

UCUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría.

**“Diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la
Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. Período 2021”**

Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Contador
Público Auditor

Modalidad: Proyecto Integrador

Autoras:

Verónica Solange Bustamante Bustamante

CI:0107590861

Correo electrónico: solbus092@gmail.com

Indira Manuela Vásquez Beltrán

CI:0104449160

Correo electrónico: indi_v14@hotmail.com

Tutora:

Ing. Ximena Katherine Peralta Vallejo, PhD

CI:0103095972

Cuenca, Ecuador

06-julio-2022

Resumen

La decisión de abordar el presente estudio, con el tema: “Diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA”, responde a la preocupación, cada vez más acuciante en temas de administración de riesgo operativo, ya que ha presentado un débil manejo en las diferentes áreas. El objetivo general es diseñar una metodología para la gestión del Riesgo Operativo, proporcionando a la alta dirección una herramienta de gestión con la cual sea posible suministrar información oportuna que permita reducir impactos negativos y establecer planes de acción, mejorar la toma de decisiones y brindar un servicio eficiente y eficaz a los socios. La metodología utilizada para identificar y valorar el riesgo operativo de la cooperativa se fundamentó en dos elementos, el primero; a través de la normativa vigente de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) para medir el riesgo, ésta a su vez se alinea con el COSO ERM el mismo que incluye la aplicación de un cuestionario elaborado bajo los principios y componentes contemplados en el instrumento de control. Además, se valoró la probabilidad de ocurrencia e impacto de cada uno de los riesgos identificados durante el ejercicio fiscal 2021 con el propósito de precisar las posibles deficiencias en la ejecución de macro procesos, procesos y actividades necesarios para gestionar el riesgo operativo.

Palabras Claves: Gestión. Riesgo operativo. Control. Cooperativismo. COSO ERM.

Abstract

The decision to address the present study, with the theme: "Design of a methodology for Operational Risk Management in ETAPA Savings and Loan Cooperative", responds to the increasingly pressing concern on operational risk management issues, since it has presented a weak management in the different areas. The general objective is to design a methodology for the management of Operational Risk, providing senior management with a management tool with which it is possible to provide timely information to reduce negative impacts and establish action plans, improve decision making and provide an efficient and effective service to members. The methodology used to identify and assess the operating risk of the cooperatives was based on two elements: first, through the current SEPS regulations for measuring risk, which in turn are aligned with the COSO ERM, which includes the application of a questionnaire prepared under the principles and components contemplated in the control instrument. In addition, the probability of occurrence and impact of each of the risks identified during fiscal year 2021 was assessed in order to determine the possible deficiencies in the execution of macro-processes, processes and procedures necessary to manage the operational risk.

Keywords: Management. Operational risk. Control. Cooperativism. COSO ERM.

Índice

Portada	1
Resumen.....	2
Abstract.....	3
Índice.....	4
Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional.....	13
Cláusula de Propiedad Intelectual	14
Agradecimiento.....	17
Dedicatoria.....	19
Introducción	20
Justificación	22
Planteamiento del Problema	24
Objetivos.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos.....	26
Diseño Metodológico.....	26
CAPÍTULO I	29
1.1. Antecedentes.....	29

UCUENCA

1.1.1.	Descripción General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA	29
1.1.1.1.	Historia de la COAC ETAPA.....	29
1.1.1.2.	Ubicación Geográfica.....	30
1.1.1.3.	Rumbo Estratégico	31
1.1.1.4.	Estructura Organizativa COAC ETAPA	34
1.1.1.5.	Portafolio de productos y servicios de la COAC ETAPA.....	35
1.1.2.	Manual de Políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.....	37
1.1.2.1.	Área de Crédito y Cobranzas.....	37
1.1.2.2.	Niveles de aprobación, montos y responsabilidades en la COAC ETAPA.....	38
1.1.2.3.	Etapas y Políticas de Crédito	40
1.1.2.3.1.	Cartera de crédito.....	40
1.1.2.3.2.	Fichas de crédito	41
1.1.2.4.	Políticas de seguimiento y recuperación de cartera	43
1.1.3.	FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.	47
1.2.	Marco Teórico.....	49
1.2.1.	Marco Regulatorio del Sector Financiero Popular y Solidario	49
1.2.2.	El Riesgo	53
1.2.2.1.	Concepto.....	53
1.2.2.2.	Tipos de Riesgos Financieros.....	54

UCUENCA

1.2.2.2.1.	Riesgo de crédito.....	54
1.2.2.2.2.	Riesgo de liquidez.....	55
1.2.2.2.3.	Riesgo de mercado.....	55
1.2.2.2.4.	Riesgo legal.....	55
1.2.2.2.5.	Riesgo operativo	56
1.2.2.3.	Factores del Riesgo Operativo.....	56
1.2.2.4.	Importancia del riesgo operativo	59
1.2.2.5.	Eventos de Riesgo Operativo	60
1.2.3.	Marco Regulatorio Ecuatoriano De Riesgo Operativo	61
1.2.4.	Gestión de Riesgos	64
1.2.4.1.	COSO ERM: Gestión del Riesgo Empresarial	64
1.2.4.2.	Componentes del COSO ERM.....	65
CAPÍTULO II.....		68
2.1.	Diagnóstico Inicial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.....	68
2.2.	Análisis de los Factores del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.....	71
2.2.1.	Primer Factor: Personas	81
2.2.2.	Segundo Factor: Procesos	83
2.2.3.	Tercer Factor: Tecnologías de Información	87

UCUENCA

2.2.4. Cuarto Factor: Eventos Externo	88
CAPÍTULO III.....	92
3.1. Diseño de la Metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA	92
3.1.1. Identificación y análisis de los riesgos	92
3.1.2 Medición de riesgos	96
3.1.2.1 Matriz de riesgo operativo.....	96
3.1.2.2 Esquema de reporte	96
3.1.2.2.1 Detalle de los eventos.....	96
3.1.2.2.2 Mapa de Calor	99
3.1.2.3 Macroprocesos, procesos, subprocesos actividades y tareas para la gestión del Riesgo Operativo	101
3.1.2.3.1 Componentes de evaluación	101
3.1.2.3.2 Roles y responsabilidades.....	104
3.1.3 Control de los riesgos.....	106
3.1.3.1. Etapas del Plan de Contingencia	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	153
Bibliografía.....	157
Anexos	160
5.1.2.2.1 Riesgo de crédito.....	190

UCUENCA

5.1.2.2.2. Riesgo de liquidez.....	191
5.1.2.2.3. Riesgo de mercado.....	191
5.1.2.2.4 Riesgo legal	191

Índice De Gráficos

Gráfico 1. Logo Cooperativa ETAPA	29
Gráfico 2. Mapa Ubicación Geográfica COAC ETAPA	30
Gráfico 3. Organigrama COAC ETAPA	34
Gráfico 4. Departamento de Crédito y Cobranzas	37
Gráfico 5. FODA de la COAC ETAPA.....	48
Gráfico 6. Mapa de calor	99
Gráfico 7. Mapa del calor	100

Índice De Tablas

Tabla 1. Portafolio de Productos y Servicios.....	35
Tabla 2 Tasas de Interés.....	36
Tabla 3. Montos de Aprobación.....	38
Tabla 4. Tipos de Cartera de Crédito.....	40
Tabla 5. Crédito de consumo prioritario.....	41
Tabla 6 Microcrédito minorista.....	41
Tabla 7 Microcrédito de acumulación simple.....	42
Tabla 8 Microcrédito de acumulación ampliada.....	43
Tabla 9. Gestión de seguimiento y recuperación.....	46
Tabla 10. FODA de la COAC ETAPA.....	48
Tabla 11. Estructura de Gestión de tecnología.....	59
Tabla 12. Segmentación de las Cooperativas.....	62
Tabla 13. Lineamientos para la definición de procedimientos.....	63
Tabla 14. Componentes del COSO ERM.....	65
Tabla 15: Principales hallazgos encontrados.....	70
Tabla 16. Factores del Riesgo Operativo.....	72
Tabla 17. Metodología bajo COSO ERM.....	93
Tabla 18. Identificación de riesgos por línea de negocios.....	95
Tabla 19. Valoración del impacto.....	96
Tabla 20. Calificación del riesgo.....	96

UCUENCA

Tabla 21. Identificación de la probabilidad e impacto.....	97
Tabla 22. Calificación del riesgo	98
Tabla 23. Procesos y objetivos.....	102
Tabla 24. Roles y responsabilidades	104
Tabla 25. Propuesta de control de riesgo operativo para la COAC ETAPA	107
Tabla 26. Misión, visión y valores institucionales.....	108
Tabla 27. Organigrama estructural	110
Tabla 28. Funciones de la Asamblea General de Socios	111
Tabla 29. Funciones del Auditor Externo	111
Tabla 30. Funciones del Consejo de Administración	112
Tabla 31. Funciones de Consejo de administración.....	112
Tabla 32. Funciones del Consejo de Vigilancia.....	112
Tabla 33. Funciones del Auditor Interno	113
Tabla 34. Funciones del Gerente General.....	113
Tabla 35. Funciones del Comité de Riesgos	114
Tabla 36. Funciones del Jefe de Crédito.....	114
Tabla 37. Funciones del Jefe de Capacitaciones.....	115
Tabla 38. Funciones del jefe de operaciones	115
Tabla 39. Funciones del Jefe de sistemas	116
Tabla 40. Funciones del Jefe Financiero.....	116
Tabla 41. Funciones del jefe administrativo	117
Tabla 42. Funciones del Jefe de bienes.....	118

UCUENCA

Tabla 43. Manual de ingreso, permanencia y desvinculación del personal.....	118
Tabla 44. Manual para identificar el número y el perfil óptimo de la vacante de empleo	120
Tabla 45. Procesos de reclutamiento, selección del personal	124
Tabla 46. Protocolo de capacitación del personal.....	125
Tabla 47. Indicadores de Gestión.....	126
Tabla 48. Formato para el registro de datos personales de empleados y datos necesarios para la generación de nómina y obligaciones patronales.....	127
Tabla 49. Protocolo de socialización de misión visión, políticas y toma de decisiones hacia todo el personal de la empresa	129
Tabla 50. Procesos para otorgar un crédito.....	130
Tabla 51. Proceso de cobro.....	131
Tabla 52. Plan de gestión publicitaria.....	132
Tabla 53. Manual de bóveda con enfoque en la seguridad física y electrónica.....	134
Tabla 54. Plan de contingencia para detectar y controlar emergencias (siniestros naturales) (Plan de evacuación)	136
Tabla 55. Escenarios de incidentes y sus posibles impactos	139
Tabla 56. Plan de contingencia y continuidad del negocio.....	140
Tabla 57. Plan para la gestión de la tecnología e información	143
Tabla 58. Plan para la gestión del Riesgo Legal.....	150

Índice De Anexos

Anexo 1. Cuestionario	160
Anexo 2. Requisitos para el otorgamiento de créditos	171
Anexo 3. Consumo (Sin convenio).....	172
Anexo 4. Consumo (Empresas que tienen convenio)	174
Anexo 5. Microcréditos	176
Anexo 6. Protocolo	179

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio

Institucional

Verónica Solange Bustamante Bustamante en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“Diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. Período 2021”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 06 de julio de 2022

Verónica Solange Bustamante Bustamante
C.I: 0107590861

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio

Institucional

Indira Manuela Vásquez Beltrán en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“Diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. Período 2021”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 06 de julio de 2022



Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.I: 0104449160

Cláusula de Propiedad Intelectual

Verónica Solange Bustamante Bustamante autora del trabajo de titulación “**Diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. Período 2021**”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 06 de julio de 2022



Verónica Solange Bustamante Bustamante
C.I: 0107590861

Cláusula de Propiedad Intelectual

Indira Manuela Vásquez Beltrán autora del trabajo de titulación **“Diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. Período 2021”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 06 de julio de 2022



Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.I: 0104449160

Agradecimiento

A Dios por darme los dones de la sabiduría el entendimiento y fortaleza espiritual necesaria para la realización de este trabajo.

A mi madre Lucy, fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida, ya que sin su amor hubiera sido imposible culminar mi carrera profesional.

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad de Cuenca por haberme dado la oportunidad de cursar mis estudios en Contabilidad y Auditoría, y a los docentes empeñados en la formación de profesionales idóneos, capaces y responsables.

A mi directora de tesis Ing. Ximena Peralta quien además de transmitirme su vocación investigadora me brindó su valiosa dirección y apoyo durante el transcurso de elaboración de mi proyecto de titulación. Le agradezco la dedicación y la atención que en todo momento me ha ofrecido.

A Iván por su amor, y palabras de ánimo a lo largo de estos años juntos que siempre han sabido motivarme para que cumpla mis sueños y hoy esta felicidad la comparte conmigo.

A mi compañera de tesis y mejor amiga que ha sido un pilar fundamental en este proceso, con quién las noches de desvelo las convertía en un momento de risas y anécdotas juntas.

Y a todas aquellas personas, que de alguna u otra forma prestaron su colaboración y ayudaron para llevar este proyecto adelante.

A todos ustedes mi mayor agradecimiento y gratitud.

Solange

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme bendecido con su amor y sabiduría para lograr alcanzar esta meta en mi vida, y por tener unos padres maravillosos, quienes me han entregado su apoyo, dulzura y sobre todo su amor, ya que sin ello no hubiera podido realizarme como hija y estudiante.

A mi Tutora, Ing. Ximena Peralta Vallejo por su apoyo, paciencia y mucho profesionalismo, quien me ayudó a realizar esta tesis en la que dejo plasmada su enseñanza.

A mi compañera de tesis y mejor amiga Solange, te agradezco por todo ese amor que me has entregado, quizás no nos unan lazos de sangre, pero tengo la certeza que esta amistad es para siempre, nuestros logros lo celebramos juntas.

De igual manera a quienes conforman la Cooperativa de ahorro y crédito ETAPA, que nos brindó toda la información necesaria para la realización de esta tesis.

Son muchas las personas que quisiera agradecer por su amistad y el apoyo incondicional, algunas personas siguen a mi lado y otras permanecen en mi corazón, sin importar eso, GRACIAS.

Indira

Dedicatoria

A Dios por darme la oportunidad de vivir y ser el forjador de mi camino.

A la persona más importante de mi vida; mi mamá, quien siempre supo transmitirme su valentía, fortaleza y perseverancia para cada paso de mi vida, pero sobre todo por el amor incondicional y el apoyo que recibí durante mi desarrollo profesional.

Mamá este mérito más que mío, es suyo; no hubiera sido posible este logro sin usted. Es mi motor de vida y la razón de superación.

Solange

Este trabajo de titulación lo dedico a mis padres Alldo y Sandra, así como a mis hermanos Aldo y Robbie quienes son el pilar fundamental y la razón para salir adelante siempre.

A mis ángeles del cielo, Manuel y Mariana, aunque ya no están físicamente a mi lado, estoy más que segura que se sentirían muy felices y orgullosos de mis logros y metas alcanzadas.

Indira

Introducción

Las entidades financieras, en nuestra nación, asumen una parte importante como intermediarios enfocados en los fondos de inversión y crédito en el área monetaria, sin embargo, con alguna recurrencia se presentan grandes pérdidas significativas al no ejecutar un análisis de riesgo en las actividades de cada proceso que afectan a la entidad.

Frente a este enfoque financiero, se propone desarrollar el estudio “Diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. Período 2021”, debido al peligro funcional en cada movimiento de la ventana y medida de crédito, se propone un procedimiento de identificación, al igual que la actividad pretende aliviar el riesgo operativo.

Por lo tanto, se decidió que el objeto de estudio sería la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, esta elección se debió a su disponibilidad para brindar la información necesaria y a la colaboración brindada por todos sus integrantes. El estudio tiene como alcance el período 2021.

Como objetivo general se busca proveer de una metodología para la gestión del riesgo operativo; así como proponer un plan de acción que le permita a la cooperativa tomar decisiones acertadas y enmarcadas en el logro de la efectividad en su gestión.

La secuencia lógica del presente documento inicia con la introducción al tema para exponer el problema de estudio que motiva al desarrollo del trabajo, seguidamente, se desarrolla el capítulo I, en donde se abordan las generalidades de la entidad objeto de estudio, el marco teórico que sustenta el mismo, incluyendo conceptos, definiciones y puntos de vista referentes a riesgos, riesgo operativo, gestión del riesgo; así como también se incluyen los lineamientos y regulaciones del

sector financiero popular y solidario y lo aplicable de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. La revisión teórica también abarca las definiciones, ideas, arreglos y pautas de peligrosidad funcional para las entidades financieras en diferentes naciones, por el interés que existe en el diseño de procesos de gestión del riesgo operativo. Los datos recogidos fueron una referencia importante para potenciar el sistema funcional de identificación de peligros y proponer planes de acción.

El Capítulo II comprende el diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, considerando los elementos que intervienen en la evaluación de los riesgos operativos: personas, procesos, tecnologías de la información y eventos externos.

En el Capítulo III se propone la metodología para la gestión del riesgo operativo para la COAC ETAPA, combinando la aplicación del COSO ERM y la normativa vigente aplicable a la gestión del riesgo operativo emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, empleando información bibliográfica, disposiciones, regulaciones y demás documentos relacionados con el Riesgo Operativo, la utilización de un cuestionario de control interno como instrumento para el levantamiento de datos, dirigido a los jefes departamentales y a los supervisores de alto nivel de la Cooperativa, y percepción directa; para luego identificar los riesgos, elaborar las matrices correspondientes a la identificación del Riesgo Operativo, diseñar representaciones gráficas a partir de esquemas de reporte, detalle de eventos, mapa de calor; y finalmente, proponer procesos, procedimientos y políticas adaptadas a la realidad de la institución tendientes a la mejora continua de su gestión.

Justificación

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están dentro de un mercado competitivo, razón por la cual están en constante exposición a diferentes tipos de riesgos, por ende la institución debe administrar el riesgo operativo como elemento decisivo para una adecuada administración de diferentes eventos internos y externos para mantener lo más bajo posible los factores que afecten al cumplimiento de los objetivos institucionales, para lo cual se deberá implementar mecanismos, políticas y procedimientos con el fin de mitigar el riesgo alineado a los parámetros del Ente Regulador.

El Sistema Cooperativo Financiero, al igual que la COAC ETAPA, en la actualidad está atravesando por desajustes económicos provocados por la pandemia COVID 19, y una de las principales es el manejo y administración del riesgo operativo; que es la probabilidad de que se produzca pérdidas para la entidad debido a fallas o insuficiencias que se han originado en los factores de riesgo como procesos, personas, tecnología de información y eventos externos. Es decir, la COAC ETAPA busca determinar una metodología adecuada para la administración del componente riesgo operativo, en la actualidad presenta algunas debilidades tales como: falta de revisión, aprobación y socialización de procedimientos para la administración del riesgo por parte del Consejo de Administración, lo que ocasiona una baja cultura de administración de riesgo siendo parte fundamental de la planificación integral de la Entidad.

El riesgo operativo a lo largo del tiempo se ha convertido en una rama fundamental por lo que su tratamiento y administración es de mayor importancia para los entes de control y administradores. Tomando en cuenta que el riesgo operativo puede ser unos de los más

destructivos dentro de las instituciones, siendo primordial que se realicen controles internos que intervengan en la reducción y mitigación de riesgos, que son herramientas para administrar el riesgo operativo, actividades como la segregación de funciones, líneas administrativas y procedimientos adecuados de operación.

El presente proyecto integrador se enfoca en el “Diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo Operativo” lo cual permitirá un adecuado manejo de riesgo operativo a través de un análisis descriptivo identificando las principales características de los procesos que infieren en la gestión del riesgo operativo, lo que implica para la COAC ETAPA minimizar los riesgos individuales, sin embargo, los diferentes riesgos interactúan entre sí, por lo que es difícil minimizar todos, los principios a tener en cuenta para un adecuado manejo del Riesgo operativo son:

1. Aceptar el Riesgo Operativo cuando los costos de gestión superan a los beneficios
2. Decidir no tomar riesgos innecesarios
3. Tomar las decisiones a un nivel apropiado (las personas que puedan distribuir el riesgo e implementar los controles)
4. Integrar el manejo del Riesgo Operativo en todos los niveles

De esta manera la COAC ETAPA, tomará acciones oportunas y para que los impactos de esos posibles eventos no afecten los objetivos de su organización. Por lo tanto, se identifica la necesidad de realizar metodologías y estrategias que constituyen herramientas de ayuda, para que el Gobierno Corporativo tome las decisiones adecuadas en la administración de sus recursos y un mayor control en los productos y servicios financieros que ofertan.

Planteamiento del Problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, es una entidad regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, siendo sus actividades principales la intermediación financiera, a fin de ser un motor de desarrollo social y económico del País.

El problema central de este proyecto investigador evidenciará la gestión realizada por la COAC ETAPA, en temas de administración de riesgo operativo, ya que ha presentado un débil manejo en las diferentes áreas y/o departamentos relacionados con éste, en la recolección de la información, clasificación del riesgo y uso de herramientas tecnológicas en este ámbito. Así mismo, no tiene un Departamento de Talento Humano que sea el encargado de las actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, sin embargo; la coordinación de operaciones y planificación es la encargada de estas actividades.

Sumado a este proceso la Cooperativa durante el segundo semestre del 2020, ha pasado un proceso de transición por cambio de segmento; puesto que, de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 038-2015-F expedida el 13 de febrero de 2015: Norma para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario en el Artículo 1: “ Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos: 3: mayores a \$ 5.000.000,00 hasta \$ 20.000.000,00.

Partiendo del hecho que, las instituciones deben gestionar el riesgo de operación, como elemento fundamental de una administración preventiva que permita identificar, medir, controlar

UCUENCA

mitigar y monitorear los riesgos con el propósito de minimizar la probabilidad de pérdidas financieras, optimizar los recursos y estandarización de actividades. Con la administración del riesgo operacional, se estará en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir o transferir, reduciendo sus consecuencias y efectos, además de proveer información para la toma de decisiones, contribuyendo así al mejoramiento administrativo y económico de la Institución.

De acuerdo con la Resolución No. 279-2018-F emitida en noviembre de 2018, que establece: Las entidades de los segmentos 1, 2, 3, cajas centrales, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y la Corporación, deberán definir políticas, procesos, procedimientos y metodologías que se encuentren diseñadas bajo estándares que permitan minimizar los riesgos en la tecnología de información y ejecución de los criterios de control interno.

Dentro de este marco investigativo, surge el tema “Diseño de la metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. Período 2021”.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una metodología para la gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, proporcionando a la alta dirección una herramienta de gestión, para obtener información oportuna que permita reducir impactos negativos, costos y operaciones para establecer planes de acción, mejorar la toma de decisiones y brindar un servicio eficiente y eficaz a los socios.

Objetivos Específicos

- Describir los procedimientos de las diferentes áreas y/o departamentos de la Cooperativa involucrados en la gestión del riesgo operativo.
- Evaluar el proceso de desarrollo de la gestión del riesgo operativo bajo el Modelo COSO ERM, y según los lineamientos de los organismos de control y su cumplimiento.
- Proponer una metodología que permita diseñar políticas, procesos, estrategias y planes de contingencia para la administración de riesgos, que otorgue al Gobierno Corporativo la toma de decisiones correctas.

Diseño Metodológico

Para realizar este trabajo se utilizará el método analítico, y descriptivo. El método analítico permitirá conocer y observar la información disponible en la institución financiera, analizando todos los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en especial lo relacionado con los

UCUENCA

elementos del riesgo operativo de manera individual, permitiendo conocer cómo se relacionan éstos con la teoría y con las normas aplicables, así se obtendrá un conocimiento más claro del comportamiento de cada uno de ellos.

En cuanto al método descriptivo permitirá realizar un análisis mediante la descripción exacta de las actividades y procesos que tiene la COAC ETAPA, esto permitirá conocer las situaciones actuales y como están relacionadas las diferentes variables de estudio, mediante la recolección, organización y comparación de las variables obteniendo como resultado la información precisa para dar un informe sobre la situación de la COAC ETAPA y sus posibles riesgos.

Estos métodos permitirán conocer y analizar las situaciones que enfrenta la Entidad Financiera, el ambiente en el que se desarrolla, y su comportamiento; de manera que se pueda establecer el cumplimiento de la eficiencia, la eficacia y la economía en la gestión de riesgos y consecuentemente de los recursos que dispone la COAC ETAPA.

El proyecto integrador se realiza con base en un enfoque mixto, por un lado, cualitativo debido a que se evalúa el análisis histórico lógico de los riesgos y su tendencia a la posteridad (Soler, Varela, Oñate, & Naranjo, 2018), así también, se estudian aspectos relacionados con el cumplimiento de la normativa de la SEPS y los principios expuestos por el COSO ERM. Al mismo tiempo es de corte cuantitativo, pues permite valorar el riesgo y el impacto en la Cooperativa.

En cuanto a los instrumentos de levantamiento de datos, se emplean cuestionarios, estos a su vez son aplicados tanto al personal administrativo, a los empleados y socios. A partir de la utilización de dichos instrumentos se logra analizar y evaluar los aspectos de la entidad para

UCUENCA

detectar los problemas, fortalezas, y debilidades que presenta la Cooperativa, con ello, se logra encontrar alternativas de mejora que permiten lograr eficiencia y eficacia dentro de sus actividades con una adecuada gestión de riesgos operativos.

Por otra parte, fue necesario el acercamiento con el personal de la empresa mediante las técnicas como la entrevista, la encuesta, revisión de documentos, evaluaciones de experiencias personales debido a la facilidad con la que aportan interacción con los participantes, con el fin de recolectar los datos necesarios para el desarrollo del proyecto integrador.

CAPÍTULO I

1.1. Antecedentes

1.1.1. Descripción General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA

Gráfico 1. Logo Cooperativa ETAPA



Fuente: Cooperativa ETAPA (2021)
Elaboración: Cooperativa ETAPA (2021)

1.1.1.1. Historia de la COAC ETAPA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, fue constituida el 2 de marzo de 1979, a partir de la unión y el sentido de apoyo mutuo entre los empleados de la empresa pública ETAPA EP, a fin de ser un motor del desarrollo social y económico del país, y puntualmente de la ciudad de Cuenca para "Construir relaciones de ahorro y crédito con servicio personalizado".

La Cooperativa ETAPA ha venido mostrando niveles de crecimiento y mejora continua a través del tiempo fortaleciendo la Economía Popular y Solidaria del Ecuador, se encuentra en el segmento 3 del sector financiero, es una entidad regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, siendo sus actividades principales la intermediación financiera, a fin de ser un motor de desarrollo social y económico del País.

Es una organización social financiera, dirigida por socios, y personal que lidera la parte administrativa y operativa de la Cooperativa. La afiliación es aproximadamente de 1200 socios,

UCUENCA

con características comunes de dependencia casi en su mayoría; la mayor parte de la actividad transaccional se lleva a cabo dentro de su único local, arrendado por el momento, hasta convenir en su local propio. Préstamos asequibles de bajo costo y ahorro conveniente, donde una cultura de ahorro es forjada y potenciada a través de su producto principal de ahorro: Ahorro Restringido, con características especiales de incremento y de poca volatilidad de retiro.

Cuenta con convenios de crecimiento con empresas como: ETAPA EP, EMOV EP, EMAC EP y Empresas Privadas y Socios: Voluntarios o Recomendados.

1.1.1.2. Ubicación Geográfica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, está ubicada en la Ciudad de Cuenca, en el Centro Histórico, Calles Benigno Malo 5-80 y Juan Jaramillo (Edificio Sodilibro 2do piso).

Gráfico 2. Mapa Ubicación Geográfica COAC ETAPA



Fuente: Google Maps, 2021.

UCUENCA

1.1.1.3. Rumbo Estratégico

Objetivo

Posicionar a la Cooperativa ETAPA como una de las mejores alternativas de ahorro y crédito del mercado en la ciudad de Cuenca.

Objetivos estratégicos

- **Ámbito: Talento Humano**

Objetivo 1: Desarrollo Y Bienestar Del Talento Humano: Asegurar el crecimiento y mejora de las capacidades del talento humano de la cooperativa.

- **Ámbito: Educación Cooperativa**

Objetivo 2: Construcción Pedagógica Colectiva: Construir acciones formativas de identidad cooperativista entre los socios, dirigentes y empleados para el desarrollo sustentable.

- **Ámbito: Gobierno Corporativo**

Objetivo 3: Fortalecimiento Del Gobierno Cooperativo: Alcanzar una dirección estratégica efectiva para realzar la imagen de la cooperativa.

- **Ámbito: Gestión de Calidad**

Objetivo 4: Gestión De Calidad: Mejoramiento continuo para el desarrollo de la cooperativa.

- **Ámbito: Servicio Al Socio**

Objetivo 5: Oportunidad Y Accesibilidad: Brindar servicios financieros oportunos acorde a las necesidades de los socios.

UCUENCA

- **Ámbito: Sostenibilidad Financiera**

Objetivo 6: Finanzas Y Crecimiento: Planificación y gestión de las finanzas, para garantizar su sostenibilidad.

- **Ámbito: Economía Social**

Objetivo 7: Responsabilidad Social Empresarial: Responder satisfactoriamente a las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Misión

Somos la Cooperativa de Ahorro y Crédito, que ofrece servicios financieros para satisfacer los requerimientos y necesidades de nuestros socios, contribuyendo a mejorar la calidad de vida a través de un servicio con altos estándares de calidad, calidez y confiabilidad, con el respaldo de un talento humano capacitado y empoderado.

Visión

Ser al 2030 una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito más sólida, confiable y competitiva del mercado, que otorga soluciones financieras eficaces para los requerimientos y necesidades de nuestros socios, respaldado por un capital humano competente y comprometido.

Valores institucionales

1. **Liderazgo:** Que la visión de los directivos genere confianza y estén enfocados en la productividad de la Institución, el adecuado empoderamiento de los colaboradores y un motivado bienestar emocional de sus socios.

UCUENCA

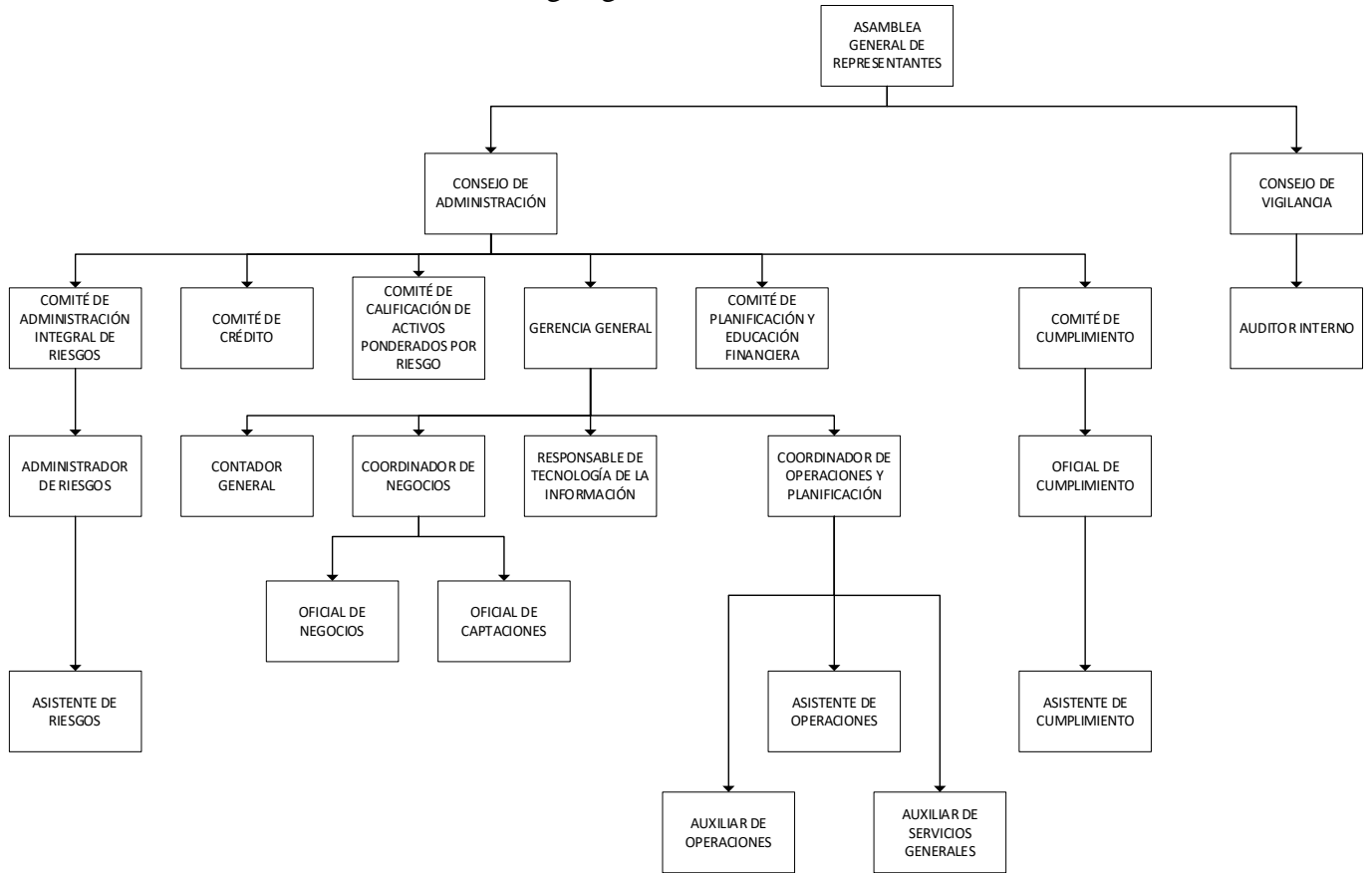
2. **Responsabilidad:** El cumplimiento de las obligaciones generadas por la Institución hacia una sociedad que demanda confianza y compromiso en la gestión de cooperativismo.
3. **Cooperación:** La contribución en el intercambio de beneficios con sus asociados, de manera transparente.
4. **Innovación:** Ofrecer soluciones creativas y competitivas; evolucionando y avanzando en beneficio de los asociados.

Compromisos

- Apoyo continuo, en beneficio efectivo de cada uno de los socios que la integren, escuchando sus necesidades.
- Marcando la diferencia satisfaciendo a los socios y prestar todo el contingente a través del conocimiento. Difusión de la misión y visión, capacitando a los socios en la filosofía de la Cooperativa.
- Aportar positivamente a la estructura de control interno para su crecimiento sostenible.
- Entrega de información financiera de forma oportuna.
- Un trabajo proactivo para lograr los objetivos Institucionales, implementando innovación en los servicios.
- Contribuir al crecimiento de la Institución a través de la captación de nuevos socios, concediendo servicios de ahorro y crédito a diferentes públicos objetivos.
- Proponer proyectos para emprender la ampliación de cobertura de servicios de Cooperativa.

1.1.1.4. Estructura Organizativa COAC ETAPA

Gráfico 3. Organigrama COAC ETAPA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA (2021)

1.1.1.5. Portafolio de productos y servicios de la COAC ETAPA

La COAC ETAPA ha establecido los siguientes Productos Financieros y Productos no Financieros de captaciones para sus Socios y público en general.

Tabla 1. Portafolio de Productos y Servicios

PRODUCTOS FINANCIEROS			PRODUCTOS NO FINANCIEROS
Depósitos a la Vista	Ahorro a la Vista	Son depósitos en efectivo o cheque recibidos por la Cooperativa, mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos.	Productos Financieros Seguros y Rentables
	Ahorro Solidario	Son aquellos depósitos en efectivo, mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago sobre los cuales se paga una tasa de interés periódica.	Transacciones Rápidas
	Ahorro Infantil	Destinado únicamente para los hijos menores de edad o con capacidades especiales de los Socios, la administración es directa del Representante (Tutor Legal o Curador) quien podrá retirar los fondos.	Servicios Financieros Digitales
	Ahorro Programado	Captar depósitos donde se pacte monto y fecha de retiro a una tasa de interés estipulada, cuyo plazo de acumulación no podrá ser menor a seis meses.	
	Décimo XIII y XIV Sueldo	Similar al Ahorro Programado, se constituyen valores que por concepto de cobro de Décimo Tercero y Cuarto Sueldo se debita de rol de pagos con las instituciones que se tiene convenios vigentes, cuyo plazo de acumulación no podrá ser inferior a un año. Si el Socio cierra su cuenta, este seguirá recibiendo el valor de su décimo en el área de ventanillas de la Cooperativa.	
	Ahorro Fondo de Reserva	Iguals condiciones que el Ahorro de Décimos, solo que el plazo de acumulación no podrá ser inferior a seis meses, luego de este plazo los Socios podrán disponer del dinero ahorrado.	
	Ahorro Sueldos Empleados	Tiene el propósito de que el sueldo del personal sea acreditado mensualmente, el mismo que da la facilidad de hacer retiros cuando el empleado considera necesario.	

UCUENCA

	Ahorro de jubilación	Tiene como objetivo mantener la fidelización de los Socios de la empresa ETAPA EP, que ya se jubilan y desean mantener sus ahorros en una cuenta disponible a la vista y hacer retiros cuando ellos así lo deseen.
Depósitos Restringido		Son depósitos permanentes que por disposición legal o por acuerdo privado con Empresas Públicas, Privadas y público en general, no tienen una libre disponibilidad, ni de poder ser retirados en cualquier tiempo, excepto en caso de enfermedad, caso fortuito o por fuerza mayor, cuyo monto máximo de retiro es de hasta el 75% del saldo, el mismo que será analizado por el Oficial de Negocios.
Depósitos a Plazo Fijo		Son depósitos que pueden ser exigidos luego de un período especificado mayor a treinta días, debido a que quedan inmovilizados para el depositante durante el plazo fijado. Para la institución financiera, constituyen obligaciones que se esperan sean requeridas en un plazo medio o largo.

Fuente: Cooperativa ETAPA (2021)

Elaboración: Las Autoras

Tasas de Interés

Las tasas de interés activas vigentes de la COAC ETAPA para los productos y servicios que ofrecen son:

Tabla 2 Tasas de Interés

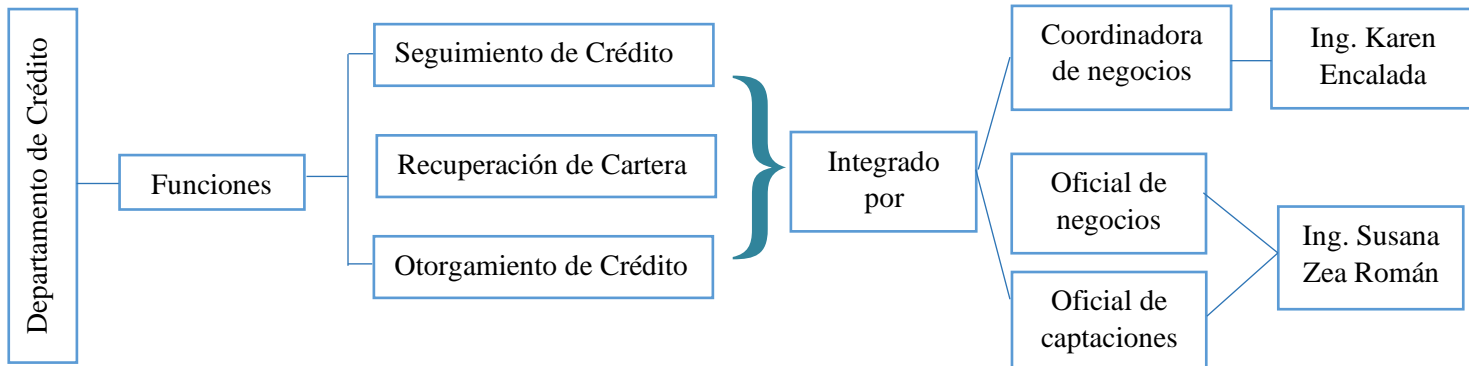
PRODUCTO	TASA DE INTERES ANUAL (%)
Ahorro a la vista	2%
Ahorro Solidario	1,5%
Ahorro Cuenta Infantil	5%
Ahorro Programado	4%
Fondos de Reserva	3%
Ahorro Décimo XII y XIV Sueldo	3%
Ahorro Sueldo Empleados	4%
Ahorro Restringido	4%
Ahorro Jubilación	5%

Elaboración: Las Autoras

1.1.2. Manual de Políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA

1.1.2.1. Área de Crédito y Cobranzas

Gráfico 4. Departamento de Crédito y Cobranzas



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA (2021)

Elaboración: Las Autoras

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, indica que el personal encargado del área de crédito y cobranzas de la COAC, deben tener y basarse en el marco regulatorio de otorgamiento y recuperación de Cartera de crédito para así lograr de manera eficiente la gestión financiera.

Funciones, Responsabilidades y Atribuciones

- Analizar las solicitudes de crédito, según su nivel de aprobación, a fin de determinar si el socio es apto y/o está en capacidad de asumir la obligación.
- Analizar y presentar al Consejo de Administración los créditos solicitados por los directivos, servidores y vinculados, para su conocimiento y aprobación.
- Analizar y recomendar sugerencias de cambio en el Manual de Crédito de la Cooperativa enfocados en un servicio eficaz y ágil, con apego siempre a la normativa interna y externa vigente.
- Establecer tasas de interés razonables dentro del mercado financiero.
- Autorizar excepciones a las normas y políticas de crédito relacionadas con plazos,

UCUENCA

montos, requisitos, en casos particulares y concretos, con el fin de facilitar el acceso al crédito, siempre que ello no entrañe una mayor exposición al riesgo.

- f. Analizar y aprobar operaciones relacionadas con arreglos de obligaciones en mora.
- g. Conocer y de ser el caso establecer estrategias para el cumplimiento de las metas planteadas en el plan estratégico institucional.
- h. Vigilar el cumplimiento de las normas de prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos incluido el terrorismo en los productos y servicios de crédito ofertados por la Institución.
- i. Otras que sean dictaminadas o indicadas mediante normativa legal y resoluciones, por parte de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Superintendencia o el Consejo de Administración.

1.1.2.2. Niveles de aprobación, montos y responsabilidades en la COAC ETAPA

La COAC ETAPA establece niveles de jerarquía y rangos para la aprobación de las líneas de crédito que ofrece; si los montos de los créditos exceden los establecidos serán presentados al Consejo de Administración por parte del Gerente General para que este apruebe o rechace la solicitud. A continuación, se detalla la tabla según los montos de aprobación de crédito.

Tabla 3. Montos de Aprobación

NIVELES DE APROBACIÓN	MONTOS DE APROBACIÓN	
	DESDE	HASTA
Gerencia General	\$ 1,00	\$ 3.000,00
Comité de Crédito	\$ 3.001,00	\$ 15.000,00
Consejo de Administración	\$ 15.001,00	\$ 35.000,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA (2021)

Elaboración: Las Autoras

UCUENCA

En la COAC ETAPA, al momento de realizar la aprobación de un crédito se evalúa informes crediticios, las calificaciones crediticias, los estados de ingresos y otros documentos pertinentes a la situación financiera del prestatario. Además, se utiliza el método de las “Cinco C”, el cual se basa en la evaluación y análisis de un asesor de crédito para representar la solvencia del prestatario en potencia: carácter, capacidad, capital, condiciones y colateral.

- **Carácter:** Se refiere a la honradez y la integridad del socio interesado en el crédito, debe ser una persona con credibilidad y confiabilidad, que cuenta con el “carácter” necesario para cumplir cabalmente con las obligaciones que contraiga. Por lo general, se considera que una buena reputación tanto en los negocios, en el historial de crédito como en la vida social (Dr. Felipe de Jesús Bello Gómez, 2014).
- **Capacidad:** Se refiere al historial financiero, que incluye como el solicitante del crédito pretende hacer frente a sus obligaciones, considerando cuidadosamente sus flujos de efectivo, el calendario de pagos, su experiencia e historial de crédito (Dr. Felipe de Jesús Bello Gómez, 2014).
- **Capital:** Está constituido por los recursos que personalmente tenga invertidos en el negocio para el cual ha solicitado el crédito (Dr. Felipe de Jesús Bello Gómez, 2014).
- **Condiciones:** Se refiere a que tanto el deudor, como el intermediario, deben estar en posibilidades de obtener un rendimiento adecuado de los créditos otorgados. En la medida en que el margen de intermediación y la probabilidad de recuperación del crédito sean más elevadas (Dr. Felipe de Jesús Bello Gómez, 2014).
- **Colateral:** Se refiere a cualquier activo en forma de bienes muebles o inmuebles, como inventarios o edificios, que se puedan usar para garantizar las obligaciones contraídas por el solicitante. En caso de incumplir con las condiciones de pago el prestamista podrá hacer uso del bien acordado (Dr. Felipe de Jesús Bello Gómez, 2014).

1.1.2.3. Etapas y Políticas de Crédito

1.1.2.3.1. Cartera de crédito

Las políticas reguladas para el otorgamiento de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA son las que se estipulan en el Manual de Gestión de Crédito, el mismo que fue aprobado por el Consejo de Administración aprobado el 30 de agosto del 2020. Este manual está aprobado en base al modelo que otorga el órgano regulador para las Instituciones Financieras, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ajustándose a las disposiciones de la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, y demás normativa legal vigente.

La Cooperativa otorga sus productos de crédito, acorde a la siguiente segmentación de cartera de crédito:

Tabla 4. Tipos de Cartera de Crédito

CONSUMO	
Crédito de Consumo Prioritario	Otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, cuyo saldo adeudado sea hasta USD 5,000.00 dólares y consumos médicos > 5.000,00
MICROCRÉDITO	
Microcrédito Minorista	Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado a las entidades del sistema financiero nacional, sea menor o igual a USD 1,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.
Microcrédito de Acumulación Simple	Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado a las entidades del sistema financiero nacional sea superior a USD 1,000.00 y hasta USD 10,000.00 incluyendo el monto de la operación solicitada.
Microcrédito de Acumulación Ampliada	Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea superior a USD 10,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.

Elaboración: Las Autoras

1.1.2.3.2. Fichas de crédito

Tabla 5. Crédito de consumo prioritario

Tipo de Crédito	Consumo Prioritario
Grupo meta	<p>Personas Dependientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleados Públicos: Con continuidad laboral de 18 meses. ✓ Empleados Privados: con continuidad laboral de 24 meses y estabilidad en su actual trabajo de por lo menos 6 meses.
Destino del crédito	Compra de bienes y/o servicios
Monto máximo	\$20.000,00
Tasa de interés	15%
Aporte a cuenta del patrimonio	0.025%
Seguro de Desgravamen	0.49%
Garantías	Aval personal y/o Garantía real Hipotecaria.
Requisitos	Cédula de identidad, certificado de votación, respaldos de ingresos, egresos y patrimoniales, servicios básicos.
Desembolso	Acreditación a la Cuenta.
Amortización	Mensual, trimestral, semestral o al vencimiento.
Criterios de evaluación	Se basa en las 5C de Crédito Carácter, Capacidad, Capital, Condiciones y Colateral.

Elaboración: Las Autoras

Tabla 6 Microcrédito minorista

Tipo de Crédito	Microcrédito Minorista
Grupo meta	<p>Personas Dependientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleados Públicos: Con continuidad laboral de 18 meses. ✓ Empleados Privados: con continuidad laboral de 24 meses y estabilidad en su actual trabajo de por lo menos 6 meses. <p>Personas Independientes: Con antigüedad en el negocio de por lo menos 1 año demostrando que ha percibido ingresos estables durante los últimos 6 meses.</p>
Destino del crédito	Capital de trabajo y/o inversión en activos.
Monto máximo	\$15.000,00
Tasa de interés	17%
Aporte a cuenta del patrimonio	0.025%

Seguro de desgravamen	0.49%
Garantías	Aval personal y/o Garantía real Hipotecaria.
Requisitos	Cédula de identidad, certificado de votación, respaldos de ingresos Copia De Ruc y/o Rise; Declaraciones del IVA de los últimos tres meses, Impuesto a la renta año 2020, respaldos patrimoniales y Servicio básico. Factura de compras de los últimos tres meses, Facturas de venta.
Desembolso	Acreditación a la Cuenta.
Amortización	Mensual, trimestral, semestral o al vencimiento.
Criterios de evaluación	Se basa en las 5C de Crédito Carácter, Capacidad, Capital, Condiciones y Colateral

Elaboración: Las Autoras

Tabla 7 Microcrédito de acumulación simple

Tipo de Crédito	Microcrédito de Acumulación Simple
Grupo meta	<p>Personas Dependientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleados Públicos: Con continuidad laboral de 18 meses. ✓ Empleados Privados: con continuidad laboral de 24 meses y estabilidad en su actual trabajo de por lo menos 6 meses. <p>Personas Independientes: Con antigüedad en el negocio de por lo menos 1 año demostrando que ha percibido ingresos estables durante los últimos 6 meses.</p>
Destino del crédito	Capital de trabajo y/o inversión en activos.
Monto máximo	\$15.000,00
Tasa de interés	17%
Aporte a cuenta del patrimonio	0.025%
Seguro de desgravamen	0.49%
Garantías	Aval personal y/o Garantía real Hipotecaria.
Requisitos	Cédula de identidad, certificado de votación, respaldos de ingresos Copia De Ruc y/o Rise; Declaraciones del IVA de los últimos tres meses, Impuesto a la renta año 2020, respaldos patrimoniales y Servicio básico. Factura de compras de los últimos tres meses, Facturas de venta.
Desembolso	Acreditación a la Cuenta.
Amortización	Mensual, trimestral, semestral o al vencimiento.
Criterios de evaluación	Se basa en las 5C de Crédito Carácter, Capacidad, Capital, Condiciones y Colateral

Elaboración: Las Autoras

Tabla 8 Microcrédito de acumulación ampliada

Tipo de Crédito	Microcrédito de Acumulación Ampliada
Grupo meta	<p>Personas Dependientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleados Públicos: Con continuidad laboral de 18 meses. ✓ Empleados Privados: con continuidad laboral de 24 meses y estabilidad en su actual trabajo de por lo menos 6 meses. <p>Personas Independientes: Con antigüedad en el negocio de por lo menos 1 año demostrando que ha percibido ingresos estables durante los últimos 6 meses.</p>
Destino del crédito	Capital de trabajo y/o inversión en activos.
Monto máximo	\$15.000,00
Tasa de interés	17%
Aporte a cuenta del patrimonio	0.025%
Seguro de desgravamen	0.49%
Garantías	Aval personal y/o Garantía real Hipotecaria.
Requisitos	Cédula de identidad, certificado de votación, respaldos de ingresos Copia De Ruc y/o Rise; Declaraciones del IVA de los últimos tres meses, Impuesto a la renta año 2020, respaldos patrimoniales y Servicio básico. Factura de compras de los últimos tres meses, Facturas de venta.
Desembolso	Acreditación a la Cuenta.
Amortización	Mensual, trimestral, semestral o al vencimiento.
Criterios de evaluación	Se basa en las 5C de Crédito Carácter, Capacidad, Capital, Condiciones y Colateral

Elaboración: Las Autoras

1.1.2.4. Políticas de seguimiento y recuperación de cartera

De acuerdo con el Manual de Políticas, Procesos y Procedimientos para la Gestión de Créditos de la COAC ETAPA, emitida el 3 de agosto del 2020, manifiesta que:

- A. El proceso de cobranza en la Cooperativa ETAPA tiene un sistema planificado, manteniendo como enunciado la cordialidad y capacidad de negociación, que privilegie los intereses institucionales, basados en las siguientes políticas:
1. La gestión de cobranza requerirá que se realice un seguimiento continuo de los compromisos de pago de los socios. Bajo monitoreo diario de cumplimiento.

UCUENCA

2. La Cooperativa podrá cambiar su normativa, procesos y procedimientos cuando lo crea necesario, con el fin de mejorar la gestión de cobranza, sin perjudicar la eficiente recuperación de cartera.
3. No es objetivo de la Cooperativa el llegar a instancias judiciales, se dará prioridad a la cobranza extrajudicial.
4. Toda evidencia de gestión realizada sea presencial, telefónica o escrita, deberá obligatoriamente ser registrada por la Cooperativa. Ya sea en forma física o mediante un sistema de seguimiento.
5. Serán considerados créditos problemáticos, aquellos que superen los 35 días de morosidad.
6. En todo tiempo el Oficial de Negocios, deberá sujetarse a todos los mecanismos establecidos en el marco legal y normativo interno y externo.
7. El crédito que incurra en mora de uno o más dividendos podrá ser declarado vencido y se exigirá el pago de la totalidad del saldo adeudado por medio de la vía judicial, dependiendo de la conveniencia que tenga la Cooperativa.
8. Los gastos que se generen en gestiones de cobranza, procesos prejudiciales y judiciales y más gastos generados en la concesión del crédito y su cobranza, correrán a cargo del socio deudor o garantes, acorde a las disposiciones normativas nacionales.
9. El deudor y garante de un crédito en mora no podrá optar por un préstamo, garantizar o solicitar certificación financiera. Al solucionarse el crédito en mora, el deudor y garante operarán normalmente.

B. La Cooperativa efectuará dos tipos de gestión:

1. **Gestión preventiva:** Son aquellas acciones de cobranza en las cuales el socio aún no presenta vencimiento, desarrollándose generalmente desde un día antes del vencimiento de la cuota hasta la fecha de pago; y,

UCUENCA

2. **Gestión de cobranza:** Son aquellas acciones realizadas cuando el socio presente incumplimiento en sus compromisos de pago de las cuotas del crédito, desde el primer día de mora;
- C. Para la gestión preventiva se podrán utilizar llamadas telefónicas, mensajes de texto, correos electrónicos u otros;
- D. Para un mejor control en la gestión de recuperación se utilizarán los formularios y formatos necesarios, que podrán ser incluidos en el expediente del crédito del deudor;
- E. Se podrán conceder por una sola vez, ampliaciones de plazo o reestructuraciones de crédito, sin omisión de políticas de la institución y con mejoramiento de garantías;
- F. Ante un compromiso de pago no cumplido, el Oficial de Negocios realizará la gestión de recuperación, cargando los costos respectivos en el sistema informático o formatos establecidos por la Cooperativa;
- G. La gestión de recuperación se realizará desde el primer día de mora utilizando para ello los siguientes procedimientos:
- **De 01 a 03 días de mora:** Llamada telefónica al socio titular de crédito a teléfono convencional o a celular. Se podrán cargar los costos definidos por órganos de regulación.
 - **De 04 a 07 días de mora:** Llamada telefónica al socio titular de crédito a teléfono convencional o a celular; a su cónyuge y garante. Se podrán cargar los costos definidos por órganos de regulación.
 - **A los 08 días de mora:** Llamada telefónica al garante y cónyuge a teléfono convencional o celular. Se podrán cargar los costos definidos por órganos de regulación.
 - **A los 15 días de mora:** Notificación escrita al deudor y garante, y a los cónyuges de los mismos. Se podrán cargar los costos definidos por órganos de regulación.

UCUENCA

- **A los 31 días de mora:** Notificación final escrita, previa inicio de demanda a deudor y garante, y a los cónyuges. Se podrán cargar los costos definidos por órganos de regulación. Así como, se podrá complementar la gestión con cualquiera de las actividades detalladas anteriormente.

Tabla 9. Gestión de seguimiento y recuperación

TIPO DE GESTIÓN	LLAMADA CONVENCIONAL	LLAMADA CELULAR	NOTIFICACIÓN ESCRITA	NOTIFICACIÓN FINAL ESCRITA	PREJUDICIAL
De 1 a 3 días	Deudor \$0,50	Deudor \$1,00			
De 4 a 7 días	Deudor, Cónyuge y Garante \$0,50	Deudor, Cónyuge y Garante \$1,00			
A los 8 días de mora	Garante y Cónyuge \$0,50	Garante y Cónyuge \$1,00			
A los 15 días de mora			Deudor, garante y Cónyuges \$5,00		
A los 31 días de mora			Deudor, Garante y Cónyuges \$5,00		
Mayor 32 días de mora			Deudor, Garante y Cónyuges \$10,00 Más los gastos incurridos en el proceso legal.		

Elaboración: Las Autoras

- H.** Las llamadas telefónicas serán continuas hasta obtener una fecha de compromiso por parte del deudor o garante, el cual debe estar dentro de los plazos establecidos para evitar la generación de riesgo de cartera;
- I.** Dependiendo de las circunstancias que motivaron el retraso y justificación plenamente aceptada, el Coordinador de Negocios podrá omitir la entrega de notificaciones en los plazos antes establecidos;

UCUENCA

- J.** Las operaciones de crédito cuyo valor sea superior a \$1000 y que no hayan sido recuperados dentro de los 90 días posteriores a su vencimiento, deben ser referidos al Asesor Legal para las gestiones correspondientes, según sea el caso; y,
- K.** La aplicación, modificación o eliminación de los gastos de cobranzas debe ser autorizados por la Gerencia General o el Consejo de Administrativo, apegado siempre a la normativa legal vigente.

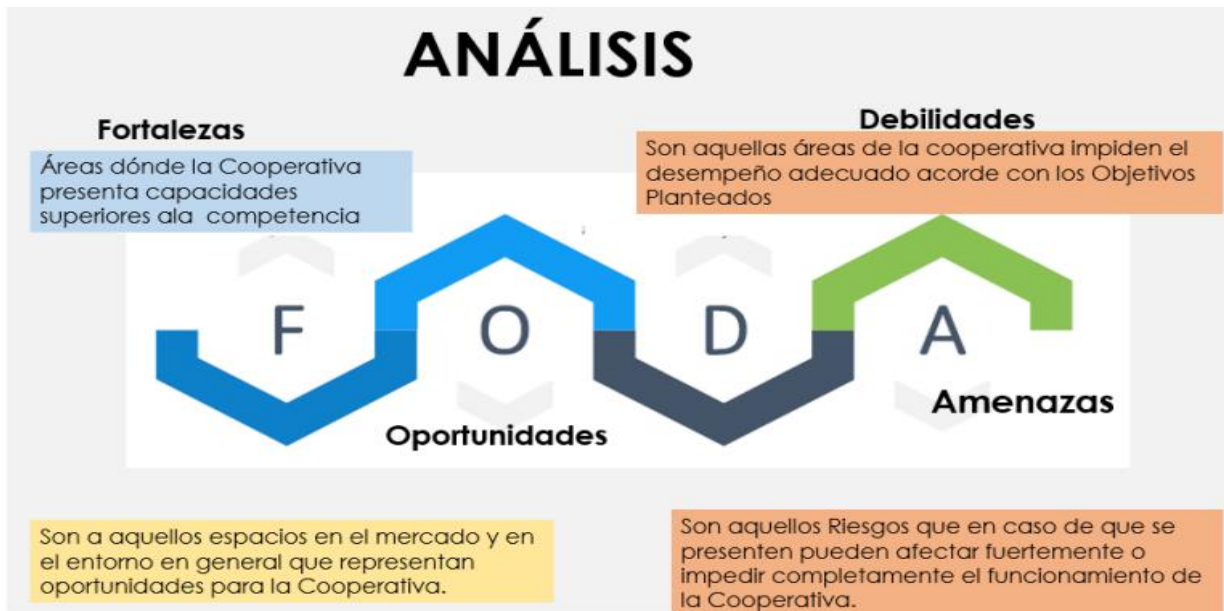
1.1.3. FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conocer a través de sus variables la situación actual de la entidad, para la toma de decisiones actuales y futuras acordes con los objetivos y políticas formulados.

El FODA, está compuesta por cuatro variables que son:

- Factores Internos (Fortalezas-Debilidades)
- Factores Externos (Oportunidades-Amenazas)

Gráfico 5. FODA de la COAC ETAPA



Elaboración: Las Autoras

A continuación, se detalla el FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA:

Tabla 10. FODA de la COAC ETAPA

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>		<ul style="list-style-type: none"> Bajas tasas de interés en los productos de crédito Nivel de morosidad bajo Gestión proactiva de la administración Personal idóneo y capacitado Productos y servicios oportunos Directivos comprometidos con la cooperativa Soluciones inmediatas Confianza y credibilidad en ETAPA Experiencia en el mercado Ambiente laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Alta tasa de interés en el ahorro restringido Estructura física, tecnológica y humana limitada Cartera de crédito con poco crecimiento Pocos productos que ofertar a los socios Poca captación clientes Mora pese a convenios Personal con funciones incompatibles Montos de créditos bajos Falta de automatización de los sistemas Sistema informático (renovación de máquinas) 		
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> Requerimiento de información de entidades de control Desdolarización de la economía del país Ingreso de otras cooperativas de ahorro y crédito del segmento por el proceso de segmentación por asociación Inestabilidad económica y política del país Amenazas naturales inevitables Normas no apegadas a la realidad institucional Cobertura Sobreendeudamiento Excesos de control Normativa exagerada 	Estrategias FA	<p>Aprovechar la imagen interna de los directivos y de los Socios actuales para desarrollar actividades de admisión a nuevos Socios.</p>	Estrategias DA	<p>Desarrollar programas de Marketing que apoyen el crecimiento y posicionamiento de la Cooperativa en el mercado actual y futuro.</p>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo de entidades públicas Emprendimientos Crecimiento del mercado Innovación de productos Socialización para crecer Motivación del ahorro Demanda de necesidades financieras Confianza en instituciones públicas Necesidades insatisfechas Productos nuevos 	Estrategias FO	<p>Desarrollar procesos de capacitación continuos técnicos y motivacionales al personal, para mantener y mejorar el servicio a los Socios y que sean los mejores referentes de la gestión que la Cooperativa proyecta para captar nuevos socios y ampliar su cobertura de actividad.</p>	Estrategias DO	<p>Definir los procesos para el personal actual y futuro, empoderar a cada funcionario para la actividad específica, convirtiéndolos en promotores del crecimiento de la Cooperativa, mejorando sustancialmente la automatización con una plataforma que soporte las transacciones.</p>

Elaboración: Las Autoras

UCUENCA

Factores Internos

Como podemos evidenciar de acuerdo con las variables de los factores internos, indica que la Cooperativa deberá mejorar algunas debilidades entre las cuales tenemos la falta de un sistema informático acorde a las necesidades de la Cooperativa, falta de implementación de módulos nuevos dentro del sistema contable y la falta de una ubicación acorde a la actividad que realiza, debido a que la ubicación actual le dificulta la visibilidad al público en general. A su vez la Cooperativa posee fortalezas que son de gran importancia como el conocimiento que tiene de sus socios y el buen ambiente de trabajo.

Factores Externos

Según las variables de los factores externos las oportunidades que tiene la cooperativa son positivas, pero de cierta manera están evitando las amenazas externas, debido a que una de las amenazas con mayor representatividad es la falta de innovación tecnológica en comparación a su competencia. La Cooperativa deberá ampliar la cobertura con una nueva sede que le permita brindar un mejor servicio y mayor comodidad a sus socios.

En base al resultado del FODA, la Cooperativa deberá desarrollarse selectivamente para mejorar, esto quiere decir que puede realizar inversiones, crecer conservadoramente para penetrar en el mercado y desarrollar productos y servicios.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Marco Regulatorio del Sector Financiero Popular y Solidario

Según lo señala la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el Art. 283 Capítulo Cuarto referente al Sistema Económico y Política Económico, establece que el sistema económico es social y solidario; y se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La

UCUENCA

economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (pág. 93).

El artículo 309 de la misma Constitución, indica que el Sistema Financiero Nacional se compone de los sectores Público, Privado, Popular y Solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. (pág. 99)

También, el artículo 311 de esta Constitución señala que el Sector Financiero Popular y Solidario se compondrá de Cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (pág. 99)

Además, el artículo 319 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008), indica que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. (pág. 101)

En la Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2011; el artículo 34 señala que son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y de la comunidad. (pág. 15)

UCUENCA

Mediante oficio N. 116-SCM-MF-2011 0694 de marzo 16 de 2011, se ratifica el proyecto de (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011), y la misma hace énfasis dentro de la Sección I De las Cooperativas de Ahorro y Crédito lo siguiente:

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito. - Son organizaciones integradas tanto por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley. (pág. 10)

Art. 83.- Actividades Financieras. - Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada
- b) Otorgar préstamos a sus socios
- c) Conceder sobregiros ocasionales
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería
- e) Efectuar cobros, pagos y transferencias de fondos, así como la emisión de giros contra sus propias oficinas o de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- f) Recibir y conservar bienes muebles, valores y documentos en forma de depósito para su custodia y arrendamiento de casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito
- h) Contraer obligaciones de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior

UCUENCA

- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida.
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales y cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia. (pág. 10)

Las cooperativas de ahorro y crédito deberán realizar las operaciones establecidas en este artículo, de acuerdo a la segmentación que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley;

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera. Las cooperativas de ahorro y crédito procuraran mantener índices de solvencia y prudencia para cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo a las regulaciones que se dicten, tomando en cuenta las particularidades que rigen a los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito (pág. 10).

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- Solvencia patrimonial
- Prudencia Financiera
- Índices de gestión financiera y administrativa
- Mínimos de Liquidez
- Desempeño Social
- Transparencia (pág. 10)

1.2.2. El Riesgo

Con el pasar de los años en Ecuador se han dado varios sucesos que han generado la desconfianza por parte de las personas hacia las instituciones del sector financiero, debido a esto los entes reguladores de cada institución deciden implementar normas de control para salvaguardar los intereses de sus socios.

El riesgo, es un factor clave a ser considerado para determinar el grado de solvencia de cualquier institución, debido a que este se direcciona a la evaluación de procesos internos y externos. Está ligado a políticas económicas, fiscales, cambiarias y a diferentes situaciones que afecten a un país.

1.2.2.1. Concepto

La palabra riesgo proviene del latín *Risicare*, que significa desafiar, retar, enfrentar ya que no se tiene certeza de que los resultados que se esperan se den. Así mismo, el riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. En finanzas el concepto de riesgo se relaciona con las circunstancias que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que tienen repercusiones económicas. (Organización Internacional de Estandarización, 2018).

La gestión integral del riesgo empresarial consiste, básicamente, en detectar oportunamente los diversos riesgos que pueden afectar a la empresa para de esta forma generar estrategias que se anticipen a ellos, con el objetivo de convertirlos en oportunidades de rentabilidad para la empresa.

Según, Gutiérrez (2008), “La gestión integral de riesgos es un proceso mediante el cual se administran todos los riesgos que pueden atacar los diferentes procesos de una compañía.”, de la misma manera, Churchill & Frankiewicz (2008), la gestión de riesgos es un proceso de

UCUENCA

asumir riesgos calculados, lo cual reduce la probabilidad que se produzca una pérdida y a su vez minimizar las pérdidas en caso de producirse.

De acuerdo a Moreau (2015), el riesgo “es el proceso por el cual la dirección de una empresa u organización administra el amplio espectro de los riesgos a los cuales está expuesto (tanto sean de mercado como operacionales) de acuerdo al nivel de riesgo, al cual están dispuestos a exponerse según sus objetivos estratégicos”.

1.2.2.2. Tipos de Riesgos Financieros

De acuerdo a la Resolución de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera No. 128-2015-F, emitida en septiembre 2015, la administración integral de riesgos debe ser parte de la estrategia de las entidades y del proceso de toma de decisiones.

La Administración Integral de Riesgos se deberá implementar para identificar, medir priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgos a los que se encuentran expuestos, los tipos de riesgo que deben considerar las Entidades Financieras y son los detallados a continuación.

1.2.2.2.1. Riesgo de crédito

Es la probabilidad de pérdida que, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte, asume la entidad. El riesgo de crédito también se puede definir como la probabilidad que un deudor incumpla con el pago establecido por la entidad financiera con quien ha adquirido obligaciones, siendo considerado también como un riesgo de pérdida (Vargas & Mostajo, 2014).

Este tipo de riesgo se encuentra compuesto por dos componentes. El primer componente se conoce como riesgo de impago, siendo este la improbabilidad de incumplimiento; mientras que el segundo componente es la severidad de la pérdida en caso de incumplimiento, es decir, la

UCUENCA

parte del valor de un bono (incluyendo intereses no pagados) que el inversionista pierde. Un incumplimiento puede dar lugar a pérdidas de diversas magnitudes (Vargas & Mostajo, 2014).

1.2.2.2.2. Riesgo de liquidez

Es la probabilidad de que la entidad no disponga de liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones y que, por tanto, se vea obligada limitar sus operaciones, incurrir en pasivos o vender sus activos en condiciones poco favorables. Por otra parte, la Superintendencia de Bancos (2011) señala que el riesgo de liquidez es cuando una institución financiera afronta una escasez de fondos para el cumplimiento de sus obligaciones y, por lo tanto, esta se ve en la necesidad de conseguir recursos alternativos mediante actividades como la venta de activos en condiciones desfavorables. Esta situación se traduce en que la institución financiera asume un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, lo que genera pérdidas de valorización.

1.2.2.2.3. Riesgo de mercado

Es la probabilidad de pérdida que puede incurrir una entidad debido al cambio en los precios de activos financieros, tasas de interés y tipos de cambio. Por otra parte, Herrera y Terán (2008) manifiestan que el riesgo de mercado se define como la posibilidad de pérdidas en una cartera, esto como consecuencia de la fluctuación de los diferentes factores de riesgo asociados a tal fin, ya sean tipos de interés, precios de las acciones, tipos de cambio u otros.

Este tipo de riesgo permite designar el capital proporcionado para garantizar los niveles de solvencia de una institución, pudiendo también prever el retorno y su relación con la meta de rentabilidad establecida para el capital establecido previamente.

1.2.2.2.4. Riesgo legal

Es la probabilidad de sufrir pérdidas por la inobservancia e incorrecta aplicación de disposiciones legales e instrucciones emitidas por el ente rector aplicación de sentencias o

UCUENCA

resoluciones judiciales, deficiencia en redacción de textos, error, negligencia impericia, imprudencia, etc.

La gestión de los riesgos legales que pueda hacer una empresa se considera un punto clave dentro de los aspectos regulados por el control financiero de una nación. Las amenazas que se derivan del incumplimiento de obligaciones legales y contractuales deben tenerse en consideración a los efectos de disponer de un mapa de riesgos completo, así como de un sistema de gestión que permita identificarlos, valorarlos y gestionarlos de forma adecuada (EALDE, 2021).

1.2.2.2.5. Riesgo operativo

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas, por fallas o insuficiencias que se originan en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos. Por otro lado, León et al. (2019) manifiestan que el riesgo operativo se considera como un riesgo relacionado con personas y procesos clave, mismos que deben ser mitigados de forma oportuna por la institución.

1.2.2.3. Factores del Riesgo Operativo

Según la Resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria No. 0279-2018 establece que las entidades de los segmentos 1, 2, 3, cajas centrales, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y la Corporaciones deben regirse en los factores de Gestión de Riesgo Operativo:

- ✓ **Factores de riesgo externo:** Son sucesos externos a la Institución y que no pueden ser controlados.
- ✓ **Factores de riesgo interno:** Pueden ser medibles y controlados, y son los procesos, personas y tecnología de la información.

UCUENCA

1. Procesos: Toda entidad deberá contar con sus propios procesos definidos, documentados, aprobados, actualizados y socializados con el objetivo de garantizar la correcta utilización de los recursos (humanos, materiales y tecnológicos), y la estandarización de las actividades. Los procesos deben ser agrupados de la siguiente manera:

- **Procesos gobernantes o estratégicos:** Son aquellos realizados por la Alta Gerencia para el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales. Estos son la planificación estratégica, lineamientos, estructura organizacional, la administración integral de riesgos.
- **Procesos productivos, fundamentales u operativos:** Son los procesos principales que permiten ejecutar de manera correcta las políticas, estrategias relacionadas con los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.
- **Procesos habilitantes, de soporte o apoyo:** Son aquellos que brindan soporte a los procesos gobernantes y productivos como procesos administrativos, financieros, tecnología de información, contabilidad, control interno, talento humano.
- **Manual de administración de procesos:** Se deben definir políticas procesos y metodologías para un adecuado diseño, control, actualización y mejoramiento, este tiene que estar actualizado de acuerdo a la normativa vigente.
- **Portafolio de procesos:** Deberán mantener un inventario actualizado de procesos por la línea de negocio.

2. Personas: Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias, tales como malos procesos de incorporación del personal, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, ambiente laboral desfavorable.

UCUENCA

Las instituciones tienen que definir políticas, procesos y procedimientos que aseguren una adecuada planificación y administración del Capital Humano, y deberán considerar los siguientes procesos:

- **Manuales de talento humano:** Se deberá documentar en un manual descriptivo los procesos de reclutamiento, selección contratación e inducción del personal para lograr que el empleado nuevo identifique a la Institución como un sistema dinámico de interacciones internas y externas, para el cumplimiento de los objetivos planteados. Y en otro manual deberán constar los cargos, las funciones y responsabilidades de los empleados según su cargo.
 - **Independencia de funciones:** Deberá existir un buen manejo de segregación de funciones para evitar la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones y otros eventos de riesgo operativo.
 - **Base de Datos:** Se debe mantener una base de datos actualizada del personal como: datos personales, formación académica, experiencias, cargo desempeñado, evaluaciones realizadas, compensaciones, multas, sanciones, capacitaciones realizadas entre otros, para una adecuada toma de decisiones.
- 3. Tecnología de la Información:** Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de información acorde a su segmento, naturaleza y perfil de riesgo de sus operaciones que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable, evitando interrupciones.

Las entidades deberán administrar la tecnología de información y por lo tanto deben contar con:

- **Áreas de tecnología de la información:** Un comité, unidad, o responsable de tecnología de información que garantice el funcionamiento de esta.

- **Estructura de gestión de tecnología:** se deberá contemplar una estructura de gestión de acuerdo con el siguiente cuadro.

Tabla 11. Estructura de Gestión de tecnología

Órganos Internos	Segmento 1, Cajas Centrales, Mutualistas	Segmento 2	Segmento 3
Comité de Tecnología de la Información	X	X	N/A
Unidad de Tecnología de la Información	X	X	N/A
Responsable de Tecnología de la Información	N/A	N/A	X

Elaboración: Las Autoras

- **Políticas, procesos, procedimientos y metodologías para la administración de la tecnología de información:** Deberán definir políticas, procesos, procedimientos y metodologías que estén diseñadas bajo estándares de aceptación para minimizar los riesgos de tecnología de información y satisfacer los requerimientos de las operaciones.
- 4. Eventos Externos:** Se debe considerar la posibilidad de eventos ajenos a su control, como: incidentes con proveedores, fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados, fraudes externos y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Por lo que se debe tener planes de contingencia y de continuidad del negocio.

1.2.2.4. Importancia del riesgo operativo

La importancia del riesgo operativo está atribuida directamente hacia la sostenibilidad del crecimiento de un producto o servicio en el mercado, se dice que este aumenta con el pasar del tiempo, sin embargo, a medida que los nuevos productos y servicios ganan masa crítica, invariablemente alcanzan un punto de inflexión. La decisión de gestionar o pasar por alto el tratamiento de los riesgos operativos influirá en la viabilidad del producto o servicio y la

UCUENCA

continua adopción de clientes y consumidores. Además, su identificación oportuna facilita a la empresa el establecimiento de expectativas claras que permiten alinear los objetivos estratégicos y medir el monto de la pérdida de riesgo, lo que a su vez puede ayudar a establecer una base sólida para el establecimiento de estrategias (Deloitte, 2017).

1.2.2.5. Eventos de Riesgo Operativo

- a) **Fraude Interno:** Son pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes o eludir regulaciones, leyes o políticas, infidelidades de empleados o uso de información que se tergiverse y se use en beneficio personal (David Pacheco López, 2009).
- b) **Fraude externo:** Representan pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes o eludir regulaciones, leyes o políticas, infidelidades de empleados o uso de información que se tergiverse y se use a favor y en beneficio de una tercero u organizaciones externas (David Pacheco López, 2009).
- c) **Relaciones laborales y seguridad del ambiente de trabajo:** Representan pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, reclamaciones por daños personales, y en general casos de discriminación que se pudieren ocasionar y observar en la institución (David Pacheco López, 2009).
- d) **Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio:** Incidencias que se puedan presentar en los sistemas debido a fallos o interrupción ocasional del negocio (David Pacheco López, 2009).
- e) **Daños a los activos físicos:** Pérdidas que se derivan de desastres naturales o por terrorismo, vandalismo, incendio o inundaciones sobre los activos e instalaciones de la Entidad (David Pacheco López, 2009).

- f) **Clientes, productos y prácticas empresariales:** Pérdidas por negligencia profesional frente a clientes, productos y actividades concretas de la Entidad (David Pacheco López, 2009).
- g) **Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones; y en las relaciones con proveedores y terceros:** Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento, gestión de procesos y procedimientos y en relaciones con contrapartes comerciales y proveedores (David Pacheco López, 2009).

1.2.3. Marco Regulatorio Ecuatoriano De Riesgo Operativo

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera del Código Orgánico Monetario y Financiero, es quien se encarga de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.

El Código Orgánico Monetario y Financiero en el artículo 447 indica que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del País se ubicarán en base a los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayor captación de activos del Sector Financiero Popular y Solidario categoriza dentro del segmento I e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América); monto que varía y se actualiza cada año aplicando la variación del índice de precios al consumidor que estable la Junta.

La resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, emitida por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera establece que; en base a sus atribuciones que le confiere el Código Orgánico Monetario y Financiero resuelve expedir la Norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario ubicará a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en base a los activos que poseen en los siguientes tipos de segmentación:

Tabla 12. Segmentación de las Cooperativas

Segmentos	Activos (USD)
Segmento 1	Mayor a 80'00.000,00
Segmento 2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
Segmento 3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
Segmento 4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
Segmento 5	Cajas de ahorro, Bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

Elaboración: Las Autoras

Las entidades que pertenecen a los segmentos 3, 4 y 5 se ubicarán dentro de cada segmento en la medida de su vínculo territorial, es decir, que se coloquen al menos el 50% de los recursos captados en las entidades de los territorios donde se captaron los recursos.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria resuelve que, las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgos y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo con el segmento al que pertenezcan de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

En cumplimiento a la disposición mencionada anteriormente la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, se encuentra ubicada en el segmento 3, teniendo activos mayores a \$ 5.000.000,00. Cabe recalcar que las instituciones financieras que se ubican dentro de este segmento no tienen calificadoras de riesgo por lo que están más propensas a la presencia de riesgos. Este proceso de cambio se direcciona con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares.

Administración del Riesgo Operativo

Según la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2018), describen los lineamientos para la administración de riesgo que se detalla a continuación:

Tabla 13. Lineamientos para la definición de procedimientos

Procesos	Lineamientos para la definición de procedimientos		Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Cajas Centrales
Identificar	1	Levantar un inventario de eventos de riesgos asociados a los procesos críticos de la Entidad.	X	X	X	X
	2	Construir bases de datos que permitan la gestión de los riesgos	X	X	X	X
Medir	3	Elaborar la matriz de Riesgos	X	X	-	X
	4	Valorar el riesgo inherente y residual	X	X	-	X
	5	Estimar la pérdida en la cual podría incurrir una entidad en caso de materializarse el riesgo	X	X	X	X
	6	Estimar el impacto de dicha pérdida en relación al patrimonio	X	X	X	X
Priorizar	7	Establecer los criterios para priorizar aquellos eventos de riesgos en los cuales enfocará sus acciones de control	X	X	X	X
Controlar	8	Establecer límites de Riesgos	X	X	X	X
	9	Determinar medidas de seguridad física	X	X	-	X
	10	Definir políticas de seguridad de información	X	X	X	X
	11	Implementar los controles definidos para disminuir la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo	X	X	X	X
Mitigar	12	Definir las acciones para reducir o transferir el impacto de un evento de riesgo	X	X	X	X
Monitorear	13	Revisar la implementación de las políticas, procesos y procedimientos para la administración del riesgo	X	X	X	X
	14	Establecer un sistema de información que facilite el seguimiento a la gestión integral de riesgo	X	X	-	X
	15	Revisar periódicamente los cambios en la exposición al riesgo con base en la matriz de riesgos	X	X	-	X
	16	Evaluar el cumplimiento de los límites para la administración del riesgo	X	X	X	X
Comunicar	17	Establecer formatos y canales para la divulgación de la información de riesgos	X	X	X	X
	18	Definir estrategia de comunicación para promover una cultura de administración de riesgos en la Entidad.	X	X	-	X

Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2018)

Elaboración: Las Autoras

1.2.4. Gestión de Riesgos

Se define como la cultura, capacidades y prácticas integradas con la definición de la estrategia y el desempeño en las que las organizaciones confían para gestionar el riesgo. Por lo tanto, el objetivo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA es identificar, medir, evaluar, controlar o mitigar el riesgo a los que están expuestos.

1.2.4.1. COSO ERM: Gestión del Riesgo Empresarial

El COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), es una organización que actúa para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, así como a reducir el nivel de fraude en las organizaciones mediante controles internos efectivos.

El COSO ERM, define la gestión de riesgo empresarial como un proceso, llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una organización, que se aplica en la fijación de la estrategia y a los distintos niveles de la organización, que está diseñado para identificar eventos que puedan afectar a la organización, para gestionar los riesgos, y proporcionar una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos de la organización (Instituto de Auditores Internos de España, 2013).

En la actualidad las entidades operan en ambientes donde factores como la globalización, tecnología, regulaciones de los organismos de control, la economía cambiante y la competencia, crean incertidumbre. La incertidumbre está representada por eventos, que a su vez implican riesgos, pero que también generan oportunidades para la entidad. Un evento con impacto negativo será un riesgo que la dirección deberá analizar para permitir agregar valor, por el contrario, un evento con impacto positivo, puede compensar los impactos negativos o generar oportunidades que ayuden a ganar valor.

UCUENCA

Las técnicas de gestión de riesgo empresarial en los niveles de organización, mejora la toma de decisiones en materia de gobierno, estrategia, definición de objetivos y operaciones del día a día, contribuyendo a mejorar el desempeño de la Institución.

Para toda institución es probable que en el transcurso de sus actividades financieras se encuentre con desafíos a los cuales debe adaptarse y comprometerse en la toma de decisiones para crear valor. Los beneficios de la gestión de riesgo empresarial son:

- Aumentar la gama de oportunidades disponibles.
- Aumentar los resultados positivos y las ventajas a la vez que se reducen las sorpresas negativas.
- Identificar y gestionar el riesgo en toda la entidad.
- Reducir la variabilidad del desempeño
- Mejorar la implantación de recursos.

En el COSO ERM integra los siguientes componentes:

Tabla 14. Componentes del COSO ERM

COSO ERM	
Componentes de la Gestión de Riesgo Empresarial	
1.	Gobierno y Cultura
2.	Estrategia y establecimiento de objetivos
3.	Desempeño
4.	Revisión y Monitorización
5.	Información, Comunicación y Reporte

Fuente: COSO ERM (2017)

Elaboración: Las Autoras

1.2.4.2. Componentes del COSO ERM

1. Gobierno y Cultura

El componente Gobierno y Cultura representa las bases y el papel que debe desempeñar el Gobierno Corporativo para la gestión empresarial estableciendo lineamientos, comportamientos, regulaciones, responsabilidades y valores éticos en materia de control interno y gestión del riesgo con la finalidad de supervisar el funcionamiento de la Entidad.

UCUENCA

Principios

- Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración
- Establece estructuras operativas
- Define la cultura deseada
- Demuestra compromiso con los valores clave
- Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados.

2. Estrategia y establecimiento de objetivos

La gestión de riesgo empresarial se integra en el plan estratégico de la entidad a través de la formulación de misión, visión, valores y objetivos sobre los cuales debe formular la estrategia basada en riesgos y alineada a la plataforma estratégica para que la institución tenga un conocimiento global sobre los factores internos y externos y sus efectos en el riesgo.

Principios

- Analiza el contexto empresarial
- Define el apetito al riesgo
- Evalúa estrategias alternativas
- Formula objetivos de negocio

3. Desempeño

Identifica, describe y evalúa los posibles eventos o cambios sustanciales que pueden afectar al cumplimiento de estrategias y de objetivos de negocio, y a través de herramientas monitorear el desempeño de los mismos, con el objetivo de que los riesgos identificados puedan ser tratados de manera oportuna en todos los niveles.

Principios

- Identifica el riesgo

UCUENCA

- Evalúa la gravedad del riesgo
- Prioriza riesgos
- Implementa respuestas ante los riesgos
- Desarrolla una visión a nivel de cartera

4. Revisión y Monitorización

Examina y evalúa las capacidades y técnicas de la gestión de riesgo empresarial y el desempeño de la entidad en función del cumplimiento de los objetivos, con la finalidad de impulsar la mejora del riesgo empresarial cuando se produzcan cambios sustanciales dentro de la entidad.

Principios

- Evalúa los cambios significativos
- Revisa el riesgo y el desempeño
- Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial.

5. Información, Comunicación y Reporte

Este componente es el proceso de obtener, compartir, aprovechar la información y tecnología para monitorear el desempeño de la Entidad, tomar decisiones pertinentes para facilitar la gestión del riesgo empresarial, información de la cual se genera reportes sobre el riesgo, la cultura y el desempeño.

Principios

- Aprovecha la información y la tecnología
- Comunica información sobre riesgos
- Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño

2.1. Diagnóstico Inicial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.

Para establecer un diagnóstico inicial de la cooperativa objeto de estudio, se aplicó un cuestionario que permitió contar con una visión y conocimiento general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, el mismo que se realizó a la Gerente General la Ing. Patricia Pesántez, y que se incluye en el Anexo # 1. Como hallazgos a considerar y en síntesis se pudo establecer lo siguiente:

Que esta Cooperativa es una Institución Financiera que está regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de ser un motor de desarrollo social y económico del País. Por lo mismo se forma desde sus inicios en el año 1979 cumpliendo con lo que establece su Ente Regulador, cuenta con un Consejo de Administración quien está pendiente de que se cumplan con las normativas, regulaciones y reglamentos aplicados a la gestión de riesgos, informando a la dirección sobre la toma de decisiones para una adecuada determinación de gestión de riesgos.

La institución financiera tiene establecido una estructura orgánica funcional de acuerdo al segmento 3 del sector financiero que pertenece; en el que se encuentran definidos las funciones, procesos políticas y procedimientos. Así mismo, en el manual de funciones existente se encuentran las respectivas sanciones en caso de incumplimiento del mismo.

Cuentan con un código de ética y valores corporativos, que lo consideran importante a la hora de tener una base sobre la cual regirse en el buen ejercicio de desarrollo profesional e institucional, cumpliendo con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, evaluaciones y remuneraciones para el personal que integra la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

UCUENCA

Con respecto a una pregunta en específico planteada dentro del cuestionario, se menciona que, al momento de contratación de nuevo personal, no se toma en cuenta ni se monitorean nuevos riesgos al realizar la etapa de reclutamiento y selección. Así mismo, el apetito al riesgo no se define en el contexto de la creación, preservación y materialización del valor. Sin embargo, la COC ETAPA posee apetito al riesgo basado en la misión y visión establecidas y en estrategias previas.

Un punto a favor de la Cooperativa es que todo el personal que labora en las instalaciones cuenta con formación académica y experiencia laboral acorde a las funciones que desempeña, cumpliendo de esta manera con lo establecido en el manual de funciones y perfil profesional. Sin embargo, se supo determinar que por parte de la Cooperativa no se realizan evaluaciones continuas al personal.

En el último plan estratégico de la COAC ETAPA, se establecen estrategias con la finalidad de apoyar su misión, visión y objetivos alineados al plan estratégico.

Por otra parte, se determina en el cuestionario que no monitorean nuevos riesgos operacionales y sociales, así mismo no se evalúan las estrategias alternativas y el impacto potencial de los riesgos. LA COAC ETAPA no identifica riesgos nuevos, emergentes y cambiantes para lograr la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad, posee categorías estándar sobre los diferentes riesgos.

La Cooperativa ETAPA, tiene un plan de contingencia establecido, pero éste no se encuentra actualizado hasta el momento. De igual manera otro punto a resaltar dentro de las respuestas que emergen del cuestionario es que la Cooperativa se encuentra en proceso de definición de riesgo inherente, riesgo residual objetivo y riesgo residual real.

UCUENCA

Además, los créditos otorgados por la cooperativa son controlados por parte de la oficial de negocios a medida que esos sean utilizados para el fin requerido. Para las operaciones cotidianas de la Cooperativa cuentan con un software para desarrollo de actividades, sin embargo, éste no se encuentra automatizado, haciendo que se realizan operaciones de forma manual, como se ha mencionado anteriormente. La COAC ETAPA ha tenido un gran crecimiento y ha mejorado a través del tiempo ayudando a fortalecer la Economía.

Entre otros aspectos destacados de la aplicación del instrumento se encuentran:

Tabla 15: Principales hallazgos encontrados

N° orden	Descripción
1	La cooperativa analizada, al estar regulada por un ente de control estatal, aplica de forma correcta toda la normativa y reglamentación vigente en lo referente a cooperativas de ahorro y crédito, esto con el objetivo de brindar a sus clientes un servicio de calidad y confianza.
2	La estructura organizacional de la empresa se encuentra debidamente establecida, situación que permite que la cooperativa pueda tener una organización adecuada y funcional, acorde a las necesidades de los clientes que la entidad maneja.
3	La cooperativa cuenta con un código de ética y valores, fundamental para la prestación de servicios eficientes y eficaces.
4	Para la contratación de nuevo personal, no se monitorean los nuevos riesgos que trae consigo el reclutamiento.
5	La Cooperativa cuenta con un plan estratégico que ampara su misión, visión y objetivos.
6	Los créditos otorgados por la Cooperativa son analizados por la/el oficial de negocios, para un mejor control.
7	La cooperativa no tiene un apetito al riesgo basado en la misión y visión establecidas de forma concreta, lo que hace que se generen ciertos contratiempos en diferentes aspectos de esta. Esta situación se ve reflejada también en la frecuencia con la que son monitoreados los riesgos dentro de la cooperativa

UCUENCA

N° orden	Descripción
8	La cooperativa no cuenta en muchas ocasiones con los recursos necesarios para la evaluación y monitoreo del riesgo, situación que no le permite identificar de forma oportuna los nuevos riesgos que se presenten dentro de la misma.
9	La cooperativa no cuenta con estándares de riesgo que se puedan aplicar dentro de la misma, situación que genera que los riesgos no tengan el nivel de priorización adecuado en lo que respecta a su criticidad.
10	Como complemento al punto anterior, la cooperativa no cuenta con una identificación adecuada de las respuestas a los riesgos encontrados. Esta situación provoca que los riesgos no puedan mitigarse de forma oportuna, ocasionando que la cooperativa presente pérdidas.
11	La cooperativa no realiza evaluaciones continuas al personal con el que cuenta.

Elaboración: Las autoras

Una vez que se obtuvo un conocimiento general de la Institución, se procede a realizar un análisis situacional a detalle por cada factor de riesgo operativo establecido en la Normativa 279; con fundamento y en base a la información otorgada por parte de la Cooperativa de Ahorro Crédito ETAPA.

2.2. Análisis de los Factores del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, es una institución dedicada a la intermediación financiera regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, misma que establece realizar la administración integral de riesgos, de acuerdo con el segmento que pertenezca la institución; para ello, ha emitido una serie de lineamientos con la finalidad de reducir la probabilidad de pérdidas mediante controles internos y externos efectivos.

Tabla 16. Factores del Riesgo Operativo

FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	PERSONAS			
	RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279	COAC ETAPA		
	Norma de Control para la Administración del Riesgo Operativo y Riesgo Legal en las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario bajo el control de la SEPS	Cumplimiento	Incumplimiento	Justificación
	1. Manuales de Talento Humano			
1.1 Manual de Talento Humano	Estructura Organizacional según regulaciones	El organigrama no está acorde a la complejidad y tamaño de sus actividades	No se plasma en forma gráfica y objetiva la composición de la COAC ETAPA, es decir en el organigrama no está especificado los niveles de autoridad y cada una de las dependencias que están a cargo.	
	Tienen establecido un manual de TTHH	El manual luego de su última actualización, al 30 de Julio del año 2019; no ha sido evaluado hasta la presente fecha	No se cuenta con evidencia suficiente y pertinente sobre los resultados de la implementación del manual de TTHH y su pertinencia en la COAC.	

UCUENCA

		Procesos de Incorporación	No tienen pronóstico de necesidades de personal de acuerdo al crecimiento.	La COAC cumple con la elaboración del Manual de Talento Humano, sin embargo, hay puntos claves que constan en el documento, pero no se han implementado.
		Procesos de Permanencia	Para todos los cargos no se ha aplicado la política "Conozca a su Empleado" previo al inicio de la relación de Dependencia.	No se cumple en los tiempos establecidos las políticas determinadas en el proceso de permanencia, en especial con el formulario "Conozca a su Empleado" que se lo realiza tiempo después de incorporar al personal, y en algunos casos no consta dicho formulario en la carpeta profesional de cada empleado.
			Optimizar prácticas de reclutamiento y selección a nivel interno.	El Manual de TTHH no ha sido evaluado (como se mencionó), es por ello, que no se han podido realizar mejoras sobre la optimización de prácticas de reclutamiento y selección.
		Procesos de Desvinculación		Cumplen con los procesos de desvinculación del Personal, es decir estos controles se encuentran diseñados e implementados.
	1.2 Manual único de funciones	Tienen establecido un manual único de funciones	El manual no se encuentra evaluado hasta la presente fecha	

UCUENCA

			El perfil técnico por área no se encuentra detallado en su totalidad	La Cooperativa presenta problemas en segregación y asignación de funciones que garantice un adecuado desarrollo y calidad de la gestión
			Coherencia Manual de funciones – Organigrama	
			No se establecen los mismos departamentos que constan en el manual con el Organigrama	
2. Independencia de Funciones	Funciones y responsabilidades de acuerdo con el cargo establecido en el Manual en el Manual.		Separación de funciones	Concentración de Funciones para todo el personal
			Funciones compatibles	
			Saturación de actividades por el personal actual, con multiprocesos	
3. Base de Datos	Datos de identificación del personal que integra la Institución		Formación Académica	
	Cargo que desempeña		Resultados de evaluaciones realizadas	
	Fecha de ingreso		Fechas, número de horas y temas de capacitaciones	
	Porcentaje de tiempo trabajado		Días y horas de vacaciones gozadas	

UCUENCA

			Días y horas de vacaciones disponibles	Sistema no genera información completa, la información se hace manualmente lo que conlleva mucho tiempo
			Fechas y causas por las que el personal se ha desvinculado de la Institución.	
			Motivos de multas, sanciones y amonestaciones	
PROCESOS				
RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279	COAC ETAPA			
Norma de Control para la Administración del Riesgo Operativo y Riesgo Legal en las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario bajo el control de la SEPS	Cumplimiento		Incumplimiento	Justificación
1. Procesos estratégicos o gobernantes	Planificación Estratégica		Procesos definidos claramente en la Estructura Operativa	La COAC ETAPA tiene procesos, pero al no estar bien detallados y aprobados en los manuales estos no sirven como un buen soporte de control para la Cooperativa.

UCUENCA

			Procedimientos y prácticas de posicionamiento para llegar a una interacción social, académica y cultural con los socios.	Fomentar una cultura organizacional basada en valores y orientada al cumplimiento, que permita dar confianza a los clientes.
	Planificación, evaluación y aprobación de políticas.	Misión y visión no están acorde a la realidad de la COAC ETAPA.		LA COAC ETAPA, tenía un segmento estandarizado de socios, actualmente es una Cooperativa abierta al público
		Optimización de prácticas de reclutamiento y selección de personal.		Tiene prácticas de reclutamiento y selección del personal, sin embargo, estos procesos no siguen parámetros eficientes a la hora de incorporar nuevo personal y mantener en constante crecimiento profesional a sus trabajadores.
		Identificación de necesidades de capacitación, cursos, coaching o entrenamiento para los colaboradores.		
	Vigilancia y Control	Implementación del plan de carrera y desarrollo para cada uno de los empleados.		No dispone de controles relacionados al desarrollo y bienestar de Talento Humano
		Optimización de los procesos operativos, gobierno corporativo y gestión del riesgo		No se ha identificado nuevo mercado y características de este para aplicar procesos que se adapten a cada grupo de mercado.
		Automatización de procesos de evaluación y control de los diferentes riesgos a los que se expone.		

UCUENCA

2. Procesos productivos, fundamentales u operativos	Gestión de crédito	Actualización del Manual de Crédito	Cuenta con procesos de recuperación de cartera, pero no está diseñado correctamente para lograr con eficiencia el cumplimiento de la gestión de cartera.
		Procesos de recuperación de Cartera	
		Gestionar innovación de Productos y Servicios Financieros	
	Gestión de Captaciones	Montos de Créditos muy bajos	
		Rediseño constante de los procesos de calificación de los créditos.	
3. Procesos habilitantes, de soporte o apoyo	Gestión de Talento Humano	Carga excesiva de trabajo a ciertos departamentos	No dispone de controles relacionados al desarrollo, bienestar y gestión de Talento Humano como de sus socios potenciales.
		Política motivacional que reconozca el esfuerzo del personal	
		Personal con funciones incompatibles	
		Establecimiento de programas de fidelización a los actuales y nuevos clientes de la Cooperativa	
	Gestión de Tecnologías de la Información	Límites en el sistema que obligan a la generación de procesos y reprocesos manuales	Disponen de un sistema para el funcionamiento de la Cooperativa de

UCUENCA

			Mantenimiento y actualización de los sistemas tecnológicos de conformidad con los avances de última generación.	Ahorro Y Crédito, pero es tercerizado y no se encuentra actualizado ni automatizado.
			Sistema con procesos automáticos que aseguren el cumplimiento de las políticas y procedimientos, así como detectar transacciones inusuales.	
			Elaboración y aprobación del presupuesto de operación de Tecnología de Información	
			Normas básicas de operación de tecnología de información	
	Manual de Manejo de bóvedas y caja fuerte	De parámetros según Resolución 021-Seguridad Física y Electrónica	No dispone de controles relacionados a la seguridad Física y Electrónica.	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN				
RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279	COAC ETAPA			

UCUENCA

Norma de Control para la Administración del Riesgo Operativo y Riesgo Legal en las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario bajo el control de la SEPS	Cumplimiento	Incumplimiento	Justificación
1. Área de Tecnología de la Información	Responsable de Tecnología de Información	Presupuesto de Tecnología de la información	
2. Estructura de Gestión de Tecnología	Conformación del Comité para Tecnología de la Información	Actualización en Programas y elementos informáticos	Respaldo de la Nube (Sin licenciamiento)
	Funciones y Responsabilidades del Comité	Renovación de Equipos de Computación	
3. Políticas, procesos, procedimientos y metodologías para la administración de la tecnología de información	Procedimientos de Gestión de Incidentes	Sistema informático acorde a las necesidades	Se ejecutan las actividades manualmente y en Excel
	Arrendamiento de respaldo de base de datos y antivirus	Generador Eléctrico	
EVENTOS EXTERNOS			
RESOLUCIÓN No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279	COAC ETAPA		

UCUENCA

	Norma de Control para la Administración del Riesgo Operativo y Riesgo Legal en las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario bajo el control de la SEPS	Cumplimiento	Incumplimiento	Justificación
	1. Planes de Continuidad del Negocio			La COAC ETAPA cumple con un plan de Continuidad "Plan de Emergencia Institucional de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito ETAPA" sin embargo no está evaluado y actualizado teniendo en cuenta que este plan debe ser perfectible. Su última actualización fue el 18 de junio del 2019.
	1.1 Plan de Contingencia	Desastres Naturales (Terremotos, Sismos, inundaciones)	Incidentes con Proveedores (Sistemas)	
		Atentados (Daños a la infraestructura de la Institución Financiera, Incendios)		
	Actos Delictivos (Robos, Hurtos, Asaltos)			

Elaboración: Las Autoras

UCUENCA

2.2.1. Primer Factor: Personas

Teniendo en cuenta que el capital humano en una institución es imprescindible, justamente su importancia reside en conocer cuál es el papel clave de cada uno de los trabajadores para la realización de sus actividades y con ello lograr el éxito de la Cooperativa.

Por medio de la información recopilada se pudo evidenciar que la COAC ETAPA tiene establecido lo siguiente:

- La estructura organizacional, conforme las regulaciones que le impone su ente de control; no está en función a la complejidad y tamaño de sus operaciones esto recae en que no cuenta con una composición acorde al cumplimiento de su rumbo estratégico que facilite y acelere la toma de decisiones, tomando en cuenta que la institución brinda servicios al público en general.
- Del mismo modo no se plasma en forma gráfica y objetiva la composición de la COAC ETAPA, es decir en el organigrama no está especificado los niveles de autoridad y cada una de las dependencias que están a cargo. Sin una estructura bien definida y una visión clara no se puede identificar áreas que requieran de personal suficiente y competente para el desempeño de cada puesto, considerando no sólo experiencia profesional, formación académica, sino también los valores, actitudes y habilidades personales reflejadas en la calidad de los servicios prestados a los clientes o socios.
- El manual descriptivo de talento humano con los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación, su última actualización fue el 30 de julio del año 2019, fecha a partir de la cual gerencia general no lo ha evaluado, haciendo complejo el proceso de identificación de mejoras y aplicación de buenas prácticas

UCUENCA

según sus necesidades y coyuntura de la Cooperativa. Considerando el tamaño y complejidad de operaciones, se recomienda revisar al menos una vez al año el manual en referencia.

- Dentro de la política de incorporación del personal de la Cooperativa, el encargado de Talento Humano conjuntamente con la Gerencia General, no tienen desarrollado un pronóstico de necesidades de cada área, de acuerdo al crecimiento de la Cooperativa, situación que conlleva a que no se pueda determinar el número y perfil de empleados que la COAC ETAPA requerirá para el logro de sus objetivos establecidos.
- En el manual de Talento Humano de la Cooperativa, dentro del proceso de permanencia, se pudo analizar cada una de las políticas que integran este factor; y, en dicha revisión se identificó el incumplimiento de uno de los lineamientos establecidos por la COAC ETAPA; pues el encargado de talento humano, responsable de aplicar la política "Conozca a su Empleado" previo al inicio de la relación de dependencia, no aplicó dicho formulario en una de las carpetas de análisis, incidiendo en el perfil de riesgo del empleado al momento de solicitar, revisar y validar información cuando así cada caso lo amerite.
- Con respecto a las políticas de desvinculación del personal, la Cooperativa cumple lo establecido en el manual de Talento Humano; de guardar el debido sigilo y confidencialidad y cumplir con todo el proceso que conlleva la desvinculación de un funcionario cuando haya decidido dar por terminada su relación laboral.
- El Manual único de funciones no se encuentra evaluado hasta la presente fecha, algunas de las funciones que desempeñan los empleados de la COAC ETAPA, son

UCUENCA

funciones compartidas como lo es el caso de la Coordinadora de negocios y la oficial de negocios quienes poseen funciones similares debido a la complejidad y tamaño de sus actividades.

- En la estructura organizativa no existe separación de funciones, tomando en cuenta que la Asistente de Riesgos también realiza el trabajo de Asistente de Cumplimiento, la oficial de negocios está a cargo de las captaciones, funciones que están divididas por diferentes departamentos dentro del organigrama; esto se debe, a que existe saturación de actividades por el personal actual, con multiprocesos.
- Con respecto a la base de datos, la Cooperativa no dispone de un sistema que genere el reporte global de los empleados con los requisitos que dispone la normativa 279, la base de datos que se obtuvo de la Cooperativa consta de datos personales del empleado, el cargo que desempeña, la fecha de ingreso y porcentaje de tiempo trabajado, el mismo que se realiza de forma manual.

2.2.2. Segundo Factor: Procesos

Las instituciones del sector financiero tienen como responsabilidad administrar los riesgos, por lo que se debe contar con procesos bien realizados que permitan mitigar los mismos. Por lo que, se debe considerar este factor para evaluar si la COAC ETAPA cuenta con procesos definidos, documentados, aprobados, actualizados y socializados según la estrategia institucional y políticas adaptadas.

- De acuerdo a la información recopilada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito no cuentan con un adecuado levantamiento de procesos debidamente estructurados que respondan a las necesidades de las áreas o departamentos.

UCUENCA

- Misión y visión no están acorde a la realidad de la COAC ETAPA, por lo que la estrategia institucional no cumple con su propósito establecido, debido que en sus inicios la Cooperativa se constituyó exclusivamente para brindar servicios financieros a empresas públicas, enfocándose directamente a trabajadores de ETAPA EP. Actualmente, debido al constante crecimiento del mercado potencial el giro de la Cooperativa ha cambiado brindando servicios a la sociedad en general (diversificando clientes y mercados). Sin embargo, no se ha considerado perfeccionar procesos y sistemas que ayuden a reducir tiempos en cuanto al crecimiento Institucional y actualización tecnológica, sobre todo más aun considerando competidores.
- No optimizan prácticas de reclutamiento y selección del personal, y al no tener una buena política esto puede desencadenar una serie de errores como: pérdidas de recursos, incorporación de personal no alineado a la cultura organizacional, procesos burocráticos para justificar incorporación de personal, entre los más importantes que se han identificado.
- Identificar necesidades de capacitación, cursos, coaching o entrenamientos para los colaboradores, de esta manera se podrá contar con personal motivado, que contribuyan a la consecución de metas y objetivos institucionales.
- La optimización de los procesos operativos, gobierno corporativo, gestión de los riesgos y la automatización de procesos de evaluación, conlleva a que exista ineficiencia en la atención al cliente por fallas en el sistema y por ende el nivel de confianza y percepción por parte de los socios disminuya frente a los servicios brindados por la COAC ETAPA.

UCUENCA

- Manual de crédito muy desactualizado, en especial al momento de otorgar un crédito y de gestionar el cobro del mismo, claro ejemplo al momento de otorgar un crédito a un socio que trabaje en una empresa que tenga convenio con la Cooperativa, se fija el pago de las cuotas vía rol, es decir al momento que se haga liquido su sueldo en la empresa, y de pronto al gestionar la cartera en la Cooperativa llaman al cliente a pedir el pago de la cuota, cuando el mismo ya tiene un compromiso de pago según la fecha que corresponda.
- Gestionar innovación de Productos y Servicios Financieros, esto repercute que la Cooperativa tenga un limitado acceso a atraer nuevos socios en función del mercado objetivo al que aspiran ingresar, y como socio tener la posibilidad de realizar de manera ágil transacciones rápidas, servicios financieros digitales y productos financieros que sean seguros y muy rentables, al mismo tiempo lograr simplicidad en el proceso crediticio.
- Con respecto a los procesos de soporte cuentan con un manual de funciones en donde no está establecido con claridad las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los cargos, por lo que no existe, una adecuada segregación de funciones, provocando una carga excesiva de trabajo, en especial al Departamento de Contabilidad, debido a que no pueden realizar los procesos de forma rápida por la desactualización del sistema contable que disponen, lo que conlleva a que ciertos procesos el Contador lo realice de forma manual.

Así mismo, las funciones que realiza el oficial de negocios son excesivas, solicitan la información del socio, receptan la información y verifican que esté completa según lo establece el producto financiero que están solicitando, realizan el análisis del crédito

UCUENCA

según las políticas y entregan el crédito en caso de que éste sea aprobado, esta persona también es el encargado de la gestión de cobro debido a que es una cooperativa pequeña se encargan de todo el proceso sin tomar en cuenta las funciones establecidas en el manual único de funciones.

- La COAC ETAPA, no tiene un Departamento de Talento Humano que es el encargado de las actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, sin embargo; la Coordinación de Operaciones y Planificación es la encargada de estas actividades.
- La COAC ETAPA actualmente no aplica estrategias de comunicación, ni de fidelización de socios, por lo que no cuentan con publicidad masiva que den a conocer su actividad ni los productos que ofrece, siendo esta una de las razones por la cual, la cooperativa posee una imagen débil frente a la de sus competidores.
- La COAC ETAPA dispone un sistema de información (global) que no está acorde a las necesidades operativas, razón por la cual existen límites en el sistema que obligan a la generación de procesos y reprocesos manuales que afectan a la información reflejada en los estados financieros; debido a que no se realiza el proceso de maduración de créditos de forma automática, lo que conlleva a que no se puedan realizar todos los procesos con respecto a la recuperación de cartera de crédito. Pero este aspecto no se debe a una mala digitación al momento de ingresar datos; porque incluso al momento de dar un crédito la valoración y aprobación se lo realiza de forma manual. Por otra parte, la oficial de negocios maneja un cuadro en Excel para créditos basado en sistemas que utilizaba en puestos de trabajo anteriores para que se le haga más fácil al momento de procesar información, caso contrario no podría analizar bien.

UCUENCA

- Además, como un proceso de apoyo cuentan con un manual de bóveda y caja fuerte, sin embargo, hay aspectos que no se han cumplido hasta la fecha según Resolución 021 “Seguridad Física y Electrónica” que sostiene que las entidades del segmento 3 deben tener:
 1. El área de bóveda y caja deben estar debidamente iluminados.
 2. Cumplir con estándares internacionales para la construcción de la bóveda.
 3. Tener cerraduras temporizadas en las puertas de la bóveda.

2.2.3. Tercer Factor: Tecnologías de Información

Dentro de la tecnología de la información, en cumplimiento con la Normativa 279. La COAC ETAPA cumple con la estructura de gestión tecnológica que impone los requerimientos según el segmento que corresponde, naturaleza y el perfil de riesgos que es tener al menos un responsable de la Tecnología de la Información, de tal manera que de apoyo tecnológico y de igual forma sea intermediario con los proveedores.

Además, cuenta con el Comité para tecnología de la información que está integrado por el Gerente General, Responsable de Riesgos, Responsable de la Tecnología de Información, Coordinadora de operaciones y planificación, y el Asesor de créditos, los mismos que tienen detallados sus funciones, obligaciones y responsabilidades ejecutar en la ocurrencia de algún evento adverso.

En cuanto a la base de datos la Cooperativa cuenta con un proyecto de arrendamiento de respaldo de base de datos, que es proporcionada con Intelligent.

Igualmente, la Cooperativa ha implementado mecanismos para resguardar la información financiera con las siguientes seguridades:

UCUENCA

1. Respaldo en la nube (Sin Licenciamiento)
2. Antivirus con licencia KARPESKY
3. Servidor principal de datos y aplicación
4. Servidor secundario para respaldo de datos de manera manual

Por otro lado, la COAC ETAPA no tiene establecido un presupuesto de tecnología de información, lo que ocasiona que no tenga innovación tecnológica y actualización de programas y elementos informáticos razón por la cual no permite brindar un mejor servicio y mayor comodidad a sus socios en comparación con la competencia, de la misma forma no se puede realizar renovación de equipos de computación.

En cuanto a la falla en la alimentación de energía eléctrica, no se dispone de un generador eléctrico para suplir energía eléctrica en caso de que la Cooperativa tenga una emergencia y pueda afectar las actividades fundamentales de la COAC al no poder monitorear permanentemente los equipos indispensables de se encuentran en la nube para llevar a cabo las funciones principales de la Cooperativa.

2.2.4. Cuarto Factor: Eventos Externo

En cuanto al último factor de riesgo operativo eventos externos, la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, ha establecido los medios y procedimientos para abordar situaciones de emergencia ajenas a su control tales como:

- Dispone de un plan de Contingencia "Plan de Emergencia Institucional de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito ETAPA" con la fecha de su última versión 18 de junio del 2019. El objetivo del plan es establecer un procedimiento de acción para prevención, detección y control de las emergencias con el fin de establecer un marco de acción permanente para el manejo coordinado de las acciones destinadas a enfrentar eficaz y eficientemente las situaciones de emergencia y desastres provocadas por sustancias,

UCUENCA

materiales peligrosos o condiciones subestándares que amenacen la vida, salud, bienes y el medio ambiente dentro de la Cooperativa.

Es importante puntualizar que el plan de acción, contingencia y continuidad diseñados en la Entidad Financiera están debidamente documentados y aprobados por su Ente Regulador Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y por el Consejo Administrativo, presidido por la Ing. Elizabeth Maza.

Dentro de la Cooperativa se evalúa si cuentan con acciones que ayuden a disminuir los eventos externos; por lo que posee un plan de emergencia para Desastres Naturales (Terremotos, Sismos, inundaciones), Actos Delictivos (Robos, Hurtos, Asaltos) y atentados (Daños a la infraestructura de la Institución Financiera, Incendios), siendo estos muy significativo para el territorio en el cual se desarrolla la Cooperativa; en los mismos se detallan:

1. Análisis del Negocio y Evaluación de los riesgos en donde se señala la intensidad y la frecuencia de cada amenaza, los riesgos más comunes a los que está expuesta la cooperativa son incendios, robos y sismos.
2. Estrategias para la reducción de riesgos institucionales en donde consta el proceso, el evento externo que corresponde, las actividades que deben realizarse y los responsables de cada área.
3. Funciones de cada comité al momento de ocurrir una emergencia según la estructura de Emergencias Institucional, además tienen normas de manejo de extintores, y el manual de procedimiento de evacuación.
4. Simulacro de evacuación en donde se identificó las áreas de seguridad, las rutas de evacuación, salidas de emergencia y recomiendan que los simulacros se realicen periódicamente y se de mantenimiento al plan.

UCUENCA

- Sin embargo, el plan de continuidad del negocio no solo debe abarcar lo expuesto anteriormente, dado esto se identificó la ausencia de un plan para incidentes con proveedores (sistemas) ya que por su giro de negocio debería enfocarse en el área tecnológica de manera que el impacto en sus actividades no desencadene una serie de problemas que afecten a la Cooperativa como interceptar el servicio al cliente, infracciones a las resoluciones y normativas vigentes, tal como fue el caso ocurrido durante la emergencia sanitaria Covid-19 donde no se pudo realizar la reprogramación y diferimiento de crédito a tiempo, por demora en la actualización del sistema tercerizado, y el daño a la reputación de la COAC ETAPA.
- Dado que vivimos en una situación social dinámica, las circunstancias de un entorno pueden variar con frecuencia y presentar características diferentes de un momento a otro, bajo esa perspectiva, la actualización y seguimiento del plan de evacuación debe ser una tarea sistemática y siempre perfectible.

En conclusión, con lo expuesto anteriormente en base al análisis de los factores de riesgo operativo de la COAC ETAPA, se puede concluir de manera general lo siguiente:

- ✓ La estructura organizacional no está en función a la complejidad y tamaño de sus operaciones.
- ✓ El manual descriptivo de talento humano con los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación, su última actualización fue el 30 de julio del año 2019, fecha a partir de la cual Gerencia General no lo ha evaluado.
- ✓ No tienen desarrollado un pronóstico de necesidades para cada área.
- ✓ El Manual único de funciones no se encuentra evaluado hasta la presente fecha.
- ✓ En la estructura organizativa no existe separación de funciones.
- ✓ En la base de datos de la Cooperativa no disponen de un sistema que genere un reporte global con información principal de los empleados.

UCUENCA

- ✓ Misión y visión no están acorde a la realidad de la COAC ETAPA.
- ✓ No optimizan prácticas de reclutamiento y selección del personal.
- ✓ Manual de crédito muy desactualizado, en especial al momento de otorgar un crédito y de gestionar el cobro de este.
- ✓ Gestión innovación de productos y servicios.
- ✓ La COAC ETAPA, no tiene un departamento de talento humano.
- ✓ La Institución actualmente no aplica estrategias de comunicación, ni de fidelización de socios.
- ✓ Dispone un sistema de información (global) que no está acorde a las necesidades operativas.
- ✓ La COAC ETAPA cuenta con el comité para tecnología de la información que está integrado por el gerente general, responsable de riesgos, responsable de la tecnología de información, coordinadora de operaciones y planificación, y el asesor de crédito.
- ✓ Cuenta con un proyecto de arrendamiento de respaldo de base de datos, que es proporcionada con Intelligent.
- ✓ Ha implementado mecanismos para resguardar la información financiera.
- ✓ Dispone de un plan de contingencia "Plan de Emergencia Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA".

3.1. Diseño de la Metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA


La metodología contemplada en la normativa de la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) se va a alinear a la metodología del COSO ERM debido a que se adapta en razón del enfoque que sostiene esta nueva versión y en virtud de ello, se considera que es la metodología que mejor calza y con la que se dará un valor agregado a la propuesta del proyecto integrador.

3.1.1. Identificación y análisis de los riesgos

Lo propuesto por el presente estudio, se toma en consideración los postulados y principios mencionados en la normativa COSO ERM a fin de proporcionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Etapa una herramienta efectiva para tratar aquellos problemas identificados por el presente estudio considerados riesgos operativos.

De esta manera se presenta una matriz de evaluación acorde a la metodología COSO ERM con base en el cuestionario de diagnóstico general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, (Anexo 1). En donde se evidencian cada uno de los riesgos detectados por cada uno de los componentes y principios señalados en la normativa a fin de evaluarlos y proponer medidas correctivas sobre cada uno:

Tabla 17. Metodología bajo COSO ERM

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>		
Identificación y análisis de los riesgos en base a los componentes del COSO ERM		
No.	Principios	Detección de riesgos
Componente 1) Gobierno y Cultura		
1.1	Supervisión de riesgos a través del Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La COAC ETAPA cuenta con el Comité para tecnología de la información que está integrado por el gerente general, responsable de riesgos, responsable de tecnología de la información, coordinadora de operaciones y planificación, y el asesor de créditos.
1.2	Establecer estructuras operativas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La estructura organizacional no está en función a la complejidad y tamaño de sus operaciones. ✓ La COAC ETAPA, no tiene un departamento de talento humano.
1.3	Define la cultura deseada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión innovación de productos y servicios financieros con enfoque en el uso de los medios digitales.
1.4	Demuestra compromiso con valores éticos	Sin novedades
1.5	Atrae desarrolla y retiene a profesionales capacitados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El manual descriptivo de talento humano con los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación, su última actualización fue el 30 de julio del año 2019, fecha a partir de la cual gerencia general no lo ha evaluado. ✓ No optimizan prácticas de reclutamiento y selección del personal.
Componente 2) Estrategia y establecimiento de objetivos		
2.1	Analiza el contexto empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Manual único de funciones no se encuentra evaluado hasta la presente fecha. ✓ En la estructura organizativa no existe separación de funciones. ✓ Misión y visión no están acorde a la realidad de la COAC ETAPA
2.2	Define el apetito al riesgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se define el apetito al riesgo en el contexto de la creación, preservación y materialización del valor ✓ La COAC no posee apetito al riesgo basado en la misión y visión establecidas y en estrategias previas
2.3	Evalúa estrategias	
2.4	Formula objetivos	
Componente 3) Desempeño		

UCUENCA

3.1	Identifica el riesgo operativo	✓ No tienen desarrollado un pronóstico de requerimientos de personal para cada área.
3.2	Evalúa la gravedad de riesgo operativo	✓ La alta dirección no evalúa la gravedad de los riesgos operativos
3.3	Prioriza los riesgos operativos	✓ La COAC no prioriza los riesgos como base para la selección de respuesta ante los diferentes tipos de riesgos
3.4	Implementa respuestas al riesgo operativo	✓ No se mide el desempeño del personal
3.5	Desarrolla una visión	✓ La alta dirección no selecciona medidas para evaluar la gravedad del riesgo, tampoco considera el riesgo inherente, riesgo residual objetivo y riesgo residual real
Componente 4) Revisión y monitorización		
4.1	Evalúa los cambios significativos	✓ Manual de crédito desactualizado, en especial al momento de otorgar un crédito y de gestionar el cobro del mismo
4.2.	Revisa el riesgo operativo y desempeño	✓ Ha implementado mecanismos para resguardar la información financiera.
4.3.	Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial	✓ Dispone de un plan de Contingencia "Plan de Emergencia Institucional de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito ETAPA".
Componente 5) Información y Comunicación		
5.1.	Comunicación efectiva entre socios de la institución	✓ La Institución actualmente no aplica estrategias de comunicación, ni de fidelización de socios.
5.2.	Sistemas de información y comunicación de actividades y resultados	✓ En la base de datos de la Cooperativa no dispone de un sistema que genere un reporte para comunicar la información principal de las actividades realizadas y los resultados obtenidos
5.3.	Comunicación específica de los procesos efectuados	✓ Dispone de un sistema de información (global) que no está acorde a las necesidades operativas.

Elaboración: Las Autoras


Considerando los riesgos detectados con anterioridad, el cual puede resultar representativo con el paso del tiempo, es necesaria la presentación de riesgos por línea de negocio como lo solicita la normativa de la SEPS, dicha evaluación permite a la institución trabajar constantemente en actualizaciones o correcciones.

UCUENCA

De esta manera, es necesario un monitoreo constante a las actividades de control con el fin de que presenten los resultados esperados por la institución financiera, por lo que resulta trascendental la aplicación de las siguientes prácticas:

- ✓ Supervisión Permanente
- ✓ Evaluación Interna, pero no de la misma unidad sino de otra de nivel superior de Auditoría Interna.
- ✓ Evaluación Externa

Tabla 18. Identificación de riesgos por línea de negocios

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA RIESGOS POR LÍNEA DE NEGOCIOS	
Líneas de negocios	Descripción de la línea de negocio
Minorista	<ul style="list-style-type: none">• Recepción de depósitos• Otorgamiento de créditos consumo y vivienda.• Negociación de letras de cambio, pagarés y facturas, que representen obligación de pago.
Microfinanzas	<ul style="list-style-type: none">• Préstamos de microcrédito• Ahorro o transferencias a personas naturales que provenga de actividades económicas de menor escala
Tarjetas	<ul style="list-style-type: none">• Actividades y servicios de tarjetas de crédito, débito, pago y prepago
Comercial	<ul style="list-style-type: none">• Crédito comercial de primer piso, operaciones financieras de segundo piso del sector popular y solidario
Inmobiliaria	<ul style="list-style-type: none">• Planificación, construcción y comercialización de proyectos de vivienda
Compensación de pagos	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de pagos, transferencias y compensación
Tesorería tradicional	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de liquidez y administración de flujo de fondos.

Elaboración: Las Autoras

UCUENCA

3.1.2 Medición de riesgos

En este apartado se detallan cada uno de los riesgos detectados para valorarlos mediante una matriz de riesgo operativo y la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos a fin de trabajar sobre cada uno mediante una propuesta para el control de cada uno de los inconvenientes presentados.

3.1.2.1 Matriz de riesgo operativo

Tabla 19. Valoración del impacto

PROBABILIDAD		IMPACTO
1. SERIA EXCEPCIONAL	=	1.INSIGNIFICANTE
2. ES RARO QUE SUCEDA	=	2. PEQUEÑO
3. ES POSIBLE	=	3. MODERADO
4. MUY PROBABLE	=	4. GRANDE
5. CASI SEGURO QUE SUCEDA	=	5. CATASTROFICO

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020)

Elaboración: Las Autoras

Tabla 20. Calificación del riesgo

≥ 20	Muy Alto
de 10 a 19	Alto
de 5 a 9	Medio
< 5	Bajo

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020)

Elaboración: Las Autoras

3.1.2.2 Esquema de reporte

3.1.2.2.1 Detalle de los eventos

A cada uno de los riesgos identificados se le ha asignado, en base a un estudio interno y antecedentes presentados en la institución, un valor que representa la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que podría generar en el caso de presentarse:

Tabla 21. Identificación de la probabilidad e impacto

	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACION DEL RIESGO	
1	Ejecución ineficiente en la estructuración del manual de Talento Humano	3. ES POSIBLE	3. MODERADO	9	Medio
2	Imposibilidad de medir el desempeño del personal a partir de la incorporación a la institución	3. ES POSIBLE	2. PEQUEÑO	6	Medio
3	Omisión en el desarrollo de procesos importante por ejecución de multitareas fuera de las funciones específicas del personal	1. SERIA EXCEPCIONAL	4. GRANDE	4	Bajo
4	Recepción de denuncias laborales a causa de la desactualización de la base de datos para la liquidación y pagos al personal.	2. ES RARO QUE SUCEDA	2. PEQUEÑO	4	Bajo
5	Incumplimiento de los objetivos a causa de la deficiente socialización, control y vigilancia del cumplimiento.	2. ES RARO QUE SUCEDA	5. CATASTROFICO	10	Alto
6	Fallos en el sistema que ocasionan disgustos y pérdida de clientes	3. ES POSIBLE	4. GRANDE	12	Alto
7	Pérdida de información por a falta de respaldos, licencias y sistemas actualizados	2. ES RARO QUE SUCEDA	4. GRANDE	8	Medio
8	Extracción de activos resguardados en bóveda por	3. ES POSIBLE	4. GRANDE	12	Alto

UCUENCA

	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACION DEL RIESGO	
9	falta de seguridad en tecnológica Riesgo por pérdida en caso de siniestros y desastres naturales	2. ES RARO QUE SUCEDA	4. GRANDE	8	Medio

Elaboración: Las Autoras

Una vez determinada la calificación del riesgo se ha determinado que los factores sobre los cuales la entidad debería prestar mayor atención son el incumplimiento de los objetivos a causa de la deficiente socialización, control y vigilancia del cumplimiento y los fallos en el sistema que ocasionan disgustos y pérdida de clientes que, aunque posean una baja probabilidad de ocurrencia, en el caso de que se presente ocasionarían un impacto alto sobre la entidad.

Tabla 22. Calificación del riesgo

	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
1	Ejecución ineficiente en la estructuración del manual de Talento Humano	Medio	3
2	Imposibilidad de medir el desempeño del personal a partir de la incorporación a la institución	Medio	2
3	Omisión en el desarrollo de procesos importante por ejecución de multitareas fuera de las funciones específicas del personal	Bajo	4
4	Recepción de denuncias laborales a causa de la desactualización de la base de datos para la liquidación y pagos al personal.	Bajo	2
5	Incumplimiento de los objetivos a causa de la deficiente socialización, control y vigilancia del cumplimiento.	Alto	5
6	Fallos en el sistema que ocasionan disgustos y pérdida de clientes	Alto	4
7	Pérdida de información por la falta de respaldos, licencias y sistemas actualizados	Medio	4

UCUENCA

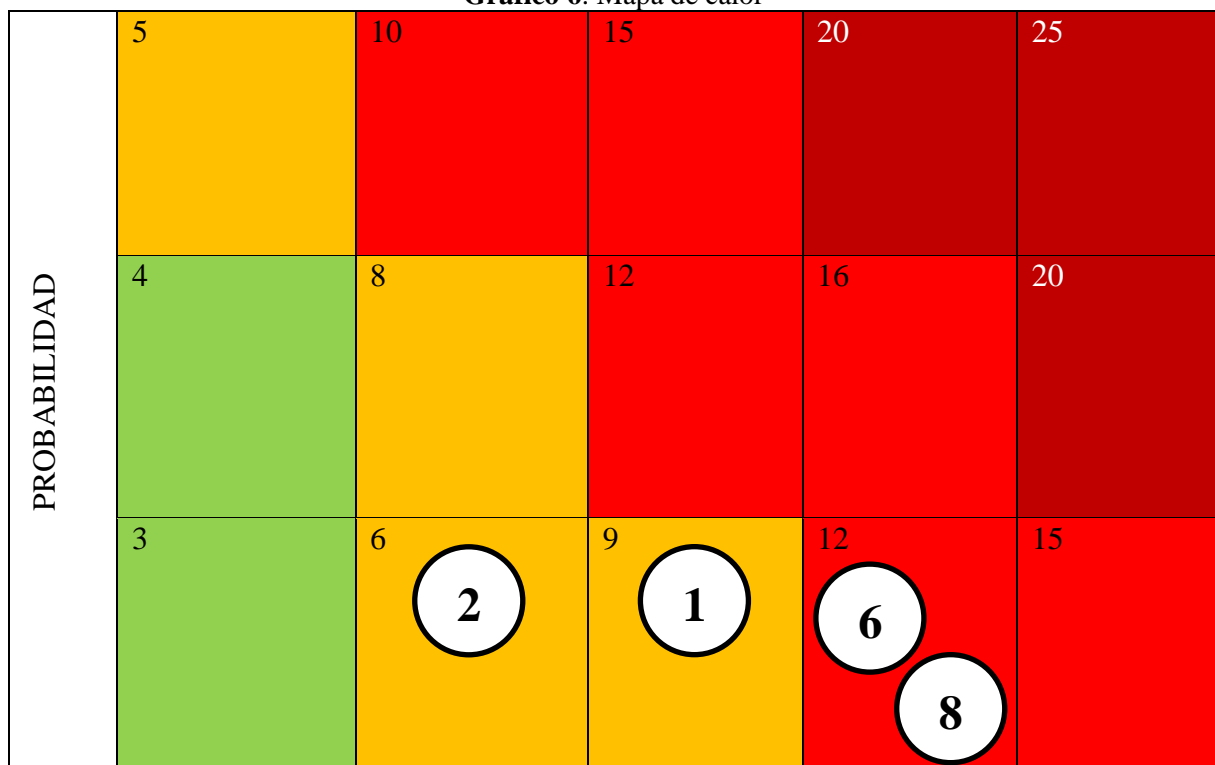
	RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO
8	Extracción de activos resguardados en bóveda por falta de seguridad en tecnológica	Alto	3	4
9	Riesgo por pérdida en caso de siniestros y desastres naturales	Medio	2	4

Elaboración: Las Autoras

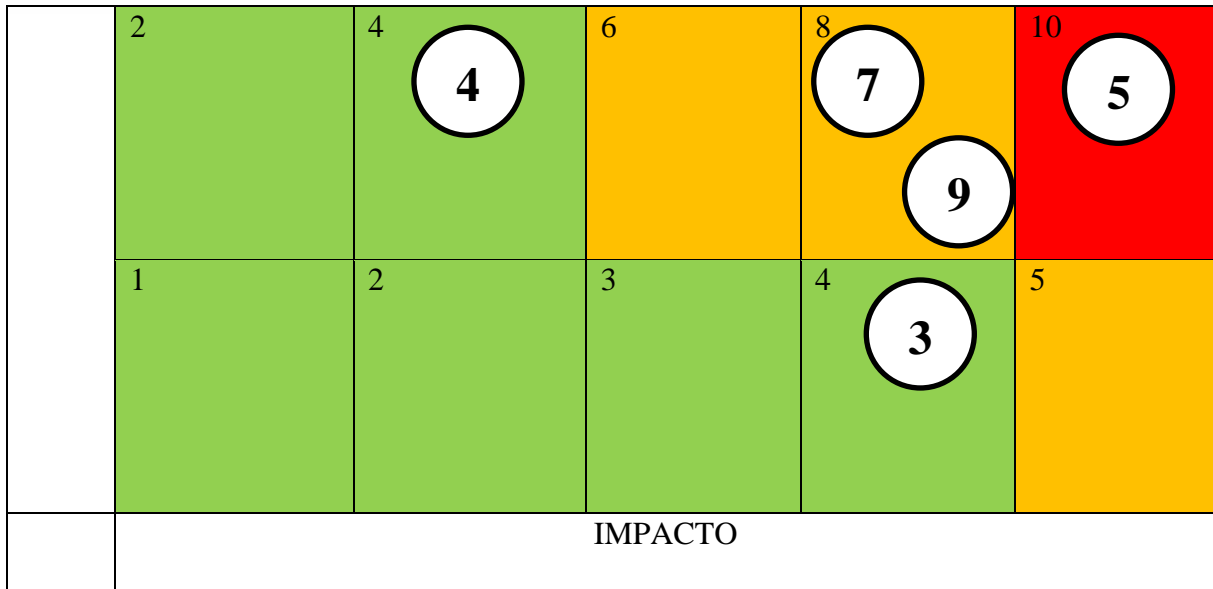
3.1.2.2.2 Mapa de Calor

La herramienta de representación del riesgo, denominado mapa de calor se ha elaborado de acuerdo con los resultados arrojados por la medición de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados por el impacto que ocasionaría si dichos eventos sucedieran en la cooperativa, con el fin de establecer medidas necesarias para atenuar las consecuencias y tomar medidas preventivas oportunas, es así que los resultados obtenidos se los representan de la siguiente manera:

Gráfico 6. Mapa de calor

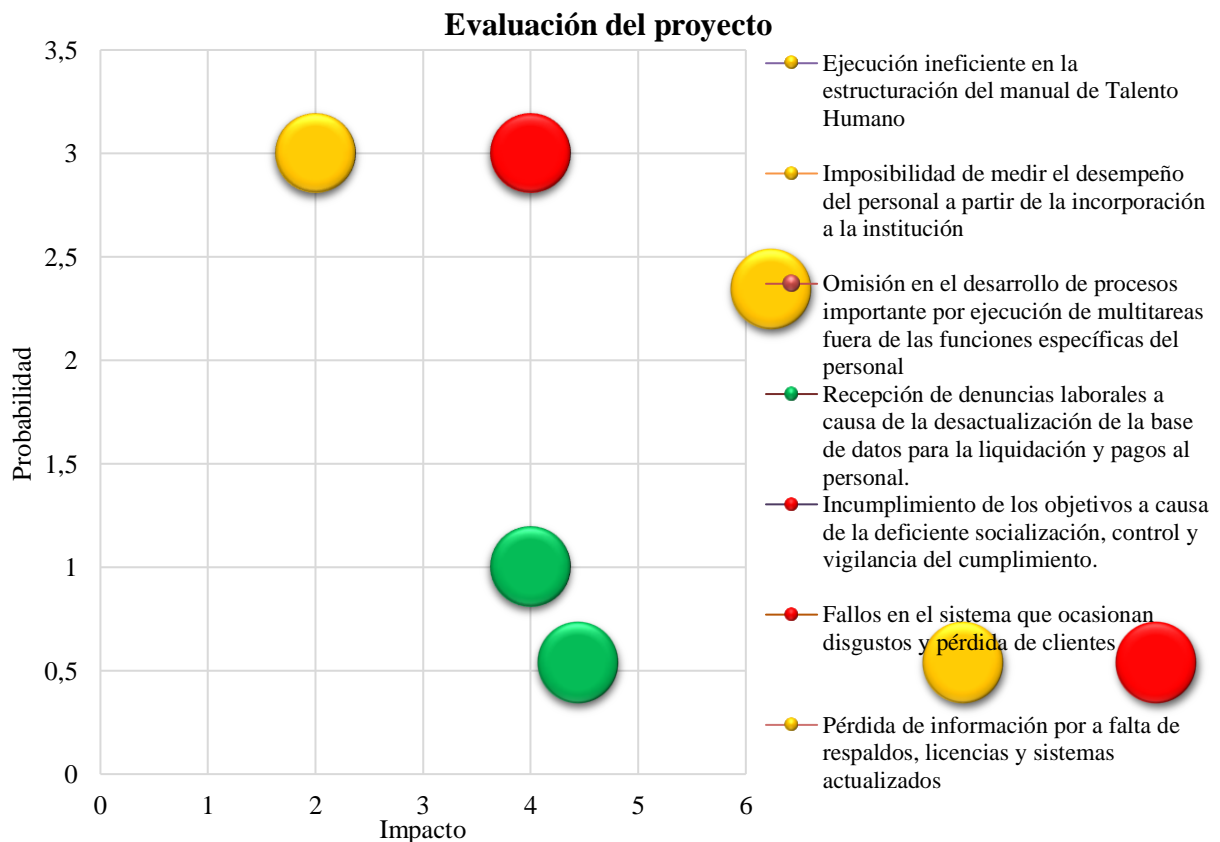


UCUENCA



Elaboración: Las Autoras

Gráfico 7. Mapa del calor



Elaboración: Las Autoras

UCUENCA

3.1.2.3 Macroprocesos, procesos, subprocesos actividades y tareas para la gestión del Riesgo Operativo

La consecución del presente apartado se fundamenta en el desarrollo de los siguientes elementos:

Macroproceso: “Está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización” (García, 2018).

Proceso: Son la clave del desempeño libre de errores orientados a la gestión de la calidad e implica el trabajo en equipo interfuncional (Saltos, Muñoz, & Rodríguez, 2016).

Subprocesos: Se encuentran planteados en coherencia con los procesos y deben seguir los mismos lineamientos en unidades de ejecución más pequeñas (USAID, 2020).

Actividades: Están conformadas por una secuencia lógica y metas alcanzables (USAID, 2020).


Tareas: Son las unidades de ejecución más pequeñas que parten de los subprocesos, es decir constituye el paso a paso para dar cumplimiento con una determinada actividad (USAID, 2020).

3.1.2.3.1 Componentes de evaluación

Como lo señala la normativa de la SEPS es necesario plantear procesos por cada uno de los componentes evaluados como son las personas, procesos, tecnologías, información y eventos externos previamente evaluados a fin de clasificarlos por macroprocesos y finalmente determinar los subprocesos recomendados que la institución puede adoptar para evitar y controlar el riesgo operativo.

En la siguiente tabla se muestran cada uno de los procesos que han sido dispuestos por la Institución financiera con el objetivo de generar una correcta distribución de las labores ejecutadas en la empresa, sobre éstas se han establecido objetivos que conforme con la evaluación obtenida de los factores del Riesgo Operativo se han considerado que son claves para la mejora del control de la institución:

Tabla 23. Procesos y objetivos

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA PROCESOS Y OBJETIVOS		
Tipo de proceso	Procesos	Objetivos
PERSONAS	Monitoreo de la gestión de Talento Humano	Mejorar el organigrama estructural
		Optimizar los procesos de selección, reclutamiento, permanencia y desvinculación del personal
	Determinación de funciones y descripciones de cargos	Rediseñar los manuales de funciones por cargo, departamentos y asignar responsabilidades
	Seguimiento de la Bases de datos	Verificar, actualizar e identificar datos completos del personal
PROCESOS	Diseño de los procesos estratégicos o gobernantes	Detallar claramente la estructura operativa
		Plantear el rumbo estratégico: misión, visión, objetivos estratégicos.
		Establecer un plan de carrera y desarrollo para los empleados,

UCUENCA


		incluido un plan de capacitación y actualización.
		Optimizar y automatizar la evaluación de riesgos
	Actualización de los procesos operativos	Actualizar manuales de crédito, recuperación de cartera, innovación de cartera.
	Actualización de procesos habilitantes, de soporte o apoyo	Definir segregación de funciones
		Plantear políticas para desarrollo, bienestar y gestión de talento humano como de sus socios potenciales
Actualizar herramientas tecnológicas		
	Aplicar controles de seguridad según Resolución 021 Seguridad Física y Electrónica	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Revisión del área de Tecnología de la Información	Establecer presupuesto de tecnología de la información
	Monitoreo de la estructura de Gestión de Tecnología	Actualizar y renovar equipos informáticos
EVENTOS EXTERNOS	Diseño del plan de contingencia	Actualizar y mejorar los sistemas para prevención de desastres y emergencias

Elaboración: Las Autoras

3.1.2.3.2 Roles y responsabilidades

Para estos se debe asignar a un responsable que controle, supervise y ejecute cada uno de los procedimientos propuestos, esto con el fin de evitar la omisión de alguno de los apartados, por tal razón se propone la siguiente matriz:

Tabla 24. Roles y responsabilidades

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA ROLES Y RESPONSABILIDADES
Responsables	Roles	Responsabilidades
Asamblea general de representantes	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el perfil de Riesgos • Estar al tanto de la situación del riesgo de la institución, su evolución en el tiempo • Informarse sobre la implantación y cumplimiento de las estrategias, políticas, procedimientos y establecer las medidas correctivas
	Aprobación	<ul style="list-style-type: none"> • Dar orden de ejecución de procedimientos para el manejo del riesgo. • Aprobar planes de control interno y riesgo • Aprobará la estructura organizacional para el proceso de gestión de riesgo.
	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar las estrategias de riesgo y políticas para su aplicación • Aplicar estrategias de gestión del riesgo.

<p style="text-align: center;">Consejo de administración</p>	<p style="text-align: center;">Consejo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer las estrategias, políticas y procedimientos para el tratamiento de la gestión del riesgo. • Implementar mecanismos que aseguren la actualización del riesgo • Monitorear el nivel de exposición del riesgo. • Controlar la puesta en práctica de las políticas de gestión del riesgo. • Implantar y dar seguimiento al Plan de comunicación. • Analizar el entorno económico, de la Cooperativa • Informar sobre la efectividad, aplicabilidad y conocimiento de la institución, de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos de riesgo por parte del personal de la institución.
	<p style="text-align: center;">Supervisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar la correcta ejecución tanto de la estrategia, implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de riesgo. • Conocer los perfiles de comportamiento y transaccionales y su relación con el riesgo • Estar al tanto de la situación de gestión de control interno y riesgo de la institución, sus cambios y evolución en el tiempo. • Evaluar la eficacia y efectividad del Plan de Gestión del Riesgo.

	Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la gestión del riesgo con la administración integral de riesgos asociados.
Área asistencial y operativa	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar las políticas, procedimientos y controles aprobados por la administración. • Dar seguimiento a las exposiciones de riesgo y a los resultados de las acciones en medida de sus cargos
Auditoría interna	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y verificar la aplicación, eficacia y razonabilidad del marco adoptado para el monitoreo y revisión del riesgo de la institución. • Emitir informes para la asistencia oportuna al riesgo.

Elaboración: Las Autoras

3.1.3 Control de los riesgos

La metodología de riesgo operativo propuesto en el presente estudio toma en consideración los postulados y principios mencionados en la normativa COSO ERM a fin de proporcionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Etapa una herramienta efectiva para tratar aquellos problemas identificados y considerados riesgos operativos. En base a las deficiencias detectadas anteriormente, se desarrolla un manual con el fin de proporcionar a la entidad una herramienta útil para mejorar el control y seguimiento de los riesgos operativos.

La siguiente matriz contiene un desglose de actividades a desarrollarse, cada una responde a una de las estrategias para generar un plan de respuesta al riesgo antes detectado, estas son:

- ✓ Evitar o eliminar el riesgo: acciones que permiten desaparecer el riesgo

UCUENCA

- ✓ Reducir o mitigar: cuando el riesgo es de alta probabilidad, las estrategias se enmarcan en buscar la forma de disminuir su efecto.
- ✓ Transferir o compartir
- ✓ Aceptar el riesgo: convivir con el riesgo

Tabla 25. Propuesta de control de riesgo operativo para la COAC ETAPA

Estrategias	Tipo de estrategias
A. Proponer nueva visión, misión y valores institucionales	Reducir o mitigar
B. Proponer organigrama estructural	Reducir o mitigar
C. Describir las funciones de cada una de las áreas	Transferir o compartir
D. Manual de ingreso, permanencia y desvinculación del personal (Aplicar el protocolo conozca a su empleado) (Mencionar el acuerdo de confidencialidad)	Reducir o mitigar
E. Protocolo para identificar el número y el perfil óptimo de la vacante de empleo	Reducir o mitigar
F. Definir los procesos de reclutamiento, selección del personal	Reducir o mitigar
G. Protocolo de capacitación del personal en áreas importantes	Reducir o mitigar
H. Plantear indicadores de gestión para medir el desempeño del personal	Reducir o mitigar
I. Manual para el registro de datos personales de empleados y datos necesarios para la generación de nómina y obligaciones patronales	Evitar, reducir o mitigar el riesgo.
J. Protocolo de socialización de misión visión, políticas y toma de decisiones hacia todo el personal de la empresa	Aceptar el riesgo
K. Protocolo para otorgar un crédito	Reducir o mitigar
L. Protocolo para el proceso de cobro	Reducir o mitigar
M. Plan para la gestión publicitaria de la empresa frente a la competencia	Aceptar el riesgo
N. Manual de bóveda con enfoque en la seguridad física y electrónica	Evitar, reducir o mitigar el riesgo.


UCUENCA

O. Plan de contingencia para detectar y controlar emergencias (siniestros naturales) (Plan de evacuación).	Aceptar el riesgo
P. Escenarios de incidentes y sus posibles impactos	Aceptar el riesgo
Q. Plan de contingencia y continuidad del negocio	Aceptar el riesgo
R. Plan para la gestión de la tecnología de la información	Reducir o mitigar
S. Plan para la gestión del Riesgo Legal	Aceptar el riesgo

Elaboración: Las Autoras

Para dar ejecución a la propuesta de control y detección del riesgo operativo, se pone a disposición una serie de matrices acorde al índice anteriormente presentado. A continuación, se presenta la propuesta de misión, visión y valores institucionales los mismos que deberán ser socializados a todos los miembros de la institución:

Tabla 26. Misión, visión y valores institucionales

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i></p>
<p>A. Visión, misión y valores institucionales</p> <p>i. Visión</p> <p>Ofrecer productos y servicios financieros con la más alta calidad, con la participación de un recurso humano capacitado y motivado, utilizando plataformas tecnológicas innovadoras y responsabilidad social para garantizar una organización sólida rentable y segura para promover el desarrollo socioeconómico de nuestros socios.</p> <p>ii. Misión</p> <p>Ofertar productos y servicios financieros con lineamientos de calidad, de excelencia, innovadores, adaptados a las nuevas realidades tecnológicas y necesidades actuales para contribuir con el desarrollo económico, social y cultural de nuestros socios y clientes, fundamentados en buenas prácticas y efectividad operacional.</p> <p>i. Valores</p> <p>Los valores institucionales se basan en competencias institucionales y el compromiso de todo el personal para cumplir con la misión, visión y objetivos, entre los principales valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, están:</p>

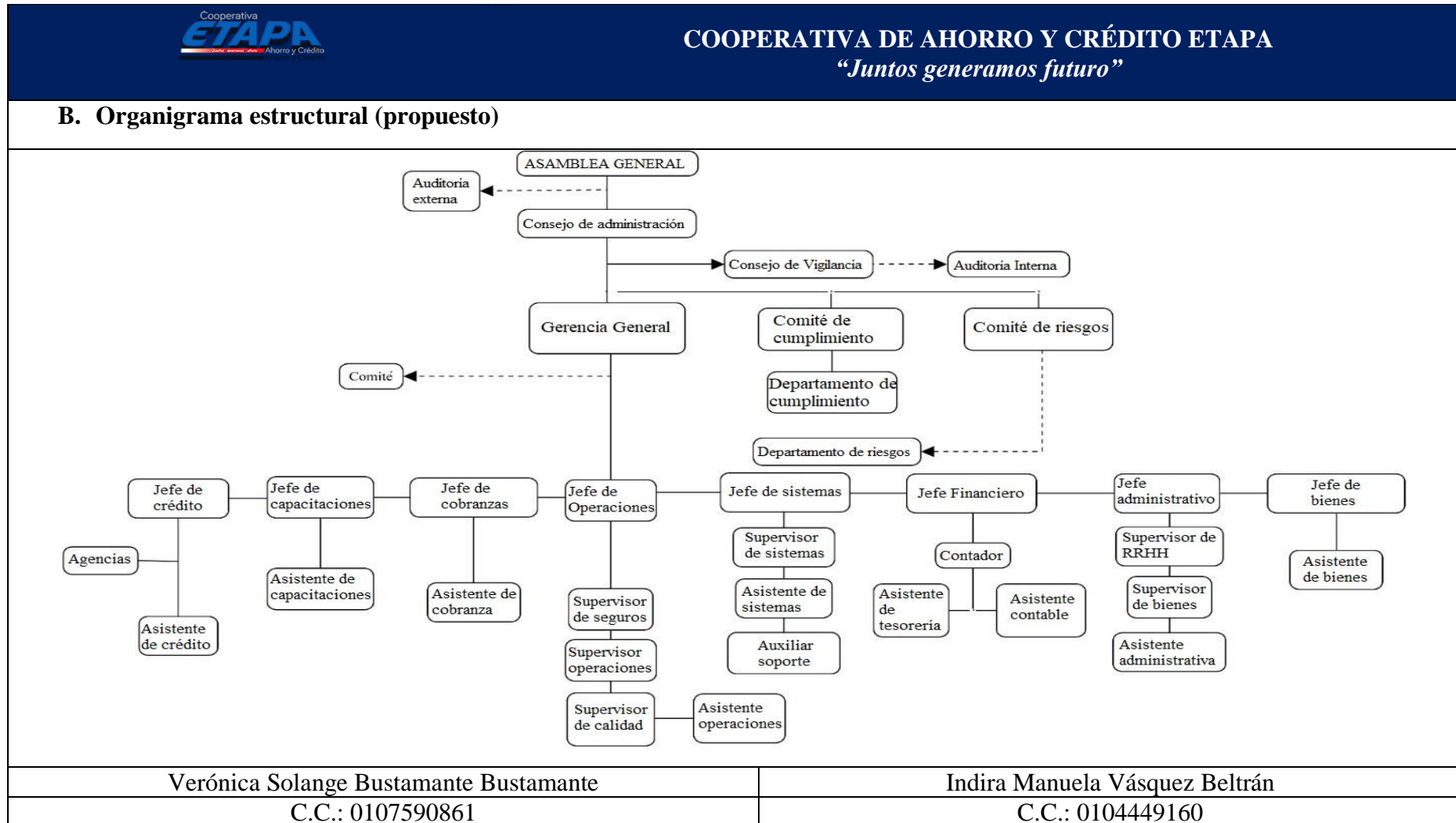
- ✓ Respeto de los diferentes criterios
- ✓ Ética profesional
- ✓ Innovación en los productos y servicios
- ✓ Integridad, rectitud y coherencia
- ✓ Transparencia en todos los movimientos
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Democracia
- ✓ Compromiso
- ✓ Igualdad

Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160

Elaboración: Las Autoras

La siguiente gráfica muestra el organigrama estructural en donde se ha definido cada uno de los cargos en base a una línea de mando y de aquellos puestos que funcionan como auxiliares de cada uno de los departamentos:

Tabla 27. Organigrama estructural




Elaboración: Las Autoras

UCUENCA

En base al organigrama expuesto anteriormente, se detalla cada una de las funciones por cargos establecidos, a fin de segregar las actividades de forma organizada y evitar personal con multitareas y sobrecargo de trabajo.


C. Funciones

Tabla 28. Funciones de la Asamblea General de Socios

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Asamblea General de asociados	
Se encarga de tomar las decisiones tales como los integrantes del consejo de administración, Junta de vigilancia y distintos comités y otras determinantes sobre el futuro de la institución. Es el grupo de departamentos encargados del manejo administrativo de la entidad y la vigilancia y supervisión de los procesos operativos.	
Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861	Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160


Elaboración: Las Autoras

Tabla 29. Funciones del Auditor Externo

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Auditoría externa	
Revisar procesos contables y de gestión en base a las Normas Internacionales de auditoría, NIIF, NAGAS, Leyes Ecuatorianas y lo dispuesto por los organismos de control en base a la determinación de la economía eficiencia y calidad.	
Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861	Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160


Elaboración: Las Autoras

Tabla 30. Funciones del Consejo de Administración

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Consejo de administración	
Es el grupo de departamentos encargados del manejo administrativo de la entidad y la vigilancia y supervisión de los procesos operativos.	
Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861	Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160


Elaboración: Las Autoras

Tabla 31. Funciones de Consejo de administración

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Consejo de administración	
Es el grupo de departamentos encargados del manejo administrativo de la entidad y la vigilancia y supervisión de los procesos operativos.	
Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861	Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160


Elaboración: Las Autoras

Tabla 32. Funciones del Consejo de Vigilancia

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Consejo de vigilancia	
Se encarga de monitorear con periodicidad las operaciones internas de la institución y ejercer las funciones correspondientes a la vigilancia y control del desempeño del personal administrativo.	
Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861	Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160


Elaboración: Las Autoras

Tabla 33. Funciones del Auditor Interno

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Auditoría interna	
<p>Es el conjunto de profesionales que evalúan los procedimientos internos contables y de gestión mediante la aplicación de técnicas de auditoría establecidas en las NIA, NAGAS, NIIF, NEC, Normativa interna y de las disposiciones legales de país para determinar la razonabilidad de los estados financieros en base a los criterios de eficiencia, eficacia y calidad.</p>	
Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160


Elaboración: Las Autoras

Tabla 34. Funciones del Gerente General

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Gerente general	
<p>Es la sección encargada de la administración general de la cooperativa, el gerente general desempeña funciones de representante de la institución en eventos sociales, reuniones corporativas, negocios locales e internacionales a fin de llevar la imagen de la institución de forma profesional.</p> <p>Elabora y aprueba los planes de trabajo y lineamientos internos, así como la ejecución de nuevo proyectos.</p> <p>Soluciona conflictos y propone alternativas viables para la mejora de la institución y coopera en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.</p>	
Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160


Elaboración: Las Autoras

Tabla 35. Funciones del Comité de Riesgos

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Comité de riesgos	
<p>Evalúa y diagnostica los factores internos y externos de la institución para identificar debilidades y amenazas con sus posibles causas.</p> <p>Genera una ponderación de cada una de los elementos desfavorables, establece indicadores para medir su impacto y establece estrategias para controlar el riesgo, atenuarlo o eliminarlo para asegurar la perpetuidad de la Cooperativa a través del tiempo.</p>	
Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160


Elaboración: Las Autoras

Tabla 36. Funciones del Jefe de Crédito

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Jefe de crédito	
<p>Recepta solicitudes de los clientes, evalúa el perfil de cada uno de ellos, examina la documentación necesaria previa a la aprobación de los créditos.</p> <p>Genera contacto directo con los clientes, asesora de los beneficios y obligaciones a adquirir una vez generad la relación comercial.</p> <p>Gestiona la liquidación de los préstamos.</p>	
Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160


Elaboración: Las Autoras

Tabla 37. Funciones del Jefe de Capacitaciones

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Jefe de capacitaciones	
<p>Evalúa las necesidades de capacitación del personal, gestiona el requerimiento y los recursos necesarios. Planifica estratégicamente planes de capacitación para todo el personal en áreas estratégicas.</p> <p>Da seguimiento a la planificación.</p> <p>Evalúa el desempeño del personal después de la obtención de capacitaciones.</p>	
Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160


Elaboración: Las Autoras

Tabla 38. Funciones del jefe de operaciones

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Jefe de operaciones	
<p>Diseña e implementa estrategias para la gestión de la calidad de procesos ejecutados a fin de generar cumplimiento de la misión, visión y objetivos planteados por la institución.</p> <p>Asegura el cumplimiento de todas las actividades designadas a cada uno de los departamentos de manera correcta, eficiente y eficaz a fin de garantizar a cliente la recepción de un servicio íntegro y productos diferenciados de la competencia.</p>	
Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160


Elaboración: Las Autoras

Tabla 39. Funciones del Jefe de sistemas

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Jefe de sistemas	
<p>Es el encargado, en conjunto con su equipo de proporcionar las herramientas tecnológicas más adecuadas para automatizar los procesos internos de la institución y brindar a los clientes una manera más rápida, confiable y segura para realizar sus operaciones monetarias.</p> <p>Diseñar un plan estratégico para proporcionar soluciones a los inconvenientes en cada uno de los departamentos de la institución.</p> <p>Asegurar el mantenimiento operativo bajo criterios de seguridad, eficiencia, transparencia, de todas las transacciones realizadas en la institución y cada uno de los procesos automatizados.</p> <p>Adecuar los espacios cibernéticos para evitar ataques informáticos en los cuales se puedan filtrar los datos de los clientes.</p> <p>Adaptar los espacios de seguridad de las cajas, puertas, iluminación, cámaras de seguridad y todo aquel artefacto electrónico de la cooperativa.</p>	
Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160

Elaboración: Las Autoras

Tabla 40. Funciones del Jefe Financiero

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Jefe financiero	
<p>El departamento administrativo que tiene como líder al jefe financiero, se encarga de proporcionar a la empresa la seguridad en el manejo de las transacciones y el buen funcionamiento de los procesos estratégicos.</p> <p>Entre sus principales funciones son; estar al tanto de las nuevas resoluciones, cambios en las normativas internacionales referentes a los procesos contables y disposiciones de carácter</p>	

UCUENCA

económico, fiscal y tributario para ponerlos en práctica en la institución y evitar conflictos con las entidades de control por el incumplido de las obligaciones.

Generar procesos contables basados en la normativa de la SEPS en el cual se genere orden y transparencia en cada uno de los movimientos institucionales.

Mantener actualizado el sistema integrado de gestión administración financiera.


Estar al tanto de la situación de la institución, llevando el registro contable, presentar estados financieros razonables, informes y reportes cuando se solicite.

Aplicar indicadores financieros y de gestión para identificar posibles riesgos financieros y tomar decisiones oportunas para atenuarlos, controlarlos o eliminarlos.

Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160


Elaboración: Las Autoras

Tabla 41. Funciones del jefe administrativo

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Jefe administrativo	
<p>Es el encargado de las operaciones de gestión relacionadas con la institución y el manejo del recurso humano, genera las condiciones adecuadas para trabajar en un ambiente óptimo y profesional para cada uno de los integrantes.</p> <p>Se encarga de identificar vacantes disponibles en la institución para optimizar y acelerar los procesos internos.</p> <p>Buscar y seleccionar al colaborador más adecuado para desempeñar su trabajo en las diferentes áreas de la institución con profesionalismo, competencias y calidad adecuados.</p> <p>Aplicar indicadores de desempeño del personal en la estructura, funciones, sistemas y métodos de trabajo ejecutados por el personal.</p>	
Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160

Elaboración: Las Autoras


Tabla 42. Funciones del Jefe de bienes

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
Jefe de bienes	
<p>Se encarga de la administración de los bienes de la entidad, evaluar su estado funcional, generar reportes sobre posibles pérdidas, deterioro u obsolescencia.</p> <p>Gestionar y proporcionar a la institución los bienes necesarios mediante la logística de éstos en los casos de eventos, presentaciones, exposiciones y demás para promocionar y dar a conocer la oferta de los servicios y productos de la cooperativa.</p>	
Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861	Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160

Elaboración: Las Autoras

Vista la necesidad de establecer un manual que permita manejar adecuadamente el ingreso, la permanencia y desvinculación del personal, se propone una guía dividida en tres secciones que describe el procedimiento a seguir en cada uno de los casos:

Tabla 43. Manual de ingreso, permanencia y desvinculación del personal

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
D. Manual de ingreso, permanencia y desvinculación del personal	
i. Etapa de ingreso	
<p>Una vez determinada la vacante y gestionado el proceso de selección de la persona idónea se procede con un protocolo de comunicación o acto administrativo en el cual se presenta al trabajador a los diferentes departamentos de la cooperativa.</p> <p>El trabajador se presentará cumpliendo con la disposición de la normativa “Conoce a tu empleado”</p> <p>Los procedimientos (no sociales) a ejecutarse son:</p>	

- ✓ Enviar por medio del correo electrónico y de forma escrita las responsabilidades, competencias y funciones a su cargo
- ✓ Socializar políticas empresariales y de convivencia en la institución
- ✓ Acuerdo de confidencialidad
- ✓ Asignación de los bienes a su cargo y a responsabilidad sobre ellos
- ✓ Comunicar horarios de trabajo
- ✓ Asignar a un responsable para la inducción de cargo a ocupar.

ii. Etapa de permanencia

El empleado deberá ejercer todas las funciones designadas a su cargo, mantener una actitud de compromiso, cooperar en el cumplimiento de la misión, visión y trabajar bajo los valores institucionales.

Participar activamente en los eventos de la institución y ejecutar las disposiciones de su jefe superior de acuerdo con el organigrama institucional.

Cumplir con las expectativas de evaluación del desempeño del personal en cada uno de los parámetros de medición.

Cooperar en la generación de un ambiente de trabajo adecuado, libre de conflictos internos.

iii. Desvinculación de personal

Durante el proceso de desvinculación, sea de forma voluntaria por parte del trabajador, culminación del contrato, decisión unánime entre empleador – empleado, entre otras posibles, se deberá realizar el protocolo como lo establece el código de trabajo y todas las formalidades que involucra la salida del colaborador.

Presentar carta de renuncia de ser necesario, notificación o respaldo de la salida.

Realizar el trámite correspondiente con el Instituto Ecuatoriano de la Seguridad Social en cuanto al aviso de salida y la posterior liquidación del trabajador de acuerdo con el periodo de tiempo de trabajo, adicionalmente la cancelación de todos aquellos beneficios a favor de empleado tales como:

- ✓ Sueldos por pagar
- ✓ Vacaciones acumuladas
- ✓ Décimo tercero y cuarto sueldo

UCUENCA

- ✓ Fondos de reserva acumulados
- ✓ Aportes patronal y personal
- ✓ Porcentaje correspondiente a la liquidación por el tiempo de trabajo


Finalmente, el jefe de administración deberá gestionar la publicación de la vacante disponible para el cargo y la búsqueda de la persona más idónea.

Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160

Elaboración: Las Autoras

Una de las problemáticas internas detectadas que colaboran con la generación del riesgo operativo, es la deficiente detección de la necesidad del número y perfil adecuado de personal por área. Por este motivo, se propone una serie de razones que debe considerar el área de Talento Humano previo a la contratación de personal.

Tabla 44. Manual para identificar el número y el perfil óptimo de la vacante de empleo

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>
E. Manual para identificar el número y el perfil óptimo de la vacante de empleo
<p>El departamento financiero es el encargado de identificar las necesidades de personal cuando se presenta una de las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Hubo una salida de un trabajador✓ Existe un cuello de botella en alguno de los procesos✓ El nivel de la demanda incremento✓ Se requiere una persona profesional en un área no desconocida por la empresa✓ Se requiere de la realización de un proceso ocasional✓ Es necesario contar con asesorías externas <p>Es recomendable que el encargado de recursos humanos aplique un instrumento de levantamiento de información, entre el más recomendable se encuentra el check list para evaluar el motivo de la necesidad de contratación.</p>

Para trazar el perfil del área de empleo se debe evaluar las competencias de un profesional que se dedique a la actividad a la cual se requiere que se dedique, es posible revisar las mallas curriculares de titulación de los profesionales o plantear la necesidad de un profesional especializado en un área de formación internacional o con vasta experiencia.

Se puede optar por una de las siguientes modalidades de contratación:

Tipo de reclutamiento	Tipo de necesidad de contratación	Estrategias para encontrarlo
Reclutamiento interno	Promoción de ascensos dentro de la entidad	Identificar aptitudes del personal interno Recontrataciones Programas de referidos
Reclutamiento externo	Requerimiento de aptitudes externas	Publicación en la prensa local y nacional, uso de las plataformas web y otros medios digitales Buscar recomendaciones de terceros
Reclutamiento mixto	Personas internas y externas	Recomendaciones

Formato para identificar el perfil óptimo de la vacante de empleo:

Perfil para asesor comercial

Identificación del cargo: Jefe de Oficina Asesora Comercial

Superior Inmediato: Gerente.

Nivel: Asesor

Misión del cargo

Asesorar el proceso de planeación, formulación y puesta en práctica de políticas de comercialización y mercadeo, el diseño de programas y estrategias de la oferta y el portafolio de productos y servicios en función integral al cliente

Perfil/Requisitos

Educación: Título universitario en Economía, Administración público o de Empresas, Contaduría, Ingeniería Industrial, financiera, o disciplinas académicas afines. Título de especialización, en Administración Financiera o Finanzas públicas o Alta Gerencia o Mercadeo o disciplinas afines.

Experiencia: Experiencia profesional de dos (2) años.

Formación: Titulo de especialización en Administración Financiera o Finanzas Públicas o Alta Gerencia o Mercadeo.

Habilidades: Habilidades para relacionarse con las personas, espíritu de trabajo en equipo, disposición amplia de servicio al cliente, capacidad de negociación.

Competencias

- T. Orientación a los resultados
- U. Orientación al usuario y a los ciudadanos
- V. Transparencia
- W. Compromiso con la organización
- X. Conocimiento del entorno
- Y. Iniciativa
- Z. Construcción de relaciones

Responsabilidades

1. Realizar una gestión con calidad, es decir, cumpliendo los objetivos en término de logro de las metas institucionales mensuales y anuales, desempeñando la función, focalizados y motivados por la Visión y Misión de la empresa.
2. Formular a la Gerencia, políticas, planes, programas y proyectos para la captación recursos financieros, de mercadeo, la promoción y publicidad, con orientación a la excelencia en el servicio integral al cliente, acorde con el Plan Estratégico, Visión y Misión de la institución.
3. Asesorar la prestación de los servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica a cliente o usuarios de créditos.
4. Liderar y dirigir la gestión de mercadeo, las perspectivas de oferta, portafolio de productos y servicios, entorno competitivo, etc.

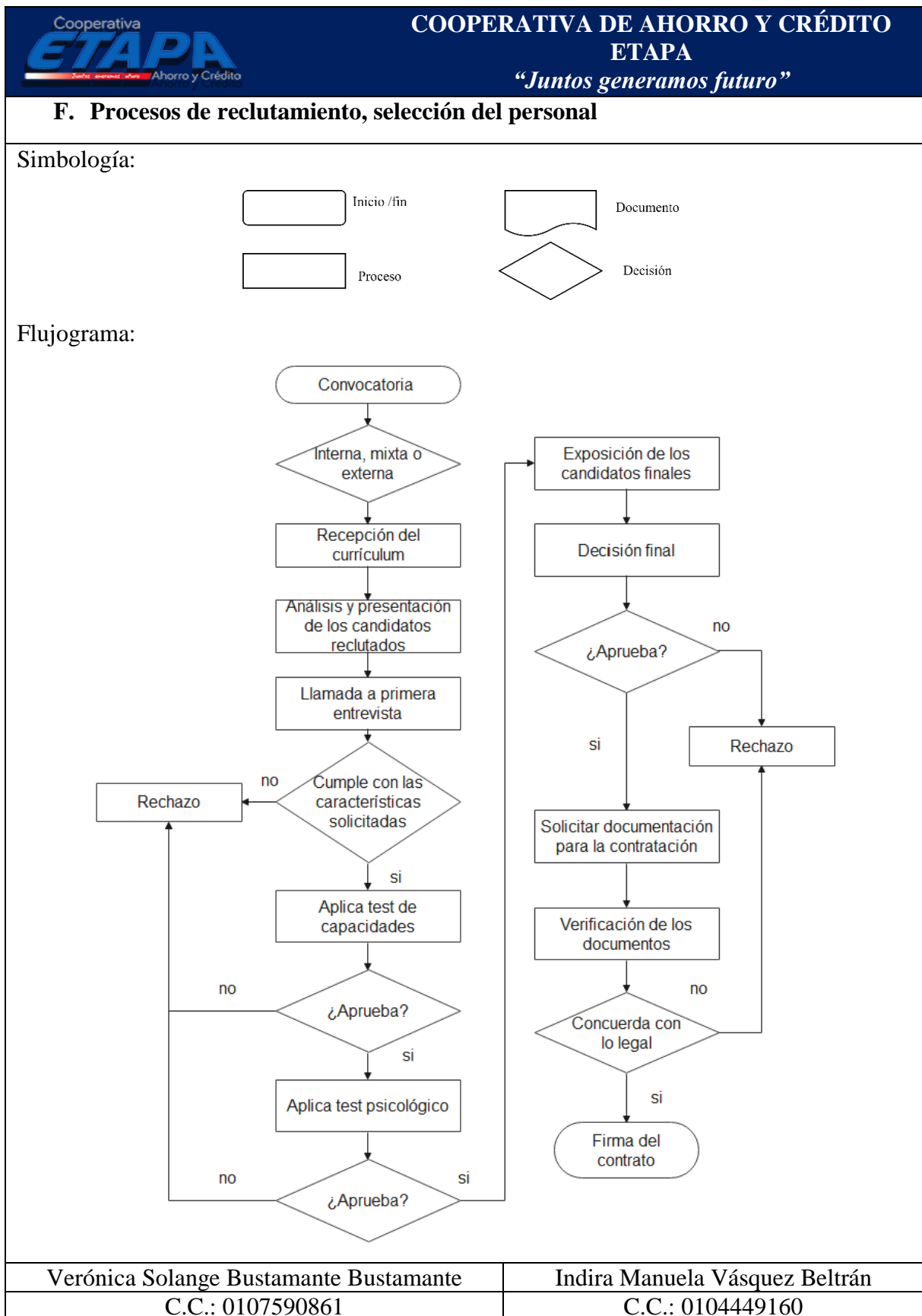
UCUENCA

5. Participar activamente en los programas de inducción, reinducción, entrenamiento, capacitación y mejoramiento de la cultura organizacional, establecidos por el Instituto.	
6. Cumplir con todos los requerimientos derivados en la implementación del sistema de gestión de calidad establecidos para cada uno de los procesos en los cuales participa.	
Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
CI: 0107590861	CI: 0104449160

Elaboración: Las Autoras

Una vez que el área de Talento Humano ha logrado identificar el cargo, número y área en donde se requiere la contratación, se procede con el reclutamiento y selección de la persona más idónea pudiéndose seguir el siguiente procedimiento:


Tabla 45. Procesos de reclutamiento, selección del personal



Elaboración: Las Autoras

La capacitación del personal evita que se realicen actividades incompetentes, mismas que podrían desembocar en gastos para su corrección o mitigación de efectos negativos, por esta razón, se propone un plan de capacitación considerando aquellos temas de gran impacto sobre el conocimiento y ejecución de la actividad económica:

Tabla 46. Protocolo de capacitación del personal

				
G. Protocolo de capacitación del personal				
<p>El protocolo de capacitación corresponde a la detección de los componentes necesarios para mejorar aspectos teóricos en el personal y ponerlo en práctica en la institución, entre los detectados se encuentran:</p>				
No.	Componente	Objetivo	Contenido	Responsable
1	Tipos de crédito	Capacitar al personal sobre los tipos de crédito, beneficios, características y formas de aplicación de cada uno de ellos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crédito Comercial ✓ Crédito de Consumo ✓ Crédito Educativo ✓ Crédito de Vivienda ✓ Crédito Inmobiliario 	Gerente de la cooperativa y departamento administrativo (Recursos humanos)
2	Ley que rige las cooperativas	Socializar las Leyes, Normas, Reglamentos, Resoluciones, Decretos relacionados con el ejercicio de la actividad económica cooperativista en el Ecuador.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley de economía popular y solidaria ✓ Reglamento a la Ley orgánica de economía popular y solidaria ✓ Ley orgánica del sistema cooperativo 	Jefe del departamento administrativo (Recursos humanos)


UCUENCA

3	Prohibiciones y medidas restrictivas	Socializar las principales políticas restrictivas y prohibiciones internas en la Cooperativa y posibles conflictos externos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Miembros de la cooperativa ✓ Preferencias en las licitaciones ✓ Expropiación de tierras ✓ Préstamos a relacionados ✓ Infracciones e irregularidades 	Jefe del r departamento administrativo (Recursos humanos)
Verónica Solange Bustamante Bustamante		Indira Manuela Vásquez Beltrán		
C.C.: 0107590861		C.C.: 0104449160		

Elaboración: Las Autoras

Se ha determinado que la empresa no aplica indicadores de desempeño por lo que es posible que un porcentaje del Talento Humano genere disminución, tiempo ocioso, inclusive gastos adicionales, por esta razón se propone la aplicación de tres tipos de ratios sobre los cuales se puede calcular la productividad, eficiencia y eficacia del personal en relación con las actividades cumplidas y la satisfacción generada por el cliente por su atención, así se pone a consideración la siguiente tabla:

Tabla 47. Indicadores de Gestión

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA</p> <p><i>“Juntos generamos futuro”</i></p>
<p>H. Indicadores de gestión para medir el desempeño del personal</p>
<p>Las características de los indicadores de gestión están en que los indicadores son aplicables a las distintas actividades y deben tener una relación con la estrategia y la misión plasmadas en los planes estratégicos diseñados para cada organización, dentro de estos planes se establecerán los indicadores que miden el grado de consecución de los objetivos propuestos. Los siguientes indicadores de gestión han sido propuestos por Llerena, Mayorga y Salas (2018) pudiéndose poner en práctica de la siguiente manera:</p>


UCUENCA

Indicadores	Definición	Fórmula	Dónde:
Porcentaje de cobertura	Mide el porcentaje de población que cubre la atención a clientes y socios	$C = \frac{\#PA}{\#PO} * 100$	PA= Personas Atendidas PO= Personas Objeto
Porcentaje de cumplimiento de actividades	Mide la ejecución con base a la constancia de actividades cumplidas	$GCA = \frac{\# AE}{\# AP} * 100$	AE= Actividades ejecutadas AP=Actividades esperadas
Porcentaje de cumplimiento de objetivos	Muestra el porcentaje de ejecución del proyecto.	$GCA = \frac{\# OA}{\# OP} * 100$	OA= Objetivos alcanzados OP= Objetivos planificados
Verónica Solange Bustamante Bustamante		Indira Manuela Vásquez Beltrán	
C.C.: 0107590861		C.C.: 0104449160	

Elaboración: Las Autoras

Cuando los datos del personal no se encuentran registrados correctamente, es posible que se presenten demandas que incluyan el pago de multas e indemnizaciones a causa de la liquidación incorrecta o pago indebido a los trabajadores, es por esto que el sistema de información debe permitir extraer los datos suficientes y relevantes para el cálculo de los pagos mensuales a los trabajadores, de este modo se plantea el siguiente manual:

Tabla 48. Formato para el registro de datos personales de empleados y datos necesarios para la generación de nómina y obligaciones patronales

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
I. Formato para el registro de datos personales de empleados y datos necesarios para la generación de nómina y obligaciones patronales	
El sistema contable y de registro de empleados debe procurar obtener los siguientes datos por cada uno de los empleados: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apellidos y nombres ✓ Cargos que ocupan. 	

UCUENCA

- ✓ Sueldo básico.
- ✓ Tipo de contrato
- ✓ Días totales en los que se trabajó.
- ✓ Horas laboradas.
- ✓ Las horas extras.
- ✓ Horas suplementarias.
- ✓ Jornadas nocturnas


El rol de pagos o nómina por cada empleado se presenta de la siguiente manera:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA			
MES DE SEPTIEMBRE 2021			
RUC:1711234567001		COMPROBANTE DE PAGO DE REMUNERACION	
Nombre: Pérez López Carlos Juan		Remuneración Mes:	
No. Cédula 1801234567		Fecha de Ingreso:	07/06/2010
Sueldo del Contrato: \$ 400		Sede: Cuenca	
Días Trabajados: 30 Días			
HABERES		DESCUENTOS	
Sueldo del periodo:	400,00	IESS Aporte Trabajador:	37,80
		Prestamos IESS	
		Impuesto a la Renta:	
		Anticipo de Sueldo	
		Seguro Medico	
Total Ingresos:	362,20	Total Descuentos:	37,80
TOTAL A PAGAR POR MARZO 2021		362,20	362,20
SON:			
Certifico que he recibido a entera satisfacción los valores contenidos en el presente comprobante por pago de remuneraciones, por lo cual no tengo en ningún cargo o reclamo posterior que efectuar a mi empleador.		RECIBI CONFORME	
Verónica Solange Bustamante Bustamante		Indira Manuela Vásquez Beltrán	
C.C.: 0107590861		C.C.: 0104449160	

Elaboración: Las Autoras

La misión, visión y valores planteados con anterioridad se deben socializar a los trabajadores pudiéndose seguir el siguiente protocolo:

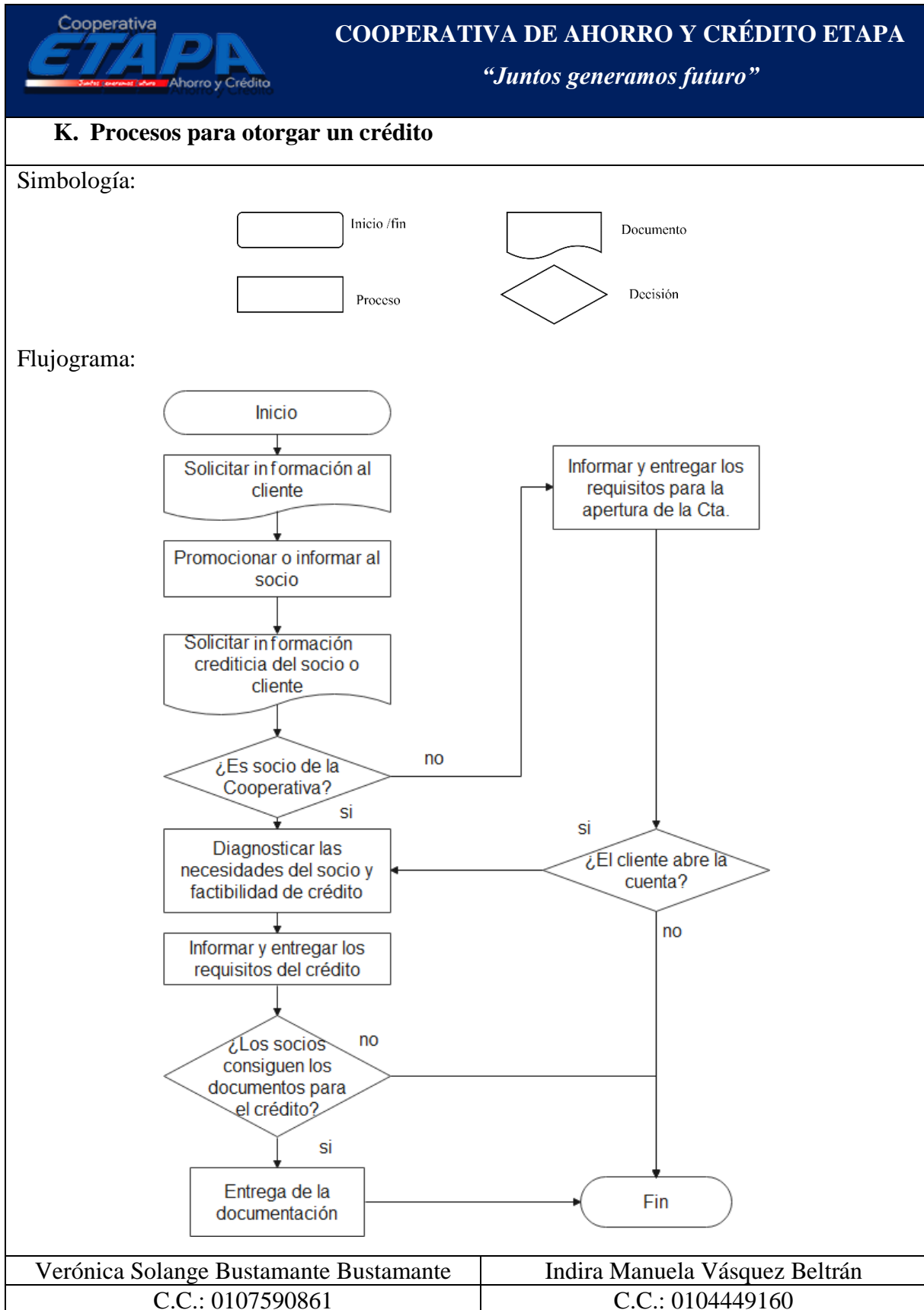
Tabla 49. Protocolo de socialización de misión visión, políticas y toma de decisiones hacia todo el personal de la empresa

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
J. Protocolo de socialización de misión visión, políticas y toma de decisiones hacia todo el personal de la empresa			
El protocolo para la socialización de misión visión y demás contenido estratégico puede ser dirigido al personal de la Cooperativa de acuerdo con la siguiente matriz:			
Tema	Tema / Actividad	Tiempo Aproximado	Recursos
Misión y visión de la Institución	Exposición del facilitador/a y diálogo abierto de participantes	30 min	Presentación PowerPoint N°1: Presentación Computadora Proyector
Políticas institucionales	Exposición del facilitador/a y diálogo abierto de participantes	45 min	Presentación PowerPoint N°1: Presentación Computadora Proyector
Proceso para la toma de decisiones	Trabajo en grupos Identificación de actores y funciones. Plenaria	90 min	Pliego de Papel /Papelógrafo Marcadores Cinta adhesiva
Verónica Solange Bustamante Bustamante		Indira Manuela Vásquez Beltrán	
C.C.: 0107590861		C.C.: 0104449160	

Elaboración: Las Autoras

El sector cooperativo mantiene como actividad principal la generación de créditos y la obtención de beneficios económicos como consecuencia del cobro de intereses y servicios financieros, sin embargo, es posible que no se cuente con un adecuado proceso para otorgar dichos fondos, es por esto que se pone a consideración el siguiente Flujograma de procesos:

Tabla 50. Procesos para otorgar un crédito

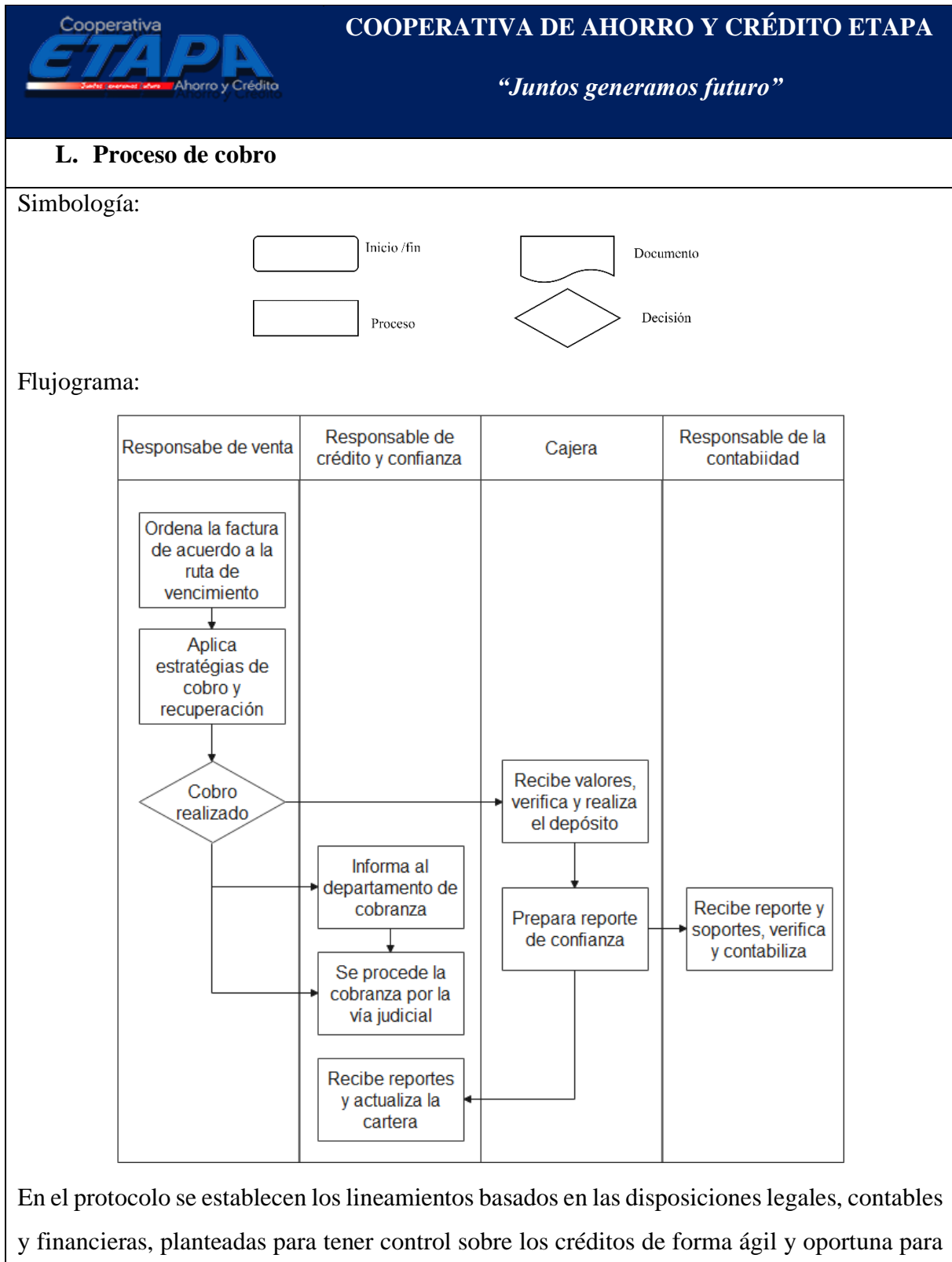


Elaboración: Las Autoras

UCUENCA

En base a lo anterior, el cobro de los créditos otorgados e intereses se pueden realizar siguiendo el siguiente proceso:

Tabla 51. Proceso de cobro

 Proceso

UCUENCA


la recuperación de cartera dentro del tiempo establecido. De esta manera, se podrán obtener los logros con prontitud en base a la implementación de un sistema de cobro como herramienta determinante para la institución en el control contable y la reducción de la alta cartera de crédito usando la nueva metodología y estrategias de cobro.

Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861	Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160
--	--

Elaboración: Las Autoras

Para hacer frente a la competencia y permanecer en el mercado se debe seguir el siguiente procedimiento:

Tabla 52. Plan de gestión publicitaria

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>			
M. Plan para la gestión publicitaria de la empresa frente a la competencia			
A fin de generar un impulso y difusión de la imagen institucional se proponen las siguientes estrategias y tácticas para la gestión publicitaria de la Cooperativa:			
Objetivo	Estrategia	Táctica	Control
Socializar a importancia de los servicios cooperativistas y la necesidad de ahorro para el futuro	Efectuar campañas informativas enfatizadas en la importancia de las cooperativas en la sociedad, las ventajas del ahorro futuro e inversiones	Realizar jornadas de información al público en general, tanto en las oficinas de la cooperativa, como a puertas abiertas con talleres y charlas por medio de volantes o publicaciones de carácter informativo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contabilizar las visitas a la cooperativa por medio de un registro asistencial con datos ✓ Monitorear los medios de comunicación e interacción en el contenido de las páginas virtuales
Posicionar la marca en el sector	Publicar periódicamente	Nutrir las páginas sociales con	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar interacciones


UCUENCA

cooperativo mediante el uso de herramientas de marketing a fin de llegar al público objetivo	sobre tópicos de interés enfatizándose en a marca y de qué manera aporta la institución en la sociedad	contenido sobre el ahorro, tipos de crédito, legislación vigente y otros temas	positivas sobre el contenido de las redes ✓ Monitorear el contenido de las redes
Posicionar la marca en la mente del público ofertando un servicio diferenciado, innovador y nuevo con beneficios reales para la mejora de la calidad de vida de los clientes y socios.	Promocionar bajas tasas de interés previo la aplicación de indicadores de rentabilidad y liquidez.	Enviar guías y material informativo sobre los productos o servicios de la institución: cálculo de tasas, mostrar oportunidades de financiamiento constantemente, etc.	✓ Realizar publicaciones de corta circulación como en diarios de auspicio de la localidad.
Crece financieramente como una marca líder en el sector y ascender de segmento	Mantener al tanto de la consecución de metas a los diferentes interesados de la institución y generar un nuevo compromiso de crecer ofertando un excelente servicio	Manejar una imagen corporativa y motivar al personal ubicando carteleras con mensajes positivos en toda la institución.	✓ Elaborar actas de las juntas realizadas donde se dé constancia que el material ubicado en la institución se está llevando de manera juiciosa, regular y organizada.
Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861		Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160	

Elaboración: Las Autoras

A fin de evitar la generación del riesgo de perder activos resguardados en bóveda por la falta de seguridad física y electrónica, se pone a consideración el siguiente manual:

Tabla 53. Manual de bóveda con enfoque en la seguridad física y electrónica

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
N. Manual de bóveda con enfoque en la seguridad física y electrónica	
<p>La bóveda se refiere a la estructura física de alta resistencia, por lo general se encuentra blindada por toda la superficie del contenedor, en el interior se resguardan los activos en efectivo, al ser un bien de alto riesgo, dichos valores se aseguran con chapas de combinación.</p> <p>La calidad y resistencia con los cuales se construye éste herramienta se basa en la selección de los materiales, además los pasillos o paredes ubicadas a los alrededores deben estar aseguradas y debe ubicarse una puerta de emergencia, es recomendable el uso de cerraduras electrónicas y demás sistemas de seguridad electrónica mismos que deben ser determinadas considerando el riesgo valorado por la Dirección, Gerencia o Jefatura de Seguridad en la recomendación anterior.</p> <p>Los sistemas de alarmas son una opción viable para evitar que se efectúen robos, asaltos e inclusive daños por posibles incendios, éstos deben contar con mecanismos inalámbricos con capacidad de reacción y contacto inmediato con las autoridades locales.</p> <p>El departamento o encargado informático debe asegurar el soporte técnico con la tecnología adecuada, de preferencia de tipo inalámbrico para la activación de las alarmas.</p> <p>El uso de cámaras de seguridad en los pasillos permite evitar el acercamiento de desconocidos al área de la bóveda sobre todo de quienes no poseen autorización para hacerlo.</p>	
<p style="text-align: center;">Manual para la seguridad de bóvedas</p>	
<p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none">• El jefe de agencia se asegurará de la existencia y buen estado de la chapa de combinación que resguarda el efectivo.• El jefe de agencia deberá asegurar de que las puertas, ventadas o cualquier otra salida cercana a la bóveda se encuentre debidamente asegurada con cerraduras	

electrónicas mismas que serán abiertas por la Dirección, Gerencia o Jefatura de Seguridad.

- La jefatura de seguridad se encargará de velar por el correcto funcionamiento de los sistemas alarmas con el objetivo de que las inconsistencias y emergencias sean reportadas inmediatamente a los organismos de la policía Nacional más cercanos.
- La jefatura de seguridad es la encargada de ubicar las cámaras de seguridad en lugares estratégicos con la finalidad de evitar y controlar el acercamiento de personal no autorizado hacia la bóveda.

Procedimientos de control de bóveda


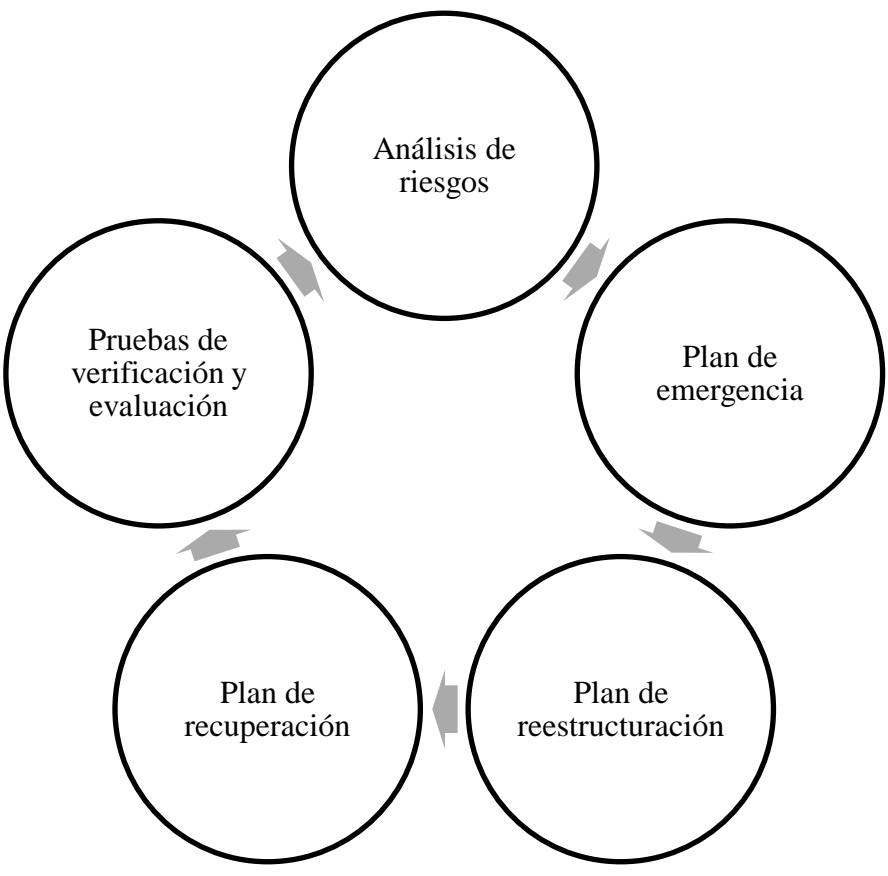
Responsable	Proceso
Cajero	Reporte del efectivo obtenido por las operaciones normales y generación de reporte.
Cajero y jefe de agencia	Revisión del reporte entregado para cuadrarse con depósitos y retiros realizados.
Cajero	Entrega de los valores reportados del día al responsable autorizado para guardar el efectivo en bóveda.
Contador	Registro del procedimiento realizado con el efectivo una vez guardado en bóveda.
Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861	Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160

Elaboración: Las Autoras

3.1.3.1. Etapas del Plan de Contingencia

A pesar de que los riesgos por siniestros y desastres naturales no sean muy probables de ocurrir, es necesario identificar las consecuencias y las medidas de salida y recuperación en caso de que sucedan, por esta razón se pone a consideración el siguiente manual:

Tabla 54. Plan de contingencia para detectar y controlar emergencias (siniestros naturales)
(Plan de evacuación)

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i></p>
<p>O. Plan de contingencia para detectar y controlar emergencias (siniestros naturales) (Plan de evacuación)</p>
<p>Etapas del plan de contingencia</p> <p>El primer paso para elaborar un plan de contingencia para controlar las emergencias, siniestros y evacuación es analizar el riesgo y su posible impacto para posterior se registrará a las siguientes actividades planteadas:</p>  <pre>graph TD; A((Análisis de riesgos)) --> B((Plan de emergencia)); B --> C((Plan de reestructuración)); C --> D((Plan de recuperación)); D --> E((Pruebas de verificación y evaluación)); E --> A;</pre> <p>Análisis de riesgos: se determina la sensibilidad del espacio en torno a las variables de probabilidad e impacto y se determinan cada uno de los factores de riesgo potencial. Es necesario detallarlos de acuerdo a su tipo pudiendo ser naturales, por fallas en el sistema o</p>

siniestros inesperados. Se debe considerar el aseguramiento de los bienes y la vida de los individuos.

Políticas

- La cooperativa deberá establecer grupos de apoyo interno para la atención de una emergencia.
- Mantener las herramientas de primeros auxilios al día con los materiales suficientes.
- Se deberá mantener la cantidad necesaria de extintores exigidos por el cuerpo de bomberos y establecer capacitaciones sobre su uso en caso de emergencias.
- Se deberá establecer y ensayar el plan de evacuaciones de la planta en el caso de emergencias al menos 3 veces al año.
- El lugar y espacio de trabajado de todos los integrantes deberá permanecer limpio .
- La empresa debe mantener un inventario de equipos de protección personal en caso de emergencia.
- Se deberá socializar a través de un reporte, los accidentes e incidentes suscitados en la empresa.

Procedimientos


Actividad	Recursos	Metodología	Responsables
Implementar una brigada de emergencias	Colabores de la institución	Las personas voluntarias que deseen formar parte de la brigada de emergencias obtendrán beneficios no monetarios.	Coordinador de operaciones y planificación
Socializar los aspectos del plan de contingencia	Capacitadores Guías y folletos informativos	Desarrollo de exposiciones y talleres	Coordinador de operaciones y planificación

UCUENCA

	Preparación de auditorio Aguas y esferos		
Diseñar campaña publicitaria de actuación frente a desastres	Diseñadores Volantes Afiches	Socializaciones para la acción adecuada frente a situaciones de desastre	Coordinador de operaciones y planificación
Diseñar y plasmar los planos para la evaluación fuera de las instalaciones	Imprenta Infraestructura	Diseño de los planos de evacuación más apropiados conforme las instalaciones de la institución	Coordinador de operaciones y planificación
Desarrollar simulacros para la evacuación del personal en periodo de emergencia	Personal capacitado Instalaciones Cámaras para el registro de la actividad	Desarrollo de un simulacro que contiene: Primeros auxilios Salida del personal Lugar de seguridad Llamada y atención de la Cruz Roja	Coordinador de operaciones y planificación
Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861		Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160	


Elaboración: Las Autoras

Tabla 55. Escenarios de incidentes y sus posibles impactos

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>	
P. Escenarios de incidentes y sus posibles impactos			
<p>Para la identificación de las consecuencias de los posibles eventos e incidentes, es necesario determinar posibles escenarios con sus respectivas causas como se muestra en la siguiente matriz:</p>			
CAUSA	ESCENARIO	IMPACTO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incendio ✓ Sabotaje ✓ Corto Circuito ✓ Terremoto 	Indisponibilidad del centro informático, destrucción del sitio, canales de comunicación, daño de la infraestructura y pérdida de información.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generación de altos rubros para la recuperación de la infraestructura Pérdida de comunicación ✓ Desvío de datos importantes 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfermedad ✓ Accidente ✓ Renuncia Intempestiva 	Ausencia parcial o permanente de personal técnico informático de soporte y/o lineamientos informáticos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desactualización de normas y políticas correspondientes al departamento de tecnología. ✓ Acumulación de trabajo para el personal de respaldo. ✓ Desactualización de sistemas. ✓ Retraso en las actividades planificadas. ✓ Retraso en soporte técnico. 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Corte General del Fluido eléctrico ✓ Corte eléctrico en las instalaciones de la cooperativa. 	Interrupción del fluido eléctrico durante la ejecución los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mala reputación de la institución. ✓ Daño físico en los equipos ✓ Pérdida de datos ✓ Valor financiero del remplazo de activos afectados. ✓ Corte del modelo de negocio. 	
Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861		Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160	

Elaboración: Las Autoras

Tabla 56. Plan de contingencia y continuidad del negocio

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>			
Q. Plan de contingencia y continuidad del negocio			
<p>Un plan de continuidad de negocio (BCM) permite establecer parámetros a través de los cuales la empresa puede dar continuidad con su actividad económica aun cuando las condiciones internas o externas impidan a realización de estas en las condiciones anteriores. Es por ello que un plan recoge estrategias para cumplir con las metas rediseñando, mejorando, reemplazando y eliminando aspectos inutilizables.</p> <p>Los principales beneficios que se obtendrá una institución implementar un BCM son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer e identificar los principales riesgos ✓ Es posible proyectar un tiempo de recuperación posterior a una incidencia. ✓ Se priorizan los componentes de la empresa con mayor valor para protegerlos. ✓ El lapso de recuperación es más rápido que la competencia. ✓ Permite tomar medidas de mitigación en torno a los puntos más vulnerables de la infraestructura. ✓ Se garantiza la eficiencia de los procesos empresariales a largo plazo. <p>Fases para definir el plan de continuidad del negocio</p> <p>1. Análisis de impacto al negocio</p> <p>Mediante la norma ISO 22301 se establece que el análisis del impacto al negocio debe incluir por lo menos una evaluación del impacto que una interrupción del negocio puede generar en la entrega de productos y servicios de una organización.</p> <p>En primera instancia, se realiza una identificación de los procesos críticos dentro de la cooperativa, mismos que serán clasificados por nivel de criticidad a criterio de un experto. Los procesos son los siguientes:</p>			
Procesos	Nivel de descentralización	Tipo de proceso	Nivel de criticidad

UCUENCA

Políticas de cobro	Todas las oficinas de la cooperativa	Macroproceso	Crítico
Seguridad del efectivo	Todas las oficinas de la cooperativa	Macroproceso	Crítico
Segregación de funciones	Todas las oficinas de la cooperativa	Macroproceso	Crítico

2. Medidas de prevención

Posterior al análisis de criticidad realizado, se deben identificar los principales riesgos que pueden generar una interrupción en los servicios otorgados por la cooperativa. Los principales riesgos encontrados son los siguientes:

- Incendio que implique la destrucción de los activos fijos y los activos de información críticos de la Oficina (pérdida de información)
- Mal manejo de la información almacenada referentes a las solicitudes de empleo ingresadas en la cooperativa.

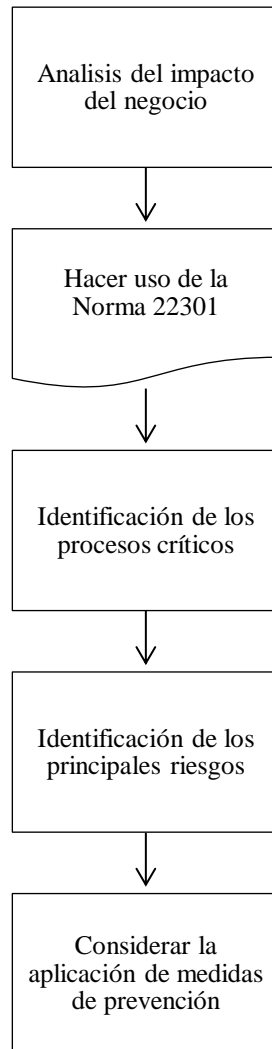
Al respecto del primer riesgo, se deben tomar en consideración las siguientes medidas de prevención:

- Se debe realizar un mantenimiento preventivo y correctivo a todo el cableado eléctrico que conecta a todo el hardware y los equipos de comunicación de la oficina, revisando que no se encuentren en mal estado.
- Capacitaciones anuales a todo el personal de la cooperativa sobre la utilización de extintores en caso de incendio
- Realizar copias de seguridad de forma diaria de toda la información manejada en las bases de datos de la cooperativa.
- Todos los colaboradores deben precautelar que su información más crítica (archivos de trabajo, información de clientes, etc.), esté debidamente cargada en la nube, ya sea en el Office Teams o en el SharePoint.

Con relación al segundo riesgo mencionado se tomarán en consideración las siguientes medidas de prevención:

- Se deben realizar copias de respaldo diarias de manera automática, en especial de los activos de información críticos de la empresa.
- Toda la información referente a los nuevos postulantes debe ser correctamente almacenada en las bases de datos de la empresa, siendo responsabilidad de los trabajadores revisar que la información almacenada sea la correcta.

Flujograma de procesos



Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160

Elaboración: Las Autoras

Tabla 57. Plan para la gestión de la tecnología e información

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i>			
R. Plan para la gestión de la tecnología e información			
El desarrollo de un plan para la gestión de la tecnología e información implica la aplicación de los siguientes aspectos:			
Objetivos	Actividades	Elementos	Responsables
Mantener una planificación acorde a la realidad empresarial en torno a la gestión de la tecnología e información	Verificar los planes relacionados con el control de sistemas	Metas organizacionales definidas por escrito Influencia de factores externos Restricciones como la filosofía	Coordinador de operaciones y planificación
Mantener un personal capacitado y profesional para gestionar la tecnología e información	Capacitar al personal para el manejo de los actuales de los equipos y sistemas	Hardware Software Necesidades de procesos de información Sistemas de aplicación rutinarias de la institución Personal con experiencia Análisis de inversión y gastos en equipos tecnológicos Análisis FODA	Coordinador de operaciones y planificación
Prevenir y mitigar el riesgo relacionado con el correcto funcionamiento del plan	Analizar las predicciones que pueden afectar al plan	Tecnología actual y futura Uso de equipos especiales Aplicación de otras líneas de negocio Cambios legales	Coordinador de operaciones y planificación
Mantener actualizados y funcionales a los equipos tecnológicos e información de la empresa	Desarrollar una revisión de los equipos para generar mantenimiento o reemplazarlos	Adquisición de equipos Interconexiones Mantenimiento y adaptación de software Cambios y actualizaciones Entrenamiento Personal requerido	Coordinador de operaciones y planificación

Posterior a esta evaluación, se procederá a realizar el análisis del riesgo tecnológico. Para este fin, se empleará el Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZ 4360, y basa su análisis en la relación que existe entre los riesgos identificados y la efectividad de sus controles. Debido a que la cooperativa no cuenta con una base de datos significativa referente a los eventos de riesgo dentro de la misma, se empleará un análisis semi cuantitativo para medir el nivel de exposición de los riesgos identificados, con base en los siguientes criterios:

- **Medición de la efectividad de los controles.** Se adopta la siguiente escala:

NIVELES DE EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES		
Nivel	Descripción	Indicador de efectividad
1	Excelente	El control no presentó ni una falla en los últimos 12 meses
2	Bueno	El control podría fallar o falló ocasionalmente (1 vez al año)
3	Regular	El control podría fallar o falló periódicamente (2 veces al año)
4	Deficiente	El control no se ejecuta o falla frecuentemente (más de 2 veces al año)

- **Frecuencia o Probabilidad de Ocurrencia.** La probabilidad de los riesgos identificados se mide en concordancia con la efectividad de sus controles asociados:

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
Nivel	Descripción	Indicador de frecuencia*
1	Raro	El control asociado al riesgo es "Excelente"
2	Improbable	El control asociado al riesgo es "Bueno"
3	Posible	El control asociado al riesgo es "Regular"
4	Probable	El control asociado al riesgo es "Deficiente"
5	Frecuente	El riesgo se materializó al menos 1 vez en los últimos 12 meses

- **Impacto.** El impacto de los riesgos identificados se puede clasificar según las siguientes escalas y dimensiones asociadas al apetito de riesgo de la empresa:

Nivel	TIPO DE IMPACTO		
	Descripción	Tipo de dimensión	TECNOLÓGICO
		Límites	Interrupción de las operaciones*
1	Insignificante	Apetito de riesgo	Interrupción igual o menor a 30 minutos
2	Bajo	Apetito de riesgo	Interrupción mayor a 30 minutos y menor a 2 horas
3	Moderado	Tolerancia al Riesgo	Interrupción igual o mayor a 2 horas y menor a 4 horas
4	Alto	Tolerancia al Riesgo	Interrupción igual o mayor a 4 horas y menor a 24 horas
5	Extremo	Capacidad de Riesgo	Interrupción mayor a 24 horas

Tomando en consideración los aspectos mencionados en los párrafos anteriores, se define que los niveles de riesgo serán un resultado producto de la multiplicación de la frecuencia por el impacto, cuyos resultados se muestran a continuación:

FRECUCENCIA					
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	IMPACTO				

Con base en esta ponderación, se tienen en consideración los siguientes niveles de riesgo, en base a su exposición:

Nivel de Exposición al riesgo		Estrategia de respuesta al riesgo	
Tipo A	1-4 = Bajo	Aceptar el riesgo	No adoptar ninguna acción para controlar / mitigar el riesgo
Tipo B	5-10 = Moderado	Monitorear el riesgo	Monitorear periódicamente las actividades que pueden generar el riesgo, a efecto de adoptar acciones correctivas oportunas.
Tipo C	12-16 = Alto	Transferir, compartir o reducir el riesgo	Transferir: Tomar acciones a efectos de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo; Reducir: Tomar acciones a efectos de reducir o minimizar el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos;
Tipo D	20-25 = Extremo	Evitar el riesgo	Tomar acciones a efectos de discontinuar las actividades que generan riesgo

Con esta ponderación, se pueden tomar en cuenta los siguientes riesgos como los de mayor importancia:

UCUENCA

- Falla técnica en el computador de un trabajador de la cooperativa, que derive en la interrupción de sus tareas de análisis y en pérdida de información.
- Caída del servicio de internet

La ponderación de estos riesgos se presenta en la siguiente tabla:

Verónica Solange Bustamante Bustamante	Indira Manuela Vásquez Beltrán
C.C.: 0107590861	C.C.: 0104449160

Elaboración: Las Autoras

R.1. Plan para la gestión de la tecnología e información

Cod. Riesgo	Posibles causas	Descripción del riesgo	Consecuencia	Factor	Controles	Efectividad de los controles	Frecuencia	Impacto	Nivel de riesgo
RC1	Virus informático	Falla técnica en el computador de un trabajador de la cooperativa, que derive en la interrupción de sus tareas y en pérdida de información	Incumplimiento de la norma interna de la empresa, Pérdidas económicas	Sistemas	C1: Antivirus actualizado para todos los equipos de la cooperativa	Excelente	Frecuente	Bajo	Moderado
	Hardware obsoleto				C2: El Analista de TI ofrece soporte técnico a los equipos de computación de los funcionarios de la cooperativa, cuando éstos se lo solicitan.	Bueno			
					C3: Existe un software que realiza copias diarias de seguridad de toda la información de los equipos de la cooperativa automáticamente	Excelente			
Falta de mantenimiento a equipos de computación				C4: El Analista de TI mantiene un inventario de los equipos de software y hardware que utilizan los	Excelente				

UCUENCA

					funcionarios de la cooperativa.				
					C5: Disponibilidad de equipos de computación alternativos para continuar con el proceso	Excelente			
RC2	Factores ambientales y naturales que afecten al servicio de internet	Caída del servicio de internet	Incumplimiento de la norma interna de la empresa, Pérdidas económicas	Externo	C6: Contrato con el proveedor de servicio de internet, que garantice la continuidad del servicio.	Excelente	Frecuente	Bajo	Moderado
	Insuficiente soporte técnico in situ para la configuración de los equipos de internet				C7: Se cuenta con proveedores de soporte técnico para atender requerimientos no habituales de mantenimiento o reparación de hardware de la Oficina.	Regular			
Verónica Solange Bustamante Bustamante					Indira Manuela Vásquez Beltrán				
C.C.: 0107590861					C.C.: 0104449160				

Elaboración: Las Autoras


Con base en el análisis de riesgo realizado en la tabla anterior, a continuación, se proponen las siguientes medidas de prevención. Para el primer riesgo, se toman en consideración los siguientes aspectos:

Actividades	Recursos	Responsables
Mantenimiento preventivo y correctivo al software de la cooperativa.	Personal técnico Reportes e informes de los hallazgos	Coordinador de operaciones y planificación
Elaborar un inventario detallado del hardware y software con los que cuenta la cooperativa, con la finalidad de verificar que los equipos empleados sean los adecuados para las labores llevadas a cabo por la entidad.	Recursos humanos	Coordinador de operaciones y planificación
Al momento de adquirir nuevo equipamiento para la cooperativa, se debe verificar que este sea original y cuente con garantía del proveedor.	Recursos humanos Detalle y características de los equipos	Coordinador de operaciones y planificación
Se deben realizar copias de respaldo diarias de forma automática de toda la información que ingrese a la cooperativa.	Almacenamiento en la nube Recursos humanos Copias de respaldo	Coordinador de operaciones y planificación

Verificar que el nivel de servicio del proveedor de internet sea legal y adecuado para las actividades que realiza la cooperativa.	Proveedores del servicio de internet Informes y reportes Recursos Humanos	Coordinador de operaciones y planificación
Contar con un Directorio Telefónico actualizado en la nube para poder contactar al proveedor del servicio de internet, cuando se requiera asistencia técnica.	Directorio telefónico Recursos Humanos Asistencia Técnica	Coordinador de operaciones y planificación
Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861	Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160	

Elaboración: Las Autoras

Tabla 58. Plan para la gestión del Riesgo Legal

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA <i>“Juntos generamos futuro”</i></p>											
<p>S. Plan para la gestión del Riesgo Legal</p>											
<p>El riesgo legal implica una posibilidad de incumplir con la legislación vigente en el país, esta puede ser por omisión propia de la empresa o por incompetencia de los organismos gubernamentales. Entre otros tipos de riesgos legales están:</p>											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de riesgo</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Corporativos</td> <td>Se relacionan con la ausencia de la documentación requerida, por lo general son de carácter civil</td> </tr> <tr> <td>Contractuales</td> <td>Están ligados a la firma de un contrato y la incapacidad de la empresa en cumplir con lo acordado</td> </tr> <tr> <td>Riesgos de activos</td> <td>Están ligados a la protección de activos independientemente de su naturaleza</td> </tr> <tr> <td>Riesgos de litigio</td> <td>Son originados por disputas en los tribunales</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de riesgo	Descripción	Corporativos	Se relacionan con la ausencia de la documentación requerida, por lo general son de carácter civil	Contractuales	Están ligados a la firma de un contrato y la incapacidad de la empresa en cumplir con lo acordado	Riesgos de activos	Están ligados a la protección de activos independientemente de su naturaleza	Riesgos de litigio	Son originados por disputas en los tribunales	
Tipo de riesgo	Descripción										
Corporativos	Se relacionan con la ausencia de la documentación requerida, por lo general son de carácter civil										
Contractuales	Están ligados a la firma de un contrato y la incapacidad de la empresa en cumplir con lo acordado										
Riesgos de activos	Están ligados a la protección de activos independientemente de su naturaleza										
Riesgos de litigio	Son originados por disputas en los tribunales										

Riesgos regulatorios	Son causadas por las infracciones por desconocimiento u omisión de las nuevas regulaciones
Riesgos constructivos	Están relacionadas con los elementos para la constitución de una empresa (patentes, nombres, marcas, tipo de empresas)
Riesgos territoriales	Implica la participación de regulaciones nacionales e internacionales
Riesgos extintivos	Se originan por quiebra, liquidación o disolución empresarial.

Gestión del riesgo legal

Riesgos	Estrategias
Inexistencia de un plan de manejo de la documentación legal presente en la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar a expertos en el apartado de documentación legal con la finalidad de establecer parámetros de control para la documentación de la cooperativa • Al momento de recibir documentos legales, la cooperativa debe registrarlos y almacenarlos de forma correcta, teniendo estos también un fácil acceso para las partes interesadas que los requieran. • Al momento de necesitar un documento legal, esta situación debe ser notificada al encargado legal de la empresa, siendo este el autorizado a aprobar o denegar el acceso a los mismos.

UCUENCA

Desconocimiento de las regulaciones vigentes para la cooperativa por parte de sus trabajadores.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar una socialización semestral sobre la normativa legal de la cooperativa.• Emplear murales o carteleras para dar a conocer la normativa legal interna y externa vigente.
Verónica Solange Bustamante Bustamante C.C.: 0107590861	Indira Manuela Vásquez Beltrán C.C.: 0104449160

Elaboración: Las Autoras

Conclusiones

En base al objetivo general del proyecto integrador se planteó el diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, proporcionando a la alta dirección una herramienta de gestión, con la finalidad de obtener información oportuna que permita reducir impactos negativos, costos y operaciones para establecer planes de acción, mejorar la toma de decisiones y brindar un servicio eficiente y eficaz a los socios.

El capítulo I muestra la generalidad de la cooperativa objeto de estudio y la fundamentación teórica empleada en el desarrollo del presente proyecto integrador; el Capítulo II incluye un diagnóstico inicial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA y los factores que involucra el análisis de los riesgos operativos, en el Capítulo III se logra la aplicación de la metodología del COSO ERM y el análisis de la probabilidad e impacto de riesgos detectados para definir procesos, procedimientos y políticas que permitan controlar, mejorar y mitigar los problemas detectados.

En cumplimiento con el primer objetivo específico, se describieron cada uno de los procedimientos de las diferentes áreas y/o departamentos de la cooperativa involucrados en la gestión del riesgo operativo, para lo cual se analizó el organigrama de la empresa en donde se visualiza la línea de mando y posteriormente se definieron las funciones de cada uno de los trabajadores, departamentos y colaboradores.

Posteriormente, en cumplimiento con el segundo objetivo estratégico, en el capítulo III se evaluó el proceso de desarrollo de la gestión del riesgo operativo bajo el Modelo COSO ERM, y según los lineamientos y normativa establecida por los organismos de control para el efecto, dando como resultado una serie de inconsistencias que desembocan en riesgos

UCUENCA

operativos, entre los cuales se pueden destacar: la ineficiente gestión del talento humano y la no aplicación de indicadores de desempeño; por otro lado, no se han socializado aspectos relevantes sobre el rumbo estratégico de la entidad, tales como la misión, visión y objetivos, por otro lado; no se ha planteado un organigrama funcional y protocolos para el reclutamiento y selección del personal; así como también, se hace evidente la falta de un plan de contingencia para hacer frente a la posibilidad de ocurrencia de siniestros y desastres.

Dando cumplimiento al tercer objetivo específico, se propone una metodología basada en el diseño de políticas, procesos, estrategias y planes de contingencia para la administración de riesgos operativos y para la toma de decisiones acertadas, para esto se contrastó la normativa de la SEPS y cada uno de los componentes y principios del COSO ERM, para finalmente proponer una herramienta que permita evaluar de forma global y específica cada uno de los movimientos institucionales a fin de generar protocolos y planes efectivos para hacer frente al riesgo operativo.

El desarrollo del presente trabajo de titulación permitió detectar los principales riesgos operativos a partir de la aplicación del COSO ERM y la metodología establecida por la SEPS para el efecto, y fue posible conocer los aspectos sobre los cuales la cooperativa debe trabajar conforme el nivel de impacto y probabilidad alcanzados; y, a su vez el nivel de riesgo que implica la omisión y no establecimiento de políticas y procedimientos para resguardar los intereses de la institución. Con la aplicación de la metodología propuesta, es posible manejar y mitigar las situaciones negativas a partir de herramientas de control interno entre las que se encuentran: seguridad de bóveda, mantenimiento y control de los sistemas informáticos, planes de contingencia en caso de desastres, procedimientos para la selección del personal y control de sus datos e información.

Recomendaciones

Se recomienda a las empresas del sector cooperativo evaluar cada uno de los movimientos internos utilizando herramientas como las que proporciona el COSO ERM, puesto que es posible se omitan elementos relevantes en la detección oportuna de riesgos operativos, esto puede generar pérdidas a largo plazo e incluso el cese de las actividades. En diversas empresas a nivel global se ha aplicado la evaluación bajo COSO ERM para ser más competitivas en el mercado, sin embargo, es necesario reflexionar sobre la adopción de un nuevo marco pues se debe hacer de manera continua a fin de identificar qué es lo importante, qué es lo que se puede administrar y, qué es lo que se puede monitorear.

Por otra parte, con el presente proyecto integrador se ha logrado determinar, evaluar y proponer medidas de mitigación el riesgo operativo. Es así que, el uso de la metodología planteada por la SEPS y la de COSO ERM puede facilitar a distintas organizaciones la gestión empresarial, en primer lugar, para conocer las operaciones internas, es decir, la composición empresarial, líneas de mando, conocimiento de la misión, visión, objetivos, funciones desarrolladas por cada uno de los colaboradores, seguridad de los sistemas, entre otros relacionados. Si se detecta que existe un riesgo latente, las metodologías proveerán los medios necesarios para actuar conforme los factores que muestran un gran impacto y probabilidad de ocurrencia. Con el tiempo, los riesgos disminuirán y el control interno favorecerá el posicionamiento de la institución.

Se recomienda a la empresa plasmar las decisiones del gobierno corporativo a través de manuales, políticas, procedimientos, protocolos, normas, reglas de comportamiento y convivencia, entre otros con el objetivo de socializar los posibles peligros a los que puede estar expuesta la Cooperativa.

UCUENCA

Sobre la gestión del personal, al ser uno de los componentes con mayor importancia en la cooperativa debe aplicar las metodologías, manuales y procedimientos propuestos en el presente trabajo con el objetivo de identificar las vacantes o requerimientos del personal y seleccionar a la persona más idónea para que pueda favorecer a la productividad de la cooperativa. Es recomendable plasmar políticas de no contratación a personas que se encuentren relacionadas con las personas que se encuentran laborando en la institución, con el objetivo de evitar conflictos internos y promover un clima laboral favorable.

Los sistemas de información, comunicación y seguridad de la institución deben proveer la suficiente confianza para el resguardo de los datos y los bienes de interés, para ello se recomienda la capacitación del personal encargado de dichas áreas y la inversión en tecnología que permitan prevenir los riesgos en este ámbito.

Finalmente, se recomienda a los profesionales, contables, financieros, económicos y administrativos, ahondar en temas relacionados con el manejo y la mitigación de los riesgos, así como la evaluación y valoración de cada uno de ellos, a fin de comunicar a los líderes empresariales aspectos relevantes para la toma de decisiones acertadas en el futuro.

Bibliografía

- Andrango, D., Andrango, R., Salazar, E., & Acurio, J. (2018). Manual de procedimientos: herramienta de mejora en la productividad de la Empresa Lanafit S.A. *Polo del conocimiento*, 3(11), 342-352. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n14/20411413.html>
- Asamble Nacional. (10 de Mayo de 2011). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador* . Montecrisis Manabí: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (16 de Marzo de 2011). *Ley Organica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario* . Obtenido de <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>
- Cabrera Llivicota, M. C., & Tamay Guiñansaca, L. E. (2017). *GESTION DEL RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7471/1/13367.pdf>
- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño* . España : The Institute of Internal Auditors.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. (2019). *Planificación Estrategica*. Cuenca: COAC ETAPA.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. (2020). *Manual de Funciones*. Cuenca: COAC ETAPA.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. (2020). *Manual de Politicas, Procesos y Procedimientos para la Gestión de Crédito*. Cuenca: COAC ETAPA.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. (2021). *Manual de Politicas, Procesos y Procedimeintos para la Gestión de Captaciones*. Cuenca: COAC ETAPA.
- David Pacheco López. (Agosto de 2009). *Riesgo Operacional: Conceptos y Mediciones*. Obtenido de https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-39993_doc_pdf.pdf
- Deloitte. (2017). *Gestión del riesgo operativo: El nuevo diferenciador*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Riesgo_Operativo_El_Nuevo_Diferenciador.pdf
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2017). *COSO ERM 2017 y la Generación de Valor*. Obtenido de

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%202024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%202024).pdf)

Dorley Enrique León López . (30 de Mayo de 2018). *Universidad Internacional de la Rioja (UNIR)*. Obtenido de <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/7545/LEON%20LOPEZ%2C%20DORLEY%20ENRIQUE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dr. Felipe de Jesús Bello Gómez. (24 de Marzo de 2014). *LAS 5 C's DEL CRÉDITO*. Obtenido de Blog UDLAP: <http://blog.udlap.mx/blog/2014/03/las5cdelcredito/#:~:text=La%20respuesta%20est%C3%A1%20en%20un,%20Colateral%20Car%C3%A1cter%20y%20Conveniencia>

EALDE. (23 de Marzo de 2021). *Qué es el riesgo legal y cómo afecta a las empresas*. Obtenido de Gestión de riesgos: <https://www.ealde.es/riesgo-legal-gestion-empresarial/>

García, M. (2018). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa editorial. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10380/Los-macro-procesos.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Gleen Andrés Pozo Rodríguez. (2013). *DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y LA MEDICIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN SOCIEDADES FINANCIERAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1516/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-41.pdf>

Herrera, M. d., & Terán, J. (2008). Conceptualización del riesgo en los mercados financieros. *FORO. Revista de Derecho*, 141-155. Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/foro/article/download/359/356/#:~:text=El%20riesgo%20de%20mercado%20hace,tipos%20de%20cambio%20u%20otros>

Isac Paredes Flor. (2018). *Universidad Tecnológica INDOAMERICA*. Obtenido de <https://docplayer.es/amp/145658232-Universidad-tecnologica-indoamerica.html>

Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2018). *Resolución No. 128 - 2015 - F*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol128.pdf/5c74f247-0de4-4862-b5fb-c89ff62817d7>

Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (13 de Febrero de 2015). *Resolución 038-2015-F*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/ResolucionNo0382015%20F.pdf/7976d116-22cf-405c-b437-bb207fa96821>

León, R., Scacco, E., & Galiano, N. (2019). Identificación de factores de riesgo operativo en el sector metalmeccánico manufacturero. *Revista ESPACIOS*, 40(20), 23. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n20/19402023.html>

- Llerena, V., Mayorga, V., & Salas, M. (2018). Sistema de indicadores de evaluación de desempeño como instrumento estratégico en la toma de decisiones. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 75-81. Obtenido de <https://www.uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/download/139/134/>
- Normas Internacionales de Información Financiera. (2019). *Para pequeñas y medianas entidades. NIIF para PYMES*. Obtenido de <https://www.jezl-audidores.com/index.php/normativa/143-niif-para-las-pymes-2021>
- Organización Internacional de Estandarización. (2018). *ISOTOOLS EXCELLENCE*. Obtenido de <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>
- Pineda Tenesaca, P., & Ochoa Japa, V. G. (2015). "Evaluación de Riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda Gualaquiza en el periodo 2013-2014". Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22231/1/Tesis.pdf>
- Saltos, M., Muñoz, E., & Rodríguez, L. (2016). *Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública* (Vol. 3). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833483.pdf>
- Soler, R., Varela, P., Oñate, A., & Naranjo, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(26), 51 - 62. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6892841.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (28 de Agosto de 2020). *Gestión de Riesgo Operativo Sesión 1*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=BHTRgU5fi4A&t=93s>
- Superintendencia de Bancos. (20 de Octubre de 2005). *Resolución 834-2005*. Obtenido de <http://www.riesgooperacional.com/docs/documentos/ecuador/Ecuador%20Riesgo%20operativo%20.pdf>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2011). *Libro I. Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero*. Obtenido de Superintendencia de Bancos y Seguros: https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_X_cap_IV.pdf
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (23 de Septiembre de 2015). *Resolución 128-2015-F*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol128.pdf/5c74f247-0de4-4862-b5fb-c89ff62817d7>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (26 de Noviembre de 2018). *Resolución 0279-2018*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/923659/Resoluci%C3%B3n+No.+SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279.pdf/8c7df945-90f1-4968-ad9b-7491b7b697bc?version=1.0>
- USAID. (2020). Gestión por procesos. *Centro de estudios ambientales y sociales*. Obtenido de

Vargas, A., & Mostajo, S. (2014). Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas. *Investigación & Desarrollo*, 2(14), 5-25. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312014000200002

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

UCUENCA

Cuestionario de Diagnóstico General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA					
Nombre del Encuestado			Ing. Patricia Pesantez		
Cargo del Encuestado			Gerente General de la COAC ETAPA		
			Respuestas		Observación
No	Pregunta	SI	NO	N/A	
1	¿El Consejo de Administración cumple con orientar, coordinar y asesorar sobre el cumplimiento de los indicadores de riesgo de la COAC?	x			
2	¿El Consejo de Administración mantiene conversaciones con la dirección para determinar una adecuada gestión de riesgo?	x			Dentro de las funciones de gerencia se debe informar no conversar, si se lo hace
3	¿El Consejo de Administración está pendiente de las normas, regulaciones, reglamentos aplicados a la gestión de riesgos en la Cooperativa?	x			
4	¿La Cooperativa establece estructuras operativas con el fin de lograr la estrategia y los objetivos?	x			
5	¿La COAC tiene una estructura orgánica funcional vigente de acuerdo al segmento que pertenece?	x			

UCUENCA

6	¿La dirección planifica, organiza y lleva a cabo la estrategia de acuerdo a los objetivos Institucionales?	x			
7	¿Tienen definidos procesos, políticas y procedimientos, que aseguren una adecuada planificación y cumplimiento de los objetivos institucionales?	x			
8	¿Existe la delegación de funciones y responsabilidades de acuerdo a los departamentos?	x			
9	¿La Cooperativa define los comportamientos de sus empleados para una cultura institucional cooperativista?	x			
10	¿La COAC confía en la racionalidad profesional de sus colaboradores?	x			Más allá de la razón, las políticas y procesos están basados en normativas externas
11	¿Cuentan con un Código de Ética y valores corporativos?	x			
12	¿El personal de la Cooperativa demuestra su compromiso con los valores claves de la COAC?	x			
13	¿Se han comunicado a los empleados los valores corporativos claves de la Institución?	x			
14	¿Se aplican sanciones en el caso que se incumpla con el estipulado en el Código de Ética?	x			
15	¿Se alinea los comportamientos y valores clave para ayudar a las personas a evitar cometer errores e	x			

UCUENCA

	identificar a potenciales delincuentes?				
16	¿La Cooperativa está comprometida con contar con un capital humano que esté alineado con la estrategia y los objetivos?	x			
17	¿La COAC establece y evalúa la competencia de su personal?	x			
18	¿Dentro de la Cooperativa se cumplen con las políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, evaluaciones y remuneraciones para la contratación del Personal?	x			
19	¿Se monitorea nuevos riesgos por nueva contratación del personal?		X		
20	¿La alta dirección tiene establecido procesos para regular la contratación de personal?	x			
21	¿El ingreso y salida diaria de las actividades laborales del personal están respaldados y controlados bajo el reglamento?	x			
22	¿La cooperativa cuenta con personal con formación académica y experiencia laboral acorde a las funciones que desempeñan?	x			
23	¿La cooperativa considera los efectos potenciales del contexto empresarial sobre el riesgo?	x			

UCUENCA

24	¿La COAC desarrolla una estrategia que apoye a su misión, visión y valores claves Institucionales?	x			
----	--	---	--	--	--

25	¿Identifica su entorno externo y las partes interesadas, así como su grado de influencia en el negocio?	x			
26	¿Posee alguna estrategia para evitar que el entorno interno afecte la capacidad para alcanzar los objetivos?	x			
27	¿Se define el apetito al riesgo en el contexto de la creación, preservación y materialización del valor?		x		
28	¿La COAC posee apetito al riesgo basado en la misión y visión establecidas y en estrategias previas?		x		
29	¿La Cooperativa tiene un departamento de riesgo?	x			
30	¿Se monitorean nuevos riesgos por el cambio en el entorno operacional?		x		
31	¿Se monitorean nuevos riesgos por el cambio en el entorno económico?	x			
32	¿Se monitorean nuevos riesgos por el cambio en el entorno legal?	x			
33	¿Se monitorea nuevos riesgos por el cambio en el entorno social?		x		
34	¿La COAC evalúa las estrategias, alternativas y el impacto potencial de los riesgos?		x		

UCUENCA

35	¿La COAC ETAPA tiene recursos apropiados para establecer y evaluar el riesgo según el plan estratégico institucional?		x		
36	¿La cooperativa desarrolla objetivos de negocio que son específicos, medibles, alcanzables y relevantes?	x			
37	¿Los objetivos se alinean con el plan estratégico institucional?	x			
38	¿Se establece metas para realizar un seguimiento del desempeño de la entidad y favorecer la consecución de los objetivos?	x			
39	¿Se han comunicado los objetivos estratégicos institucionales a los empleados?	x			
40	¿Los directivos verifican y evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos Institucionales?	x			
41	¿La COAC identifica riesgos nuevos, emergentes y cambiantes para lograr la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad?		x		
42	¿La COAC maneja indicadores de riesgos?	x			
43	¿La COAC posee categorías estándar sobre los diferentes riesgos?		x		
44	¿El Comité de Administración de Riesgos dispone de metodologías y herramientas para identificar el riesgo?	x			
45	¿La Cooperativa ha desarrollado un plan de contingencia en el caso de que se vea expuesta a un desastre natural?		x		El plan de contingencia no se encuentra actualizado

UCUENCA

46	¿La alta dirección evalúa la gravedad de los riesgos?		x		
47	¿La alta dirección selecciona medidas para evaluar la gravedad del riesgo?		x		No existen departamentos para el efecto, no son los que evalúan, ellos aprueban metodologías, reglamentos y planes de contingencias
48	¿La alta dirección tiene en cuenta el riesgo inherente, riesgo residual objetivo y riesgo residual real?		x		Se encuentra en proceso de definición de riesgos
49	¿La COAC prioriza los riesgos como base para la selección de respuesta ante los diferentes tipos de riesgos?		x		
50	¿El Comité de Administración de Riesgos posee criterios para la priorización de riesgos?	x			
51	¿La priorización del riesgo se produce en todos los niveles de la Institución?	x			
52	¿La COAC identifica y selecciona las respuestas ante los riesgos?		x		
53	¿Se consideran los costos y beneficios de las respuestas al riesgo?	x			
54	¿Se realiza una matriz de riesgos para establecer controles, mitigar el riesgo y alcanzar los objetivos?				
55	¿Existe un plan de gestión para la recuperación de cartera?	x			
56	¿El Comité de Crédito cumple con los parámetros de la normativa para el manejo de la cartera?	x			
57	¿Se realiza evaluaciones mensuales de la cartera de crédito por vencer?	x			

UCUENCA

58	¿Existen seguimientos de crédito para mitigar el riesgo de morosidad?	x			
59	¿La cooperativa cumple oportunamente con las obligaciones contraídas con otras instituciones financieras?	x			
60	¿Los activos fijos que posee la cooperativa se encuentran asegurados?	X			
61	¿Existe un manual de crédito?	X			
62	¿El manual de créditos está actualizado?	X			
63	¿Los oficiales de crédito conocen toda la normativa, leyes y regulaciones del sector cooperativo correspondiente al cargo que desempeña?	X			
64	¿El oficial de negocios aplica la normativa al momento de dar créditos?	x			
65	¿El oficial de negocio se asegura de que el crédito sea para lo que solicitaron los socios?	x			
66	¿La alta gerencia realiza el correcto análisis de la tasa de interés activa para cada tipo de crédito que ofrece la cooperativa?	x			
67	¿Se considera el nivel de jerarquía para la autorización de crédito según el manual de créditos?	x			
68	¿En el caso de que un departamento no cumpla con lo estipulado en el manual de funciones existen sanciones?	x			
69	¿La alta dirección identifica y evalúa los cambios que pueden afectar	x			

UCUENCA

	sustancialmente a la estrategia y los objetivos institucionales?				
70	¿Se evalúan cambios del entorno interno?	x			
71	¿Se evalúan cambios del entorno externo?	x			
72	¿La cooperativa responde de manera inmediata a los riesgos que se presentan en el entorno?	x			
73	¿La cooperativa toma acciones apropiadas para evitar posibles impactos negativos?	x			
74	¿La alta gerencia analiza el rendimiento de la Cooperativa?	x			
75	¿La alta dirección cuenta con estrategias de posicionamiento frente a otras Instituciones Financieras?		x		
76	¿La cooperativa posee evaluaciones continuas al personal?		x		
77	¿Se realizan evaluaciones independientes al personal?	x			
78	¿La Cooperativa utiliza los sistemas de información y tecnología como soporte para la gestión de riesgos?	x			
79	¿Posee una adecuada gestión en la base de datos de la cooperativa?	x			
80	¿La Cooperativa cuenta con un software para el desarrollo de las actividades diarias?	x			
81	¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles?	x			
82	¿El Software está actualizado?	x			

UCUENCA

83	¿Existe la confidencialidad de contraseñas para el acceso del sistema?	x			
84	¿La COAC ETAPA cuenta con dispositivos y equipos que monitoreen la protección para los socios, empleados y los bienes de la cooperativa?	x			Están implementando según su nueva segmentación
85	¿La Cooperativa dispone de un sistema de vigilancia y guardia de seguridad?	x			
86	¿Las cámaras de seguridad están ubicadas de manera estratégica al público, personal, áreas de caja y bóveda?	x			
87	¿Se tiene un plan de recuperación de daños o siniestros?	x			No se encuentra actualizado, sin embargo, se dispone de una base de datos
88	¿El auditor interno ha verificado la efectividad de las medidas de seguridad física?	x			
89	¿El auditor interno ha verificado la efectividad de las medidas electrónicas?	x			
90	¿La COAC ETAPA utiliza canales de comunicación para la gestión del riesgo?	x			
91	¿Existe una comunicación eficaz entre el Consejo de Administración y la Gerencia?	x			
92	¿La COAC realiza reuniones para analizar las posibles respuestas al riesgo?	x			
93	¿Existe evidencia suficiente, competente y relevante que respalde las decisiones tomadas con respecto al riesgo?	x			
94	¿La alta gerencia informa sobre el riesgo, cultura y el desempeño a los diferentes departamentos que integran la cooperativa?	x			

UCUENCA

95	¿La cooperativa identifica a los usuarios de la información y sus funciones?	x			
96	¿La alta gerencia comprende la relación entre riesgo, cultura y desempeño?	x			
97	¿Se utilizan firmas de responsabilidad en los documentos emitidos internamente?	x			
98	¿Se toma en consideración los informes y resoluciones emitidos por los organismos de control para el correcto manejo de la cooperativa?	x			
			TOTAL		
ELABORADO POR: Solange Bustamante - Indira Vásquez					
SUPERVISADO POR: Indira Vásquez			FECHA DE ELABORACIÓN: 16/6/2021		
			FECHA DE SUPERVISIÓN: 20/6/2021		

Anexo 2. Requisitos para el otorgamiento de créditos

- **Personas Dependientes**

1. Copias de cédula a color deudor y cónyuge.
2. Copias de certificado de votación a color deudor y cónyuge.
3. Servicio básico agua, luz o teléfono.
4. Tres últimos roles de pago (Quincenas completas).
5. Certificado laboral.
6. Copia de matrícula de vehículo.
7. Copia de predio urbano o escrituras.
8. Copia de acciones.
9. Facturas de respaldo (Maquinaria)

- **Personas Independientes con RISE**

1. Copias de cédula a color deudor y cónyuge.
2. Copias de certificado de votación a color deudor y cónyuge.
3. Servicio básico agua, luz o teléfono.
4. Copia de RISE.
5. Ultimo pago del RISE.
6. Copia matricula vehículo.
7. Copia de predio urbano o escrituras.
8. Copia de acciones.
9. Facturas de respaldo (Maquinaria).
10. Notas de venta.
11. Notas de compra.
12. Estado de Cuenta de tres meses.
13. Fotos de negocio.

- **Personas Independientes con RUC**

1. Copias de cédula a color deudor y cónyuge.
2. Copias de certificado de votación a color deudor y cónyuge.
3. Servicio básico agua, luz o teléfono.
4. Copia de RUC
5. Impuesto a la renta del último año.
6. IVA tres últimos meses.
7. IVA dos últimos semestres.
8. Copias de Facturas de Compra
9. Copias de Factura de Venta.
10. Notas de venta.
11. Notas de compra.
12. Fotos de negocio.

INGRESOS: Se Considera valor Ingresos netos.

GASTOS FAMILIARES: Se considera valor de alimentacion por integrante familiar. .

GASTOS FINANCIERO: Se considera cuota estimada reportada en buro de credito por endeudamiento Cooperativa Jeep.

CUOTA: Se considera monto solicitado a 12 meses a una tasa de interés del 12,50% anual.

INFORMACIÓN DE SOCIO

DESCRIPCION	SALDO	PRODUCTO # DE OPERACIÓN	FECHA DE CONCESIÓN	MONTO ORIGINAL	PLAZO	# CUOTAS CANCELADAS	SALDO A LA FECHA	DIAS DE MORA
AHORROS RESTRINGIDO	500,00							
CERTIFICADO DE APORTACIÓN	20,00							
AHORRO A LA VISTA								
DECIMO XIII								
TOTAL	\$ 520,00	TOTAL		\$ -			\$ -	

RIESGOS INDIRECTOS

NOMBRE DEL DEUDOR	TIPO GARANTÍA	PRODUCTO # DE OPERACIÓN	FECHA DE CONCESIÓN	MONTO ORIGINAL	PLAZO	# CUOTAS CANCELADAS	SALDO A LA FECHA	DIAS DE MORA
		TOTAL		\$ -			\$ -	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

- **INFORMACION LABORAL:** Socio Cumple con Politica de negocio en marcha.
- **DESTINO DE LA OPERACION:** Gastos de viaje de su hijo.
- **CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS:** Socio presenta nivel patrimonial adecuado, cumple con politicas de Negocio en Marcha, Cumple con politicas de historial crediticio. cumple con política de capacidad de pago del 1 veces.
- **CALIFICACIÓN DE RIESGO:** Socio de Riesgo Bajo.

Propuesta se deja a consideración del Comité.

OBSERVACION:

Realizado por:

Karen Encalada Flores
Coordinadora de Negocios

INGRESOS: Se considera valor de rol de pagos, mas ingresos por venta de helados.

GASTOS FAMILIARES: Se considera valor de alimentación por integrante familiar.

GASTOS FINANCIERO: Se considera Cuota por credito en la Institucion, No se considera cuota del credito pequeño con la presente operación se cancela la obligacion. Registra cartera castigada en Coopmego, se Considera Cuota de Garante.

CUOTA: Se considera monto solicitado a 36 meses a una tasa de interés del 17% anual.

INFORMACIÓN DE SOCIO

DESCRIPCION	SALDO	PRODUCTO # DE OPERACIÓN	FECHA DE CONCESIÓN	MONTO ORIGINAL	PLAZO	# CUOTAS CANCELADAS	SALDO A LA FECHA	DIAS DE MORA
AHORROS RESTRINGIDO	\$ 3.992,63	SOLUCION 3 -3810	19/09/2017	\$ 20.000,00	84	40	\$ 13.224,22	
CERTIFICADO DE APORTACIÓN	\$ 344,99	AGIL 1 -5454	19/06/2020	\$ 1.000,00	12	8	\$ 350,31	
AHORRO A LA VISTA								
DPF'S								
TOTAL	\$ 4.337,62			\$ 20.000,00			\$ 13.224,22	

RIESGOS INDIRECTOS

NOMBRE DEL DEUDOR	TIPO GARANTÍA	PRODUCTO # DE OPERACIÓN	FECHA DE CONCESIÓN	MONTO ORIGINAL	PLAZO	# CUOTAS CANCELADAS	SALDO A LA FECHA	DIAS DE MORA
<u>LAZO LATA ANGEL</u>	AVAL PERSONAL	SOLUCION 3 - 2973	20/10/2016	\$ 14.000,00	84	51	\$ 7.359,22	
		TOTAL		\$ 14.000,00			\$ 7.359,22	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

- **INFORMACION LABORAL:** Deudor cumple con Política de Estabilidad Laboral.

- **DESTINO DE LA OPERACION:** Ajuste en la Compra de vehículo para trabajo.

- **CUMPLIMIENTO DE POLITICAS:** Socio presenta nivel patrimonial adecuado, cumple con políticas de Actividad. No Cumple con política de Historial Crediticio. Cumple con política de capacidad de pago del 1,20 veces.

- **CALIFICACION DE RIESGO:** Socio de Riesgo Bajo.

Propuesta se deja a consideración del Comité.

OBSERVACIONES

Realizado por:

Karen Encalada Flores
Coordinadora de Negocios

Patricia Pesantez Siguenza
Gerente Cooperativa Etapa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

“Diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la
Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. Período 2021”

PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:

Modalidad: Proyecto Integrador

AUTORAS:

Verónica Solange Bustamante Bustamante

Indira Manuela Vásquez Beltrán

ASESORA:

Ing. Ximena Peralta Vallejo, PhD.

Cuenca- Ecuador

2021

1. Pertinencia académica- científica y social

En Ecuador las Cooperativas de Ahorro y Crédito, están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria, y otras resoluciones que sean emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Su objetivo es otorgar beneficios a sus clientes y socios a través de los servicios financieros que ofrecen basados en la cooperación, solidaridad y emprendimiento productivo.

Actualmente, la sociedad a nivel mundial está atravesando por desajustes sociales, económicos, políticos, contables y financieros provocados por la pandemia Covid 19, lo que ha causado un efecto significativo en el Sistema Cooperativo en cuanto al manejo y administración de los diferentes tipos de riesgos.

El Sistema Cooperativo Financiero debido a los diversos controles ejercidos por el Ente de Regulación, se ve en la obligación de mejorar, crear controles y diseñar metodologías para que los modelos de negocios implementados cumplan con la finalidad de proteger y fortalecer los procesos internos de la Cooperativa ante la presencia de pérdida debido a la exposición del riesgo, es por esto que uno de los procesos más importantes dentro de la organización es la adecuada administración del riesgo operativo.

En el aporte académico, servirá como una herramienta metodológica y de consulta para estudiantes y profesionales que les interese la administración de riesgos aplicados a una institución financiera especialmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito, de la misma manera a nivel de la COAC ETAPA, le permitirá contar con directrices para un adecuado manejo de los diferentes eventos de riesgos con el propósito de reducir las condiciones de vulnerabilidad que sean identificados en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

UCUENCA

A nivel Social, influirá positivamente en la sociedad ya que maneja un sistema de riesgos integrales que permitirá a la COAC ETAPA evidenciar estabilidad ante sus socios y frente a los entes reguladores, esto provocará que la Cooperativa de Ahorro y Crédito continúe con su ritmo de crecimiento sostenido, siendo gestora de nuevas plazas de trabajo y fortaleciendo la economía local.

Desde esta perspectiva, surge el Proyecto Integrador titulado “Diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. Período 2021”, a través del cual se identificará y gestionará los riesgos operativos en toda la entidad para mejorar y proteger recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración; así como, se ampliará la gama de nuevas oportunidades y desafíos disponibles.

En consecuencia, el diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo se direcciona a tener la capacidad de anticiparse y responder al cambio apropiadamente, generar cambios significativos, crear valor y rentabilidad para la Cooperativa tanto a los procesos internos y externos de la Entidad originarios por deficiencias en la aplicación de procesos y procedimientos.

2. Justificación

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están dentro de un mercado competitivo, razón por la cual están en constante exposición a diferentes tipos de riesgos, por ende la institución debe administrar el riesgo operativo como elemento decisivo para una adecuada administración de diferentes eventos internos y externos para mantener lo más bajo posible los factores que afecten al cumplimiento de los objetivos institucionales, para lo cual se deberá implementar mecanismos, políticas y procedimientos con el fin de mitigar el riesgo alineado a los parámetros del Ente Regulador.

UCUENCA

El Sistema Cooperativo Financiero, al igual que la COAC ETAPA, en la actualidad está atravesando por desajustes económicos provocados por la pandemia COVID 19, y una de las principales es el manejo y administración del riesgo operativo; que es la probabilidad de que se produzca pérdidas para la entidad debido a fallas o insuficiencias en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos. Es decir, la COAC ETAPA busca determinar una metodología adecuada para la administración del componente riesgo operativo, en la actualidad presenta algunas debilidades tales como: falta de revisión, aprobación y socialización de procedimientos para la administración del riesgo por parte del Consejo de Administración, lo que ocasiona una baja cultura de administración de riesgo siendo parte fundamental de la planificación integral de la Entidad.

El riesgo operativo a lo largo del tiempo se ha convertido en una rama fundamental por lo que su tratamiento y administración es de mayor importancia para los entes de control y administradores. Tomando en cuenta que el riesgo operativo puede ser unos de los más destructivos dentro de las instituciones, siendo primordial que se realicen controles internos que intervengan en la reducción y mitigación de riesgos, que son herramientas para administrar el riesgo operativo, actividades como la segregación de funciones, líneas administrativas y procedimientos adecuados de operación.

El presente proyecto integrador se enfoca en el “Diseño de una metodología para la Gestión del Riesgo Operativo” lo cual permitirá un adecuado manejo de riesgo operativo a través de un análisis descriptivo identificando las principales características de los procesos que influyen en la gestión del riesgo operativo, lo que implica para la COAC ETAPA minimizar los riesgos individuales, sin embargo, los diferentes riesgos interactúan entre sí, por lo que es difícil minimizar todos, los principios a tener en cuenta para un adecuado manejo del Riesgo operativo son:

UCUENCA

6. Aceptar el Riesgo Operativo cuando los costos de gestión superan a los beneficios
7. Decidir no tomar riesgos innecesarios
8. Tomar las decisiones a un nivel apropiado (las personas que puedan distribuir el riesgo e implementar los controles)
9. Integrar el manejo del Riesgo Operativo en todos los niveles

De esta manera la COAC ETAPA, tomará acciones oportunas y para que los impactos de esos posibles eventos no afecten los objetivos de su organización. Por lo tanto, se identifica la necesidad de realizar metodologías y estrategias que constituyen herramientas de ayuda, para que el Gobierno Corporativo tome las decisiones adecuadas en la administración de sus recursos y un mayor control en los productos y servicios financieros que ofertan.

3. Problema Central

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, es una entidad regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, siendo sus actividades principales la intermediación financiera, a fin de ser un motor de desarrollo social y económico del País.

El problema central de este proyecto investigador evidenciará la gestión realizada por la COAC ETAPA. en temas de administración de riesgo operativo, ya que ha presentado un débil manejo en las diferentes áreas y/o departamentos relacionados con éste, en la recolección de la información, clasificación del riesgo y uso de herramientas tecnológicas en este ámbito. Así mismo, no tiene un Departamento de Talento Humano que sea el encargado de las actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, sin embargo; la coordinación de operaciones y planificación es la encargada de estas actividades.

UCUENCA

Sumado a este proceso la Cooperativa durante el segundo semestre del 2020, ha pasado un proceso de transición por cambio de segmento; puesto que, de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 038-2015-F expedida el 13 de febrero de 2015: Norma para la Segmentación de las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario en el Artículo 1: “ Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos: 3: mayores a \$ 5.000.000,00 hasta \$ 20.000.000,00.

Partiendo del hecho que, las instituciones deben gestionar el riesgo de operación, como elemento fundamental de una administración preventiva que permita identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los riesgos con el propósito de minimizar la probabilidad de pérdidas financieras, optimizar los recursos y estandarización de actividades. Con la administración del riesgo operacional, se estará en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir o transferir, reduciendo sus consecuencias y efectos, además de proveer información para la toma de decisiones, contribuyendo así al mejoramiento administrativo y económico de la Institución.

De acuerdo a la Resolución No. 279-2018-F emitida en noviembre de 2018, que establece: Las entidades de los segmentos 1, 2, 3, cajas centrales, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y la Corporación, deberán definir políticas, procesos, procedimientos y metodologías que se encuentren diseñadas bajo estándares que permitan minimizar los riesgos en la tecnología de información y ejecución de los criterios de control interno.

Dentro de este marco investigativo, surge el tema “Diseño de la metodología para la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. Período 2021”.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

UCUENCA

Diseñar una metodología para la gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, proporcionando a la alta dirección una herramienta de gestión, para obtener información oportuna que permita reducir impactos negativos, costos y operaciones para establecer planes de acción, mejorar la toma de decisiones y brindar un servicio eficiente y eficaz a los socios.

4.2 Objetivos Específicos

- 4.2.1 Describir los procedimientos de las diferentes áreas y/o departamentos de la Cooperativa involucrados en la gestión del riesgo operativo
- 4.2.2 Evaluar el proceso de desarrollo de la gestión del riesgo operativo bajo el Modelo COSO ERM, y según los lineamientos de los organismos de control y su cumplimiento.
- 4.2.3 Establecer una metodología que permita diseñar políticas, procesos, estrategias y planes de contingencia para la administración de riesgos, que otorgue al Gobierno Corporativo la toma de decisiones correctas.

5. Metodología (marco teórico base y diseño metodológico)

5.1 Marco Teórico

5.1.1 Marco Regulatorio Sector Financiero Popular y Solidario

Según lo señala la (Constitución de la República del Ecuador, 2008), artículo 283 Capítulo Cuarto referente al Sistema económica y Política económica, establece que el sistema económico es social y solidario; y se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (pág. 93)

UCUENCA

El artículo 309 de la misma Constitución, indica que el Sistema Financiero Nacional se compone de los sectores Público, Privado, Popular y Solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. (pág. 99)

También, el artículo 311 de esta Constitución señala que el Sector Financiero Popular y Solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (pág. 99)

Además, el artículo 319 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008), indica que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. (pág. 101)

En la Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2011; el artículo 34 señala que son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y de la comunidad. (pág. 15)

Mediante oficio N. 116-SCM-MF-2011 0694 de marzo 16 de 2011, se ratifica el proyecto de (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular

UCUENCA

y Solidario, 2011), y la misma hace énfasis dentro de la Sección I De las Cooperativas de Ahorro y Crédito lo siguiente:

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito. - Son organizaciones integradas tanto por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley. (pág. 10)

Art. 83.- Actividades Financieras. - Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada
- b) Otorgar préstamos a sus socios
- c) Conceder sobregiros ocasionales
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería
- e) Efectuar cobros, pagos y transferencias de fondos, así como la emisión de giros contra sus propias oficinas o de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- f) Recibir y conservar bienes muebles, valores y documentos en forma de depósito para su custodia y arrendamiento de casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito
- h) Contraer obligaciones de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida.

UCUENCA

k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos

l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional

m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales y cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia. (pág. 10)

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley; (pág. 10)

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera. Las cooperativas de ahorro y crédito procuraran mantener índices de solvencia y prudencia para cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo a las regulaciones que se dicten, tomando en cuenta las particularidades que rigen a los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito (pág. 10).

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- Solvencia patrimonial
- Prudencia Financiera
- Índices de gestión financiera y administrativa
- Mínimos de Liquidez
- Desempeño Social
- Transparencia

5.1.2 El Riesgo

Al pasar de los años en Ecuador ha surgido varios sucesos que han generado la desconfianza por parte de las personas hacia las Instituciones del Sector Financiero, debido a esto los Entes Reguladores de cada Institución deciden implementar normas de Control para salvaguardar los intereses de sus socios.

El riesgo es un factor clave a ser considerado para determinar el grado de solvencia de cualquier institución, debido a que este se direcciona a la evaluación de procesos internos y externos. Está ligado a políticas económicas, fiscales, cambiarias y a diferentes situaciones que afecten a un país.

5.1.2.1 Concepto

La palabra riesgo proveniente del latín Risicare, que significa desafiar, retar, enfrentar ya que no se tiene certeza de que los resultados que esperamos se den. Así mismo, el riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. En finanzas el concepto de riesgo se relaciona con las circunstancias que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que tienen repercusiones económicas. (Organización Internacional de Estandarización, 2018).

La gestión Integral del riesgo empresarial consiste, básicamente, en detectar oportunamente los diversos riesgos que pueden afectar a la empresa para de esta forma generar estrategias que se anticipen a ellos, con el objetivo de convertirlos en oportunidades de rentabilidad para la empresa.

Según, (GUTIÉRREZ, 2008), “La gestión integral de riesgos es un proceso mediante el cual se administran todos los riesgos que pueden atacar los diferentes procesos de una compañía.”, de la misma manera, (CHURCHIL & FRANKIEWICZ, 2008), la gestión de

UCUENCA

riesgos, es un proceso de asumir riesgos calculados, lo cual reduce la probabilidad que se produzca una pérdida y a su vez minimizar las pérdidas en caso de producirse.

De acuerdo a, (MOREAU, 2015), sostiene que “Es el proceso por el cual la dirección de una empresa u organización administra el amplio espectro de los riesgos a los cuales está expuesto (tanto sean de mercado como operacionales) de acuerdo al nivel de riesgo, al cual están dispuestos a exponerse según sus objetivos estratégicos.”

5.1.2.2 Tipos de Riesgos Financieros

De acuerdo a la Resolución de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera No. 128-2015-F, emitida en septiembre 2015, la administración integral de riesgos debe ser parte de la estrategia de las entidades y del proceso de toma de decisiones.

La Administración Integral de Riesgos se deberá implementar para identificar, medir priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgos a los que se encuentran expuestos, los tipos de riesgo que deben considerar las Entidades Financieras y son los detallados a continuación.

5.1.2.2.1 Riesgo de crédito

Es la probabilidad de pérdida que, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte, asume la entidad. El riesgo de crédito también se puede definir como la probabilidad que un deudor incumpla con el pago establecido por la entidad financiera con quien ha adquirido obligaciones, siendo considerado también como un riesgo de pérdida (Vargas & Mostajo, 2014).

Este tipo de riesgo se encuentra compuesto por dos componentes. El primer componente se conoce como riesgo de impago, siendo este la improbabilidad de incumplimiento; mientras que el segundo componente es la severidad de la pérdida en caso de incumplimiento, es decir, la

UCUENCA

parte del valor de un bono (incluyendo intereses no pagados) que el inversionista pierde. Un incumplimiento puede dar lugar a pérdidas de diversas magnitudes (Vargas & Mostajo, 2014).

5.1.2.2.2. Riesgo de liquidez

Es la probabilidad de que la entidad no disponga de liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones y que, por tanto, se vea obligada limitar sus operaciones, incurrir en pasivos o vender sus activos en condiciones poco favorables. Por otra parte, la Superintendencia de Bancos (2011) señala que el riesgo de liquidez es cuando una institución financiera afronta una escasez de fondos para el cumplimiento de sus obligaciones y, por lo tanto, esta se ve en la necesidad de conseguir recursos alternativos mediante actividades como la venta de activos en condiciones desfavorables. Esta situación se traduce en que la institución financiera asume un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, lo que genera pérdidas de valorización.

5.1.2.2.3. Riesgo de mercado

Es la probabilidad de pérdida que puede incurrir una entidad debido al cambio en los precios de activos financieros, tasas de interés y tipos de cambio. Por otra parte, Herrera y Terán (2008) manifiestan que el riesgo de mercado se define como la posibilidad de pérdidas en una cartera, esto como consecuencia de la fluctuación de los diferentes factores de riesgo asociados a tal fin, ya sean tipos de interés, precios de las acciones, tipos de cambio u otros.

Este tipo de riesgo permite designar el capital proporcionado para garantizar los niveles de solvencia de una institución, pudiendo también prever el retorno y su relación con la meta de rentabilidad establecida para el capital establecido previamente.

5.1.2.2.4 Riesgo legal

Es la probabilidad de sufrir pérdidas por la inobservancia e incorrecta aplicación de disposiciones legales e instrucciones emitidas por el ente rector aplicación de sentencias o

UCUENCA

resoluciones judiciales, deficiencia en redacción de textos, error, negligencia impericia, imprudencia, etc.

5.1.2.2.5 Riesgo Operativo: Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas, por fallas o insuficiencias que se originan en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos. Por otro lado, León et al. (2019) manifiestan que el riesgo operativo se considera como un riesgo relacionado con personas y procesos clave, mismos que deben ser mitigados de forma oportuna por la institución.

AA. Factores del Riesgo Operativo

Según la Resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria No. 0279-2018 establece que las entidades de los segmentos 1, 2, 3, cajas centrales, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y la Corporaciones deben registrarse en los factores de Gestión de Riesgo Operativo:

- 1 **Factores de riesgo externo:** Son sucesos externos a la Institución y que no pueden ser controlados.
- 2 **Factores de riesgo interno:** Pueden ser medibles y controlados, y son los procesos, personas y tecnología de la información.
 - 1 **Procesos:** Toda entidad deberá contar con sus propios procesos definidos, documentados, aprobados, actualizados y socializados con el objetivo de garantizar la correcta utilización de los recursos (humanos, materiales y tecnológicos), y la estandarización de las actividades. Los procesos deben ser agrupados de la siguiente manera:
 - **Procesos gobernantes o estratégicos:** Son aquellos realizados por la Alta Gerencia para el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales. Estos son la

UCUENCA

planificación estratégica, lineamientos, estructura organizacional, la administración integral de riesgos.

- **Procesos productivos, fundamentales u operativos:** Son los procesos principales que permiten ejecutar de manera correcta las políticas, estrategias relacionadas con los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.
- **Procesos habilitantes, de soporte o apoyo:** Son aquellos que brindan soporte a los procesos gobernantes y productivos como procesos administrativos, financieros, tecnología de información, contabilidad, control interno, talento humano.
- **Manual de administración de procesos:** Se deben definir políticas procesos y metodologías para un adecuado diseño, control, actualización y mejoramiento, este tiene que estar actualizado de acuerdo a la normativa vigente.
- **Portafolio de procesos:** Deberán mantener un inventario actualizado de procesos por línea de negocio.

2 Personas: Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias, tales como malos procesos de incorporación del personal, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, ambiente laboral desfavorable.

Las instituciones tienen que definir políticas, procesos y procedimientos que aseguren una adecuada planificación y administración del Capital Humano, y deberán considerar los siguientes procesos:

- **Manuales de talento humano:** Se deberá documentar en un manual descriptivo los procesos de reclutamiento, selección contratación e inducción del personal para lograr que el empleado nuevo identifique a la Institución como un sistema dinámico de interacciones internas y externas, para el cumplimiento de los objetivos planteados. Y

UCUENCA

en otro manual deberán constar los cargos, las funciones y responsabilidades de los empleados según su cargo.

- **Independencia de funciones:** Deberá existir un buen manejo de segregación de funciones para evitar la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones y otros eventos de riesgo operativo.
- **Base de Datos:** Se debe mantener una base de datos actualizada del personal como: datos personales, formación académica, experiencias, cargo desempeñado, evaluaciones realizadas, compensaciones, multas, sanciones, capacitaciones realizadas entre otros., para una adecuada toma de decisiones.

3 Tecnología de la Información: Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de información acorde a su segmento, naturaleza y perfil de riesgo de sus operaciones que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable, evitando interrupciones.

Las entidades deberán administrar la tecnología de información y por lo tanto deben contar con:

- **Áreas de tecnología de la información:** Un comité, unidad, o responsable de tecnología de información que garantice el funcionamiento de la misma.
- **Estructura de gestión de tecnología:** se deberá contemplar una estructura de gestión de acuerdo al siguiente cuadro.

Tabla No. 01 Estructura de Gestión de tecnología

Órganos Internos	Segmento 1, Cajas Centrales, Mutualistas	Segmento 2	Segmento 3
Comité de Tecnología de la Información	X	X	N/A
Unidad de Tecnología de la Información	X	X	N/A
Responsable de Tecnología de la Información	N/A	N/A	X

Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

Elaboración: Solange Bustamante – Indira Vásquez

- **Políticas, procesos, procedimientos y metodologías para la administración de la tecnología de información:** Deberán definir políticas, procesos, procedimientos y metodologías que estén diseñadas bajo estándares de aceptación para minimizar los riesgos de tecnología de información y satisfacer los requerimientos de las operaciones.
- 4 Eventos Externos:** Se debe considerar la posibilidad eventos ajenos a su control, como: incidentes con proveedores, fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados, fraudes externos y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Por lo que se debe tener planes de contingencia y de continuidad del negocio.

Tipos de eventos de Riesgo Operativo

- 5 Fraude Interno:** Son Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes o eludir regulaciones, leyes o políticas, infidelidades de empleados o uso de información que se tergiverse y se use en beneficio personal. (David Pacheco López, 2009)
- 6 Fraude externo:** Representan pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes o eludir regulaciones, leyes o políticas, infidelidades

UCUENCA

de empleados o uso de información que se tergiverse y se use a favor y en beneficio de una tercero u organizaciones externas. (David Pacheco López, 2009)

- 7 Relaciones laborales y seguridad del ambiente de trabajo:** Representan pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, reclamaciones por daños personales, y en general casos de discriminación que se pudieren ocasionar y observar en la institución. (David Pacheco López, 2009)
- 8 Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio:** Incidencias que se puedan presentar en los sistemas debido a fallos o interrupción ocasional del negocio. (David Pacheco López, 2009)
- 9 Daños a los activos físicos:** Pérdidas que se derivan debido a desastres naturales o por terrorismo, vandalismo, incendio o inundaciones sobre los activos e instalaciones de la Entidad. (David Pacheco López, 2009)
- 10 Clientes, productos y prácticas empresariales:** Perdidas por negligencia profesional frente a clientes, productos y actividades concretas de la Entidad. (David Pacheco López, 2009)
- 11 Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones; y en las relaciones con proveedores y terceros:** Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento, gestión de procesos y procedimientos y en relaciones con contrapartes comerciales y proveedores. (David Pacheco López, 2009)

5.1.3 Marco Regulatorio Ecuatoriano De Riesgo Operativo

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera del Código Orgánico Monetario y Financiero, es quien se encarga de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores.

UCUENCA

El Código Orgánico Monetario y Financiero en el artículo 447 indica que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del País se ubicarán en base a los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayor captación de activos del Sector Financiero Popular y Solidario categoriza dentro del segmento I e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América); monto que varía y se actualiza cada año aplicando la variación del índice de precios al consumidor que estable la Junta.

La resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, emitida por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera establece que; en base a sus atribuciones que le confiere el Código Orgánico Monetario y Financiero resuelve expedir la Norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario ubicará a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en base a los activos que poseen en los siguientes tipos de segmentación:

Tabla No. 02 Segmentación de las Cooperativas

Segmentos	Activos (USD)
Segmento 1	Mayor a 80'00.000,00
Segmento 2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
Segmento 3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
Segmento 4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
Segmento 5	Cajas de ahorro, Bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

Elaboración: Solange Bustamante – Indira Vásquez

Las Entidades que pertenecen a los segmentos 3, 4 y 5 se ubicarán dentro de cada segmento en la medida de su vínculo territorial. Es decir, que se coloquen al menos el 50% de los recursos captados en las entidades de los territorios donde se captaron los recursos.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria resuelve que, las Cooperativas de Ahorro y Crédito deberán contratar calificadoras de riesgos y realizar la administración

UCUENCA

integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

En cumplimiento a la disposición mencionada anteriormente la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, se encuentra ubicada en el segmento 3, teniendo activos mayores a \$ 5.000.000,00. Cabe recalcar que las instituciones financieras que se ubican dentro de este segmento no tienen calificadoras de riesgo por lo que están más propensas a la presencia de riesgos. Este proceso de cambio se direcciona con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares.

Administración del Riesgo Operativo

Según la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera describen los lineamientos para la administración de Riesgo que se detalla a continuación:

Tabla No. 03 Lineamientos para la definición de procedimientos

Procesos	Lineamientos para la definición de procedimientos		Segmento 1	Segmento2	Segmento 3	Cajas Centrales
Identificar	1	Levantar un inventario de eventos de riesgos asociados a los procesos críticos de la Entidad.	X	X	X	X
Medir	2	Construir bases de datos que permitan la gestión de los riesgos	X	X	X	X
	3	Elaborar la matriz de Riesgos	X	X	-	X
	4	Valorar el riesgo inherente y residual	X	X	-	X
	5	Estimar la pérdida en la cual podría incurrir una entidad en caso de materializarse el riesgo	X	X	X	X
	6	Estimar el impacto de dicha pérdida en relación al patrimonio	X	X	X	X
Priorizar	7	Establecer los criterios para priorizar aquellos eventos de riesgos en los cuales enfocará sus acciones de control	X	X	X	X
Controlar	8	Establecer límites de Riesgos	X	X	X	X
	9	Determinar medidas de seguridad física	X	X	-	X
	10	Definir políticas de seguridad de información	X	X	X	X

UCUENCA

	11	Implementar los controles definidos para disminuir la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo	X	X	X	X
Mitigar	12	Definir las acciones para reducir o transferir el impacto de un evento de riesgo	X	X	X	X
Monitorear	13	Revisar la implementación de las políticas, procesos y procedimientos para la administración del riesgo	X	X	X	X
	14	Establecer un sistema de información que facilite el seguimiento a la gestión integral de riesgo	X	X	-	X
	15	Revisar periódicamente los cambios en la exposición al riesgo con base en la matriz de riesgos	X	X	-	X
	16	Evaluar el cumplimiento de los límites para la administración del riesgo	X	X	X	X
Comunicar	17	Establecer formatos y canales para la divulgación de la información de riesgos	X	X	X	X
	18	Definir estrategia de comunicación para promover una cultura de administración de riesgos en la Entidad.	X	X	-	X

Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera

Elaboración: Solange Bustamante – Indira Vásquez

5.1.4 Gestión de Riesgos

Se define como la cultura, capacidades y prácticas integradas con la definición de la estrategia y el desempeño en las que las organizaciones confían para gestionar el riesgo. Por lo tanto, nuestro objetivo en la Cooperativa de ahorro y Crédito ETAPA es identificar, medir, evaluar, controlar o mitigar el riesgo a los que están expuestos.

5.1.4.1 Coso ERM: Gestión del Riesgo Empresarial

El COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), es una organización que actúa para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, así como a reducir el nivel de fraude en las organizaciones mediante controles internos efectivos.

La publicación ERM - Marco define la gestión de riesgos empresarial como un proceso, llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una organización, que se aplica en la fijación de la estrategia y a los distintos niveles de la organización, que está diseñado para identificar eventos que puedan afectar a la organización,

UCUENCA

para gestionar los riesgos, y proporcionar una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos de la organización. (Instituto de Auditores Internos de España, 2013)

En la actualidad las entidades operan en ambientes donde factores como la globalización, tecnología, regulaciones de los organismos de control, la economía cambiante y la competencia, crean incertidumbre. La incertidumbre está representada por eventos, que a su vez implican riesgos, pero que también generan oportunidades para la entidad. Un evento con impacto negativo será un riesgo que la dirección deberá analizar para permitir agregar valor, por el contrario, un evento con impacto positivo, puede compensar los impactos negativos o generar oportunidades que ayuden a ganar valor.

Las técnicas de gestión de riesgo empresarial en los niveles de organización, mejora la toma de decisiones en materia de gobierno, estrategia, definición de objetivos y operaciones del día a día. Contribuyendo a mejorar el desempeño de la Institución.

Para toda institución es probable que en el transcurso de sus actividades financieras se encuentre con desafíos a los cuales debe adaptarse y comprometerse en la toma de decisiones para crear valor. Los beneficios de la gestión de riesgo empresarial son:

- Aumentar la gama de oportunidades disponibles.
- Aumentar los resultados positivos y las ventajas a la vez que se reducen las sorpresas negativas.
- Identificar y gestionar el riesgo en toda la entidad.
- Reducir la variabilidad del desempeño
- Mejorar la implantación de recursos.

En el caso ERM integra los siguientes componentes:

Tabla No. 04 Componentes del COSO ERM

COSO ERM	
Componentes de la Gestión de Riesgo Empresarial	
1.	Gobierno y Cultura
2.	Estrategia y establecimiento de objetivos
3.	Desempeño
4.	Revisión y Monitorización
5.	Información, Comunicación y Reporte

Fuente: COSO ERM

Elaboración: Solange Bustamante – Indira Vásquez

5.1.4.2 Componentes del Coso ERM

4. Gobierno y Cultura

El componente Gobierno y Cultura representa las bases y el papel que debe desempeñar el Gobierno Corporativo para la gestión empresarial estableciendo lineamientos, comportamientos, regulaciones, responsabilidades y valores éticos en materia de control interno y gestión del riesgo con la finalidad de supervisar el funcionamiento de la Entidad.

Principios

4.1 Ejerce la Supervisión de Riesgos a través del Consejo de Administración

4.2 Establece Estructuras Operativas

4.3 Define la Cultura Deseada

4.4 Demuestra Compromiso con los Valores Clave

4.5 Atrae, Desarrolla y Retiene a Profesionales Capacitados

5. Estrategia y establecimiento de objetivos

La gestión de riesgo empresarial se integra en el plan estratégico de la entidad a través de la formulación de misión, visión, valores y objetivos sobre los cuales debe formular la

UCUENCA

estrategia basada en riesgos y alineada a la plataforma estratégica para que la institución tenga un conocimiento global sobre los factores internos y externos y sus efectos en el riesgo.

Principios

- Analiza el Contexto Empresarial
- Define el Apetito al Riesgo
- Evalúa Estrategias Alternativas
- Formula Objetivos de Negocio

6. Desempeño

Identifica, describe y evalúa los posibles eventos o cambios sustanciales que pueden afectar al cumplimiento de estrategias y de objetivos de negocio, y a través de herramientas monitorear el desempeño de los mismos. Con el objetivo de que los riesgos identificados puedan ser tratados de manera oportuna en todos los niveles.

Principios

3.10 Identifica el Riesgo

3.11 Evalúa la Gravedad del Riesgo

3.12 Prioriza Riesgos

3.13 implementa Respuestas ante los Riesgos

3.14 Desarrolla una Visión a nivel de Cartera

4. Revisión y Monitorización

Examina y evalúa las capacidades y técnicas de la gestión de riesgo empresarial y el desempeño de la entidad en función del cumplimiento de los objetivos, con la finalidad de

UCUENCA

impulsar la mejora del riesgo empresarial cuando se produzcan cambios sustanciales dentro de la Entidad.

Principios

9.15 Evalúa los cambios significativos

9.16 Revisa el Riesgo y el Desempeño

9.17 Persigue la mejora de la Gestión del Riesgo Empresarial

10. Información, Comunicación y Reporte

Este componente es el proceso de obtener, compartir, aprovechar la información y tecnología para monitorear el desempeño de la Entidad. Tomar decisiones pertinentes para facilitar la gestión del riesgo empresarial, información de la cual se genera reportes sobre el riesgo, la cultura y el desempeño.

Principios

5.18 Aprovecha la información y la Tecnología

5.19 Comunica información sobre Riesgos

5.20 Informa sobre el Riesgo, la Cultura y el Desempeño

5.1 Metodología

5.1.2 Tipo de Investigación

Para realizar este trabajo de investigación se utilizará el método analítico, y el método descriptivo. El método analítico permitirá conocer y observar la información disponible en la institución financiera, analizando todos los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en especial lo relacionado con los elementos del riesgo operativo de manera individual,

UCUENCA

permitiendo conocer cómo se relacionan estos con la teoría y con las normas aplicables, así se obtendrá un conocimiento más claro del comportamiento de cada uno de ellos.

En cuanto al método descriptivo permitirá realizar un análisis mediante la descripción exacta de las actividades y procesos que tiene la COAC ETAPA, esto permitirá conocer las situaciones actuales y como están relacionadas las diferentes variables de estudio, mediante la recolección, organización y comparación de las variables obteniendo como resultado la información precisa para dar un informe sobre la situación de la COAC ETAPA y sus posibles riesgos.

Estos métodos permitirán conocer y analizar las situaciones que enfrenta la Entidad Financiera en qué ambiente se desarrolla, y su comportamiento de manera que se pueda establecer el cumplimiento de la eficiencia, la eficacia y la economía en la utilización de los recursos que dispone la COAC ETAPA.

5.1.3 Método de la Investigación

El trabajo de investigación se realizará en base al enfoque cuantitativo, el cual nos facilita realizar un análisis deductivo mediante cuestionarios, los mismos que serán aplicados tanto al personal administrativo, a los empleados y socios. Con la aplicación de este método lograremos analizar y evaluar los aspectos de la investigación, analizar los problemas, las fortalezas, y las debilidades que tiene la institución financiera dentro del desarrollo de las actividades, logrando encontrar alternativas de mejora que le permitan lograr eficiencia y eficacia dentro de sus actividades. Este enfoque permite identificar en qué medida se ve afectada la COAC ETAPA, por los riesgos operativos. Y en cuanto a la aplicación del enfoque cualitativo será necesario el análisis del comportamiento de los procesos que se realiza en la cooperativa para lo cual se realiza; entrevistas, revisión de documentos, evaluaciones de experiencias personales, que permitirá interactuar con los participantes para recolectar los datos necesarios para el desarrollo del proyecto integrador. Este enfoque permite realizar un análisis

UCUENCA

inductivo facilitando conocer a profundidad y de manera detallada el comportamiento de los eventos adversos de la Institución Financiera.

11. Esquema tentativo

ESQUEMA TENTATIVO
INTRODUCCIÓN
JUSTIFICACIÓN
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
OBJETIVOS
Objetivos General
Objetivos Específicos
CAPÍTULO I
1.1 Antecedentes
1.1.1 Descripción General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA
1.1.1.1. Historia de la COAC ETAPA
1.1.1.2 Ubicación Geográfica
1.1.1.3 Rumbo Estratégico
1.1.1.4 Estructura Organizativa COAC ETAPA
1.1.1.5 Portafolio de productos y servicios de la COAC ETAPA
1.1.2 Manual de Políticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA
1.1.2.1 Área de Crédito y Cobranzas
1.1.2.2 Niveles de Aprobación, Montos y Responsabilidad de la COAC ETAPA
1.1.2.3 Etapas y Políticas de Crédito
1.1.2.3.1. Cartera de crédito

1.1.2.3.2. Fichas de crédito

1.1.2.4 Políticas de seguimiento y recuperación de Cartera

1.1.3 FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Marco Regulatorio Sector Financiero Popular y Solidario

1.2.2 El Riesgo

1.2.2.1 Concepto

1.2.2.2 Tipos de Riesgos Financieros

1.2.2.3 Factores de Riesgo Operativo

1.2.2.4 Eventos de Riesgo Operativo

1.2.3 Marco Regulatorio Ecuatoriano del Riesgo Operativo

1.2.4 Gestión de Riesgo

1.2.4.1 COSO ERM- Gestión de Riesgo Empresarial

1.2.4.2 Componentes del COSO ERM

CAPÍTULO II

2.1 Diagnóstico Inicial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.

2.2 Análisis de los Factores del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.

2.2.1 Primer Factor: Personas

2.2.2 Segundo Factor: Procesos

2.2.3 Tercer Factor: Tecnologías de Información

2.2.4 Cuarto Factor: Eventos Externos

CAPITULO III

3.1. Diseño de la Metodología según COSO – ERM y normativa vigente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA

3.1.1. Identificación y Análisis de los riesgos

UCUENCA

3.1.2 Medición de riesgos

3.1.2.1 Matriz de riesgo operativo

3.1.2.2 Esquema de reporte

3.1.2.2.1 Detalle de los eventos

3.1.2.2.2 Mapa de Calor

3.1.2.3 Macroprocesos, procesos, procedimientos y políticas para la gestión del Riesgo Operativo

3.1.2.3.1 Componentes de evaluación

3.1.2.3.2 Roles y responsabilidades

3.1.3 Control de los riesgos

3.1.3.1 Etapas del Plan de Contingencia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

12. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																								
MESES	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Presentación del Tema	X																							
1.1. Aprobación del Tema	X																							
1.2. Elaboración del Protocolo del Proyecto Integrador	X	X	X	X	X																			
DESARROLLO DEL PROYECTO																								
Introducción					X	X	X	X																
Justificación					X	X	X	X																
Planteamiento del Problema					X	X	X	X																
Objetivos					X	X	X	X																

UCUENCA

- David Pacheco López. (Agosto de 2009). *Riesgo Operacional: Conceptos y Mediciones*. Obtenido de https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articulos-39993_doc_pdf.pdf
- Dorley Enrique León López . (30 de Mayo de 2018). *Universidad Internacional de la Rioja (UNIR)*. Obtenido de <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/7545/LEON%20LOPEZ%2C%20DORLEY%20ENRIQUE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gleen Andrés Pozo Rodríguez. (2013). *DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y LA MEDICIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN SOCIEDADES FINANCIERAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1516/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-41.pdf>
- Isac Paredes Flor. (2018). *Universidad Tecnológica INDOAMERICA*. Obtenido de <https://docplayer.es/amp/145658232-Universidad-tecnologica-indoamerica.html>
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (13 de Febrero de 2015). *Resolución 038-2015-F*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/ResolucionNo0382015%20F.pdf/7976d116-22cf-405c-b437-bb207fa96821>
- Organización Internacional de Estandarización. (2018). *ISOTOOLS EXCELLENCE*. Obtenido de <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>
- Pineda Tenesaca, P., & Ochoa Japa, V. G. (2015). *“Evaluación de Riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda Gualaquiza en el periodo 2013-2014”*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22231/1/Tesis.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (28 de Agosto de 2020). *Gestión de Riesgo Operativo Sesión 1*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=BHTRgU5fi4A&t=93s>
- Superintendencia de Bancos. (20 de Octubre de 2005). *Resolución 834-2005*. Obtenido de <http://www.riesgooperacional.com/docs/documentos/ecuador/Ecuador%20Riesgo%20operativo%20.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (23 de Septiembre de 2015). *Resolución 128-2015-F*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol128.pdf/5c74f247-0de4-4862-b5fb-c89ff62817d7>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (26 de Noviembre de 2018). *Resolución 0279-2018*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/923659/Resoluci%C3%B3n+No.+SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279.pdf/8c7df945-90f1-4968-ad9b-7491b7b697bc?version=1.0>