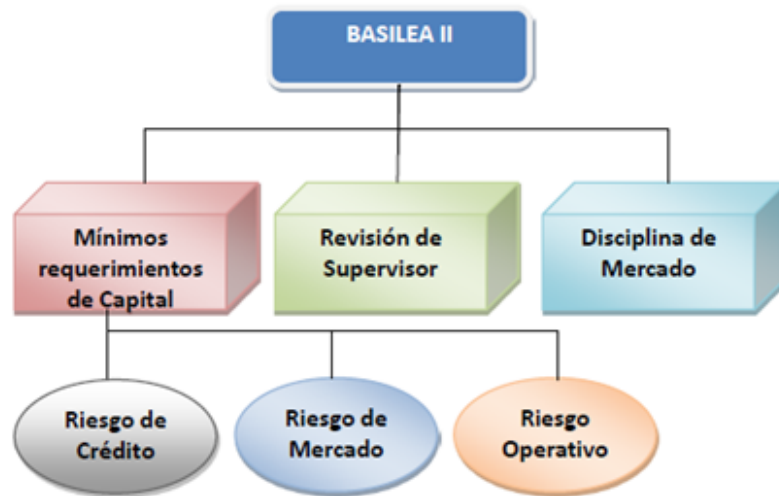


El resultado de la nueva visión dada por los documentos consultivos y las nuevas técnicas de calificación y medición de riesgo y la asignación de capital basada en la rentabilidad ajustada por riesgo, dieron como resultado Basilea II.

3.1.4. Basilea II.

FIGURA No. 7 BASILEA II

Directrices para el funcionamiento y operación de las Entidades Financieras



Basilea II fue publicado en junio de 2004 el documento Convergencia internacional de medidas y normas de capital, como un nuevo estándar para la medición de riesgo en los bancos, y para procurar una mejor asignación del capital para cubrir dichos riesgos. El Nuevo Acuerdo incorpora el Riesgo Operacional o sea el resultado de la pérdida derivada de fallos en los procesos internos, en la actuación de personas o de sistemas inadecuado o erróneos así como de factores externos.

Objetivos:

- Perfeccionar el acuerdo anterior;
- Promover la seguridad y la salud de los sistemas financieros;
- Fomentar la competencia en igualdad de condiciones;
- Definición de capitales mínimos regulados en base a criterios más sensibles al riesgo;



- Mejora en performance de los procesos bancarios: eficiencia;
- Mejorar la supervisión bancaria (a través de los Bancos Centrales);
- Transparencia en las informaciones

Los Pilares del Nuevo Acuerdo:

Pilar I. Requerimiento mínimo de capital: persigue un adecuado gerenciamiento de riesgos por parte de las entidades bancarias fomentando el desarrollo de modelos de gestión de riesgos propietarios.

Pilar II: Proceso de examen supervisor: busca un doble objetivo de aumentar la fiscalización por parte de los Bancos Centrales a la vez de hacer más profesional la administración bancaria.

Pilar III: Disciplina de mercado: se pretende uniformar la gestión de informaciones a brindar al mercado asegurando su corrección y transparencia

3.1.5. Ley Sarbanes Oxley

Es una Ley de transparencia y control emitida por el gobierno de los Estados Unidos que surge como respuesta a los escándalos financieros de algunas grandes corporaciones, entre los que se incluyen los casos que afectan a Enron, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems, a finales de 2001 productos de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados.

Estos escándalos hicieron caer la confianza de la opinión pública en los sistemas de contabilidad y auditoría. La Ley toma el nombre del senador Paul Sarbanes (Demócrata) y el congresista Michael G. Oxley (Republicano). Esta ley abarca y establece nuevos estándares para los consejos de administración y dirección y los mecanismos contables de todas las empresas que cotizan en bolsa en los Estados Unidos. Introduce responsabilidades penales para el consejo de administración y establece unos requerimientos por parte de la SEC (Securities and Exchanges Commission), es decir, la comisión reguladora del mercado de valores de Estados Unidos críticos creen que causará más daño económico del que previene.



Aplicación:

La ley se aplica a todas las empresas norteamericanas y extranjeras que cotizan en la Bolsa de Valores de Estados Unidos (empresas públicas). Esto incluye a:

- ❖ Casa Matriz
- ❖ Sus subsidiarias y
- ❖ Sus afiliadas

Requisitos principales:

Los requisitos más importantes que exige la nueva ley son los siguientes:

- ✓ Establecer un nuevo consejo de vigilancia, supervisado por la SEC (Security Exchange Commission - Comisión de Valores de Estados Unidos).
- ✓ Definir nuevas funciones y responsabilidades para el comité de auditoría, que debe tener miembros independientes a la administración.
- ✓ Nuevas reglas para la conformación de los Consejos de Administración, para que incluyan personas ajenas al grupo de control de la empresa.
- ✓ Que los directivos acompañen los reportes con una certificación personal, en general se incrementan las responsabilidades de los directores generales y de los directores de finanzas.
- ✓ Código de ética para los altos funcionarios de la organización.
- ✓ Definir un esquema de medición del control interno que se aplique constantemente.
- ✓ Que los directivos certifiquen el buen funcionamiento de sus sistemas de control interno.
- ✓ Establecer nuevos requerimientos de información, que abarcan cuestiones no financieras y financieras que no aparecen en los estados respectivos.
- ✓ El auditor externo tiene que verificar la certificación del control interno y emitir un dictamen al respecto.



- ✓ Rotación de los auditores cada cinco años.
- ✓ Especificar los servicios que no podrán ser realizados por los auditores externos.
- ✓ Reforzar penas por fraudes corporativos y de personal administrativo.
- ✓ Emitir reglas sobre conflictos de interés.
- ✓ Nuevos esquemas de administración de riesgos.
- ✓ Aumentar la autoridad y funciones de la SEC.

Secciones sobresalientes:

Tres de los artículos más comentados de la ley, son:

- El 302 "Responsabilidad de la Compañía por los Informes Financieros",
- El 404 "Evaluación de la Gerencia de los Controles Internos" y
- El 409 "Tiempo real de revelaciones del emisor.

La Sección 302 "Responsabilidad de la Compañía por los Informes Financieros", Establece los lineamientos bajo los cuales los CEOs y CFOs deberán realizar la certificación anual del control interno implementado en las compañías. En este sentido, los CEOs y CFOs deberán:

- Hacerse responsables por la certificación de controles y procedimientos.
- Diseñar o supervisar el diseño de la certificación de controles, a fin de asegurar de que están en conocimiento de la información contenida en la misma.
- Evaluar la eficiencia de los controles, procedimientos y cambios importantes realizados en el control interno para la emisión de los estados financieros.
- Presentar sus conclusiones con relación a la efectividad del control interno.
- Informar al Comité de Auditoría y a los auditores externos cualquier deficiencia en el control interno, debilidad material y actos de fraude que



UNIVERSIDAD DE CUENCA

involucren a la Gerencia o a otros empleados que realicen actividades relacionadas con el control interno.

- Indicar en el archivo de documentación cualquier cambio significativo realizado sobre el control interno.

La Sección 404 “Evaluación de la Gerencia de los Controles Internos”

Establece obligaciones por parte de la Gerencia de la compañía, en emitir un informe anual sobre la evaluación del control interno de cada uno de los procesos de negocio y cómo se asegura la adecuada emisión de los reportes financieros de la corporación. El informe a ser emitido, debe contener los siguientes componentes:

- Una declaración de que la Gerencia de la compañía es responsable por el diseño, aplicación y mantenimiento de un control interno adecuado sobre la emisión de reportes financieros.
- Una declaración que explique el marco de control interno adoptado por la compañía para la evaluación de la efectividad del control interno sobre la emisión de reportes financieros.
- Una evaluación y juicio sobre el diseño y efectividad del control interno de la compañía sobre la emisión de reportes financieros.
- Una declaración de cualquier debilidad material detectada durante la evaluación del control interno de la compañía sobre la emisión de los reportes financieros.
- Un informe de los auditores externos de la compañía opinando con relación a la evaluación realizada por la Gerencia de la compañía sobre el control interno para la emisión de los reportes financieros.

Además requiere que los auditores externos de las compañías certifiquen la evaluación del control interno realizado por la Gerencia sobre la emisión de los reportes financieros.



Es decir, las organizaciones no sólo deben asegurar el adecuado funcionamiento del control interno, incluyendo los controles de Tecnología de Información (IT), sino que también deberán proveer a sus auditores externos la documentación necesaria que respalde la evaluación y la decisión final de la alta Gerencia sobre el control interno.

La Sección 409 “Tiempo real de revelaciones del emisor”

Establece a las compañías identificar y revelar puntualmente los cambios en su situación u operaciones financieras, con el fin de proteger a sus inversionistas y el interés público.

3.2. Basilea II y su impacto en el sistema financiero.

Basilea II (2004) introduce un enfoque más sensible al riesgo para el cálculo de requerimientos de capital, con métodos que van desde los más simples hasta los más complejos y cuya aplicación depende del grado de desarrollo de las actividades de las EIF e infraestructura del mercado financiero; constituyen importantes cambios en el modo de concebir la regulación de capital, ejercer la supervisión bancaria e incentivar mejoras en la gestión y medición de los riesgos bancarios.

Basilea II propugna una mayor sensibilidad al riesgo crediticio (pilar 1), en un contexto de fortalecimiento de la capacidad de supervisión (pilar 2) y de la disciplina de mercado (pilar 3). Basilea II revisó el cálculo de los activos ponderados por riesgo, habiendo establecido básicamente 2 métodos:

1.- Método Estándar.

- Es el método más simple, cuya base ya se encontraba en Basilea I. La novedad en Basilea II es que este método trabaja con evaluaciones



UNIVERSIDAD DE CUENCA

externas, es decir de agencias calificadoras de riesgo, y que a su vez comprende la utilización de derivados como técnica de mitigación del riesgo, es decir reconoce a las calificaciones de crédito externas y permite utilizarlas para asignar un ponderador a las partidas del activo y operaciones fuera de balance. A diferencia de Basilea I, este método amplía a 11 las categorías en las que puede ser clasificado un activo y admite la ponderación de activos diferenciada en función de la calificación obtenida. Una variante de ésta metodología, denominada Método Estándar Simplificado continúa asignando como en Basilea I un ponderador de 100% a los créditos a empresas.

2.- Método basado en calificaciones internas (Internal Ratings-Based IRB).

Este método permite que el requerimiento de capital pueda basarse en calificaciones internas y estimaciones propias de los factores de riesgo. Adicionalmente, incluye técnicas de mitigación de riesgos y operaciones de titularización de activos.

La entidad debe ser capaz de calcular sus pérdidas esperadas e inesperadas. El requerimiento de capital está orientado a cubrir las pérdidas inesperadas.

Para efectuar el cálculo, el modelo requiere estimar los siguientes factores de riesgo:

- Probabilidad de incumplimiento (Probability of Default: PD),
- Pérdida en caso de incumplimiento (Loss Given Default: LGD),
- Exposición al momento de incumplimiento (Exposure at Default: EAD) y,
- Vencimiento efectivo (Maturity: M).

El método IRB presenta dos variantes:

- a. IRB básico, en el cual las entidades están autorizadas a calcular sus estimaciones de la PD. Los parámetros de los demás componentes de riesgo son dados por el supervisor.



- b. IRB avanzado, cuya particularidad radica en que las entidades están facultadas a calcular los parámetros de los cuatro componentes (PD, LGD, EAD y M).

Para el uso de los métodos IRB, las entidades financieras deben contar con autorización del supervisor y cumplir requisitos mínimos.

3.2.1. El Acuerdo de Basilea y sus objetivos

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea es una organización formada (en diciembre de 1974, cuando quiebra el Bankhouse de Alemania Occidental), por los presidentes de los Bancos Centrales del G10: Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, Suecia, Suiza, Reino Unido, EEUU. Se reúnen regularmente cuatro veces al año.

Los países son representados por su banco central y también por la autoridad con la responsabilidad formal para la vigilancia prudencial de negocio bancario donde éste no es el banco central.

El Comité no posee ninguna autoridad formal de supervisión, y sus conclusiones no tienen fuerza legal. Más bien, formula normas de supervisión y recomienda declaraciones de mejores prácticas con la expectativa que las autoridades individuales tomen los pasos para llevarlos a cabo de acuerdo a sus propios sistemas nacionales.

De esta manera, el Comité alienta la convergencia hacia los acercamientos comunes y las normas comunes sin intentar una armonización detallada de las técnicas de supervisión de países miembros.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) está encargado de emitir normas y recomendaciones a nivel internacional para mantener y reforzar la salud de las entidades bancarias



Objetivos:

- a) Estudiar los fenómenos financieros internacionales.
- b) Preparar recomendaciones que permitan de manera oportuna minimizar el riesgo al que se exponen las instituciones financieras.
- c) Fortalecer sus procedimientos en conexión con su trabajo.
- d) Promover la estabilidad financiera macroeconómica en una forma global.
- e) Evitar crisis bancarias

3.2.2. Basilea II y la Administración del Riesgo

El Comité reconoce que la gestión de riesgos operativos no es algo nuevo, sino que siempre ha sido una parte importante del esfuerzo de los bancos por evitar el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir los errores en las operaciones, etc. Son cada vez más las instituciones convencidas de que los programas de gestión del riesgo operativo proporcionan seguridad y solidez al banco, por lo que están avanzando para tratar el riesgo operativo como un tipo de riesgo específico, al igual que ocurre con los riesgos de crédito y de mercado.

El riesgo operativo difiere de otros riesgos bancarios, al no ser un riesgo que se acepte directamente a cambio de un beneficio esperado, sino que es algo que se puede producir en el acontecer diario de la actividad empresarial, y esto repercute en el proceso de gestión del riesgo. Al mismo tiempo, si este riesgo no se controla adecuadamente, puede verse afectado el perfil de riesgo de la institución, con lo que podría verse expuesta a pérdidas significativas.

Para gestionar adecuadamente el riesgo operativo es fundamental contar con un proceso de seguimiento eficaz, que realizado periódicamente, puede facilitar la rápida detección y corrección de deficiencias en sus políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operativo, lo que a su vez puede reducir sustancialmente la frecuencia y gravedad de la pérdida.

3.2.3. Definición del Riesgo Operativo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador considera fundamental que se proporcione una visión única del riesgo operativo en todas las instituciones financieras del país y tomando como base el concepto propuesto por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea Capital. “...El riesgo operativo se entenderá como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos.

El riesgo operacional está asociado a errores humanos, a fallas en los sistemas y a la existencia de procedimientos y controles inadecuados.

El riesgo es definido de diferentes maneras, para la administración del riesgo, todas apuntan a que es algo inherente a todas las actividades humanas.

La palabra riesgo se deriva del latín “risicare” que significa atreverse.

La International Organization for Standardization (ISO) define el riesgo como: “Combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencia siempre y cuando exista posibilidad de pérdidas”. De acuerdo a lo anterior toda toma de decisiones empresariales debe tener en cuenta los riesgos.

Riesgo Operativo (RO): es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.

Riesgo Legal: Es la posibilidad de pérdida en que puede incurrir la entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales.

El riesgo legal surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos



involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.

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

3.2.4. Principios de Basilea II para la Administración Riesgo.

Los Principios Básicos conforman un marco de normas mínimas para la adecuada supervisión que se considera de aplicación universal. El Comité redactó los Principios Básicos y su Metodología con el fin de contribuir al fortalecimiento del sistema financiero mundial. Cualquier deficiencia en el sistema financiero de un país, ya sea desarrollado o en desarrollo, puede poner en peligro la estabilidad financiera tanto dentro como fuera de sus fronteras.

El Comité considera que la aplicación de los Principios Básicos por todos los países supondría un avance considerable para la mejora de la estabilidad financiera nacional e internacional, al tiempo que sentaría las bases para un mayor desarrollo de sistemas de supervisión eficaces.

Los Principios Básicos de Basilea constan de 25 preceptos necesarios para la eficacia del sistema financiero y se agrupan en siete grandes categorías:

1. Objetivos, independencia, potestades, transparencia y cooperación (PB1),
2. Licencias y estructuras (PB 2 a 5),
3. Regulación y requisitos prudenciales (PB 6 a 18),
4. Métodos para la supervisión bancaria continua (PB 19 a 21),
5. Contabilidad y divulgación (PB 22),
6. Potestades correctivas del supervisor (PB 23), y
7. Supervisión bancaria consolidada y transfronteriza (PB 24 y 25).



A continuación se enuncian los Principios Básicos:

Principio1.- Objetivos, independencia, potestades, transparencia y cooperación:

Todo sistema eficaz de supervisión bancaria debe contar con atribuciones y objetivos claros para cada autoridad que participe en la supervisión de los bancos. Cada una de ellas deberá contar con independencia operativa, procesos transparentes, un buen gobierno corporativo y recursos adecuados, y deberá hacerse responsable del desempeño de sus funciones. También ha de existir un marco jurídico apropiado para la supervisión bancaria, con normas relativas a la autorización

Principio 2.- Actividades permitidas:

Deben definirse claramente las actividades que pueden desarrollar las entidades autorizadas a operar como bancos y sujetas a supervisión, y debe controlarse en la medida de lo posible el uso de la palabra “banco” como razón social.

Principio 3.- Criterios para la concesión de licencias:

La autoridad encargada de conceder las licencias debe tener potestad para fijar criterios y rechazar las solicitudes que no cumplan con las normas establecidas. Como mínimo, el proceso de autorización debe evaluar la estructura de propiedad y el buen gobierno del banco y del grupo al que pertenece, incluyendo la adecuación e idoneidad de sus consejeros y altos directivos, su plan estratégico y operativo, sus controles internos y gestión del riesgo, así como la evolución prevista de su situación financiera, incluida su base de capital. Cuando el propietario u organismo matriz del banco propuesto sea extranjero deberá obtenerse el consentimiento previo del supervisor del país de origen.



Principio 4.- Cambio de titularidad de participaciones significativas:

El supervisor tiene potestad para examinar y rechazar propuestas para transferir participaciones significativas o de control, tanto si se poseen de modo directo como indirecto, en bancos existentes.

Principio 5.- Adquisiciones sustanciales:

El supervisor tiene potestad para analizar, basándose en criterios prescritos, las adquisiciones o inversiones sustanciales que realice un banco, incluida la realización de operaciones transfronterizas, para confirmar que la estructura del grupo o de la empresa no expone al banco a riesgos innecesarios ni obstaculiza la supervisión eficaz.

Principio 6.- Suficiencia de capital:

El supervisor debe imponer a los bancos requerimientos mínimos de capital que reflejen los riesgos que éstos asumen y debe definir los componentes del capital teniendo en cuenta la capacidad de éstos para absorber pérdidas. Al menos en el caso de bancos con actividad internacional, estos requerimientos no pueden ser inferiores a los que establece el Acuerdo de Basilea aplicable.

Principio 7.- Proceso para la gestión del riesgo:

Los supervisores deben tener constancia de que los bancos y grupos bancarios cuentan con un proceso integral de gestión de riesgos (que incluya la vigilancia por el Consejo y la alta dirección) para identificar, evaluar, vigilar y controlar o mitigar todos los riesgos sustanciales y para evaluar su suficiencia de capital global con respecto a su perfil de riesgo. Estos procesos han de ser proporcionales a las dimensiones y complejidad de la institución.

Principio 8.- Riesgo de crédito:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con un proceso para la gestión del riesgo de crédito que incorpore el perfil de riesgo de la institución, con políticas y procesos prudenciales para identificar, calcular, vigilar y controlar el riesgo de crédito (incluido el riesgo de contraparte). Esto incluiría la concesión de préstamos y la realización de inversiones, la evaluación de la calidad de todos ellos y la gestión continua de las carteras crediticia y de inversión.

Principio 9.- Activos dudosos, provisiones y reservas:

Los supervisores deben tener constancia de que los bancos establecen y cumplen políticas, prácticas y procedimientos adecuados para gestionar activos dudosos y para evaluar la suficiencia de sus provisiones y reservas.

Principio 10.- Límites de exposición a grandes riesgos:

Los supervisores deben tener constancia de que el banco cuenta con políticas y procesos que permitan a la dirección identificar y gestionar las concentraciones en el seno de la cartera, y también deben fijar límites prudenciales que restrinjan las posiciones del banco frente a una misma contraparte o grupo de contrapartes vinculadas.

Principio 11.- Posiciones con partes vinculadas:

Con la finalidad de evitar abusos al mantener posiciones (tanto dentro como fuera de balance) con partes vinculadas y para resolver cualquier conflicto de intereses, los supervisores deben establecer requisitos para que aquellos bancos que mantienen posiciones con personas físicas o jurídicas vinculadas lo hagan con total imparcialidad, que dichas posiciones puedan ser controladas eficazmente, que se adopten medidas para controlar o mitigar riesgos, y que el reconocimiento contable de pérdidas en dichas posiciones se realice con políticas y procesos estándar.



Principio 12.- Riesgo país y riesgo de transferencia:

Los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con políticas y procesos adecuados para identificar, cuantificar, vigilar y controlar el riesgo país y el riesgo de transferencia en sus préstamos e inversiones internacionales, y para mantener un nivel de reservas adecuado para dichos riesgos.

Principio 13.- Riesgos de mercado:

Los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con políticas y procesos para identificar, cuantificar, vigilar y controlar con precisión los riesgos de mercado; los supervisores deben tener potestad para imponer límites y/o exigencias de capital específicos para las exposiciones al riesgo de mercado, cuando esté justificado.

Principio 14.- Riesgo de liquidez:

Los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con una estrategia para gestionar el riesgo de liquidez que incorpora el perfil de crédito de la institución, con políticas y procesos prudenciales para identificar, cuantificar, vigilar y controlar el riesgo de liquidez y para poder gestionar diariamente la liquidez. Los supervisores exigen que los bancos cuenten con planes de contingencia para afrontar problemas de liquidez.

Principio 15.- Riesgo operacional:

Los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con políticas y procesos de gestión de riesgos para identificar, evaluar, vigilar y controlar/mitigar el riesgo operacional. Estas políticas y procesos han de ser proporcionales a las dimensiones y complejidad del banco en cuestión.



Principio 16.- Riesgo de tipos de interés en la cartera de inversión:

Los supervisores han de tener constancia de que el banco cuenta con sistemas eficaces para identificar, cuantificar, vigilar y controlar el riesgo de tipos de interés en la cartera bancaria, incluyendo una estrategia bien definida aprobada por el Consejo y puesta en práctica por la alta dirección, proporcional al tamaño y complejidad de dicho riesgo.

Principio 17.- Control y auditoría internos:

Los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con controles internos acordes al tamaño y complejidad de su actividad. Dichos controles deben incluir normas claras sobre delegación de autoridad y responsabilidades; segregación de las funciones que implican el compromiso del banco, el desembolso de sus fondos y la contabilidad de sus activos y pasivos; conciliación de estos procesos; protección de los activos del banco; y funciones independientes de auditoría interna y de cumplimiento para comprobar la observancia de estos controles, así como de la legislación y regulación aplicables.

Principios 18.- Utilización abusiva de servicios financieros:

Los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con políticas y procesos adecuados, incluyendo normas estrictas sobre el conocimiento de la clientela (“know-your-customer” o KYC), que promuevan normas éticas y profesionales de alto nivel en el sector financiero e impidan que el banco sea utilizado, intencionalmente o no, con fines delictivos.

Principio 19.- Enfoque supervisor:

Un sistema eficaz de supervisión bancaria exige que el supervisor desarrolle y mantenga un profundo conocimiento sobre las operaciones de los bancos por



separado y de los grupos bancarios, así como del sistema bancario en su conjunto, centrándose en la seguridad y solidez y en la estabilidad del sistema bancario.

Principio 20.- Técnicas de supervisión:

Un sistema eficaz de supervisión bancaria debe incluir tanto supervisión in situ como a distancia, además de contactos periódicos con la gerencia del banco.

Principio 21.- Informes de supervisión:

Los supervisores deben contar con los medios necesarios para obtener, revisar y analizar los informes prudenciales y estadísticos de los bancos, tanto a título individual como en base consolidada, con el fin de verificarlos independientemente, ya sea a través de inspecciones in situ o con la ayuda de expertos externos.

Principio 22.- Contabilidad y divulgación:

Los supervisores deben tener constancia de que cada banco mantiene registros adecuados conforme a las políticas y prácticas contables ampliamente aceptadas internacionalmente y que publica con regularidad información que refleja razonablemente su situación financiera y su rentabilidad.

Principio 23.- Potestades correctivas del supervisor:

Los supervisores deben contar con una gama adecuada de herramientas de supervisión que les permita aplicar medidas correctivas oportunas. Esto incluye la capacidad de revocar, cuando sea necesario, licencias bancarias o recomendar su revocación.



Principio 24.- Supervisión consolidada:

Para la supervisión bancaria resulta esencial que los supervisores lleven a cabo su labor en base consolidada para todo el grupo bancario, realizando un adecuado seguimiento y, cuando corresponda, aplicando normas prudenciales a todos los aspectos de las actividades que el grupo realiza a escala mundial.

Principio 25.- Relación entre el supervisor de origen y el de destino:

La supervisión transfronteriza consolidada exige la cooperación y el intercambio de información entre los supervisores del país de origen y aquellos otros con competencias dentro del grupo bancario, en especial las autoridades de supervisión del país de acogida. Los supervisores bancarios deben exigir que las operaciones locales de bancos extranjeros se lleven a cabo en virtud de las mismas normas que se aplican a las entidades locales.

3.3. Entorno del Control de la Superintendencia de Bancos

La Superintendencia de Bancos y Seguros ha incentivado la seguridad de los sistemas controlados contribuyendo a que los agentes económicos y actores sociales encuentren espacios para sumar esfuerzos por el cambio del país. El control y la regulación ejercidos por la institución responden ahora a una visión de integralidad de los sistemas financiero, de seguridad social y de seguros privados por su amplia repercusión económica y social.

Con el fin de contar con instrumentos para un manejo ordenado de potenciales problemas financieros, la Superintendencia de Bancos y Seguros impulsó la aprobación de la Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera, que estructuró normas e instituciones para prevenir riesgos sistémicos y enfrentar eventuales quiebras con el menor costo social posible.

La Red de Seguridad Financiera coadyuva a incrementar el nivel de confianza de los depositantes porque fortalece la capacidad del Estado para sofocar



problemas financieros sin afectar sus intereses y reduce la volatilidad de los depósitos blindando la solidez del sistema.

La Red de Seguridad Financiera tiene cuatro pilares:

1. La Supervisión Bancaria,
2. El Fondo de Garantía de Depósitos,
3. El Fondo de Liquidez y
4. Los Mecanismos de Resolución Bancaria.

Para el proceso de supervisión a las instituciones financieras, la Super de Bancos ha tomado en cuenta el tamaño, complejidad de las operaciones, y perfil de riesgos de cada una de ellas poniendo énfasis en la evaluación de la calidad de los sistemas de administración de riesgos y de la situación económico-financiero.

3.3.1 El apoyo en el control de riesgo operativo de los auditores Externos y calificadora de riesgo

Están obligadas a la contratación de auditores externos de conformidad con lo dispuesto en sus respectivas leyes y normas vigentes, las siguientes instituciones:

Las instituciones financieras privadas, esto es, bancos privados, sociedades financieras, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público y cuando el monto del activo del balance general inmediato anterior supere los diez millones de dólares.

Las personas naturales o jurídicas que ejerzan la auditoría, para fines de esta Ley, deberán ser calificadas por la Superintendencia de Compañías y constar en el registro correspondiente que llevará la Superintendencia, de conformidad con la Resolución que expida.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La normativa local exige que las instituciones de intermediación financiera cuenten con una función de auditoría externa competente y calificada, a efectos de aportar una visión fiel e independiente de la entidad. La auditoría externa, es independiente a la institución financiera y tiene como función principal la evaluación de la confiabilidad de la información financiera, debiendo sujetarse a las disposiciones específicas que regulan su actividad en el Reglamento de Auditoría Externa.

En cuanto a las Calificadoras de Riesgo surge en el Ecuador, entre el año 1999 y en 2000 cuando, luego del feriado bancario se declaró en quiebra numerosas instituciones financieras afectando los depósitos y la confianza de los ecuatorianos.

Debido a este hecho, se reformó la Ley de Instituciones Financieras, exigiendo la calificación de riesgo con actualizaciones trimestrales a las instituciones. Es así que las calificaciones de riesgo determinan la viabilidad, oportunidad y sobre todo la seguridad y el poder diferenciar fácilmente los niveles de riesgo para tomar una decisión de acuerdo a los intereses.

Las calificadoras de riesgo son compañías especializadas, que en teoría realizan análisis técnico e independiente sobre la calidad de riesgo crediticio de un emisor o de un valor. Las categorías de calificación que emiten permiten a los inversionistas diferenciar fácilmente los niveles de riesgo y tomar decisiones según sus requerimientos.

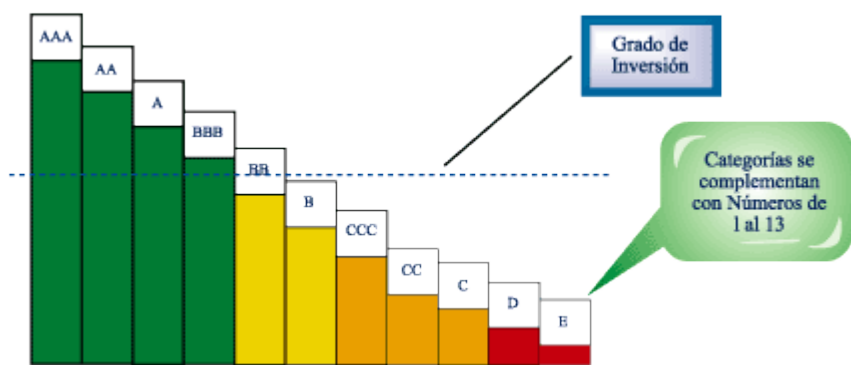
Podemos definir por calificación de riesgo a la opinión independiente, objetiva, y técnicamente fundamentada, acerca de la solvencia y seguridad de un determinado instrumento financiero emitido por alguna institución. Esta opinión es emitida por entidades especializadas denominadas Empresas Calificadoras de Riesgo (ECR). Al tratarse de opiniones guardan un carácter subjetivo; pero que en todo caso se respalda en un análisis profesional de la información sobre el emisor y la emisión. Estas opiniones sugieren un ordenamiento relativo de los riesgos de los distintos valores emitidos.



Las calificaciones no deben interpretarse nunca como una recomendación para adquirir o enajenar un determinado valor; porque como se ha expresado sólo esta reflejando cierto tipo de información respecto a la emisión. De igual manera el calificador no es tampoco un auditor, en el sentido que normalmente toma la información que le brinda el emisor sin necesidad de cuestionar su validez.

Aún cuando distintos calificadores mantienen diferentes simbologías, es una característica común a todas ellas el expresar sus opiniones mediante un sistema de notación sintética, estructurado sobre la base de letras y un conjunto de símbolos. Las nomenclaturas jerarquizan los riesgos de menor a mayor. Así el esquema de notación de uso más común (para deuda de largo plazo) comienza asignando una calificación AAA a los títulos de menor riesgo, hasta llegar a D, que corresponde a los valores con mayor probabilidad de incumplimiento de los pagos en las condiciones pactadas.

FIGURA No. 8 ESTRUCTURA DE LA CALIFICACION DE RIESGOS



Las emisiones clasificadas en las más altas categorías como son AAA, AA, A, BBB, son reconocidas como “grado de inversión”; es decir, aquellas supuestamente elegibles para un inversionista cauto por ser las de menor riesgo.

Es importante anotar que las categorías de riesgo se diferencian también según el destino de las emisiones, así tenemos que las emisiones para el



mercado local utilizan categorías que sólo son de alcance local; en tanto que las emisiones internacionales emplean las categorías de alcance internacional que incluyen lo que se denomina el “riesgo soberano

3.3.2. Interrelación entre los diversos estándares de control y las regulaciones emitidas por parte de los Organismos de Control para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Los organismos reguladores de las entidades financieras a nivel global han considerado explícitamente la administración integral de los riesgos entre sus criterios de vigilancia. De esta manera la Súper intendencia de Bancos mediante la resolución de la Norma 834 del 20 de octubre del 2005 estableció los lineamientos mínimos que deben seguir las entidades financieras para garantizar la continuidad del negocio frente a posibles riesgos a los que pudiera estar expuesta la entidad. Para ello, establece que se deben administrar en forma apropiada los procesos, personas, tecnología de información y los eventos externos.

FIGURA No. 8 LA NORMA 834



CUADRO No. 8:

BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE LA RESOLUCIÓN NO. JB-2005-834 DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

Aspecto Mayor	Breve Descripción
Administración del Riesgo Operativo (Sección III)	Técnicas o esquemas de administración; códigos de ética y de conducta; supervisión interna; sólida cultura de control interno y adecuados sistemas de control interno; procesos, eventos, fallas e insuficiencias (de procesos, personas, tecnología de información y eventos externos); bases de datos centralizadas para administrar los elementos del riesgo operativo.
Reportes sobre el Riesgo Operativo (Sección III, artículo 9)	Detalle de los eventos de riesgo operativo, el grado de cumplimiento de los procesos, políticas y procedimientos, indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>Responsabilidades sobre el Riesgo Operativo (sección V)</p>	<p>Nuevas responsabilidades en la administración de riesgos para el Directorio, Comité de Administración Integral de Riesgos, Unidad de Riesgos. Originales responsabilidades ya fueron establecidas por otra resolución en el 2004.</p>
<p>Procesos (sección II artículo 1.1)</p>	<p>Procesos definidos, clasificados, aprobados, inventariados, difundidos, aplicados, controlados, medidos, evaluados, asignados a un responsable, mejorados continuamente, con la respectiva identificación de cuales son críticos y considerando una adecuada segregación de funciones.</p>
<p>Personas (sección II artículo 1.2)</p>	<p>Identificación apropiada de las fallas o insuficiencias, políticas, procesos y procedimientos técnicos definidos para la incorporación, permanencia y desvinculación de las personas, garantizando condiciones laborales idóneas, con información actualizada completa del capital humano.</p>
<p>Eventos Externos (sección II, artículo 1.4)</p>	<p>Oficialmente y estructuradamente se considera la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control, tales como: - fallas en los servicios públicos, - ocurrencia de desastres naturales, - atentados y - otros actos delictivos.</p>
<p>Tecnología de la Información (sección II, artículo 1.3)</p>	<p>Tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable. Tecnología de información que garantice evitar interrupciones del negocio y lograr que la información inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones. Políticas, procesos,</p>



	procedimientos y manuales, definidos y difundidos formalmente, que aseguren una adecuada planificación y administración. Plan Funcional y Plan Operativo. Información con propietario definido, criterios de control interno aplicados para conseguir la eficacia, eficiencia y cumplimiento. Administración controlada de los servicios de terceros. Adecuados controles sobre las aplicaciones. Sistema de Seguridad de la Información implementado, incluyendo adecuada planificación de contingencias para la continuidad del negocio, entre otros importantes aspectos asociados a la tecnología de la información.
Continuidad del Negocio (sección IV)	Planes de contingencia y de continuidad, a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio. Proceso de administración de la continuidad de los negocios.
Servicios Provistos por Terceros (sección VI, disposiciones generales)	Políticas, procesos y procedimientos efectivos que aseguren una adecuada selección y c

3.4. Gestión del Riesgo Operativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

3.4.1. Lineamientos sobre la Gestión del Riesgo Operativo

En la cúspide de la pirámide del riesgo esta el de tipo sistémico, sobre el que ninguna institución financiera tiene un control directo. En el siguiente escalón vienen los riesgos competitivos, regulatorios y legales sobre los que la institución si tiene algo de control, seguidos por los estratégicos y los de daños a la reputación. En la base de la pirámide se encuentran los riesgos que se pueden controlar de forma directa: de crédito, de mercado y operacional.



El análisis de datos sobre riesgos operativos permite saber que ocurre en el funcionamiento de las cooperativas. Esta información permite tomar decisiones de gestión que impactan positivamente en la cuenta de resultados y contribuyen a que empleados y directivos se acostumbren a entender la gestión de riesgos como una práctica habitual en la gestión empresarial del día a día.

Los datos empíricos sugieren una correlación entre la calidad de la gestión de los riesgos operacionales y los resultados financieros; las entidades con alta calidad de gestión de estos elementos de riesgo tiene una baja volatilidad en sus flujos de caja y que existe una percepción intuitiva entre los directivos de que mejor la calidad de la gestión del riesgo operacional es un motor clave para lograr mayor valor para las empresas.

Los entornos regulatorios que surgen a partir de Basilea II impulsan la puesta en marcha de sistemas de control de riesgo operacionales en las entidades financieras y su aprovechamiento es un elemento clave para la competitividad empresarial.

3.4.2. El papel del Comité de la Administración Integral de Riesgos y de la Unidad de Riesgos.

El rango de prácticas de negocio y áreas afectadas por los riesgos operacionales debe ser ampliamente considerado y tratado en el desarrollo de la gestión del riesgo operativo de las entidades financieras. Debido a que no está confinado a líneas de negocio particulares, tipos de producto o unidades organizacionales y a que los riesgos pueden estar interrelacionadas; el riesgo operativo debería ser administrado de una manera integral y consistente en la entidad financiera. Consecuentemente, la gestión de estos riesgos debe incorporar el rango total de riesgos operativos, así como también las estrategias que ayuden a identificar, medir, monitorear y controlar estos riesgos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el pasado, las instituciones financieras dependían para gestionar los riesgos de operación casi exclusivamente de mecanismos de control interno al interior de las líneas de negocio, complementadas por la función de auditoría interna y/o externa, que si bien siguen siendo importantes; sin embargo, últimamente se ha generado la aparición de estructuras y procesos específicos con la finalidad de gestionar el riesgo operativo.

A nivel del modelo organizativo, resulta vital la creación de una unidad independiente responsable por la gestión del riesgo operacional, dado que ésta será la que administre las políticas, procedimientos, metodologías y herramientas para su identificación, evaluación, mitigación. y monitoreo. Es importante destacar que el modelo organizativo deberá, en cada caso, adaptarse a la estructura y estrategia de gestión de riesgo de cada institución financiera.

A continuación se detalla a quienes serán responsables directamente de la correcta implementación de la Gestión de riesgos Operacionales y sus respectivas funciones:

- Directorio
- Comité de Administración Integral de Riesgos
- Auditoría Interna
- Gerencia General
- Unidades de Negocio
- Unidades de Soporte / Oficiales de Riesgo Operativo
- Unidad de Riesgos Integrales

Directorio

Crear una cultura organizacional con principios y valores de comportamiento ético que priorice la gestión eficaz del riesgo operativo.

Aprobar las disposiciones relativas a los procesos, como factor de riesgo.

Ing. Marcia Pesantez C.



Aprobar las políticas, procesos y procedimientos para la administración del capital humano.

Aprobar las políticas y procedimientos de tecnología de información.

Aprobar los planes de contingencia y de continuidad del negocio.

Comité de Administración Integral de Riesgos

Evaluar y proponer al directorio u organismo que hagan sus veces las políticas y el proceso de administración del riesgo operativo y asegurarse que sean implementados en toda la institución y que todos los niveles del personal entiendan sus responsabilidades con relación al riesgo operativo.

Asegurar la implementación de las políticas y procedimientos generales de Gestión de Riesgos.

Evaluar las políticas y procedimientos de procesos, personas y tecnología de información y someterlas a aprobación del directorio u organismo que haga sus veces.

Definir los mecanismos para monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos.

Evaluar y someter a aprobación del directorio u organismo que haga sus veces los planes de contingencia y de continuidad del negocio, asegurar la aplicabilidad; y, cumplimiento de los mismos.

Analizar y aprobar la designación de líderes encargados de llevar a cabo las actividades previstas en el plan de contingencia y de continuidad del negocio



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Aprobar la asignación de los recursos necesarios para la Gestión de Riesgos Operacionales.

Informar al Directorio sobre aspectos relacionados con la gestión de Riesgos Operacionales dentro de la entidad.

Auditoría Interna

Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a cumplir con los objetivos organizacionales aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de: Gestión de riesgos, Control y Gobierno Corporativo. Esta área no es responsable directamente de la gestión de riesgo operativo, garantizando de esta forma la respectiva independencia de funciones.

Verificar la existencia y cumplimiento del esquema de la Administración de Riesgo Operativo definida por la institución.

Validar el cumplimiento de las actividades desarrolladas por la función de Riesgo Operacional, y mantener una relación continua con la Unidad de Riesgos, a manera de actualizar continuamente su enfoque y alcance de las pruebas, con el objeto de monitorear la existencia y eficacia de las acciones de mitigación / control definidas.

Proporcionar los informes de auditoría a la Unidad de Riesgos.

Informar al Comité de Administración integral de Riesgos y a la Unidad de Riesgos de cualquier debilidad relevante que se haya detectado como consecuencia de los análisis realizados y proponer soluciones alternativas.



Unidades de Negocio / Soporte

Dado que son las Unidades de Negocio son las tomadoras de riesgo y las responsables de desarrollar e implementar las acciones de mitigación /control en el día a día, y se ha establecido la necesidad de definir responsables de riesgo operativo en las diferentes Unidades de negocio, los cuales tendrán las siguientes responsabilidades:

Las Unidades de negocio son los responsables directos de Riesgo Operativo quienes interactúan con la Unidad de Administración integral de riesgos.

Facilitar los procesos de identificación, evaluación, cuantificación, registro y monitoreo de riesgos operativos y de las oportunidades de negocio (productos / mercados) por su experiencia en los mismos, aplicando y cumpliendo con las políticas y procedimientos establecidos en el Manual de Administración integral de Gestión de Riesgos.

Reportar a la Unidad de Riesgos información sobre indicadores de Riesgos, incidentes y eventos de pérdida.

Aportar en la identificación de eventos de riesgo, procesos críticos, planes de acción que contribuyan a la eficacia que la institución desea alcanzar.

Participar en el desarrollo de los planes de Seguridad de Información y planes de continuidad de Negocios.

Los oficiales de Riesgo Operativo serán un nexo directo con el área de gestión de riesgos integrales, facilitando así los procesos de identificación, evaluación, cuantificación, registro y monitoreo de riesgos operativos.

A pesar de constituir un soporte fundamental para la gestión de riesgo operativo, los Oficiales de Riesgo no tendrán derecho a participar en las decisiones del Comité de Riesgos.



Unidad de Riesgos Integrales

Diseñar las políticas y el proceso de administración del riesgo operativo.

Monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos provenientes de los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.

Analizar las políticas y procedimientos de tecnología de información, propuestas por el área respectiva, especialmente aquellas relacionadas con la seguridad de la información.

Asegurar la correcta implantación de políticas y procedimientos específicos que permitan identificar, evaluar y controlar los riesgos operacionales.

Liderar el desarrollo, la aplicabilidad y cumplimiento de los planes de contingencia y de continuidad del negocio, así como proponer los líderes de las áreas que deban cubrir el plan de contingencias y de continuidad del negocio.

Proponer límites de control de Riesgos al comité de administración integral de riesgos para su aprobación y aplicación.

Analizar los resultados obtenidos por las Unidades de Negocio y soporte en cuanto a la gestión de riesgos operacionales.

Realizar informes sobre los avances y resultados en la Gestión de Riesgos operacionales.

Reportar al Comité las situaciones de incumplimiento del Plan de implementación.



Verificar que los eventos de riesgo calificados con un nivel de riesgo residual medio, alto, catastrófico cuenten con los controles necesarios que permita una calificación de nivel de riesgo menor o igual a medio.

Establecer mecanismos de control sobre la seguridad de la información de la Base de eventos de pérdida.

Las funciones y perfil del personal de la Unidad de Riesgos en Gestión Operativa son las definidas en el Manual de Funciones de Administración Riesgos Integrales

3.4.3. Gestión de riesgos en Entidades Controladas

La desregulación y globalización de los servicios financieros, junto con la creciente sofisticación de la tecnología financiera están haciendo a las actividades bancarias, y en consecuencia, sus perfiles de riesgo, cada vez más complejos. Adicionalmente a los riesgos de crédito, de tasa de interés y de mercado, el riesgo operacional puede ser sustantivo y las tendencias de pérdidas parecen indicar que se está incrementando.

Como resultado, una sólida gestión del riesgo operativo es cada vez más importante para entidades financieras y supervisores, con riesgos operativos emergiendo en un número de áreas críticas, tales como las siguientes:

- Mayor uso de tecnología automatizada (p.e. riesgos derivados de la automatización de procesos manuales, errores de procesamiento y riesgos de fallas en los sistemas);
- Proliferación de productos nuevos y altamente complejos;
- Crecimiento de transacciones bancarias electrónicas y aplicaciones de negocios relacionadas;
- Adquisiciones de gran escala, fusiones y consolidaciones;
- Aparición de bancos que actúan como proveedores de servicios a gran escala;



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Desarrollo y uso de técnicas de mitigación de riesgos (p.e. garantías, seguros, derivados de crédito, arreglos de neteo y titularizaciones); e,
- Integración global de servicios financieros (p.e. riesgos de transacciones de pago procesadas en múltiples monedas, crecientes transacciones comerciales, etc.).

La Gestión de Administración de los riesgos operacionales debe implementar mediante el diseño de un modelo la forma como crear, implementar, organizar en forma práctica definiciones, metodologías, políticas y procedimientos, así como establecer sus objetivos, límites y planes de contingencia para su correcta administración y gestión de conformidad con la resolución JB-2004-631 y la JB-2005-834 emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.



Capítulo 4. Establecimiento de un Marco de Control para la implementación de un Plan de Contingencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

4.1 Introducción.

Este trabajo de investigación, es una serie de procesos seguidos para asegurar que la organización no experimente interrupciones inaceptables en cualquiera de sus operaciones esenciales.

Por lo que no es sólo un evento de una sola vez, es un programa para gestionar el riesgo y mantener la habilidad de la organización de resistir potenciales incidentes desastrosos; y como tal requiere:

- Permanente participación de los niveles directivos de la Organización
- Asignación de responsabilidades.
- Establecimiento de un presupuesto anual.
- Provisión de recursos adecuados.

4.1.1. Objetivo.

El presente estudio, contribuirá a que LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO cuente con un Marco de Control para la implementación de un Plan de Contingencias que contempla los siguientes aspectos claves:

- ❖ Identificación de los procesos críticos del negocio.
- ❖ Identificación de los riesgos por fallas en la tecnología de información;
- ❖ Análisis que identifique los principales escenarios de contingencia tomando en cuenta el impacto y la probabilidad de que sucedan;
- ❖ Evaluación de los riesgos para determinar el impacto en términos de magnitud de daños, el período de recuperación y tiempos



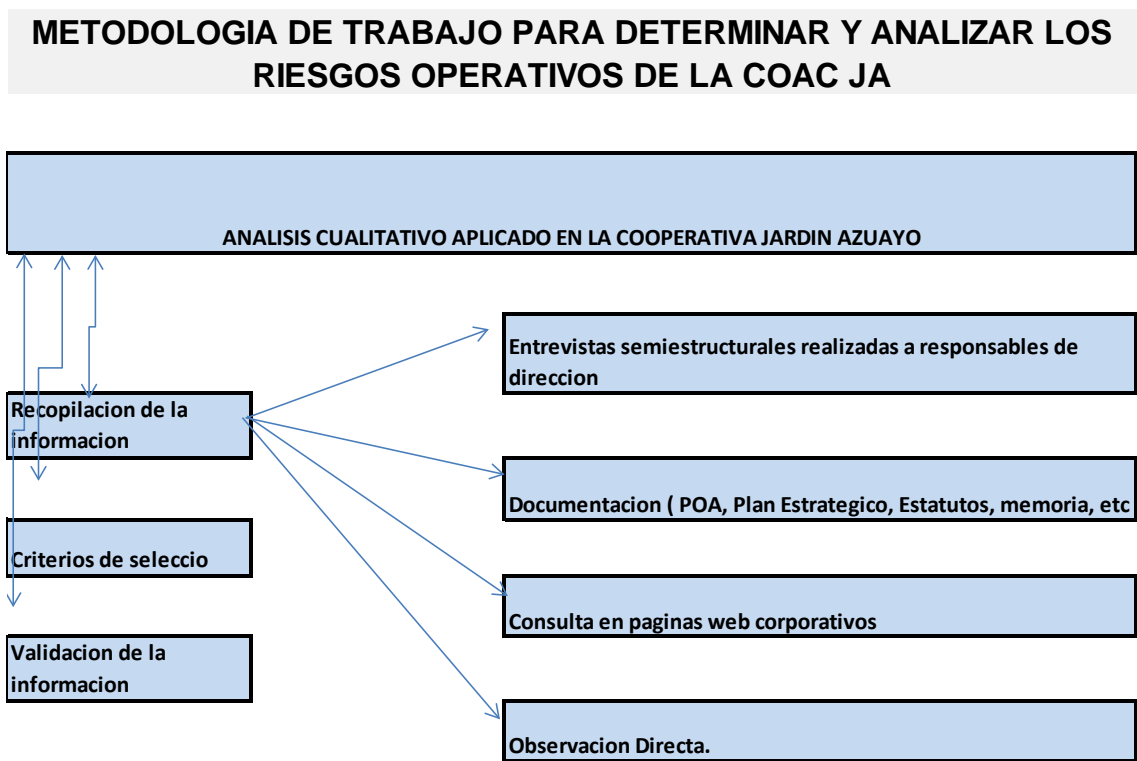
máximos de interrupción que puedan ocasionar los siniestros.

4.1.2. Alcance.

El presente estudio basa su desarrollo en un análisis de los procesos de la Cooperativa Jardín Azuayo, en donde se determinará los procesos críticos o esenciales del giro de negocio que son indispensables para el desarrollo de la institución; el mismo que tomará en cuenta el desarrollo de estrategias de continuidad de operación para los procesos críticos de negocio establecidos según la metodología del presente documento.

4.1.3. Metodología aplicada.

GRAFICO No. 5



Elaborado por: La autora



4.1.4. Normativa Ecuatoriana.

- Resolución JB-2004-631 del 22 de enero 2004. De la Gestión Integral y control de Riesgos.
- Resolución JB-2005-834 del 20 de octubre 2005. Gestión del Riesgo Operativo.
- Circular No. SBS-INIF-DNR-SRO-2006-4568, del 13 de septiembre 2006.
- Circular No. SBS-INIF-DNR-SRO-2008-23, del 20 de agosto 2008.
- Resolución JB-2008-1202, del 23 de octubre 2008. Ampliación Riesgo Legal.
- Resolución JB-2008-1223, del 18 de diciembre 2008. Ampliación plazo Gestión del Riesgo Operativo.
- Circular No. SBS-INIF-DNR-SRO-2009-23, del 17 de febrero del 2009.
- Resolución JB-2009-1491, del 26 de octubre 2009. Ampliación plazo Gestión del Riesgo Operativo Coop.
- Resolución JB-2012-2148, del 26 de abril 2012. Fraudes Electrónicos
- Circular IG-DNR-2012-024, 24 de mayo del 2012. Eventos.

4.2. Diagnostico Preliminar de la Cooperativa Jardín Azuayo.

4.2.1. Base Legal.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nació en Paute, febrero 1996, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de la Josefina (1993). Empezó con 120 socios fundadores.

La reconstrucción fue una oportunidad para plantear un nuevo estilo de desarrollo con una base en la comunidad que permita mejorar sus formas de producir, se potencie sus capacidades, transforme al ahorro local y extra local en créditos que dinamicen las condiciones de la vida del socio (a) y su entorno.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Jardín Azuayo trabaja de manera sostenible y solvente, generando nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global, profundizando la confianza, apoyada en sus directivas locales, que permiten consolidarse como una institución propia en cada lugar en el que esta presente.

4.2.2. Misión.

Fomentar el desarrollo de una Cultura Cooperativa haciendo de nuestra institución una escuela de Cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales. Desarrollamos productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones.

4.2.3. Visión.

Somos una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscamos nuestro buen vivir, el de nuestras comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del Cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollamos actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.

4.2.4. Valores y Principios.

Transparencia: Mostrarnos como somos -sin reservas. Hace relación a la Ética, entendido como la lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en cuyo fortalecimiento es importante la socialización de la información y la capacitación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Honestidad: Claridad, transparencia, cumplimiento. Expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

Compromiso: Apropiarnos de las responsabilidades adquiridas. Exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos por enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento del presente plan estratégico. Sin duda que elevar la convicción y compromiso, es un proceso continuo de mejoramiento, en ello juega un rol importante la capacitación y los sistemas de comunicación como herramientas que generan implicación social, pues sin ello, toda programación será una propuesta cargada de buena voluntad social.

Responsabilidad: Cumplir oportunamente con nuestros deberes y derechos. Expresada a través del trabajo en equipo (directivos, empleados, gerencia, socios) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con calidad, que le permitan a los socios mejorar su futuro.

Confianza: La Confianza, se relaciona con la seguridad que tienen los socios en sus ahorros, de ser parte, propietario, socio de la cooperativa. De pertenecer y contribuir a que la cooperativa tenga buen desempeño nivel financiero y social.

Fidelidad: Sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza, conoce, apropiación, consecuente con objetivos institucionales.

Democracia: Se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que esto sean accesibles para todos respetando e integrando pueblos y culturas.



Respeto al medio ambiente: En sintonía con una nueva conciencia planetaria, integrada a una comunidad de vida, responsable con el cuidado de nuestra casa común.

FIGURA No. 9

VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS



4.2.5. Objetivos de la entidad

4.2.5.1. Objetivo General:

Otorgar créditos que fomenten el microcrédito, cumpliendo de esta manera con su base de creación.

4.2.5.2. Objetivos Específicos:

- Contribuir a mejorar las condiciones de trabajo, producción y productividad de los socios, mediante la presentación de servicios financieros competitivos y oportunos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Fomentar el ahorro de los socios y de sus comunidades.
- Fomentar los principios cooperativos como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Promover su relación e integración con otras entidades nacionales o extranjeras, en procura del fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo.
- Procurar fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo institucional y de sus asociados.
- Promover la ampliación del número de socios de la cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo.
- Potenciar la formación y capacitación de directivos y socios.
- Promover el desarrollo integral de los socios y sus comunidades.
- Apoyar en capacitación a organizaciones productivas integradas por socios de la cooperativa.

4.2.6. El socio.

Son personas naturales y jurídicas que ven en la cooperativa una organización de confianza para depositar sus valores.

4.2.7. Estructura Orgánica.

El siguiente gráfico representa la estructura social de la Cooperativa Jardín Azuayo:



FIGURA No. 10

ESTRUCTURA ORGANICA JARDIN AZUAYO

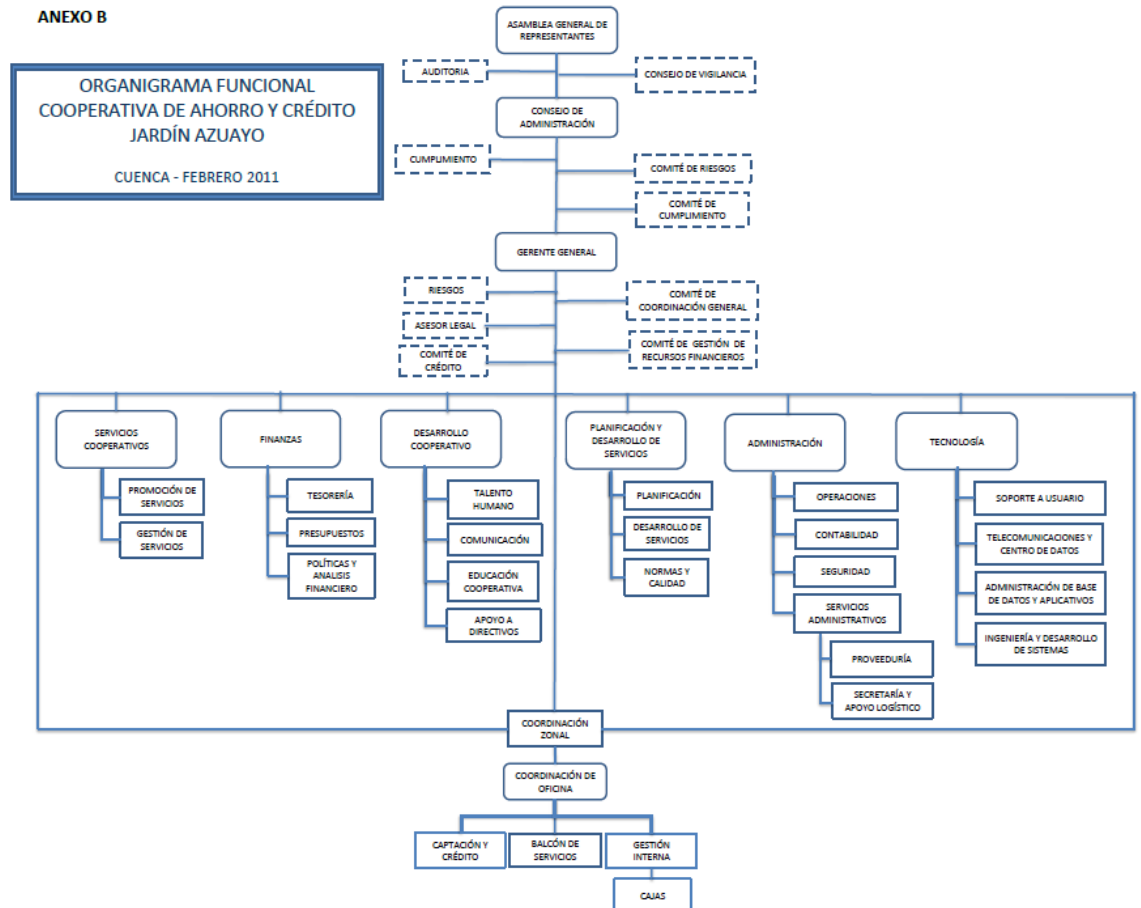


Fuente: wwwjardinazuayo.fin.ec



4.2.8 Estructura Funcional de la Cooperativa Jardín Azuayo

FIGURA NO. 11 ESTRUCTURA FUNCIONAL



4.2.9. FODA

Análisis Estratégico: Fortalezas

- Posición de liderazgo en el mercado. Importante nivel de liquidez que le permite cubrir eventuales retiros de depósitos.
- Importante monto de obligaciones con vencimientos programados, lo que disminuye el impacto de retiros inmediatos producto de un entorno incierto.
- Amplia red de distribución, con sucursales y oficinas en las principales ciudades del país que le han permitido acceder a su mercado objetivo y disminuir el riesgo por concentración geográfica.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Diversidad en la colocación de sectores productivos.
- Créditos accesibles para los clientes.

Análisis Estratégico: Oportunidad

- La intermediación financiera para la repatriación de las divisas, como producto de la migración
- El componente tecnológico que brinda el mercado, para agilizar los procesos, la comunicación y dar mejores servicios.
- El incremento de confianza que la población ecuatoriana tiene en el mercado financiero luego de la crisis financiera de 1999.
- El fomento de microempresas en el país, buscando siempre socios estratégicos en las entidades financieras, para el inicio y desarrollo del mismo.
- Los servicios financieros que ofrece la cooperativa

Análisis Estratégico: Debilidades

- Evaluación del Crédito.
- Actualización Base de Datos.
- Comunicación y Seguimiento.
- Desconocimiento de la normativa vigente.

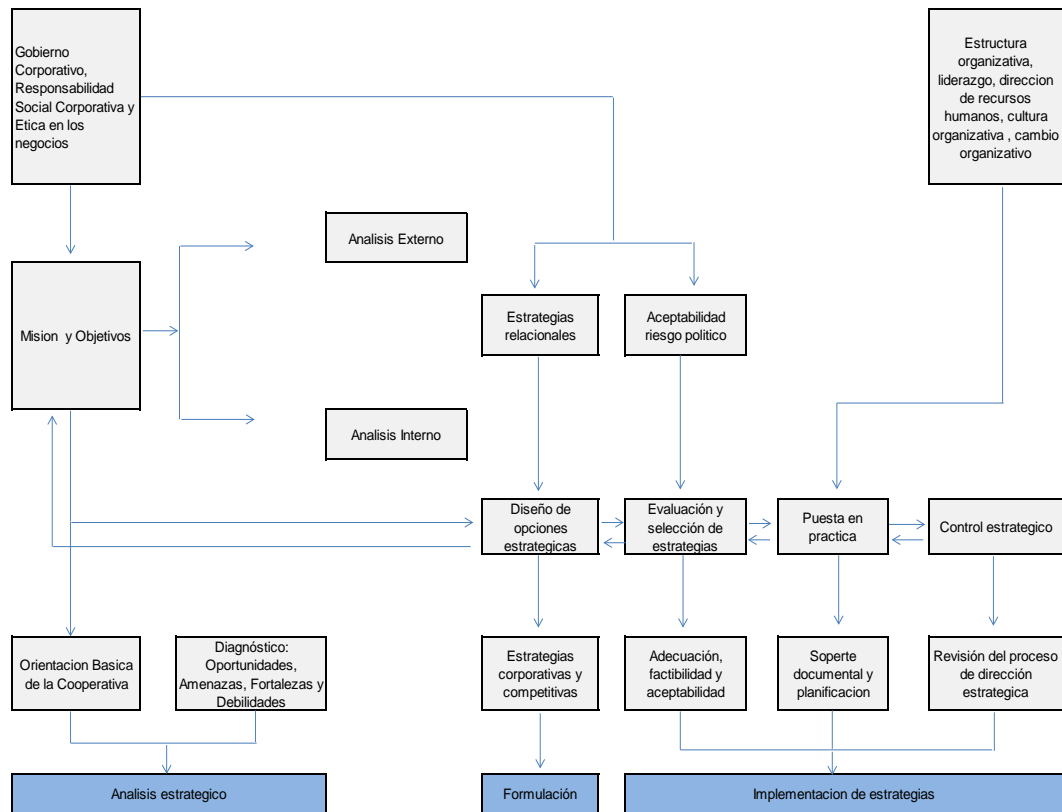
Análisis Estratégico: Amenazas

- Posibles marcas asociadas que buscan mayor rentabilidad estratégica
- Negociación del Cliente.
- Crédito Directo de Comercios.
- Crecimiento de diversidad de Tarjetas.



4.2.10 Enfoque Integral de la Dirección Estratégica de la Cooperativa

FIGURA NO. 12



Elaborado por: La Autora
Fuente: Jardín Azuayo

4.3 Identificación de Macroprocesos en la Cooperativa Jardín Azuayo

Para el análisis de procesos críticos, se consideraron los siguientes procesos de la Cooperativa Jardín Azuayo:

El Macroproceso de Captaciones con sus procesos de:

- Depósitos de Ahorros a la Vista
- Certificados de Depósitos a Plazo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Macroproceso de Crédito con sus procesos de:

- Otorgar Créditos de Consumo, Comercial, y Microcrédito
- Recuperar Cartera

El Macroproceso de Servicios Financieros con sus procesos de:

- Generar Tarjetas Débitos
- Transferencias Interbancarias
- Acreditación valores
- Débitos de Cuentas
- Pagos de Luz eléctrica

El Macroproceso de Recursos Humanos con sus procesos de:

- Reclutamiento y Selección
- Inducción
- Descripción, Clasificación y Valoración De Puestos
- Remuneración
- Desvinculación

El Macroproceso de Sistemas con sus procesos de:

- Administración
- Aplicaciones Informáticas
- Soporte Técnico al Usuario
- Servicios Tecnológicos
- Comunicaciones
- Seguridades Físicas
- Seguridades Logísticas
- Operación



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Macroproceso de Soporte Financiero con sus procesos de:

- Fuentes Alternativas de Fondo
- Inversiones y Fondos Disponibles
- Tasas de Interés
- Aportes y Transferencias Institucionales

El Macro proceso de Soporte Contable con sus procesos de:

- Estados Financieros
- Declaración de Impuestos
- Reportes e Informes

El Macroproceso de Servicios Administrativos con sus procesos de:

- Adquisición de Equipos, Muebles y Enseres
- Arrendamiento de Bienes Muebles e Inmuebles
- Contratación y Manejo de Pólizas de Seguros
- Proveeduría
- Servicios Varios
- Pago a Proveedores
- Mantenimiento
- Seguridad
- Servicios Generales

El Macroproceso de Asesoría Jurídica con sus procesos de:

- Asesorar e Informar
- Elaborar Documentos Jurídicos
- Procuración Judicial
- Soporte Técnico Jurídico
- Recuperación de Cartera en Proceso Judicial



El Macroproceso de Cumplimiento con sus procesos de:

- Plan Anual de Trabajo
- Manual de Control Interno Sobre la Prevención de Lavado de Activos
- Monitoreo Permanente de Operaciones o Transacciones de la Institución
- Informes y Reportes
- Actualización de Base De Datos
- Revisión de Manuales / Riesgo Operativo

El Macroproceso de Auditoría con sus procesos de:

- Plan Anual de Auditoria
- Evaluación del Control Interno y Otros Aspectos Relativos al Riesgo
- Revisión de La Razonabilidad de Los Estados Financieros, Registros Contables y Otros Aspectos Contable Financieros
- Cumplimiento Legal y Seguimiento de Las Disposiciones de La SIB y Las Observaciones y Recomendaciones de Informes
- Revisión y Recomendaciones Previa a la Aprobación de Manuales de Procesos e Instructivos Internos

4.4. Evaluación de Impactos Intangibles por Macroprocesos

Para la determinación de procesos críticos de acuerdo a los impactos intangibles, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinación de los macroprocesos y procesos productivos indispensables para el giro de negocio de la Cooperativa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Análisis de posibles impactos negativos a la operación del negocio que pueden ocasionar aspectos relacionados a: deterioro de imagen, inadecuado servicio al cliente, pérdida de confianza en inversión, pérdida de participación en el mercado, pérdida de competitividad, relaciones con terceros, confianza en los socio dañada e incumplimientos legales.
- Determinación del grado de afectación de cada impacto intangible en cada proceso de negocio, medido en las categorías: alto, medio, bajo.

La matriz resultante del análisis del grado de afectación de los impactos intangibles en los procesos de negocio de la Cooperativa se indica a continuación.



CUADRO No. 8

ANALISIS DEL GRADO DE AFECTACION DE LOS IMPACTOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO DE LA COOPERATIVA

MACROPROCESO	PROCESO	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS							
		Deterioro de Imagen	Inadecuado servicio al cliente	Pérdida de confianza en inversión	Pérdida de participación en el mercado	Pérdida de competitividad	Relaciones con terceros	Confianza en directivos dañada	Incumplimientos legales
CAPTACIONES	DEPOSITOS DE AHORROS A LA VISTA	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO
CAPTACIONES	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS A PLAZO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO
CREDITO	CREDITOS:CONSUMO, COMERCIAL,	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	ALTO
CREDITO	RECUPERAR CARTERA	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	ALTO
SERVICIOS FINANCIEROS	APORTES TRANSFERENCIAS INSTITUCIONALES	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
SERVICIOS FINANCIEROS	FUENTES ALTERNATIVAS DE FONDEO	ALTO	BAJO	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO
SERVICIOS FINANCIEROS	INVERSIONES Y FONDOS DISPONIBLES	MEDIO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
SERVICIOS FINANCIEROS	TARJETA DE DÉBITO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO

Elaborado por: La Autora

Fuente: Coop. Jardín Azuayo

Ing. Marcia Pesantez C.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Seguidamente se establece la siguiente homologación numérica de los grados de afectación:

- Alto = 3
- Medio = 2
- Bajo = 1

Niveles de Impacto	Rango de Impacto	Descripción
3	Más o igual a 20	Impacto Alto
2	Entre 14 y 19	Impacto Medio
1	Entre 0 y 13	Impacto bajo

A continuación se suman dichos valores para obtener un total o sumatoria:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO No. 9

IDENTIFICACION DE RIESGOS EN LOS MACROPROCESOS DE LA COOPERATIVA

MACROPROCESO	PROCESO	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS								Sumatoria
		Deterioro de Imagen	Inadecuado servicio al cliente	Pérdida de confianza en inversión	Pérdida de participación en el mercado	Pérdida de competitividad	Relaciones con terceros	Confianza en directivos dañada	Incumplimientos legales	
CAPTACIONES	DEPOSITOS DE AHORROS A LA VISTA	3	2	3	2	3	2	3	3	21
CREDITO	CREDITOS DE CONSUMO, COMERCIAL, Y MICRO CREDITO	3	2	3	3	3	1	3	3	21
CAPTACIONES	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS A PLAZO	3	2	3	2	2	2	3	3	20
SERVICIOS FINANCIEROS	FUENTES ALTERNATIVAS DE FONDEO	3	1	3	2	2	3	3	3	20
SERVICIOS FINANCIEROS	TARJETA DE DÉBITO	2	3	2	2	2	3	1	2	17
CREDITO	RECUPERAR CARTERA	3	2	1	2	2	1	2	3	16
SERVICIOS FINANCIEROS	INVERSIONES Y FONDOS DISPONIBLES	2	1	2	3	1	3	2	1	15
SERVICIOS FINANCIEROS	APORTES TRANSFERENCIAS INSTITUCIONALES	1	1	1	1	1	1	1	1	8

ELABORADO POR: LA AUTORA

FUENTE: COOP. JARDIN AZUAYO

Ing. Marcia Pesantez C.



Los procesos críticos de negocio se obtienen de la sumatoria de los niveles de severidad tanto de los impactos financieros como de los impactos intangibles, para cada proceso de negocio.

4.5 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS CRITICOS EN LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO

CUADRO NO.10 DETERMINACION DE LOS PROCESOS CRITICOS

MACROPROCESO	PROCESO CRITICO	NIVELES DE IMPACTO	IMPACTO
CAPTACIONES	DEPOSITOS DE AHORROS A LA VISTA	3	ALTO
CREDITO	OTORGAR CREDITOS DE CONSUMO, COMERCIAL, Y MICROCREDITO	3	ALTO
SERVICIOS FINANCIEROS	FUENTES ALTERNATIVAS DE FONDEO	3	ALTO
SERVICIOS FINANCIEROS	TARJETA DE DÉBITO	2	MEDIO
CREDITO	RECUPERAR CARTERA	2	MEDIO
SERVICIOS FINANCIEROS	INVERSIONES Y FONDOS DISPONIBLES	1	BAJO
SERVICIOS FINANCIEROS	APORTES TRANSFERENCIAS INSTITUCIONALES	1	BAJO

Elaborado por: La Autora

Fuente: Coop. Jardín Azuayo

Se observa que el proceso más crítico de la Cooperativa es el de Depósitos de Ahorro a la Vista, seguido por Certificados de Depósitos a Plazo y así sucesivamente.



4.6 Identificación del RTO, RPO y MTDS.

Los requerimientos de los tiempos de recuperación, consisten en una serie de componente. Estos componentes tienen que ver con el tiempo disponible para que la Cooperativa se recupere de una alteración. Los tiempos involucrados en la recuperación son los siguientes:

- a. **Recovery Time Objective – RTO:** Indica el tiempo requerido para recuperar sistemas y recursos que han sufrido una alteración. El RTO es el tiempo entre el desastre y la recuperación de los recursos. El MTD obtenido en pasos anteriores expresa el límite máximo del valor del RTO.
- b. **Recovery Point Objective – RPO:** Se refiere a la magnitud de pérdida de datos medida en términos de un periodo de tiempo entre los últimos respaldos y el evento alterador.
- c. **Work Recovery Time – WRT:** Es el tiempo requerido para recuperar datos perdidos una vez que los sistemas están reparados, es decir el tiempo para llevar los procesos de la organización a la normalidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO NO. 11 IDENTIFICACION DEL RTO,RPO Y MTDS EN LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO

MACROPROCESO	PROCESO CRÍTICO	RPO: Es el período máximo tolerable en la que los datos pueden perderse de un servicio de TI debido a un incidente grave	RTO : es el tiempo que se necesita para recuperar el servicio	Es el tiempo requerido para recuperar datos perdidos una vez que los sistemas están reparados, es decir el tiempo para llevar los procesos de la organización a la normalidad.	RTO + WRT
		RPO	RTO	WRT	MTDS
CAPTACIONES	DEPOSITOS DE AHORROS A LA VISTA	12 horas	CINCO MINUTOS	2 DIAS	2 DIAS, 5 MINUTOS
CAPTACIONES	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS A PLAZO	12 horas	CINCO MINUTOS	2 DIAS	2 DIAS, 5 MINUTOS
CREDITO	CREDITOS CONSUMO, COMERCIAL Y MICRO CREDITO	12 horas	CINCO MINUTOS	2 DIAS	2 DIAS, 5 MINUTOS
CREDITO	RECUPERAR CARTERA	12 horas	CINCO MINUTOS	2 DIAS	2 DIAS, 5 MINUTOS
SERVICIOS FINANCIEROS	FUENTES ALTERNATIVAS DE FONDEO	12 horas	CINCO MINUTOS	2 DIAS	2 DIAS, 5 MINUTOS
SERVICIOS FINANCIEROS	TARJETA DE DÉBITO	12 horas	CINCO MINUTOS	2 DIAS	2 DIAS, 5 MINUTOS
SERVICIOS FINANCIEROS	INVERSIONES Y FONDOS DISPONIBLES	12 horas	CINCO MINUTOS	2 DIAS	2 DIAS, 5 MINUTOS
SERVICIOS FINANCIEROS	APORTES TRANSFERENCIAS INSTITUCIONALES	12 horas	CINCO MINUTOS	2 DIAS	2 DIAS, 5 MINUTOS

Fuente: Departamento de Riesgos – Cooperativa JA

Elaborada por: La Autora

Ing. Marcia Pesantez C.



4.7 Análisis de Factores de Riesgo

4.7.1. Factor Personas: Identificación de las personas que intervienen en el proceso del riesgo operativo.

Son los recursos humanos y los registros vitales (documentos importantes, documentos legales, archivos indispensables; en forma física o electrónica), que utilizan los procesos críticos del negocio.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO NO. 12 IDENTIFICACION DEL PERSONAL, REGISTROS Y DOCUMENTOS VITALES QUE INTERVIENE EN EL PROCESO DEL RIESGO OPERATIVO

MACROPROCESO	PROCESOS CRÍTICOS	RECURSOS HUMANOS	REGISTROS Y DOCUMENTOS VITALES
CAPTACIONES	DEPOSITOS DE AHORRO A LA VISTA	JEFE DE CAPTACIONES Y SERVICIOS	PAPELETAS DE DEPOSITO, REGISTRO SISTEMA ORACLE
		OFICIAL DE NEGOCIO DE CAPTACIONES	
		ASISTENTE OPERATIVO DE CAPTACIONES	
	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS A PLAZO	JEFE DE CAPTACIONES Y SERVICIOS	CERTIFICADOS ARCHIVO BOVEDA, EQUIPO IBM
		OFICIAL DE NEGOCIO DE CAPTACIONES	
		ASISTENTE OPERATIVO DE CAPTACIONES	
CREDITO	ORDINARIO	COMITÉ DE CREDITO DESDE 10000 HASTA 30.000	GARANTIA PERSONAL O HIPOTECARIA
	EMERGENTE	OFICIAL CREDITO HASTA 1000	GARANTE
	SIN AHORRO	COMITÉ DE CREDITO MENORES A 10.000 A 15.000	HIPOTECARIO
	DE DESARROLLO	CONSEJO DE ADMINISTRACION	PERSONAL O HIPOTECARIO O INSTITUCION ART. 27
	RECUPERAR CARTERA	JEFE DE CARTERA	DOCUMENTOS DE PAGO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MACROPROCESO	PROCESOS CRÍTICOS	RECURSOS HUMANOS	REGISTROS Y DOCUMENTOS VITALES
SERVICIOS FINANCIEROS	APORTES TRANSFERENCIAS INSTITUCIONALES	SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	DEBITOS AUTOMATICOS DE CUENTAS
		ANALISTA FINANCIERO	
	FUENTES ALTERNATIVAS DE FONDEO	SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	CARTAS DE AUTORIZACION
		ANALISTA FINANCIERO	
		ANALISTA ADMINISTRATIVO	
	INVERSIONES Y FONDOS DISPONIBLES	SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	CARTAS DE AUTORIZACION, ESTADOS DE CUENTA INSTITUCIONE FINANCIERAS, DOCUMENTOS DE RESPALDO
		ANALISTA FINANCIERO	
ANALISTA ADMINISTRATIVO			
TARJETA DE DÉBITO	GERENTE NEGOCIOS	REGISTROS DE DEBITO EN EQUIPO IBM, LOGS DEL CAJERO	

ELABORADO POR: LA AUTORA

FUENTE: COOPERATIVA JARDIN AZUAYO

Ing. Marcia Pesantez C.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Es indispensable que tanto los recursos humanos como los registros vitales tengan sus backups o reemplazos.

En el caso de los recursos humanos, se debe establecer si existe o no un funcionario de reemplazo (Backup de reemplazo) quien pueda efectuar las mismas actividades y funciones si el funcionario principal no estuviera presente en forma temporal o en forma definitiva. Adicionalmente se deben establecer los niveles de respaldo: alto, medio o bajo en base a las siguientes consideraciones:

- Alto: funcionario de respaldo tiene similar conocimiento y experiencia que funcionario principal, además ha reemplazado en funciones al funcionario principal en al menos una ocasión, además ha realizado sus funciones de respaldo en forma adecuada.
- Medio: funcionario de respaldo tiene menor conocimiento y experiencia que el funcionario principal, o no se ha comprobado su efectividad debido a que no ha reemplazado en ninguna ocasión al funcionario principal.
- Bajo: funcionario de respaldo tiene conocimiento básico y experiencia en relación al funcionario principal, o cuando ha reemplazado al funcionario principal su desempeño no ha sido adecuado, o el funcionario principal no cuenta con un funcionario de respaldo

En el caso de los registros vitales, también se debe establecer si existen respaldos de estos documentos, adicionalmente indicando los niveles de respaldo: alto, medio y bajo considerando si los respaldos existen, y si estos son adecuados o no.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO NO. 12 DETERMINACION DE BACK UPS DE PERSONAL, REGISTROS Y DOCUMENTOS VITALES

MACROPROCESO	PROCESOS CRÍTICOS	RECURSOS HUMANOS			REGISTROS Y DOCUMENTOS VITALES		
		RECURSOS HUMANOS	BACKUP DE REEMPLAZO	NIVEL DE RESPALDO (ALTO,MEDIO,BAJO)	DOCUMENTOS VITALES	BACKUP	NIVEL DE RESPALDO (ALTO,MEDIO,BAJO)
CAPTACIONES	DEPOSITOS DE AHORRO A LA VISTA	JEFE DE CAPTACIONES Y SERVICIOS	Oficial de Negocios y Captaciones	ALTO	PAPELETAS DE DEPOSITO, REGISTRO SISTEMA (SERVIDORES)	DOCUMENTO ARCHIVO, BACKUP SITE, CONTINGENCIA EQUIPO DE RESPALDO EN LINEA	ALTO
		OFICIAL DE NEGOCIO DE CAPTACIONES	Jefe Operativo de Captaciones y Servicios	ALTO			
		ASISTENTE OPERATIVO DE CAPTACIONES	Oficial de Negocios y Captaciones	MEDIO			
	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS A PLAZO	JEFE DE CAPTACIONES Y SERVICIOS	Oficial de Negocios y Captaciones	ALTO	CERTIFICADOS ARCHIVO BOVEDA, EQUIPO (SERVIDORES)	REGISTRO EQUIPO RESPALDO SITE CONTINGENCIA	ALTO
		OFICIAL DE NEGOCIO DE CAPTACIONES	Jefe Operativo de Captaciones y Servicios	MEDIO			
		ASISTENTE OPERATIVO DE CAPTACIONES	Oficial Operativo de Captaciones	ALTO			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MACROPROCESO	PROCESOS CRÍTICOS	RECURSOS HUMANOS			REGISTROS Y DOCUMENTOS VITALES		
		RECURSOS HUMANOS	BACKUP DE REEMPLAZO	NIVEL DE RESPALDO (ALTO,MEDIO,BAJO)	DOCUMENTOS VITALES	BACKUP	NIVEL DE RESPALDO (ALTO,MEDIO,BAJO)
CREDITO	CREDITOS ORDINARIO, EMERGENTE, SIN AHORRO, DE DESARROLLO	COMITÉ DE CREDITO POR: GERENTE, TESORERO Y COORDINADOR ZONAL	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE OPERACIONES	ALTO	GARANTIA PERSONAL O HIPOTECARIA	ORIGINALES EN BOVEDA Y COPIAS NOTARIZADAS EN NOTARIA	ALTO
			ASIST. TESORERIA				
			JEFE ADMINISTRATIVO Y DE OPERACIONES				
		OFICIAL DE CREDITO 1	OFICIAL DE CREDITO 2	BAJO	GARANTE	ORIGINALES EN BOVEDA Y COPIAS NOTARIZADAS EN NOTARIA	ALTO
	CONSEJO ADMINISTRATIVO: DIRECTIVA LOCAL, 4 DIRECTIVOS DE OFICINA ASIGNADOS EN LA ASAMBLEA GENERAL	SUPLENTES ESTABLECIDOS EN LA ASAMBLEA	ALTO	GARANTIA PERSONAL O HIPOTECARIA	ORIGINALES EN BOVEDA Y COPIAS NOTARIZADAS EN NOTARIA	ALTO	
	RECUPERAR CARTERA	JEFE DE CARTERA	Oficial Operativo	MEDIO	DOCUMENTOS DE PAGO	REGISTRO EQUIPO (SERVIDOR), RESPALDO	ALTO
		OFICIAL OPERATIVO	Asistente Operativo	BAJO			
ASISTENTE OPERATIVA		Oficial Operativo	ALTO				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MACROPROCESO	PROCESOS CRÍTICOS	RECURSOS HUMANOS			REGISTROS Y DOCUMENTOS VITALES		
		RECURSOS HUMANOS	BACKUP DE REEMPLAZO	NIVEL DE RESPALDO (ALTO,MEDIO,BAJO)	DOCUMENTOS VITALES	BACKUP	NIVEL DE RESPALDO (ALTO,MEDIO,BAJO)
SERVICIOS FINANCIEROS	APORTES TRANSFERENCIAS INSTITUCIONALES	SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE OPERACIONES	ALTO	DEBITOS AUTOMATICOS DE CUENTAS	REGISTRO EQUIPO (SERVIDOR), RESPALDO CONTABLE Y DOCUMENTOS DE ESTADOS DE CUENTA INSTITUCIONES FINANCIERAS	ALTO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MACROPROCESO	PROCESOS CRÍTICOS	RECURSOS HUMANOS			REGISTROS Y DOCUMENTOS VITALES		
		RECURSOS HUMANOS	BACKUP DE REEMPLAZO	NIVEL DE RESPALDO (ALTO, MEDIO, B AJO)	DOCUMENTOS VITALES	BACKUP	NIVEL DE RESPALDO (ALTO, MEDIO, B AJO)
SERVICIOS FINANCIEROS	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE OPERACIONES	SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE OPERACIONES	ALTO	CARTAS DE AUTORIZACION	REGISTRO EQUIPO (SERVIDOR), RESPALDO CONTABLE Y DOCUMENTOS DE ESTADOS DE CUENTA INSTITUCIONES FINANCIERAS	ALTO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MACROPROCESO	PROCESOS CRÍTICOS	RECURSOS HUMANOS			REGISTROS Y DOCUMENTOS VITALES		
		RECURSOS HUMANOS	BACKUP DE REEMPLAZO	NIVEL DE RESPALDO (ALTO,MEDIO,BAJO)	DOCUMENTOS VITALES	BACKUP	NIVEL DE RESPALDO (ALTO,MEDIO,BAJO)
SERVICIOS FINANCIEROS	INVERSIONES Y FONDOS DISPONIBLES	SUBGERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	JEFE ADMINISTRATIVO Y DE OPERACIONES	ALTO	CARTAS DE AUTORIZACION, ESTADOS DE CUENTA INSTITUCIONES FINANCIERAS, DOCUMENTOS DE RESPALDO	REGISTRO EQUIPO IBM PARTE CONTABLE Y DOCUMENTOS DE ESTADOS DE CUENTA INSTITUCIONES FINANCIERAS	ALTO
SERVICIOS FINANCIEROS	TARJETA DE DÉBITO	GERENTE NEGOCIOS	JEFE DE CREDITO	ALTO	REGISTROS DE DEBITO EN EQUIPO SERVIDOR, LOGS DEL CAJERO	REGISTRO EQUIPO IBM PARTE CONTABLE, CUENTAS DE AHORRO	ALTO

Elaborado por: La Autora
Fuente: Dpto. Riesgos Coop.
Jardín Azuayo

Ing. Marcia Pesantez C.



4.7.2 Factor Procesos:

A continuación se detalla el proceso de otorgamiento de un crédito.

FIGURA NO. 13 PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE UN CREDITO



Elaborado por: La Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO No. 13

MATRIZ DE IDENTIFICACION DEL RIESGO OPERATIVO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

ACTIVIDADES	Informa a los clientes sobre los tipos de crédito, el proceso y las condiciones; y entrega de la solicitud de crédito al cliente	Recibe y revisa del cliente la solicitud y la documentación requerida según el tipo de crédito y monto.	Ingresa datos del cliente en el sistema. Revisar listas de cautela, observados, sindicados, homónimos del Consep, y burós. Registrar fecha de entrega para investigación	Reporte del Buró de Crédito	Verificar datos y referencias y valida la documentación	Elaborar Medio de Aprobación recomendando o no la aprobación	Revisar criterios utilizados para la aprobación, monto, observaciones y aprueba el crédito	Legaliza la documentación y acredita el valor del préstamo en la cuenta del cliente
Oficial de Crédito	NO							
Oficial de Cartera								
Jefe de Crédito								
RIESGO OPERATIVO IDENTIFICADO	No informo adecuadamente al cliente los tipos de crédito y las condiciones para obtenerlo	No llena totalmente la solicitud, incompleta documentación	Error de captura de la información en el sistema	No genera el reporte de buró de crédito y no revisa la información del buró	No realiza la verificación y la validación	Error en la elaboración del documento	Número de tramites en exceso para aprobación, revisión rápida	Error en la acreditación del préstamo por un valor menor o mayor, en la digitación en el sistema informático
CONTROLES			Sistema automatizado para el ingreso de datos	Fuentes de verificación externa	Hojas de validación	Supervisión por un superior	Controles periodicos de Auditoría	Sistema automatizado

Elaborado por: La Autora

Ing. Marcia Pesantez C.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Número de Riesgo	Descripción del Riesgo	Origen	Tipo	Fuente
POCC01	Error de captura de la información en el sistema	Interno	Riesgo Humano	Error
POCC02	No genera el reporte de buró de crédito y no revisa la información del buró	Interno	Riesgo Humano	Errores, Abuso
POCC03	No realiza la verificación y la validación	Interno	Riesgo Humano	Errores, Abuso
POCC04	Error en la elaboración del documento	Interno	Riesgo Humano	Errores, Experiencia
POCC05	Número de tramites en exceso para aprobación, revisión rápida	Interno	Riesgo Humano	Errores, Experiencia
POCC06	Error en la acreditación del préstamo por un valor menor o mayor, en la digitación en el sistema informático	Interno	Tecnológico	Fallas

Elaborado por: La autora
Fuente: Dpto. Crédito de la
Coop. Jardín Azuayo

Ing. Marcia Pesantez C.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO No. 14 CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS OPERATIVOS IDENTIFICADOS EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Número de Riesgo	Descripción del Riesgo	Frecuencia	Severidad	Peso
POCC01	Error de captura de la información en el sistema	Probable	Significante	12
POCC02	No genera el reporte de buró de crédito y no revisa la información del buró	Casi Nula	Moderado	2
POCC03	No realiza la verificación y la validación	Probable	Fuerte	9
POCC04	Error en la elaboración del documento	Raro	Moderado	4
POCC05	Número de tramites en exceso para aprobación, revisión rápida	Probable	Moderado	6
POCC06	Error en la acreditación del préstamo por un valor menor o mayor, en la digitación en el sistema informático	Casi Nula	Fuerte	3

Elaborado por: La autora
Fuente: Jardín Azuayo

Ing. Marcia Pesantez C.



GRAFICO No. 6 MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS

FRECUENCIA	CASI SEGURO (4)	4	8	12	16
	PROBABLE (3)	3	6 POCC05	9 POCC03	12 POCC01
	RARO (2)	2 POCC02	4 POCC04	6	8
	CASI NULA (1)	1	2	3 POCC06	4
		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANTE (4)
		SEVERIDAD			

Este factor responde la siguiente interrogante: en que procesos claves se debe ser exitoso para garantizar la viabilidad operativa del plan estratégico.

- Determina las acciones que debe ejecutar internamente la entidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Identifica los procesos y competencias claves que deben ser mejoradas continuamente por la organización.
- Análisis del desempeño de los procesos claves, que motorizan el negocio y soportan operativamente el plan.

4.7.3 Factores de Tecnología de Información (soporte de operaciones actuales y futuras, y mantenimiento del sistema operativo y sus seguridades).

El sector financiero es un sector tecnológico y que gestiona esencialmente intangibles (información); por esta razón Jardín Azuayo destina gran parte de sus recursos financieros al fortalecimiento de sus sistemas de información cuya finalidad es el de mantenerse competitivos y prestar cada vez mejores servicios a sus socios.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Este riesgo tecnológico se lo realiza en base a Escenarios, a continuación se identifican los activos informáticos, su importancia a través de calificaciones en su confidencialidad, integridad y disponibilidad:

Información Electrónica de Bienes de los Proceso de Crédito y Recuperación de Cartera

No:	Descripción del Bien	Valor MA, A, M, B	Razón (CID)		
			Confidencialidad	Integridad	Disponibilidad
1	Base de Datos ORACLE	MA	MA	MA	M
2	Fitbank Fisja (propio)	MA	MA	MA	M
3	Servidor Linux	MA	MA	A	MA
4	Firewall Kasperki	MA	MA	A	A

Bienes de Software de los Proceso de Crédito y Recuperación de Cartera

No:	Descripción del Bien	Valor MA, A, M, B	Razón (CID)		
			Confidencialidad	Integridad	Disponibilidad
1	Sistema Operativo Windows Linux	MA	MA	MA	A
2	Outlook (correo electronico) Linux / Zimbra Web Mail	MA	A	A	M

Bienes Físicos de los Proceso de Crédito y Recuperación de Cartera

No :	Descripción del Bien	Valor MA, A, M, B	Razón (CID)		
			Confidencialidad	Integridad	Disponibilidad
1	Computadoras	A	M	M	A
5	UPS	B	B	B	M
6	Centralilla Telefónica	M	B	M	M



Servicios Contratados y Públicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

No :	Descripción del Bien	Valor MA, A, M, B	Razón (CID)		
			Confidencial idad	Integri dad	Disponibili dad
1	Energía Eléctrica	A	M	A	A
2	Internet banda ancha	A	A	A	A

Elaborado por: La autora
Fuente: Dpto. Sistemas Jardín Azuayo

VALOR	IMPACTO			
	MA	M	A	MA
	A	B	M	A
	M	MB	B	M
	B	MB	MB	B
	MB	MB	MB	MB

Aquellos activos que reciban una calificación de impacto muy alto (MA) deberían ser objeto de atención inmediata.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO No. 15 ANALISIS DE VULNERABILIDADES Y AMENAZAS EN LOS SOPORTES DE OPERACIONES ACTUALES Y FUTURAS Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA OPERATIVO Y SUS SEGURIDADES.

NUMERO	ACTIVO	LOCALIZACION	RESPONSABLE	VULNERABILIDADES	AMENAZAS	Impacto	Probabilidad	Riesgo
1	Base de Datos SQL	Centro de Computo	Jefe de Tecnologías	No separar funciones de los DBA's	Fallo de Energía	3	2	6
				Falta de Controles	Destrucción de la Base	3	1	3
				Falta de Mantenimiento	Alteración de Datos	3	1	3
2	Fitbank Fisja (propio)	Centro de Computo	Jefe de Tecnologías	Robo de Información	Mal funcionamiento	3	1	3
				Ingreso erróneo de información	Uso no autorizado de equipos	3	2	6
				No se cuenta con inventario de perfiles de acceso a las aplicaciones	Saturación de Información	3	1	3
3	Servidor Linux	Centro de Computo	Jefe de Tecnologías	Falta de Protección	Polvo	3	1	3
				Accesos no autorizados	Variaciones de Voltaje	3	2	6
				Instalaciones inadecuadas	Destrucción de los equipos	3	1	3
4	Firewall Kasperki	Centro de Computo	Jefe de Tecnologías	Usuarios no autorizados con acceso a la información	Hackers	3	1	3
					Virus	3	2	6
				Instalaciones inadecuadas	Perdida de datos	3	2	6
					Robo de información	3	1	3
				Falta de renovación de licencias	Manipulación de la información	3	1	3



UNIVERSIDAD DE CUENCA

NUMERO	ACTIVO	LOCALIZACION	RESPONSABLE	VULNERABILIDADES	AMENAZAS	Impacto	Probabilidad	Riesgo
5	Sistema Operativo Windows Linux	Usuario	Jefe de Procesos	Falta de capacitación en el uso	Desconocimiento en la funcionalidad del sistema	1	3	3
				Fallas en el sistema	Paralización de operaciones	2	3	6
					Errores de operatividad	3	1	3
6	Outlook (correo Electronico) Linux / Zimbra Web Mail	Carpeta de Crédito	Oficial de Crédito	Uso inadecuado de la herramienta	Correo basura	1	3	3
				Falta de Mantenimiento	Saturación	1	3	3
				Establecimiento de restricciones en su uso	Robo de información	3	1	3
7	Computadoras	Usuario	Empleados	Falta de Mantenimiento	Obsolencia	1	2	2
				Uso inadecuado de la herramienta	Daños en los equipos	1	3	3
				Falta de capacitación en el uso	Inaoperatividad	1	2	2
8	UPS	Usuario	Empleados	Uso inadecuado de la herramienta	Obsolencia	1	1	1
				Fallas por falta de calidad	Daños en los equipos	1	1	1
9	Centralilla Telefónica	Administración	Recepcionista	Falta de Mantenimiento	Obsolencia	1	1	1
				Uso inadecuado de la herramienta	Daños en los equipos	1	1	1
				Falta de capacitación en el uso	Inaoperatividad	1	1	1



UNIVERSIDAD DE CUENCA

NUMERO	ACTIVO	LOCALIZACION	RESPONSABLE	VULNERABILIDADES	AMENAZAS	Impacto	Probabilidad	Riesgo
10	Energía Eléctrica	Edificio	Subgerente Financiero - Administrativo	Falta de Mantenimiento	Daños en la infraestructura	1	1	1
				Falta de seguridades	Sin servicio por agentes externos prolongado	1	1	1
				Inadecuadas instalaciones	Incendio	1	1	1
11	Internet banda ancha	Usuario	Subgerente Financiero - Administrativo	Falta de pago	Fallas en el servicio	1	1	1
				Falta de renovación del contrato	Sin servicio por agentes externos prolongado	1	2	2
				Uso inadecuado de la herramienta	Saturación por creciente número de usuarios	1	2	2

ELABORADO POR: LA AUTORA
FUENTE: JARDIN AZUAYO



Escenario1. Hacking o intrusión en los sistemas de la Cooperativa que ocasione pérdida de los datos, y pérdida de los registros vitales.

Escenario 2. Virus en los sistemas operativos de la Cooperativa, que generen retrasos en las operaciones, por pérdida de información de los paquetes informáticos.

Escenario 3. Fallas en la Red, que impidan la generación de las operaciones, molestias en los clientes por falta de atención y demorandolas transacciones y generando extensión en los horarios.

GRAFICO No. 7

ANALISIS DE ESCENARIOS DE RIESGOS PARA DETERMINAR LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

RIESGOS TECNOLOGICOS	SEVERIDAD				PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
	IMPACTO BAJO	IMPACTO INTERMEDIO	IMPACTO MAYOR	IMPACTO ALTO	
VIRUS		X			MEDIA
HACKING				X	BAJA
FALLAS EN LA RED	X				ALTA

Elaborado por: La autora
Fuente: Jardín Azuayo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO No 16. RIESGOS TECNOLOGIOS POR PROCESOS CRITICOS

MACRO PROCESOS	PROCESOS CRITICOS	RIESGOS TECNOLOGICOS																								
		RIESGO	I B	II	IM	I A	RIESGO	I B	I I	I M	I A	RIESG O	I B	I I	I M	I A	RIESGO	I B	I I	I M	I A	RIESGO	I B	I I	I M	IA
CAPTACION ES	DEPOSITOS DE AHORRO A LA VISTA	VIRUS		1			HACKING				1	FALLAS EN LA RED	1				PERDIDA DE DATOS				1	DAÑO EN EQUIPO	1			
CAPTACION ES	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS A PLAZOS	VIRUS		1			HACKING				1	FALLAS EN LA RED	1				PERDIDA DE DATOS				1	DAÑO EN EQUIPO	1			
CREDITO	CREDITOS DE CONSUMO, COMERCIAL Y MICROCREDITO	VIRUS		1			HACKING				1	FALLAS EN LA RED	1				PERDIDA DE DATOS				1	DAÑO EN EQUIPO	1			
CREDITO	RECUPERAR CARTERA	VIRUS		1			HACKING				1	FALLAS EN LA RED	1				PERDIDA DE DATOS				1	DAÑO EN EQUIPO	1			
SERVICIOS FINANCIEROS	FUENTES ALTERNATIVAS DE FONDEO	VIRUS		1			HACKING				1	FALLAS EN LA RED	1				PERDIDA DE DATOS				1	DAÑO EN EQUIPO	1			
SERVICIOS FINANCIEROS	INVERSIONES Y FONDOS DISPONIBLES	VIRUS		1			HACKING				1	FALLAS EN LA RED	1				PERDIDA DE DATOS				1	DAÑO EN EQUIPO	1			
SERVICIOS FINANCIEROS	TARJETA DE DEBITO	VIRUS		1			HACKING				1	FALLAS EN LA RED	1				PERDIDA DE DATOS				1	DAÑO EN EQUIPO	1			

Elaborado por: La Autora
Fuente: Jardín Azuayo

Ing. Marcia Pesantez C.



4.7.4 Factores de riesgo operativo eventos internos (COSO ERM)

El análisis para la identificación del Riesgo Operativo de Eventos Interno dentro de la Cooperativa Jardín Azuayo se lo realizo aplicando el método del COSO ERM a través de la calificación de sus 8 factores que permite un conocimiento e identificación del impacto de los riesgos y sus áreas criticas.

CUADRO No. 16

CALIFICACIONES DEL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO COSO ERM

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CUESTIONRIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
1.1	Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo y desarrolle la calificación.			
OBJETIVO.	CONOCER LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA			
EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
N°.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	PT	SI/NO	CT
	SUMAN:	42		31
1	Ambiente de Control	5		4
1.1	¿Dispone de un código de Ética?	1	SI	1
1.2	¿El Consejo de Administración actualiza regularmente la normativa interna de la Cooperativa?	1	SI	1
1.3	¿Dispone de un Manual de Funciones?	1	SI	1
1.4	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	1	SI	1
1.5	¿Existe señalética en la Cooperativa?	1	NO	0



Ambiente de Control			
CT	4	NC/RI	ENFOQUE
PT	5		CUMPLIMIENTO
NC	80%	ALTO	
RI	20%	BAJO	
NO ES SIGNIFICATIVO			

Conclusión. En el análisis del Ambiente de Control se evidenció que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo dispone de una Estructura Organizacional, en donde se ha identificado las responsabilidades y delegación de autoridad en cada uno de sus procesos, sin embargo en referencia a la señalética no se encuentra identificado en todas sus áreas física, lo que no garantiza una eficiente seguridad en las instalaciones para los clientes externos e internos.

La calificación de este factor nos proporcionó un nivel de confianza del 80% y un riesgos de un 20%, el cual es aceptable y no genera un impacto significativo.

EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
N°.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	PT	SI/NO	CT
	SUMAN:	42		31
2	Establecimiento de Objetivos	6		4
2.1	¿La Cooperativa cuenta con un Plan de Estratégico difundido?	1	SI	1
2.2	¿El POA es evaluado trimestralmente?	1	SI	1
2.3	¿El presupuesto es evaluado trimestralmente?	1	SI	1
2.4	¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos de la Cooperativa?	1	SI	1
2.5	¿Los objetivos del POA son cumplidos dentro del período planificado?	1	NO	0
2.6	¿Dentro de los planes operativos se contemplan las actividades imprevistas?	1	NO	0



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Establecimiento de Objetivos			
CT	4	NC/RI	ENFOQUE
PT	6		MIXTO-DOBLE PROPÓSITO
NC	67%	MODERADO	
RI	33%	MODERADO	
HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR			

El Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual y el Presupuesto se encuentran alineados a través de los objetivos institucionales, los mismos que son evaluados trimestralmente, sin embargo se encuentran desviaciones en el cumplimiento de los plazos de los programas y proyectos anuales, debido a que no se contemplan dentro de los mismos las actividades imprevistas que se generan al interior de la Cooperativa, lo que retrasa en algunas ocasiones las actividades planificadas.

El nivel de confianza en el Establecimiento de Objetivos fue del 67% y su nivel de riesgo del 33%, lo que nos evidencia que es necesario considerar dentro de los planes operativos las actividades imprevistas.



CUESTIONRIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
1.1	Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo y desarrolle la calificación.			
OBJETIVO	CONOCER LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA			
EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
N°.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	P T	SI/ NO	CT
	SUMAN:	4 2		31
3	Identificación de Eventos	5		2
3.1	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgo tanto internos como externos?	1	SI	1
3.2	¿Se han implementado técnicas para la identificación de eventos como: análisis interno, análisis del flujo de procesos que puedan afectar el logro de los objetivos?	1	SI	1
3.3	¿Se mantienen registros de los eventos suscitados y que han afectado a las actividades de la Cooperativa?	1	NO	0
3.4	¿Se han realizado evaluaciones del funcionamiento en el 100% del sistema informático de las operaciones y de problemas presentados?	1	NO	0
3.5	¿Adicional a los informes solicitados por los organismos de control, se ha realizado informes de cumplimiento?	1	NO	0

Identificación de Eventos			
CT	2	NC/RI	ENFOQUE
PT	5		SUSTANTIVO
NC	40%	BAJO	
RI	60%	ALTO	
HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Cooperativa cuenta con un Departamento de Riesgos y de auditoría que coadyudan a la función de la identificación de riesgos, y donde se han desarrollado técnicas suficientes que permitan mantener un registro actualizado y permanente de los riesgos presentados en las operaciones diarias, sino se han direccionado a cumplir con las solicitudes de información de los organismos de control como es el de la SBS.

El nivel de confianza que se obtuvo es del 40% y un nivel de riesgos del 60%, lo que indica que es un área que debe ser examinada.

EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
N°.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	PT	SI/NO	CT
	SUMAN:	42		31
4	Evaluación de Riesgos	5		5
4.1	¿La Cooperativa ha realizado estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?	1	SI	1
4.2	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante lo cambios que puedan afectar a la Cooperativa?	1	SI	1
4.3	¿Se comunica al personal sobre los posibles riesgos de la entidad?	1	SI	1
4.4	¿Se dispone de un mapa de riesgos?	1	SI	1
4.5	¿El personal del área de riesgos es capacitado permanentemente?	1	SI	1

Evaluación de Riesgos			
CT	5	NC/RI	ENFOQUE
PT	5		CUMPLIMIENTO
NC	100%	ALTO	
RI	0%	BAJO	
NO ES SIGNIFICATIVO			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Departamento de riesgos tiene una creación reciente, su personal es conformado de 4 empleados, a quienes se les ha facilitado capacitaciones con el fin de desarrollar planes para evaluar los riesgos, manteniendo un mapa de riesgos primario.

Su nivel de confianza es del 100%.

EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
N°.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	PT	SI/NO	CT
	SUMAN:	42		31
5	Respuesta a los Riesgos	5		4
5.1	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas como respuesta a los riesgos?	1	SI	1
5.2	¿Existe apoyo de los Directivos en acciones orientadas al estudio de alternativas?	1	SI	1
5.3	¿Para decidir la respuesta a los riesgos los Directivos consideran: costos, beneficios y posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la Cooperativa?	1	SI	1
5.4	¿Se han contratado seguros que mitiguen los riesgos de incendio, sobrenaturales, de hurto y robo?	1	SI	1
5.5	¿Existe la evaluación de los posibles riesgos a través del análisis de escenarios?	1	NO	0

Respuesta a los Riesgos			
CT	4	NC/RI	ENFOQUE
PT	5		CUMPLIMIENTO
NC	80%	ALTO	
RI	20%	BAJO	
NO ES SIGNIFICATIVO			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Cooperativa mantiene un levantamiento de procesos, y la implementación de un sistema de control interno, a través de manuales y procedimientos de sus operaciones, sin embargo no se ha previsto posibles escenarios que puedan afectarlas. El nivel de confianza fue del 80% y un riesgo del 20%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
1.1	Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo y desarrolle la calificación.			
OBJETIVO.	CONOCER LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA			
EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
N°.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	PT	SI/NO	CT
	SUMAN:	42		31
6	Actividades de Control	8		5
6.1	¿Todas las operaciones sobre el tratamiento, registro, autorización y revisión de las transacciones están debidamente distribuidas en distintas personas?	1	SI	1
6.2	¿Las actividades de control incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales e informáticos?	1	NO	0
6.3	¿La Cooperativa maneja indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?	1	NO	0
6.4	¿El sistema informático se encuentra automatizado en un 100% en sus transacciones diarias?	1	NO	0
6.5	¿El acceso a las claves de usuario es individualizado y personal?	1	SI	1
6.6	¿Los parametrización del sistema informático se acomodan las necesidades y realidades de las operaciones de la Cooperativa?	1	SI	1
6.7	¿El sistema de información cuenta con medidas de seguridad para las entradas, salidas y almacenamiento de la información?	1	SI	1
6.8	¿Los activos fijos de la entidad se encuentran inventariados?	1	SI	1



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Actividades de Control			
CT	5	NC/RI	ENFOQUE
PT	8		MIXTO-DOBLE PROPÓSITO
NC	63%	MODERADO	
RI	38%	MODERADO	
HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR			

Los controles internos de la Cooperativa han permitido el desarrollo y crecimiento del número de sus operaciones, sin embargo se han generado nuevos requerimientos informáticos para facilitar las actividades de la Cooperativa, y éstos han sido desarrollados parcialmente, lo que no permite tener un 100% de automatización del sistema informático.

El nivel de riesgo es del 38% y con un nivel de confianza del 62%.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
1.1	Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo y desarrolle la calificación.			
OBJETIVO	CONOCER LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA			
EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
N°.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	PT	SI/NO	CT
	SUMAN:	42		31
7	Información y Comunicación	4		3
7.1	¿En la Cooperativa existen políticas relativas a la información y comunicación, así como su difusión en todos los niveles?	1	SI	1
7.2	¿Se ha establecido una comunicación interna en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?	1	SI	1
7.3	¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, los directivos y empleados accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades?	1	NO	0
7.4	¿La Cooperativa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?	1	SI	1

Información y Comunicación			
CT	3	NC/RI	ENFOQUE
PT	4		MIXTO-DOBLE PROPÓSITO
NC	75%	MODERADO	
RI	25%	MODERADO	
HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El sistema informático de la Cooperativa no se encuentra integrado a través de interfaces en su totalidad, lo que no permite acceder a una información en línea y en tiempo real, haciendo que ciertas operaciones aún se las realice de manera manual.

El nivel de confianza 75% y el 25% de riesgo.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
1.1	Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo y desarrolle la calificación.			
OBJETIVO.	CONOCER LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA			
EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
N°.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	PT	SI/NO	CT
	SUMAN:	42		31
8	Supervisión y Monitoreo	4		4
8.1	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?	1	SI	1
8.2	¿Se ha implantado herramientas de evaluación que incluyan listas de verificación, cuestionarios, flujo gramas, etc.?	1	SI	1
8.3	¿Se aplican las sugerencias emitidas en los informes externos; además se comunican los hallazgos a los ejecutivos y responsables?	1	SI	1
8.4	¿Se realizan seguimientos a las recomendaciones emitidas por la Superintendencia de Bancos?	1	SI	1



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Supervisión y Monitoreo			
CT	4	NC/RI	ENFOQUE
PT	4		CUMPLIMIENTO
NC	100%	ALTO	
RI	0%	BAJO	
NO ES SIGNIFICATIVO			

Debido a los requerimientos continuos de los organismos de control en la Cooperativa existe una supervisión y monitoreo constante de las operaciones, mismas que son monitoreadas por requerimientos de la Asamblea General de Representantes y el Consejo de Vigilancia.

Se obtuvo un 100% de nivel de confianza.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO ERM				
1.1	Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo y desarrolle la calificación.			
OBJETIVO	CONOCER LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA			
EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO ERM				
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO				
DETERMINACIÓN DE DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE				
N°.	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	PT	SI/NO	CT
	SUMAN:	42		31
CALIFICACIÓN TOTAL:			CT=	31
PONDERACIÓN TOTAL:			PT=	42
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100			NC=	74%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%			RI=	26%
MODERADO				

La calificación general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo mostro un nivel de confianza del 74% y un 26% de nivel de riesgo.



4.7.5 Factores de riesgo operativo eventos externos

Se realiza seguidamente una revisión de las posibles amenazas que pueden afectar a la Cooperativa en un momento determinado y su grado de impacto en caso de que estas se materialicen, además se considera la probabilidad de ocurrencia de las mismas. En base a este análisis se presenta el siguiente cuadro:

CUADRO No. 16 ANALISIS DE RIESGOS EVENTOS EXTERNOS

MACROPROCESOS	PROCESOS CRITICOS	AMENAZAS NATURALES														
		EVENTO	I	B	I	M	I	A	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	EVENTO	I	B	I	M	I	A
CAPTACIONES	CERTIFICADOS DE AHORRO A LA VISTA	SISMO					4	BAJA	INUNDACIONES		1					BAJA
CAPTACIONES	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS A PLAZOS	SISMO					4	BAJA	INUNDACIONES		1					BAJA
CREDITO	CREDITOS DE CONSUMO, COMERCIAL Y MICROCREDITO	SISMO					4	BAJA	INUNDACIONES		1					BAJA
CREDITO	RECUPERAR CARTERA	SISMO					4	BAJA	INUNDACIONES		1					BAJA
SERVICIOS FINANCIEROS	FUENTES ALTERNATIVAS DE FONDEO	SISMO					4	BAJA	INUNDACIONES		1					BAJA
SERVICIOS FINANCIEROS	INVERSIONES Y FONDOS DISPONIBLES	SISMO					4	BAJA	INUNDACIONES		1					BAJA
SERVICIOS FINANCIEROS	TARJETA DE DEBITO	SISMO					4	BAJA	INUNDACIONES		1					BAJA

Elaborado por: La Autora
Fuente: Jardín Azuayo



4.7.5.1 Identificación de Garantías, Seguros

Seguros Contratados
Póliza contra incendios
Vehículos
Robo y Asalto
Equipos electrónicos

Garantías
Equipos Informáticos y mantenimiento periódicos

En base a las pólizas contratadas por la Cooperativa e indicadas en cuadro anterior y que se encuentran vigentes en el año que recurre.

4.8 Resumen de la Evaluación de Riesgos

Uno de los objetivos fundamentales de la evaluación del riesgo es prevenir interrupciones eludibles en las operaciones de la organización. Es esencial entender las amenazas para continuar las operaciones y las vulnerabilidades de la organización en relación a esas amenazas.

La jerarquización de amenazas ayuda a determinar prioridades para la mitigación del riesgo.

4.9 Aplicación de un plan de contingencias

El Plan de Contingencias prestará atención a la jerarquización de los procesos críticos o esenciales expuestos a interrupciones, ayudando a determinar que procesos requieren estrategias de continuidad, para lo cual es necesario identificar estrategias y requerimientos de recuperación, basándose en lo siguiente:

Estrategias para:

- a. Reducción de riesgo
- b. Reducción de impacto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- c. Recuperación de sistemas y aplicaciones
- d. Reanudación de operaciones esenciales

Requerimientos necesarios de recuperación:

- a. Identificar los requerimientos de recuperación de las áreas de trabajo
- b. Identificar los requerimientos de recuperación de los sistemas de TI
- c. Identificar los requerimientos de recuperación de producción, equipos y materiales
- d. Identificar los requerimientos de recuperación de los registros y documentos vitales

4.9.1 Estrategias para Reducción del Riesgo

- Perímetros de Seguridad
- Detectores de Incendios
- Sistemas UPS
- Sistemas computarizados de seguridad
- Backups de datos electrónicos
- Mantenimiento periódico a equipos
- Procedimientos de selección de personal
- Políticas para viajes de ejecutivos

4.9.2 Estrategias para Reducir Impactos

- Desarrollo de procedimientos para actividades manuales
- Desarrollo de procedimientos de contingencia para eventos específicos
- Distribución de actividades entre agencias u oficinas
- Contratos o convenios con varios proveedores de recursos requeridos
- Desarrollo de planes de sucesión gerencial.

4.9.3 Estrategias para Recuperación de Sistemas y Aplicaciones



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Lugar (un lugar adecuado para recuperar los sistemas y aplicaciones)
- Conectividad (ancho de banda adecuado para comunicación desde el lugar de recuperación hasta los usuarios)
- Hardware (compatibilidad del hardware para operar los sistemas)
- Backups (backups actualizados de software y datos)

4.9.3.1. Posibles Estrategias (Lugar)

- Recuperación en el lugar u oficina original una vez reanudado el local alterno (puede ser que no esté disponible por semanas).
- Recuperación en otro lugar (requiere preparación).
- Recuperar en un lugar a determinar en el momento del evento (difícil de preparar rápido).
- Recuperar en un lugar de recuperación comercial (debe estar listo y disponible).
- Recuperar en un móvil o tráiler (puede estar listo en un día).

4.9.3.2 Posibles Estrategias (Conectividad)

- Usar la conectividad existente en el lugar original (Puede ser que no esté disponible por semanas).
- Usar conectividad existente en otro lugar de la organización (Puede que el ancho de banda sea insuficiente).
- Adquirir ancho de banda cuando sea requerido (puede tomar semanas).
- Restablecer conectividad para otro lugar en la organización (Listo cuando se requiere pero muy costoso).
- Restablecer conectividad en un sitio de recuperación comercial (Listo cuando se requiere pero muy costoso).
- Usar comunicación satelital desde un móvil o tráiler (Listo cuando se requiere pero muy costoso).



4.9.3.3. Posibles Estrategias (Hardware)

- Usar hardware original una vez que esté disponible (Puede ser que no esté disponible por semanas).
- Utilizar hardware compatible en otro lugar de la organización (Puede no tener la capacidad requerida).
- Adquirir hardware cuando sea requerido (Puede tomar semanas).
- Instalar hardware de repuesto en otro lugar de la organización (Listo cuando se requiera).
- Usar hardware en un sitio comercial de recuperación (Listo cuando se requiera).
- Arreglar un contrato o convenio para el pronto envío de hardware (Puede estar disponible cuando se requiera).

4.9.3.4 Posibles Estrategias (Back ups)

- Crear backups en el lugar (Puede no estar disponible).
- Crear backups y despachar a otro lugar (Se pueden perder datos).
- Crear backups y enviar a otro lugar electrónicamente (Se pueden perder datos).
- Replicar datos a disco en otro lugar (se pueden perder menos datos)
- Replicar datos en caliente a un lugar fuera de la organización (no se pierden datos).

4.9.4 Estrategias para Reanudación de Operaciones

- Lugar – un lugar adecuado para reanudar las operaciones
- Conectividad – Ancho de banda adecuado para comunicación desde el lugar de reanudación hasta el sistema computarizado.
- Módulos de trabajo – suficientes módulos con PC's, impresoras, teléfonos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Equipos y materiales – cualquier tipo de equipo especializado requerido para reanudar las operaciones
- Personal – Suficiente personal entrenado para desempeñar todas las funciones esenciales.

4.9.4.1 Posibles Estrategias (Lugar)

- Recuperación en el lugar u oficina original una vez accesible (puede no estar disponible por días).
- Recuperar otro lugar en otra organización (puede no haber espacio)
- Recuperar en un lugar a determinar en el momento del evento (puede no estar disponible).
- Recuperar en un lugar de recuperación comercial (listo en el momento pero costoso).

4.9.4.2. Posibles Estrategias (Conectividad)

- Usar la conectividad existente en el lugar original (Puede ser que no esté disponible por semanas).
- Usar conectividad existente en otro lugar de la organización (Puede ser que el ancho de banda sea insuficiente).
- Adquirir ancho de banda cuando sea requerido (puede tomar semanas).
- Restablecer conectividad para otro lugar en la organización (Listo cuando se requiere pero costoso).
- Usar comunicación satelital (Listo cuando se requiere pero muy costoso).

4.9.4.3 Posibles Estrategias (Módulos de Trabajo)

- Usar módulos de trabajo originales, una vez disponibles (Puede no estar disponible por semanas).
- Usar módulos de trabajo compatibles en otro lugar de la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

organización (Puede ser que no haya suficiente capacidad).

- Adquirir mesas, teléfonos, líneas telefónicas, PC's, impresoras cuando se requiera (puede tomar varios días la adquisición).
- Instalar módulos de trabajo de repuesto en otro localidad de la organización (Listo cuando se requiere pero costoso)
- Usar módulos de trabajo en un lugar de recuperación comercial (Listo cuando se requiere pero costoso).

4.9.4.4 Posibles Estrategias (Equipos y Materiales)

- Utilizar equipos y materiales una vez estén accesibles (Puede no estar disponible por semanas).
- Utilizar equipos y materiales compatibles en otra localidad de la organización (puede ser que no haya suficiente capacidad de equipos o cantidad de materiales).
- Adquirir equipos y materiales cuando se requieran (Puede tomar semanas).
- Tener equipos y materiales de repuesto en otra localidad de la organización (Listo cuando se requiere pero costoso).
- Hacer un outsourcing temporal (Puede no estar disponible cuando se requiere).

4.9.4.5 Posibles Estrategias (Personal)

- Hacer que el personal retorne a su localidad original una vez sea accesible (Puede no estar disponible por semanas).
- Hacer que el personal en otra localidad de la organización realice las operaciones esenciales (Puede ser que no haya suficiente personal con las experiencias requeridas).
- Recibir al personal temporalmente en otro lugar de la organización (Puede ser que no haya suficiente personal para reubicar).
- Reubicar temporalmente al personal en un centro de recuperación comercial (Puede ser que no haya suficiente personal para reubicar).



- Contratar a personal temporalmente y realizar outsourcing de ciertas operaciones (Puede ser que no sea posible de manera inmediata).

4.10 Selección de la Estrategia Correcta

La selección de la estrategia correcta involucra ciertos intercambios y análisis y el reto consiste en identificar aquellas estrategias o mezcla de ellas, que son factibles pero que provean un nivel de riesgo apropiado. Los criterios de evaluación que deben ser considerados para la selección de la estrategia de continuidad son los siguientes:

- ✓ Habilidad de prevenir mayores impactos en el cliente
- ✓ Habilidad de prevenir mayores impactos en rentabilidad
- ✓ Habilidad de prevenir impactos en la reputación
- ✓ Apoya la inversión
- ✓ Costos limitados
- ✓ Costos limitados de ejecución
- ✓ Limitado impacto en personal
- ✓ Consistente con el modelo de negocio
- ✓ Fácil de probar
- ✓ Bajo riesgo de fallar

La Cooperativa ha tomado la decisión de establecer como sitio alternativo de contingencias a la Agencia “Benigno Malo”, en base a un análisis de los anteriores aspectos, los más importantes tomados en cuenta son los siguientes:

- Habilidad de prevenir mayores impactos en el cliente
- Costos limitados
- Limitado impacto en personal
- Consistente con el modelo de negocio



- Fácil de probar

La Agencia Benigno Malo cuenta con la siguiente infraestructura para atender las operaciones requeridas de sitio alternativo en caso de presentarse una contingencia:

- ❖ Equipo servidor Linux de similares características al equipo de producción ubicado en la oficina matriz.
- ❖ Unidad de regulación y de provisión de energía.
- ❖ Condiciones ambientales apropiadas para el funcionamiento normal de los equipos.

4.11 Plan de Reanudación de Operaciones.

Un plan de reanudación de operaciones son una serie de actividades documentadas que pudiesen requerirse desempeñar por grupos de continuidad del negocio, como respuesta a un potencial incidente desastroso.

Un equipo de continuidad del negocio es un grupo designado de individuos responsables por la ejecución de actividades específicas detalladas en el plan de continuidad del negocio. Cada equipo de continuidad posee roles claramente definidos y responsabilidades. Para el caso de la Cooperativa, existen los siguientes equipos:

Comité del Plan de Continuidad del Negocio.

Equipo de Evaluaciones Físicas.

Equipo de Unidad de Negocios.

Equipo de Apoyo de Tecnología de Información.

Equipo de Logística.

4.12. Actividades Previas de preparación ante un Evento de Emergencia.



Se deberán realizar las siguientes actividades previas a la presentación de un evento de emergencia o desastre, mismas que permitirán a la Cooperativa enfrentar de mejor manera la presentación de un evento de emergencia.

4.12.1. Respuesta Inicial y Evaluación.

Se debe evaluar el impacto del evento en las operaciones del negocio y tomar cualquier acción inmediata requerida por el evento.

Dependiendo de la gravedad del evento o emergencia puede ser necesaria una reunión del Comité del Plan de Continuidad del Negocio en las oficinas de la Cooperativa (en caso de estar disponible su acceso) ó en el Centro de Comando para tomar las acciones respectivas.

Las principales acciones deben ser tomadas en cuenta como respuesta inicial ante la presencia de un evento de emergencia:



CUADRO No. 17

RESPUESTAS ANTE UN EVENTO DE EMERGENCIA

No	Actividad	Descripción	Responsable(s)
1	Emergencia	Dar a conocer la contingencia al Coordinador o al Comité del Plan de Continuidad del Negocio	Cualquier persona
2	Análisis de la Emergencia	Evaluación de la interrupción y establecimiento de la forma de actuar ante este tipo de interrupción	Coordinador y/o Comité de PCN /Equipo de Evaluaciones Físicas
3	Activación	Notificación a funcionarios de las acciones a realizar mediante el organigrama de comunicación	Coordinador y/o Comité de PCN
4	Salvaguardar al Personal	Protección de la vida humana mediante la evacuación del personal	Coordinador y/o Comité de PCN
5	Comunicación Externa	Comunicación a clientes, entes regulatorios, socios y a la prensa (en este orden), tomando la base de datos creada para tal efecto.	Comité de PCN
6	Comunicación Especial	Comunicación a familiares de accidentados, extraviados, fallecidos, etc. Y al personal de reemplazo utilizando el listado de personal existente	Coordinador de PCN
7	Centro de Comando	Activación del Centro de Comando, verificando los requisitos mínimos	Coordinador de PCN
8	Verificación de Información	Verificar la existencia de registros y documentos vitales en Notarias y Municipio y la fecha de su última actualización en base al listado de Back ups de Registros y Documentos Vitales.	Equipo de Unidad de Negocio.
9	Seguridad Informática	Monitoreo de Seguridad de Datos , manejando los controles apropiados de almacenamiento y distribución	Equipo de Apoyo de TI.
10	Distribución de Actividades	Se distribuyen las actividades para ser realizadas en los diferentes sitio como el alterno	Coordinador de PCN



11	Sitio de reunion	Se establecerá un sitio de reunión para el personal que ha sido localizado y que debe movilizarse al sitio alterno. En esta etapa también se define la fecha de reunión que dependiendo de la circunstancia (familiar afectado, congestión vehicular, salvaguardar su familia, etc.) no se pueda realizar inmediatamente.	Coordinador y/o Comité de PCN
12	Transporte	Necesidades de Transporte será evaluado y en primera instancia para el personal que viaja al sitio alterno, caso contrario se utilizara otro medio de transporte adecuado.	Coordinado y/o Comité de PCN y/o Equipo de Logística.
13	Procesamiento Manual	Se autoriza el procesamiento manual mientras se active el procesamiento automatizado	Comité de PCN y/o Equipo de Logística.
14	Análisis del sitio principal	Durante la emergencia se analiza la situación de la Cooperativa (básicamente se verifica si sufrió daño o no)	Equipo de Evaluaciones Físicas

Elaborado por: La autora

Fuente: Jardín Azuayo

4.12.2. Medidas de Contingencia Provisionales.

Se deben implantar medidas de corto plazo para limitar el impacto del evento. Estas medidas pueden ser: transferir el personal a otra localidad, o hacer que el personal clave trabaje desde su casa.

Si la emergencia presentada afecta en forma específica a algún recurso crítico (TI y No TI) se deberá disponer de los mecanismos de contingencia y backups establecidos. También podría ser requerido realizar el procesamiento manual o alterno establecido para los procesos críticos de negocio afectados.

4.12.3. Aprovechamiento de recursos.

Consiste en proveer los mínimos recursos para reanudar las operaciones en el local alterno tal como: escritorios, teléfonos, computadores, conectividad,



datos electrónicos.

Se realizarán las coordinaciones de actividades entre los equipos de continuidad para la provisión del equipamiento requerido. Las tareas de coordinación estarán principalmente a cargo de los Equipos de Logística y Apoyo de Tecnología de Información.

4.12.4 Plan de recuperación.

Consiste en reanudar un nivel aceptable de operaciones en el sitio alternativo. Esta etapa puede requerir: reubicar el personal, recrear datos perdidos, procesamiento del amontonamiento. Estas actividades normalmente se realizarán por los diferentes Equipos de Continuidad, en coordinación con el Coordinador del Plan de Continuidad del Negocio y el Comité del Plan de Continuidad del Negocio.

La decisión de operar en el sitio alternativo deberá ser tomada por el Comité de Plan de Continuidad del Negocio en base a informe del Equipo de Evaluación de Daños, quien a su vez podrá interactuar con los equipos de continuidad restantes para su análisis y evaluación.

**CUADRO No. 18****ACTIVIDADES DEFINIDAS PARA EL PLAN DE RECUPERACION EN EL SITIO ALTENO.**

No	Actividad	Descripción	Responsable(s)
1	Coordinar equipamiento del Sitio Alterno	Coordinar puestos de trabajo, equipos, mobiliario y suministros para el trabajo del personal operativo en el sitio alternativo de contingencia. En caso de ser requerido se acudirá al listado de proveedores para disponer del equipamiento requerido	Equipo de Logística
2	Coordinar traslado del personal al Sitio Alterno	Coordinar y realizar el traslado del personal operativo encargados de la operativa de las diferentes unidades de negocio de la Cooperativa.	Equipo de Logística/ Equipo de Unidad de Negocio.
3	Entrega de códigos de usuarios y claves de acceso	El Jefe de Sistemas proveerá los códigos de usuario y claves de acceso suficientes para trabajar en dicho equipo.	Equipo de Apoyo de TI.
4	Determinación de capacidad de proceso	El personal de trabajo en equipo alternativo verificara la capacidad del disco y determinara si es suficiente para enviar la información desde las cintas de respaldo.	Equipo de Apoyo de TI.
5	Dotación de recursos tecnológicos	En caso de falta de capacidad o recursos tecnológicos, se deberá coordinar su adquisición o traslado de otras oficinas al sitio alternativo.	Equipo de Apoyo de TI.
6	Levantamiento de sistemas operativos	Levantamiento y puesta en marcha de los sistemas operativos del servidor.	Equipo de Apoyo de TI.
7	Levantamiento de bases de datos	Levantamiento y puesta en marcha de las bases de datos del servidor.	Equipo de Apoyo de TI.
8	Levantamiento de aplicaciones	Levantamiento y puesta en marcha de las diferentes aplicaciones y sistemas requeridos para el trabajo del equipo operativo de continuidad.	Equipo de Apoyo de TI.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9	Conexión a internet y entidades de interrelación operativa	Realizar las conexiones requeridas para acceso a internet y entidades con las que se mantiene interrelación operativa para transacciones y transferencias de archivos.	Equipo de Apoyo de TI.
10	Prueba de funcionamiento de recursos tecnológicos	Prueba de funcionamiento de comunicaciones hardware, software, sistemas y aplicaciones.	Equipo de Apoyo de TI.
11	Prueba de funcionamiento de recursos tecnológicos para el personal operativo	Pruebas de funcionamientos de PCs e impresoras requeridas por el personal operativo de continuidad.	Equipo de Apoyo de TI.
12	Procesamiento Automatizado.	Se inicia con el procesamiento automatizado, actualizando los registros de transacciones y procesamientos efectuados a partir de la última actualización previa a la emergencia. Para esto se tomaran los registros vitales y documentos generados en los últimos días.	Personal operativo de continuidad (designado por el Equipo de Unidad de Negocios).
13	Requerimiento de personal en sitio alterno.	De extenderse el evento de la emergencia, se inicia la convocatoria al resto del personal que el Comité de PCN considere necesario.	Coordinador y/o Comité PCN.
14	Back up de información	Se procede a obtener Back up diarios de la información de base de datos y archivos de usuarios en el sitio alterno.	Equipo de Apoyo de TI.
15	Back up de registros y documentos vitales.	Se procede a obtener respaldos o copias de archivos electrónicos, archivos físicos, papeletas y demás documentos requeridos para cada unidad de negocio.	Personal operativo de continuidad.

Elaborado por: La autora
Fuente: Jardín Azuayo



4.12.5 Plan de reanudación.

Previo a realizar la operación en la oficina principal, se deberá establecer reclamos de seguros, readecuar la infraestructura afectada por el desastre o emergencia, contratar bienes e inclusive servicios.

CUADRO No. 19

ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE REANUDACION

No	Actividad	Descripción	Responsable(s)
1	Análisis de retorno a la oficina matriz de la Cooperativa.	Se analiza el retorno a la Matriz, si la Cooperativa no sufrió daños o si estos fueron reparados	Comité del Plan de Continuidad del Negocio.
2	Recuperación de activos	Si la Cooperativa sufrió daño, se debe reportar la existencia de activos y su recuperación del sitio de desastre, específicamente archivadores, bóveda y centro de cómputo.	Comité del Plan de Continuidad del Negocio.
3	Seguro Informático.	Si la Cooperativa sufrió daño, se inicia el proceso de reclamo al seguro y proveedor por los equipos de computo y oficinas.	Comité del Plan de Continuidad del Negocio / Equipo de Apoyo de TI.
4	Seguros de activos.	Se inicia el proceso de reclamos al seguro por los bienes afectados.	Comité del Plan de Continuidad del Negocio.
5	Infraestructura	Si la Cooperativa sufrió daño, se recupera el valor del seguro y se arma nuevamente la infraestructura y equipamiento para la Cooperativa, coordinando la contratación de recursos y equipamiento requerido.	Comité del Plan de Continuidad del Negocio / Equipo de Logística Equipo de Apoyo de TI.
6	Verificación de equipos	Todo el personal verificara sus equipos de oficina, computador, teléfono, fax, impresora, scanner.	Todas las áreas.
7	Información actualizada.	El personal actualizara sus archivos en sus PCs en base a sus respaldos.	Equipo Operativo de Continuidad.
8	Encendido de equipos.	Se realizara el encendido de equipos de comunicaciones, servidores, UPSs.	Equipo de Apoyo de TI.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No	Actividad	Descripción	Responsable(s)
9	Levantamiento de sistemas operativos.	Levantamiento y puesta en marcha de los sistemas operativos del servidor.	Equipo de Apoyo de TI.
10	Levantamiento de base de datos.	Levantamiento y puesta en marcha de las bases de datos del servidor.	Equipo de Apoyo de TI.
11	Levantamiento de aplicaciones.	Levantamiento y puesta en marcha de las diferentes aplicaciones y sistemas requeridos para el trabajo del equipo operativo de continuidad.	Equipo de Apoyo de TI.
12	Conexión a Internet y entidades de interrelación operativa.	Realizar las conexiones requeridas para acceso a internet y entidades con las que se mantiene interrelación operativa para transacciones y transferencia de archivos.	Equipo de Apoyo de TI.
13	Prueba de funcionamiento de recursos tecnológicos.	Prueba de funcionamiento de comunicaciones hardware, software, sistemas y aplicaciones.	Equipo de Apoyo de TI.
14	Prueba de funcionamiento de recursos tecnológicos para el personal operativo.	Prueba de funcionamiento de PCs e impresoras requeridas por el personal operativo de continuidad.	Equipo de Apoyo de TI.
15	Subida de respaldos de información.	Se subirán los respaldos de información generados en los back up diarios realizados en el sitio alterno de contingencia.	Equipo de Apoyo de TI.
16	Pruebas de respaldos	Se realizaran pruebas de los respaldos subidos, verificando consistencia de datos e información.	Equipo de Apoyo de TI.
17	Procesamiento automatizado	Se inicia con el procesamiento automatizado normal de operaciones.	Personal operativo de continuidad (designado por el Equipo de Unidad de Negocios.)



No	Actividad	Descripción	Responsable(s)
18	Actualización y archivo de documentación	Tanto la documentación recuperada de la Mutualista Azuay así como la nueva documentación generada durante la emergencia será consolidada y guardada bajo custodia y en archivo	Equipos de Unidad de Negocios
19	Legalizaciones	El área legal evaluará y corregirá aquellos temas que quedaron pendientes antes, durante y después de la emergencia.	Departamento Legal
20	Confirmación de procesos	El área de auditoría realizará una revisión para confirmar que todo está en regla, en caso de inconvenientes, se procede a levantarlos en el acta respectiva.	Auditoría Interna

Elaborado por: La autora
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

4.12.6 Plan de Pruebas

En esta etapa se validará las estrategias del Plan de Continuidad del Negocio, las suposiciones, las actividades, los procedimientos y los lineamientos. Además se verificará si hay brechas y debilidades en dicho Plan. De las pruebas realizadas se analizará si las actividades indicadas para recuperación o reanudación están completas, o suficientemente detalladas y específicas; así mismo, servirá para la verificación de los planes de contingencia particulares de las áreas.

Se consideran los siguientes aspectos relacionados con esta fase:

- Revisión de planes previos de pruebas y resultados
- Identificar objetivos de las pruebas y alcance
- Evaluar restricciones de las pruebas
- Desarrollo de la estrategia de pruebas
- Especificar la logística de las pruebas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Especificar el cronograma de pruebas
- Establecer la frecuencia de las pruebas
- Establecer los recursos humanos para las pruebas
- Establecer otros recursos para las pruebas
- Identificar riesgos de las pruebas
- Integrar componentes del plan de pruebas
- Establecer cómo serán evaluadas las pruebas

Se consideran las siguientes metodologías para el desarrollo de las pruebas:

- Lista de chequeo
- Paseo de revisión
- Simulación
- Interrupción completa

4.12.6.1 Lista de Chequeo.

Son las pruebas más básicas. Con este método, se revisa el Plan de Continuidad del Negocio y se chequea la disponibilidad adecuada de la información y recursos requeridos para la ejecución del plan.

Los elementos típicos de la lista de chequeo son:

- Documentos de sistemas y aplicaciones
- Teléfonos de contactos y proveedores
- Registros y documentos vitales
- Medios de back ups
- Formatos
- Procedimientos



- Manuales de instalación

4.12.6.2 Paseo de Revisión

Este método no involucra recursos económicos. Se realiza usualmente previo a la conducción de las pruebas de simulación. Los equipos de continuidad del negocio se reúnen y verbalmente describen las actividades, procedimientos y tareas que seguirán al presentarse un desastre o una contingencia.

4.12.6.3 Simulación

En este tipo de pruebas, se simula un tipo de alteración a través de un escenario de desastre. Permite a los equipos practicar la ejecución del plan de continuidad del negocio y poder validar una o más partes del plan.

4.12.6.4. Interrupción Completa

Este tipo de pruebas activa todos los componentes del plan de continuidad del negocio. Parte del hecho de que los procesos críticos han sido alterados.

A continuación se presenta el Plan de Pruebas de la Cooperativa en donde primeramente se deben tomar en cuenta las Actividades Previas que se constituyen en los aspectos que la Mutualista debe preparar y planificar antes de realizar las respectivas pruebas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO No. 20 PLAN DE PRUEBAS EN LA COOP. JARDIN AZUAYO

No	Proceso / Actividad	Responsable	Detalle	Resultado esperado	Resultado actual	Descripción de la variación	Persona(s) que realizaron la prueba	Prueba exitosa ?	Acciones correctivas si la prueba no fue exitosa
1	Reunión con Comité de Plan de Continuidad del Negocio y Equipo de Unidad de Negocios	Coordinador de PCN	Establecer los requerimientos de las pruebas en cuanto a recursos humanos	Establecida la disponibilidad del personal que realizará las pruebas					
2	Reunión con Comité de Plan de Continuidad del Negocio y Equipo de Logística	Coordinador de PCN	Establecer los requerimientos de las pruebas en cuanto a puestos de trabajo, equipos, mobiliario y suministros para el trabajo del personal operativo en el sitio alternativo	Equipamiento y mobiliario listo para la realización de operaciones en el sitio alternativo					
3	Reunión con Comité de Plan de Continuidad del Negocio	Coordinador de PCN	Determinar la fecha de la prueba	Establecida fecha de realización de las pruebas					
4	Reunión con Comité de Plan de Continuidad del Negocio y Equipos de Continuidad	Coordinador de PCN	Establecer la duración de la prueba.	Establecido el tiempo de duración de las pruebas					
5	Pruebas de enlace Matriz - y Agencia Benigno Malo	Equipo de Apoyo de TI	Realizar pruebas de conexión, transferencia de archivos, administración de equipos de la Agencia Benigno Malo en la red	Pruebas exitosas					
6	Pruebas de equipos servidores y configuraciones que se encuentran en la Agencia Benigno Malo	Equipo de Apoyo de TI	Realizar pruebas configuraciones de servidores	Servidores configurados					



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No.	Proceso / Actividad	Responsable	Detalle	Resultado esperado	Resultado actual	Descripción de la variación	Persona(s) que realizaron la prueba	Prueba exitosa?	Acciones correctivas si la prueba no fue exitosa
7	Preparación de equipos e información en la Agencia Benigno Malo	Equipo de Apoyo de TI	Un integrante del Equipo de Apoyo de TI se dirigirá a la Agencia Benigno Malo para preparar los equipos de prueba, información, documentos y registros vitales requeridos	Computadores, información y registros disponibles					
8	Entrega de códigos de usuario y claves de acceso	Equipo de Apoyo de TI	El Jefe de Sistemas proveerá los códigos de usuario y claves de acceso suficientes para trabajar en dicho equipo						
9	Determinación de capacidad de proceso	Equipo de Apoyo de TI	El personal de trabajo en equipo alternativo verificará la capacidad del disco y determinará si es suficiente para enviar la información desde las cintas de respaldo						
10	Dotación de recursos tecnológicos	Equipo de Apoyo de TI	En caso de falta de capacidad o recursos tecnológicos, se deberá coordinar su adquisición o traslado de otras oficinas al sitio alternativo						

Elaborado por: La Autora

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

Ing. Marcia Pesantez C.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cada actividad tiene un responsable de su ejecución, un resultado esperado (lo que se espera conseguir con la ejecución de la actividad), el resultado actual (lo que realmente se consiguió con la ejecución de la actividad), Descripción de la variación (si el resultado de la actividad fue diferente a lo esperado, se menciona aquí cuales fueron las variaciones o cambios), Personas que realizaron las pruebas (posiblemente miembros de los equipos de continuidad o personal operativo de la Cooperativa), Prueba exitosa (indicador de SI la prueba fue o no exitosa, depende de si hubo variaciones o cambios importantes en los resultados esperados), Acciones correctivas (se indican las acciones correctivas en caso de no éxito de las pruebas, que además servirá para tomar en consideración en posteriores pruebas que se realicen).

A continuación se indica los procesos de TI mismos que deben ser realizados en el sitio alterno de contingencia en el momento de la realización de las pruebas:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No.	Proceso / Actividad	Responsable	Detalle	Resultado esperado	Resultado actual	Descripción de la variación	Persona(s) que realizaron la prueba	Prueba exitosa ?	Acciones correctivas si la prueba no fue exitosa
1	Levantamiento de sistemas operativos	Personal operativo de continuidad de TI en la Agencia Benigno Malo	Levantamiento y puesta en marcha de los sistemas operativos del servidor	Los sistemas operativos fueron levantados					
2	Levantamiento de bases de datos	Personal operativo de continuidad de TI en la Agencia Benigno Malo	Levantamiento y puesta en marcha de las bases de datos del servidor	La base de datos fue levantada					
3	Levantamiento de aplicaciones	Personal operativo de continuidad de TI en la Agencia Benigno Malo	Levantamiento y puesta en marcha de las diferentes aplicaciones y sistemas requeridos para el trabajo del equipo operativo de continuidad	Las aplicaciones fueron levantadas y están listas para operar					
4	Conexión a internet y entidades de interrelación operativa	Personal operativo de continuidad de TI en la Agencia Benigno Malo	Realizar las conexiones requeridas para acceso a internet y entidades con las que se mantiene interrelación operativa para transacciones y transferencia de archivos	Conexión establecida con diferentes entidades					
5	Prueba de funcionamiento de recursos tecnológicos	Personal operativo de continuidad de TI en la Agencia Benigno Malo	Prueba de funcionamiento de comunicaciones hardware, software, sistemas y aplicaciones	Se realizan satisfactoriam ente las pruebas de comunicacion es, hardware, software					
6	Pruebas de funcionamientos de recursos tecnológicos para el personal operativo	Personal operativo de continuidad de TI en la Agencia Benigno Malo	Pruebas de funcionamientos de PC's e impresoras requeridas por el personal operativo de continuidad	Se prueba el funcionamiento de PC's e impresoras, en forma exitosa					

Ing. Marcia Pesantez C.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No.	Proceso / Actividad	Responsable	Detalle	Resultado esperado	Resultado actual	Descripción de la variación	Persona(s) que realizaron la prueba	Prueba exitosa?	Acciones correctivas si la prueba no fue exitosa
7	Realización de procesos de TI	Personal operativo de continuidad de TI en la Agencia Benigno Malo	Realizar los procesos diarios de TI	Se corren los procesos de TI en forma exitosas					
8	Backup de información	Personal operativo de continuidad de TI en la Agencia Benigno Malo	Se procede a obtener backups diarios de la información de base de datos y archivos de usuarios en el sitio alterno	Se realizan los backups de datos requeridos en forma exitosa					



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No.	Proceso / Actividad	Responsable	Detalle	Resultado esperado	Resultado actual	Descripción de la variación	Persona (s) que realizaron la prueba	Prueba exitosa?	Acciones correctivas si la prueba no fue exitosa
1	INFORMAR AL CLIENTE	Personal operativo de continuidad de Negocio en la Agencia Benigno Malo	Dar información al cliente de los productos de la Cooperativa	Cliente recibe información adecuada de productos y condiciones					
2	ABRIR CUENTA	Personal operativo de continuidad de Negocio en la Agencia Benigno Malo	Realizar la apertura de cuentas de ahorros	Cuentas aperturadas					
3	REGISTRAR FIRMAS	Personal operativo de continuidad de Negocio en la Agencia Benigno Malo	Registrar las firmas de los clientes para las cuentas	Cuentas con firmas registradas					
4	ABRIRCAJAS	Personal operativo de continuidad de Negocio en la Agencia Benigno Malo	Realizar el proceso de Apertura de Cajas	Apertura de Caja e inicio de día de operación					
5	TRANSACCIONES DE CAJA	Personal operativo de continuidad de Negocio en la Agencia Benigno Malo	Realizar las transacciones monetarias en Caja	Realización correcto de las diferentes transacciones monetarias de Caja					
6	BRINDAR SERVICIO AL CLIENTE	Personal operativo de continuidad de Negocio en la Agencia Benigno Malo	Ofrecer servicio y atención al cliente con la información, documentos, brochures	Disponer de todos los documentos y medios para atención al cliente					
7	CERRAR CUENTA DE AHORROS	Personal operativo de continuidad de Negocio en la Agencia Benigno Malo	Realizar el proceso de Cierre de Cuentas de Ahorros	Proceso correcto de cierre de cuentas de ahorros					



UNIVERSIDAD DE CUENCA

No.	Proceso / Actividad	Responsable	Detalle	Resultado esperado	Resultado actual	Descripción de la variación	Persona (s) que realizaron la prueba	Prueba exitosa?	Acciones correctivas si la prueba no fue exitosa
8	ANULAR LIBRETA DE AHORROS	Personal operativo de continuidad de Negocio en la Agencia Benigno Malo	Realizar anulaciones de Libretas de Ahorros	Se realiza la anulación de libretas de ahorros					
9	CERRAR Y CUADRAR CAJA	Personal operativo de continuidad de Negocio en la Agencia Benigno Malo	Realizar proceso de cierre y cuadro de Caja	Se realiza proceso de cierre y cuadro de Caja					
10	ARCHIVAR DOCUMENTOS	Personal operativo de continuidad de Negocio en la Agencia Benigno Malo	Se archivan los documentos del día de operación	Se archivan los documentos					



4.12.7 Mantenimiento del Plan De Continuidad del Negocio

Una vez que el Plan de Continuidad del Negocio ha sido probado, el rol de la fase de mantenimiento se convierte en crítica.

Los cambios frecuentes, tanto de índole interna como externa en las empresas, es algo común. Muchos de los cambios pueden invalidar el plan de continuidad del negocio, salvo que este continuamente ajustado y modificado para reflejar esos cambios. El objetivo fundamental de esta fase es asegurar que el plan de continuidad del negocio se mantenga actualizado, completo, preciso y listo para ser ejecutado.



CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

- ✚ La gestión de riesgos es un tema que ha evolucionado a partir del concepto de control interno, institucionalizando la necesidad de realizar la gestión de riesgos a nivel mundial. Dicha gestión, derivará en la asignación de capital para provisiones por los riesgos operativos a los cuales las instituciones se encuentren expuestas.
- ✚ La gestión del riesgo operativo es un camino sin retorno, implica cambiar la estructura funcional de las instituciones financieras, adoptando una organización por procesos, que constituye un elemento esencial para administrar los riesgos operativos.
- ✚ Sobre riesgos operativos, la normativa ecuatoriana se encuentra en una fase de aplicación, en la que la SBS exige a sus controladas crear un apropiado ambiente de gestión de riesgos operativos. A futuro, se exigirá la creación de modelos propios, para el cálculo de pérdidas esperadas y no esperadas por dicho riesgo.
- ✚ A través del Departamento de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se procura realizar una adecuada y eficaz administración integral de riesgos que proteja y agregue valor a la Institución. El Comité de Riesgos es el ente que aprueba y señala las directrices de la Cooperativa en cuanto a la administración y control de riesgos.
- ✚ El Establecimiento de un Marco de Control para la implementación de un Plan de Contingencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; es tratado de manera prioritaria y a corto plazo considerando la necesidad de responder eficientemente a los eventos críticos de la entidad y minimizar el impacto negativo sobre



UNIVERSIDAD DE CUENCA

la misma, sus empleados y usuarios. Es parte integral de la organización y sirve para evitar interrupciones, estar preparado para fallas potenciales y guiar hacia una solución inmediata y de menor costo.

- ✚ Con este desarrollo concerniente a la Administración de Riesgos Operacionales la Cooperativa Jardín Azuayo logrará la eficiencia máxima y la fidelidad de sus clientes en todos los servicios que brinda, así como, asegurarse de que si ocurriesen eventos de riesgo de gran impacto estarían preparados a sobrellevarlos de una forma eficiente logrando minimizar las pérdidas y que no impacte en la operatividad del negocio ni financieramente.

5.2. Recomendaciones.

- ✚ La presente investigación tiene como base metodológica un enfoque cualitativo, considerando la naturaleza de la información que se procesa y el alcance actual de la norma ecuatoriana. Por lo tanto, se sugiere que la Cooperativa aplique la metodología propuesta e inicie con la recolección de bases de datos o inventarios de riesgos conforme a los cambios, y/o actualizaciones presentadas en toda la organización tanto a nivel de procesos, infraestructura tecnológica y estructura organizacional del negocio; así como, también de base de datos de pérdida por riesgo operativo de una manera estandarizada, que le permita crear bases y modelos estadísticos, para una futura cuantificación de los riesgos.
- ✚ En la Cooperativa, se debe iniciar una campaña de concienciación de la importancia de la gestión del riesgo operativo, con el propósito de crear una cultura de riesgos, donde todos los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

actores del ente se involucren, asumiendo sus roles y sus compromisos con la institución.

✚ En virtud de que la gestión de riesgos, tiene aplicación mundial y una suerte de ola, que más temprano que tarde, a todos nos llega; la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo debe dar mantenimiento del Plan de Continuidad del Negocio válido y actualizado; y es de poco valor si el personal responsable de su mejora y ejecución no tiene la adecuada conciencia, información y entrenamiento.

✚ Toma de Conciencia y Entrenamiento del Plan de Continuidad del Negocio; dado que las personas de la organización son el componente más crítico del BCP, debe tomarse muy en cuenta de que son estas las que seleccionan las estrategias, los planes, mantenimiento y ensayo de los mismos; además de que son quienes deben ejecutar los planes de continuidad ante una crisis. Es por eso de que todos los que conforman la organización, deben tener conocimiento del plan; incluso en el ingreso del nuevo personal, éste debe tener además de una inducción en el tema operativo del puesto al que este asignado o postulando, el conocer en qué equipo está asignado dentro del plan de continuidad del negocio y los procedimientos, y, métodos que deben seguirse al ejecutar el plan ante el entrenamiento o enfrentando una crisis.

Mayor consideración y responsabilidad se deberá tener en el momento de ingreso de personal en áreas de mayor responsabilidad como Jefes Departamentales o Gerentes de Área.

✚ Realizar Auditorías periódicas con una revisión imparcial del Plan de Continuidad del Negocio versus los programas de la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

organización, para determinar su conformidad con los lineamientos de la empresa y regulaciones externas.



BIBLIOGRAFÍA

Resolución JB-2004-631” De la Gestión Integral y Control de Riesgos (Ecuador)

Resolución JB-2005-834 “De la Gestión del Riesgo Operativo” (Ecuador)

Prácticas Adecuadas para la Gestión y supervisión de los Riesgos de Operación Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

Sistema de Control Interno-Marco Integrado (COSO ERM) Committee of sponsoring Organizations, Enterprise risk management.

Nuevo acuerdo de cálculo de capital del Comité de Basilea

Neff, H. (2003) Estrategias para el crecimiento de las cooperativas, Proyecto Salto: Microfinanzas en el Ecuador, Quito.

UDP Mejores prácticas y estándares internacionales en gestión de riesgos y control interno

DGRV Evento Internacional “Retos del Sector Cooperativo y Solidario en América Latina”

Superintendencia de Bancos y Seguros “Sistema Cooperativo Ecuatoriano”, Estudios Económicos, Quito.

<http://www.bce.fin.ec>

<http://www.pwc.com/ar>

<http://www.sbs.gob.ec>

<http://www.acsb.coop>

http://www2.cdc.gov/cdcup/.../CDC_UP_Risk_Management_Plan_Template.doc

GLOSARIO



Amenaza: una amenaza es la posibilidad de que una fuente de amenazas ejecute una determinada vulnerabilidad de forma satisfactoria. Es un peligro latente que si se anticipa puede producir efectos negativos sobre los proyectos. Es un factor de riesgos externo que se expresa como la probabilidad de que un evento negativo se produzca.

Análisis de riesgos: proceso de evaluar riesgos ya identificados para estimar su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Análisis cualitativo de riesgo: evaluación del impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos sobre las salidas del proyecto utilizando métodos cualitativos.

Análisis cuantitativo de riesgo: evaluación matemática de la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo y sus consecuencias en las salidas del proyecto.

Categoría de riesgos: grupos para organizar los riesgos y así ayudar durante las distintas fases del proceso de gestión de riesgos.

Disparador: indicador de que un riesgo ha ocurrido o está a punto de ocurrir.

Estrategia de pruebas: el desarrollo de las estrategias de gestión de riesgos conlleva identificar varias estrategias de respuesta de riesgos para cada riesgo seleccionado, evaluar la efectividad de cada opción y seleccionar la mejor. Para cada riesgo, pueden aplicarse varias estrategias o alternativas.

Evitar riesgos: esta técnica del proceso del plan de respuesta de riesgos implica un cambio en el plan del proyecto para eliminar riesgos.

Fuente de riesgos: una fuente de riesgos potenciales que reflejan fuentes técnicas, de gestión de proyecto, organizacionales y externas.



Gestión de riesgos: aplicación de procedimientos y prácticas en relación a los riesgos que amenazan un proyecto en la organización.

Identificación de riesgos: determinar los riesgos que afectan al compromiso del plan de gestión de riesgos y documentar las características de riesgos.

Identificación de riesgos: proceso de identificar riesgos usando técnicas tales como brainstorming, checklist e histórico de fallos.

Impacto: el impacto es la materialización de un riesgo; una medida del grado de daño o cambio sobre un activo, entendiendo como riesgo la probabilidad de que un evento desfavorable ocurra y que tendría un impacto negativo si se llegase a materializar.

Mitigación de riesgos: planificación y ejecución de medidas de intervención dirigidas a reducir o disminuir el riesgo existente. La mitigación asume que en muchas circunstancias no es posible controlar el riesgo totalmente, es decir, que en muchos casos no es posible impedir o evitar totalmente los daños y sus consecuencias, sino más bien reducirlos a niveles aceptables por la propia organización.

Monitorización y control de riesgos: monitorizar los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar los planes de respuesta de riesgos y evaluar su efectividad a través del ciclo de vida del proyecto.

Plan de contingencia: procedimientos operativos específicos y preestablecidos de coordinación, alerta y respuesta ante la ocurrencia de un riesgo.

Plan de gestión de riesgos: documento que describe la estrategia que se va a seguir en el proyecto, y cómo las actividades de gestión de riesgos van a ser organizadas y llevadas a cabo durante la vida del proyecto, es decir, a las



actividades relacionadas con la reducción, previsión y control de riesgos, la preparación ante riesgos y la recuperación en caso de desastre. El plan de gestión de riesgos es la salida resultante de la fase de planificación de gestión de riesgos.

Planificación de gestión de riesgos: es la fase del proceso de gestión de riesgo en la que se decide el enfoque y se desarrolla el plan que van a seguir las actividades de gestión de riesgos para un compromiso (plan de gestión de riesgos).

Plan de respuesta de riesgos: un documento detallado de todos los riesgos identificados, incluyendo la descripción, causa, probabilidad de ocurrencia, impacto sobre objetivos, respuestas planificadas, propietarios de riesgos y estado actual. El plan de respuesta contiene las acciones para soportar la estrategia de respuestas, en caso de que un riesgo ocurra.

PMBOK®: guía de fundamentos de dirección de proyectos. Estándar más ampliamente reconocido para gestionar y administrar proyectos.

Prevención de riesgos: medidas y acciones dispuestas con anticipación que buscan prevenir nuevos riesgos o impedir que aparezcan. Se trabaja en torno a amenazas y vulnerabilidades.

Registro de riesgos: es una de las prácticas más comunes utilizadas para grabar los riesgos identificados. Este registro es utilizado normalmente en el proceso de gestión de riesgos, soportando el análisis de riesgos, la planificación de la respuesta y el control de los riesgos.

Reserva de riesgos: una provisión en el presupuesto del proyecto para reducir el riesgo de que el presupuesto del proyecto exceda un cierto nivel establecido por la empresa. La reserva de riesgos cubrirá tanto la reserva de contingencia como la reserva de gestión, y su propietario será el jefe del proyecto.



Reserva de contingencia: esta reserva está orientada a riesgos que sólo pueden ser planificados de forma parcial. Incluye la aceptación de riesgos y riesgos residuales (riesgos no conocidos, controlables)

Reserva de gestión: coste estimado para eventos imprevisibles (riesgos no conocidos, imprevisibles e incontrolables)

Riesgo: un evento no certero o condición que, si ocurriese, tendría un efecto positivo o negativo sobre los objetivos del proyecto. Los riesgos negativos pueden llamarse 'amenazas', y los riesgos positivos 'oportunidades'. Normalmente expresado como impacto y probabilidad.

Riesgo de un proyecto: un riesgo de un proyecto es un evento o condición incierto que, si se produce, tendrá un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, como tiempo, coste, alcance o calidad,

Riesgo residual: un riesgo que permanece después de que las respuestas de riesgos hayan sido implementadas.

Suposiciones: las suposiciones son afirmaciones aceptadas como reales pero sin ningún tipo de prueba que las sustente. Con el tiempo se puede determinar si las suposiciones son verdaderas o falsas.

Vulnerabilidad: una vulnerabilidad es una debilidad que puede ser 'activada' de forma accidental o intencionadamente. Es un factor de riesgo interno de un elemento expuesto a una amenaza de ser susceptible a sufrir un daño y de encontrar dificultades en recuperarse posteriormente.



LISTA DE ABREVIATURA

AMA	Métodos de Medición Avanzada
BCE	Banco Central del Ecuador
CACs	Cooperativas de Ahorro y Crédito
DGRV	Confederación Alemana de Cooperativas
DNC	Dirección Nacional de Cooperativas
FINANCOOP	Central de Crédito Cooperativo
GRO	Gestión de Riesgo Operativo
IFs	Instituciones Financieras
NAC	Nuevo Acuerdo de Capital (Basilea II)
SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros
SEC	Securities and Exchange Commission (EEUU)
UCACNOR	Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte
UCACSUR	Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur
WOCCU	Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito