

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

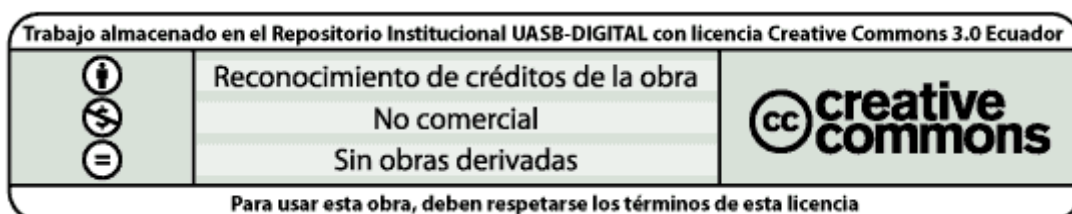
**Área de Gestión**

Programa de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos

**Gestión de Riesgo Operativo: Diseño de una metodología para su identificación y propuesta de planes de acción en Cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, miembros de una organización representativa**

María Nancy Sarango Tene

**2015**



## **CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS**

Yo, María Nancy Sarango Tene, autora de la tesis intitulada Gestión de Riesgo Operativo: Diseño de una metodología para su identificación y propuesta de planes de acción en cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, miembros de una organización representativa, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Finanzas y Gestión de Riesgos en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 18 de marzo del 2015

-----  
María Nancy Sarango Tene

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos**

Gestión de Riesgo Operativo: Diseño de una metodología para su identificación y propuesta de planes de acción en Cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, miembros de una organización representativa.

**Nombre:** María Nancy Sarango Tene

**Año:** 2015

**Tutora:** Econ. Verónica Albarracín

Quito- Ecuador

## **RESUMEN**

La decisión de abordar como tema de tesis la “Gestión de Riesgo Operativo: Diseño de una metodología para su identificación y propuesta de planes de acción en Cooperativas de ahorro y crédito no reguladas miembros de una organización representativa”, responde a la preocupación, cada vez más acuciante, de que las cooperativas dispongan de una metodología de identificación de riesgo operativo para reducir posibles pérdidas resultantes de una mala gestión en factores de riesgo, tales como: procesos, políticas, personas, tecnología de información y eventos externos.

El estudio se inicia con la revisión de varias fuentes bibliográficas dirigidas a reforzar conocimientos y conceptos, así como a lograr una definición más acertada del contexto. Se completa con una investigación de campo realizada en cuatro cooperativas de tres provincias, seleccionadas por su apertura para participar. El período estudiado fue 2006 – 2010. La recolección de la información se realizó a través de encuestas a los gerentes y directivos, entrevistas al personal operativo y observación de campo.

Con los datos obtenidos, se procedió a identificar procesos gobernantes, operativos y de apoyo; y, se levantaron macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades del proceso de ventanilla y crédito; para posteriormente identificar los riesgos en cada una de las actividades con el impacto y la probabilidad. De esta forma se aporta con un plan de acción recomendado para prevenir eventos de riesgo.

Se concluye afirmando que todas las organizaciones del sector financiero popular y solidario están obligadas, no por Ley, sino por estrategia de seguridad, a gestionar riesgo operativo, como una prioridad ineludible, que no debe limitarse a crear un departamento o área de riesgos, sino creando y desarrollando una verdadera “cultura de riesgo”, como parte de una planificación integral de la entidad, que se la trabaje todos los días.

## **AGRADECIMIENTO**

*Gracias **Dios** por tu guía y sabiduría en esta etapa de mi vida.*

*Agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar por permitir estudiar en esta  
prestigiosa institución.*

*Gracias economista Veronica Albarracín por compartir sus conocimientos en el  
desarrollo de la presente investigación.*

*A los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito San Antonio de Ibarra,  
Mujeres Unidad (CACMU), Luz del Valle y Kullki Wasi, muchas gracias por  
abrir las puertas para desarrollar la tesis.*

*A mis Padres Manuel y Marianita por su apoyo incondicional en todo momento,  
yupaychani.*

*A mi familia espiritual Rossy y Mary, Dios les bendiga por sus oraciones.*

*A mi ex-Jefa y amiga Violeta Bazante, Dios le pague por su aporte con  
información bibliográfica y alentarme cada día a terminar la tesis.*

*Agradezco a todos quienes contribuyeron en el desarrollo y culminación de esta  
tesis.*

**YUPAYCHANI**

**DEDICATORIA**

*A DIOS, por ser el centro de mi vida*

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS .....	12
1.1.1. Definición de riesgos.....	12
1.1.2. Importancia de la administración de riesgos en instituciones que hacen intermediación financiera.....	13
1.1.3. Riesgos en instituciones financieras .....	13
1.2. RIESGO OPERATIVO .....	14
1.2.1. Factores de riesgo operativo.....	15
1.2.2. Eventos de riesgo operativo.....	16
1.2.3. Marco regulatorio internacional de riesgo operativo: Basilea y su enfoque de riesgo operativo .....	17
1.2.4. Marco regulatorio ecuatoriano de riesgo operativo.....	23
1.3. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO .....	24
1.3.1. Antecedentes.....	24
1.3.2. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento.....	25
CAPITULO II: CASO DE ESTUDIO.....	28
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO .....	28
2.2. COOPERATIVAS PARTICIPANTES .....	30
2.3. FASES DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO.....	32
2.3.1. Metodología de identificación de riesgo operativo.....	32
Auto-evaluación o evaluación del riesgo.....	33
Levantamiento de información de eventos de riesgo operativo generadores de pérdidas durante el período comprendido del 2006 – 2010 .....	34
Levantamiento de información de procesos en las entidades participantes.....	47
Identificación de riesgos por actividades.....	53
Proceso de ventanilla.....	53
Proceso de crédito.....	54
Matriz de riesgo operativo.....	58
Matriz de riesgo operativo de proceso de ventanilla .....	58
Matriz de riesgo operativo del proceso de crédito.....	60
2.3.2. Mitigación y control de riesgos .....	63
2.3.3. Monitoreo .....	63

CAPITULO III: PLAN DE ACCIÓN .....	64
3.1. PLAN DE ACCIÓN POR ACTIVIDAD .....	64
3.2. PLAN DE ACCIÓN FRENTE A LOS HECHOS GENERADORES DE PÉRDIDAS POR RIESGO OPERATIVO .....	67
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	72
4.1. CONCLUSIONES .....	72
4.2. RECOMENDACIONES .....	74
BIBLIOGRAFIA .....	76
ANEXOS .....	79



## **INTRODUCCIÓN**

Las cooperativas de ahorro y crédito, en nuestro País, desempeñan una función importante como intermediarias orientadas al ahorro y crédito del sector financiero, pero con cierta frecuencia están expuestas a pérdidas significativas al no realizar un análisis de riesgo en las actividades de cada proceso que afectan a la organización.

Frente a esta realidad, se propone desarrollar el estudio “Gestión de Riesgo Operativo: Diseño de una metodología para su identificación y propuesta de planes de acción en Cooperativas de ahorro y crédito no reguladas miembros de una organización representativa”, con el propósito de mitigar los futuros eventos por riesgo operativo en cada actividad del proceso de ventanilla y crédito, se propone una metodología de identificación, así como planes de acción para mitigar el riesgo operativo.

Por tanto, se decidió que el universo de estudio estaría conformado por todas las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas miembros de una organización representativa, mientras que la muestra se limitó a cuatro cooperativas: Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle Ltda, Cooperativas de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda, Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi y Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas CACMU. Esta decisión obedeció a la buena disposición que demostraron para facilitar los datos requeridos.

En el estudio, limitado al período 2006-2010, busca responder a la pregunta de ¿Permitirá la información histórica de hechos generadores de pérdidas por eventos en las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas miembros de un organización representativa, proponer planes de acción frente a estos eventos?.

Como objetivo general se plantea elaborar una matriz de riesgo operativo con información histórica de los principales hechos generadores de pérdidas y proponer planes de acción para revertir tal situación.

El estudio parte con la revisión de definiciones, conceptos, acuerdos y normativas de riesgo operativo para instituciones financieras de otros países, por el interés que existe en el diseño de procesos de gestión del riesgo operativo. La información recolectada fue un gran referente para desarrollar la metodología de identificación del riesgo operativo y proponer planes de acción.

De igual manera se analiza la normativa ecuatoriana de gestión de riesgo operativo expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador y el Acuerdo de Capital (Basilea II).

Para proponer la metodología de identificación de riesgo operativo se utilizó información bibliográfica, normativas y otros documentos relacionado con Riesgo Operativo. Posteriormente se desarrolló el caso práctico mediante la aplicación de encuestas y entrevistas al personal, a los jefes departamentales y a los gerentes generales de cooperativas estudiadas y la observación directa.

El documento final se presenta organizado en cuatro capítulos. En la Introducción, se presenta toda la información referente al tema de estudio, con una clara definición del problema y de la forma de darle una solución, es decir justificación y diseño de la investigación, objetivos y metodología aplicada.

En el capítulo uno, en su primera parte, se aborda el marco teórico que sustenta el estudio, para lo cual se revisan conceptos, definiciones y puntos de vista referentes a riesgos, riesgo operativo, gestión de riesgo. La segunda parte incluye el análisis de la normativa nacional de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

El capítulo dos se dedica al marco empírico, iniciándose con una visión general de la realidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Sector Financiero Popular y Solidario miembros de una organización representativa. Se complementa con información referente en cada una de las cooperativas estudiadas. El trabajo parte de la recolección de datos obtenidos con la investigación, sistematizado en un diagnóstico general de las entidades participantes, identificando procesos gobernantes, operativos y de apoyo y levantando los procesos de ventanilla y crédito, para terminar con la matriz estándar de riesgo del sector, que contempla una valoración de riesgo de tipo cualitativa, basada en una estimación de frecuencia e impacto; que consistente en asignar calificaciones de acuerdo a la escala de riesgos, en donde 1 es muy bajo el impacto y 5 es muy alto y catastrófico. La frecuencia está representada por el número de veces que asumen los dueños de los procesos que puede ocurrir un evento de riesgo en la cooperativa, más no en la cuantificación real, ya que no se cuenta con un verdadero registro de los sucesos. En las entrevistas se averiguó la frecuencia que puede ir desde una sola vez en los cinco años hasta las más repetitivas que ocurren cada mes, estableciéndose cinco niveles para determinar tal frecuencia.

En el capítulo tres se presenta los planes de acción para prevenir y controlar los riesgos por evento de riesgo operativo en el proceso de ventanilla y crédito; y, por fallas o insuficiencias por actividad, constituidos por nueve elementos: descripción del hecho, fallas o ineficiencia, consecuencias, acción correctiva, fecha de inicio, fecha de finalización, responsables de la acción, recursos y entregables.

En el último capítulo se presentan las conclusiones obtenidas con el estudio y las recomendaciones, deducidas de la experiencia, como un aporte para una acertada toma de medidas que ayuden a revertir la situación de riesgo de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Uno de los elementos imprescindibles que se visibilizan en una acertada gestión gerencial es la administración de riesgos. Son varios los pasos o fases interactivas que integran este proceso, que desde luego deben cumplirse en estricta secuencia como mecanismo que asegure la culminación del proceso; y por tanto, una acertada toma de decisiones.

“Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas”<sup>1</sup>.

#### **1.1.1. Definición de riesgos**

Para fines de este análisis, nos remitimos a las definiciones de la palabra riesgos tomadas de diferentes fuentes bibliográficas.

Se define la palabra riesgo como la “posibilidad mensurable de perder un valor o de que éste no aumente”<sup>2</sup>. Otras fuentes<sup>3</sup> definen el riesgo como:

- “La incertidumbre de que un suceso ocurra”.
- “La exposición a determinada eventualidad económica desfavorable”.
- “Un acontecimiento futuro posible e incierto de naturaleza objetiva, cuya realización causa un daño concreto”.
- “El grado de probabilidad de una pérdida”.

---

<sup>1</sup>Estándar Australiano, *Administración de Riesgos*, AS/NZS 4360: 1999

<sup>2</sup>John Downes y Jordan Elliot Goodman, *Diccionario de Términos de Finanzas e Inversiones*, México, Compañía Editorial Continental, 2003, p. 580.

<sup>3</sup>CECOFIS (2003). *Administración de Riesgos*. Curso Básico p.11. Citado en Blanco Campins, Blanca E. *Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operaciones como métodos de las matemáticas borrosas*. Cuba: Editorial Universitaria, 2008. en <http://site.ebrary.com/lib/senacytsp/Doc?id=10224099>

Resumiendo, riesgos es la posibilidad que ocurra un evento no deseado y afecte en forma adversa el cumplimiento de los objetivos de una entidad.

### **1.1.2. Importancia de la administración de riesgos en instituciones que hacen intermediación financiera.**

Las instituciones que hacen intermediación financiera generan, por su propia naturaleza, una serie de riesgos que no pueden ser eliminados, sino gestionados con la finalidad de obtener como resultado una rentabilidad que compense el nivel de riesgo asumido, manteniendo una cifra de capital de acuerdo con la exposición.

### **1.1.3. Riesgos en instituciones financieras**

El riesgo en las instituciones financieras está inmerso en sus actividades diarias, estos riesgos pueden ser gestionados o transferidos, y en casos excepcionales asumidos. Existen varios tipos de riesgos como de crédito, liquidez, mercado y operativo.

#### **Riesgo de Crédito**

Es la probabilidad de incumplimiento de los socios y clientes con sus obligaciones de pago ante una entidad, esto puede generar pérdidas potenciales. Es un riesgo inherente a toda institución que hace intermediación financiera, al momento de conceder un crédito. Por tanto, la correcta administración del portafolio de la cartera de crédito es esencial para mantener una cartera de crédito sana.

#### **Riesgo de liquidez**

Es la probabilidad de que una institución financiera no disponga de liquidez y no pueda hacer frente a los compromisos vencidos, “ya sea porque no puede liquidar activos y obtener financiamiento (riesgo de liquidez de financiación), o porque no pueda deshacerse de la exposición sin afectar con ello los precios de los activos, por falta de liquidez o por una situación de crisis excepcional en el mismo (riesgo de liquidez de

mercado). Dos elementos son claves aquí. En primer lugar, que el riesgo de liquidez aparece habitualmente como manifestación de otros riesgos. En segundo lugar que, a pesar de su aparente sencillez conceptual, es compleja su medición en la práctica”<sup>4</sup>.

### **Riesgo de mercado**

“Es el que resulta del impacto de movimientos en los precios de activos financieros o tipos de los activos (tipo de interés, tipo de cambio) sobre la cartera de inversión y negociación de una institución financiera.” (FUNCAS, 2009:6)

### **Riesgo operativo**

“Es el que resulta del mal funcionamiento de los sistemas operativos y de control (sistemas informáticos, controles de cumplimiento normativo, sistemas internos de control de riesgos, fraude o problemas legales)” (FUNCAS, 2009:7)

## **1.2. RIESGO OPERATIVO**

El Comité de Basilea define al riesgo operativo como “el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación”. El Comité ha identificado diferentes modelos que se basan en fuentes de información como son: los datos históricos sobre eventos de pérdidas, los indicadores de riesgo que dan alertas sobre la ocurrencia de eventos de pérdidas y la criticidad de los expertos acerca de la probabilidad de que ocurran este tipo de eventos.

---

<sup>4</sup> FUNCAS, *VIII Curso de Experto en Dirección de Entidades Financieras: Documento de estudio*, 2009.

### **1.2.1. Factores de riesgo operativo**

Los factores de riesgos son fuentes primarias o los medios de gestión interna y externa generadores de eventos que originan pérdidas por riesgo operativo. “Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos”<sup>5</sup>.

#### **Procesos y políticas**

Los procesos son todas las actividades englobadas en una, para transformar elementos de entrada en servicio final, con el propósito de satisfacer las necesidades de los socios.

Las políticas son lineamientos generales que rigen en la entidad en cada una de las áreas para el correcto funcionamiento de las actividades.

#### **Personas**

Este factor está conformado por las personas vinculadas directa o indirectamente en las actividades de la entidad. La vinculación es directa con las personas cuando tiene una relación de manera directa con la entidad basado en un contrato de trabajo y la vinculación es indirecta cuando existe una relación jurídica de prestación de servicios diferentes.

#### **Tecnología de información**

“Es el conjunto de herramientas y métodos empleados para llevar a cabo la administración de la información. Incluye el hardware, software, sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, redes, multimedia, servicios asociados, entre otros” (SBS, 2005:250).

#### **Organización**

Está constituido por la distribución del espacio físico, como edificios y espacio

---

<sup>5</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). Resolución No JB-2005 -834, Libro I, Titulo X, Capitulo V. Quito. 2005, p.249

individual de trabajo para el funcionamiento de una entidad.

### **Eventos externos**

Son eventos que se encuentran fuera del control de la entidad, éstos pueden estar relacionados a la fuerza de la naturaleza o causados por terceros.

#### **1.2.2. Eventos de riesgo operativo**

Se define evento de riesgo operativo a las consecuencias de fallas en la gestión de factores de riesgo y esto puede derivar en pérdidas financieras.

Los tipos de eventos son los siguientes:

“Fraude interno, fraude externo, prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo, prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio, daños en los activos físicos, interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y, deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y las relaciones con proveedores y terceros” (SBS, 2005:265.2).

#### **Fraude interno**

Perdidas por actos como malversaciones de fondos, apropiarse ilegalmente de activos de la entidad, incumplir o evadir regulaciones o políticas internas de la entidad; que implique en este acto la participación interna del empleado.

#### **Fraude externo**

Perdidas por actos como apropiarse ilegalmente de activos de la entidad, robo, falsificación, emisión de cheque sin fondo, daños que implique la intervención de terceros.

#### **Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo**

Pérdidas derivadas de actos inconsistentes con la legislación laboral o acuerdos laborales internos, reclamos de compensaciones de empleados, entre otros.



### **Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio**

Pérdidas derivadas por las fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes, mal uso de información confidencial de clientes y venta de productos financieros no autorizados.

### **Daños en los activos físicos**

Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos materiales que pueden ser por desastres naturales como terremotos, sismo, erupciones u otros acontecimientos como incendios, vandalismo y terrorismo.

### **Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información**

Pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas, problemas de telecomunicación, sistemas públicos.

### **Ejecución y procesos de gestión**

Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos, por “errónea entradas de datos, documentación legal incompleta, accesos no autorizados a las cuentas de socios y clientes, rupturas de contratos y disputas con proveedores”<sup>6</sup>.

### **1.2.3. Marco regulatorio internacional de riesgo operativo: Basilea y su enfoque de riesgo operativo**

La necesidad de que el mundo financiero cuente con un Comité de Supervisión Bancaria surge como consecuencia de la crisis “originada por el cierre del Bankhaus Herstatt de Colonia, Alemania, en 1974. La entidad llega a un episodio de quiebra a causa de pérdidas incurridas con operaciones en moneda extranjera, por cerca de US \$ 200 millones en el momento de su clausura”<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> José Ignacio Llaguno Musons, “*Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno*” en Cuaderno de Gestión, Vol.5, No. 1, Vasco, Universidad del País Vasco, 2005, p.65.

<sup>7</sup> Mauricio, Baquero Herrera, “*Globalización y Derecho Financiero: La nueva propuesta del Comité de*

A su vez, la quiebra del Bankhaus Herstatt hizo que

“En estas circunstancias y con la finalidad de restaurar la confianza y la estabilidad del sistema financiero internacional, los gobernadores, presidentes y representantes de los bancos centrales de los países como Estados Unidos, Alemania, Japón, Reino Unido, Francia, Canadá, Holanda, Bélgica, Suecia y Suiza, que conformaban el G10, crean la organización de control con el nombre de Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria y Prácticas de Supervisión, en 1975, como entidad encargada de desarrollar principios y reglas apropiadas sobre prácticas de regulación y supervisión de los mercados bancarios internacionales, que eviten la ocurrencia de crisis similares en el futuro”<sup>8</sup>.

Los representantes se reúnen en el Banco de Pagos Internacionales de Basilea, lugar que da nombre a la entidad naciente, y donde funciona permanentemente su Secretaría.

En la actualidad, el Comité está conformado “por representantes de los bancos centrales y de las autoridades de supervisión de Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y Suiza”<sup>9</sup>.

El Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria no cuenta con una autoridad formal de supervisión. Se trata de un grupo de expertos que se reúnen para deliberar sobre temas de interés común, cuyas resoluciones no tienen fuerza legal. Sin embargo, los principios y estándares de supervisión bancaria generados por este equipo sirven para que las autoridades pertinentes de países -miembros o no- de supervisión individual, los acojan y los pongan en práctica, con las debidas adaptaciones a la realidad de cada sistema financiero nacional.

---

*Basilea relacionada con estándares de supervisión Bancaria*”, Buenos Aires, Centro Argentino de Estudios Internacionales, 18-30.04.2011, en [http://www.caei.com.ar/sites/default/files/25\\_2.pdf](http://www.caei.com.ar/sites/default/files/25_2.pdf).

<sup>8</sup> Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, “*Convergencia internacional de medidas y normas de capital*”, 18-30.04.2011, en [http://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf)

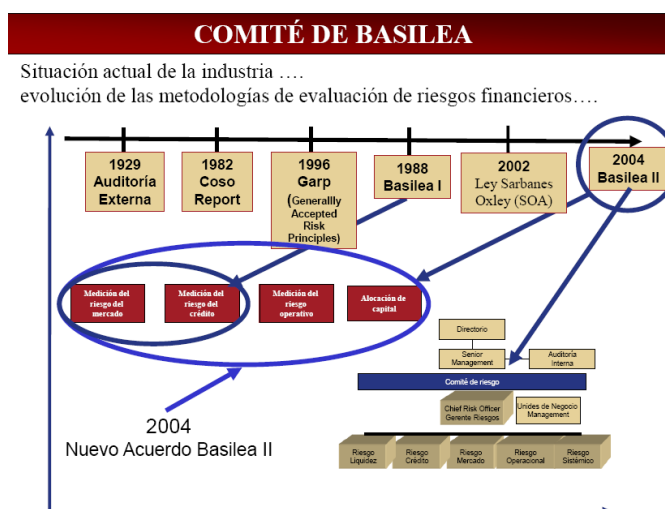
<sup>9</sup> Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, “*Conformación*” 18-30.04.2011, en <http://www.bis.org/about/orggov.htm>

La metodología y productos del trabajo del Comité han ido evolucionando. En 1988 se publicó un documento conocido como el Acuerdo de Capital (International convergence of capital measurement and capitalstandards), posteriormente llamado Basilea I, en el cual se establece como normas básicas: a) que el sistema bancario operará con un capital adecuado a los riesgos asumidos y b) que los bancos deben mantener un nivel mínimo de capital equivalente al 8% de sus activos ponderados por riesgo, para cubrirse de las pérdidas por riesgo de crédito; en esta ocasión se consideró únicamente el riesgo de crédito, pero en 1996 se incorporó también el riesgo de mercado.

En 1999 se inició un proceso de consulta a la instituciones bancarias en relación con el uso de modelo de cartera; con el sustento de esta información y con las experiencias recogidas en más de dos décadas, en 2004 el Comité publicó un marco de capital, conocido como Basilea II.

### GRÁFICO No. 1

Comité de Basilea: Evolución de las metodologías de evaluación de riesgos financieros



Fuente: Tomado de la presentación de clases de Especialización Superior en Finanzas UASB 2008 de Econ. Paul Noboa.

## **El Acuerdo de Capital Basilea II**

Basilea II denominado también el Acuerdo de Capital fue presentado por el Comité de Basilea en junio de 2004. La crisis económica y financiera, que habían experimentado algunos países, dio lugar a riesgos más complejos que requerían un marco de adecuación de capital.

“El Comité reconoce que el Acuerdo de Capital de Basilea es más extenso y más complejo que el Acuerdo de 1988. Esto no es más que el resultado de los esfuerzos del Comité por elaborar un marco sensible al riesgo, que ofrece además una serie de nuevas opciones para medir tanto el riesgo crediticio como el operativo. En su forma más sencilla, sin embargo, este marco que puede definirse como más “riesgo sensible” es apenas más complejo que el Acuerdo de 1988. Además, en el Acuerdo, lo que ha hecho el Comité es poner más énfasis en el papel que juegan el examen supervisor y la disciplina de mercado, como complementos esenciales de los requisitos de capital mínimo. La complejidad del nuevo marco es, en la opinión del Comité, el reflejo natural del avance de la banca y recoge asimismo las reacciones de la industria al Acuerdo de 1988”<sup>10</sup>.

## **Objetivos del Acuerdo de Capital de Basilea II**

Los objetivos del Acuerdo de Capital de Basilea II presentados en el documento consultivo de junio de 1999 (BIS, 2001:9), se describe a continuación:

- Promocionar seguridad y solidez en el sistema financiero. En este sentido, el nuevo marco deberá mantener por lo menos el nivel actual de capital en el sistema.
- Intensificar la igualdad competitiva;
- Constituir un método más amplio de tratamiento de los riesgos;
- Ofrecer enfoques de la suficiencia de capital que sea apropiadamente sensible al grado de riesgo representado por las posiciones y actividades del banco; y

---

<sup>10</sup> Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BIS), “*Documento Consultivo: Visión General del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea*”, Traducción realizada por la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). Enero 2001, 02-26.04.2011, en [http://www.bis.org/publ/bcbcsca02\\_s.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbcsca02_s.pdf)

- Centrarse en los bancos internacionalmente activos aunque sus implícitos deben ser aplicables a bancos de distintos niveles de complejidad y sofisticación.

Este marco presentó una estructura dividida en tres pilares:

- 1- Requerimiento mínimo de capital.
- 2- Revisión supervisora de la adecuación de capital.
- 3- Disciplina de mercado.

### **Pilar I: Requerimiento mínimo de capital**

Este pilar se trata de los componentes del capital y en el cálculo de los requerimientos mínimos de capital por riesgo de crédito, riesgo operacional y riesgo de mercado; busca mejorar la sensibilidad del requerimiento de capital al riesgo. Mientras tanto, el 8% de requerimiento mínimo de capital que estaba contemplado en Basilea I permanece sin cambio.

Para calcular el riesgo crediticio, el Comité presenta el método estándar y el IRB (Internal rating- based approach) conocido como modelo interno o de autogestión. Las instituciones financieras pueden optar por el método que mejor se adapte al tamaño y complejidad de las actividades de cada una de ellas, para fijar sus requerimientos mínimos de capital.

- a.) El método estándar está dirigido a instituciones financieras menos complejas en sus operaciones y con estructuras de control más sencillas; y, según el Comité, será “utilizado por muchos bancos del mundo para calcular los requisitos de capital mínimo” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2001:17).
- b.) El método IRB conocido como modelo interno se enfoca a instituciones de mayor tamaño y complejidad en sus operaciones, que han diseñado e

implementado, sistemas de medición de riesgos al interior de las instituciones financieras.

En relación con el riesgo operativo para el cálculo de requerimiento apropiado de capital mínimo, se propone tres alternativas:

1) Método de Indicador Básico

“El riesgo operativo se debe cubrir con un capital equivalente al promedio de los tres últimos años de un porcentaje fijo de sus ingresos brutos anuales. El Comité de Basilea II establece que el porcentaje sea del 15%”<sup>11</sup>.

2) Método Estándar

“Parte de la división en ocho líneas de negocio que son finanzas corporativas, negociación y ventas, banca minorista, banca comercial, pagos y liquidación, servicios de agencia, administración de activos e intermediación minorista. La exigencia de capital se calcula multiplicando los ingresos brutos de cada línea de negocio por un porcentaje” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2004) como se indica en el cuadro.

**CUADRO No. 1**

<b>Línea de negocio</b>	<b>Factores Beta</b>
Finanzas corporativas	18%
Negociación y ventas	18%
Banca minorista	12%
Banca comercial	15%
Pagos y liquidación	18%
Servicios de agencia	15%
Administración de activos	12%
Intermediación minorista	12%

Fuente: [http://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf). 162p

<sup>11</sup> Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, “*Convergencia internacional de medidas y normas de capital*”, Junio de 2004, 2-26.04.2011 en [www.bis.org](http://www.bis.org)

- 3) Modelo Avanzado (AMA): Permite que las instituciones financieras puedan desarrollar sus propias metodologías para llegar a estimar sus pérdidas, pero deben ser previamente aprobadas por los supervisores de la entidad.

### **Pilar II: Revisión supervisora de la adecuación de capital**

Su finalidad es asegurar que cada institución financiera además de mantener el requerimiento adecuado de capital, mantenga un control eficiente bajo la aplicación de políticas de riesgos. Este pilar, asimismo, contribuye a fortalecer la labor del supervisor con herramientas que permitan verificar que las instituciones financieras hayan implementado procedimientos internos para gestionar riesgo operativo y cuentan con el capital suficiente en relación con los riesgos asumidos.

### **Pilar III: Disciplina de mercado**

Es la divulgación de la información financiera que las entidades presentarán sobre su capital y sus riesgos, al público.

#### **1.2.4. Marco regulatorio ecuatoriano de riesgo operativo.**

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, el 20 de octubre del 2005, emitió la resolución No. JB-2005-834 con la norma 834 de Riesgo Operativo que incorpora los lineamientos mínimos y mejores prácticas de control interno que deben seguir todas las entidades financieras del país para garantizar la continuidad del negocio frente a posibles riesgos a los que pudiera estar expuesto. Para ello, identifica cuatro aspectos que deben ser administrados en forma apropiada: procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

Por su lado la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el 01 de abril del 2013, emite una circular para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, sobre el cumplimiento de las normas de gestión de riesgo operativo que dice “se dispone que las cooperativas del segmento 4, que debían complementar la implementación de

dichas disposiciones (el cumplimiento de la normativa relativa al riesgo operativo, contenida en el capítulo V de la gestión de riesgo operativo, del título X, de la gestión de administración de riesgo) hasta el 31 de marzo del 2013, procedan a remitir el cuestionario para evaluar el cumplimiento de las normas de gestión del riesgo operativo hasta el 30 de abril del 2013”

### **1.3. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO**

#### **1.3.1. Antecedentes**

En el Ecuador, durante las décadas cincuenta y sesenta, las cooperativas cobraron mayor presencia en el sistema financiero, circunstancia que determinó la creación de la Dirección Nacional de Cooperativas con el propósito de tener en el Estado un organismo que registre y regule a este sector. Asimismo, se publica en el Registro Oficial No. 123 de 20 de septiembre de 1966 la Ley de Cooperativas y posteriormente el decreto supremo de 1966 y 1978; así, al amparo de estas normativas el sistema cooperativo se inicia en el País.

Por las ineficientes políticas y normativas regulatorias dirigidas a las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros nace una prioridad impostergable que es la implementación de medidas de seguridad para precautelar los intereses colectivos de los socios y clientes; a partir de entonces, el Estado y las misma entidades cooperativistas sienten la necesidad de contar con un marco regulatorio y de supervisión, acorde con sus propias dinámicas.

Como resultado, en la Constitución de la República del Ecuador del 2008 se reconoce que el sistema económico es social y solidario; incluyéndose al cooperativismo dentro de este sistema económico, según el artículo 283, que dice:

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado,



en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico 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”.

Así mismo, el artículo 311 de la Constitución aclara que las “cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro” serán parte del Sector Financiero Popular y Solidario.

### **1.3.2 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero**

#### **Popular y Solidario y su Reglamento**

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidario entra en vigencia el “10 de mayo del 2011, al publicarse en el Registro Oficial 444 de la misma fecha”, con la cual “se derogan la Ley de Cooperativas publicada en el Registro Oficial No. 123 de 20 de septiembre de 1966 y su codificación del 2001; (2) El Decreto Supremo No. 6842, publicado en el Registro Oficial 123 del 20 de septiembre de 1966; (3) El Decreto Supremo No. 2572-A publicado en el Registro Oficial No. 615 de 26 de junio de 1978”<sup>12</sup>.

Posteriormente con decreto 1061 se publica en el Registro Oficial 648, de 27 febrero del 2012, y entra en vigencia el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, como complemento a la Ley de Economía Popular y Solidaria.

El objetivo de esta normativa es reconocer y visibilizar a las organizaciones conformadas por los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas y unidades económicas populares; orientadas a los principios de la búsqueda del Buen Vivir y bien común, la prelación del trabajo sobre el capital y de los interés colectivos sobre los

---

<sup>12</sup> Asamblea Nacional, “*Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*”, 2011.

individuos, el comercio justo y consumo ético y responsable, la equidad de género, el respeto a la identidad cultural, la autogestión, la responsabilidad social y ambiental.

### **Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario**

En el artículo 144 de la LOEPS (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria), señala que la regulación del Sector Financiero Popular y Solidario “estará a cargo de la Junta de Regulación, instancia de la Función Ejecutiva conformada por tres miembros con voz y voto, que serán los titulares de Coordinación de Desarrollo Social, de la Política Económica y un delegado del Presidente de la República”, adicionalmente indica este mismo artículo que el “Superintendente de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario o su delegado participará en las sesiones de la Junta de Regulación en calidad de invitado con voz informativo pero sin voto”.

Las regulaciones para las cooperativas de ahorro y crédito que forman parte del Sector Financiero Popular y Solidario, se determina que serán acorde a los segmentos en que se ubiquen las organizaciones. La Junta de Regulación con fecha 29 de octubre del 2012, Resolución No.JR-STE-2012-003 expide la regulación para la segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito, indicando que las Cooperativas de Ahorro y Crédito que fueron reguladas y supervisadas por la SBS pasan a formar parte del segmento 4, mientras que las otras a los segmentos tres, dos y uno, dependen de factores como activos, socios y cobertura geográfica.

### **Control del Sector Financiero Popular y Solidario**

El control de estas entidades pasó a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria “que se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva” (art. 146 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria).

Dentro de la nueva entidad de control se establece un cronograma para asumir la responsabilidad del control de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, para las cooperativas que estaban bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas fue a partir del 1 de noviembre del 2012 y las que estaban controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros fue a partir del 1 de enero del 2013.

Desde entonces se prohibió la creación de nuevas cooperativas de conformidad a la tercera disposición transitoria de la Ley, que objeta la constitución de “nuevas organizaciones del sector Financiero Popular y Solidario, ni abrir sucursales, agencias, u oficinas [...] hasta noventa días de designado el Superintendente de Economía Popular y Solidaria”; será la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) la que defina la legalización de nuevas organizaciones de conformidad con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento.

En la SEPS están implementando metodologías de supervisión preventivas, respetando las gestiones particulares de cada entidad, es decir, evaluaciones cualitativa y cuantitativa de la gestión administrativa y financiera de la cooperativa de ahorro y crédito del Sector Financiero Popular y Solidario. Las nuevas metodologías de supervisión se trabajan en dos direcciones; mediante seguimiento extra-situ por medio de evaluación de los estados financieros y a través de supervisiones in- situ, con auditorias en las entidades; de esta forma se pretenden reforzar el control de las COAC's y obtener alertas de prevención que garanticen y precautelen los depósitos de los socios.

## **CAPITULO II: CASO DE ESTUDIO**

### **2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO**

En el Ecuador, el Sector Financiero Popular y Solidario está conformado por cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, de acuerdo al artículo 78 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. De este grupo, las cooperativas de ahorro y crédito tienen mayor participación en la economía del País; pero se debe destacar la importancia del rol que cumplen las cajas solidarias y bancos comunales en los sectores rurales y urbanos marginales, al incluir personas con menores posibilidades de acceder a servicios financieros.

De acuerdo a los datos publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el 6 de agosto del 2013, existen 946 cooperativas de ahorro y crédito y están distribuidas por provincias, de la siguiente manera:

**CUADRO No. 2**  
**Cooperativas de Ahorro y Crédito por provincias al 13-08-2013**

<b>Provincia</b>	<b>No. cooperativas</b>
Pichincha	185
Tungurahua	161
Chimborazo	92
Cotopaxi	82
Guayas	64
Loja	62
Azuay	56
Manabí	52
Imbabura	30
Bolívar	26
Los Ríos	26
Cañar	22
El Oro	19
Zamora Chinchipe	10
Esmeraldas	9
Pastaza	9

Carchi	8
Santa Elena	7
Napo	5
Orellana	5
Sucumbíos	5
Morona Santiago	4
Santo domingo de los Tsachilas	4
Galápagos	3
<b>TOTAL</b>	<b>946</b>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Elaborado por: Nancy Sarango

Es claro que el mayor número de cooperativas están localizadas en las provincias de Pichincha, Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi.

Por otro lado, estas organizaciones en su mayoría pertenecen a redes y uniones de cooperativas de ahorro y crédito, con la finalidad de apoyarse y fortalecer el sistema cooperativo. Estas organizaciones son: la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCACNOR), Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Centro (UCACCENTRO), Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR), entre las redes están: Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE), Red de Estructuras Financieras Locales Alternativas del Austro Ecuatoriano (REFLA), Red de Estructuras de Finanzas Populares y Solidarias de Chimborazo (REFICH), Caja Central Cooperativa FINANCOOP, Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) y la Red Financiera Rural (RFR).

En este contexto, el estudio de eventos causantes de pérdidas por riesgo operativo en el periodo del 2006 al 2010 fue en cuatro cooperativas de ahorro y crédito del Sector Financiero Popular y Solidario que son miembros de la Red Financiera Rural (RFR). Se decidió trabajar con este grupo por la apertura de la organización y de las cooperativas.

## **2.2. COOPERATIVAS PARTICIPANTES**

Para seleccionar las organizaciones participantes en esta investigación, por medio de la RFR se efectuó una consulta entre las Cooperativas de Ahorro y Crédito miembros; de esta manera se identificaron aquellas que estaban dispuestas a colaborar y de manera voluntaria a entregar información en primera instancia de eventos de riesgo operativo que causaron pérdidas; y, en segunda instancia sobre los macroprocesos, procesos y actividades de las áreas en donde se generaron pérdidas con la identificación y evaluación de riesgo operativo inherentes en cada una de las actividades. Las cooperativas participantes fueron cuatro:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Ibarra
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle y
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi.

### **2.2.1. Información General de las cooperativas en estudio**

Se presenta a continuación una descripción general de las cuatro cooperativas en estudio:

#### **a) Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Ibarra**

La cooperativa perteneciente al segmento dos del Sector Financiero Popular y Solidario, la matriz de la entidad está ubicada en el cantón San Antonio de Ibarra, provincia de Imbabura, tiene una sola agencia en Atuntaqui, fue creada el 24 de abril de 1960. El objetivo de la Cooperativa es el desarrollo integral de sus asociados, en especial de los microempresarios que se dedican al tallado en madera; ofrece servicios ahorro a la vista, programado, infantil y depósito a plazo fijo, y en los créditos de consumo, crédito de vivienda, microcrédito, emergentes y asociativos.

Además brinda otros servicios no financieros a los socios por medio de convenios y/o contratos como seguros de desgravamen, fondo de vida y accidentes personales, fondo mortuario, cobro de planillas de servicios básicos, transferencia de dinero, venta de SOAT y pago de bono de desarrollo humano.

#### **b) Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas (CACMU)**

Es una cooperativa del segmento dos del Sector Financiero Popular y Solidario, miembro de la Unión de Cooperativa del Norte (UCACNOR), en cuyos antecedentes se dice:

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito "MUJERES UNIDAS", nace en el año 2000 como caja solidaria conformada por 13 organizaciones y se legaliza como cooperativa de ahorro y crédito el 4 de diciembre del 2001 mediante Acuerdo Ministerial N° 137 del MIES para viabilizar el microcrédito de desarrollo y la voluntad de unir los pequeños esfuerzos de las Organizaciones y Grupos Solidarios de las mujeres y sus familias del norte ecuatoriano de las provincias de Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Pichincha. Surge para apoyar el trabajo de las organizaciones de sectores rurales y urbanos populares potenciando la capacidad productiva de mujeres microempresarias, mestizas, negras e indígenas y sus familias, mediante la asistencia financiera y no financiera y el fortalecimiento socio-organizativo popular. [...] Son socias de la Cooperativa, organizaciones como: asociaciones de hecho y de derecho, cajas solidarias comunitarias y grupos solidarios. Al 31 de diciembre de 2011 cuenta con 8075 socias y socios, agrupadas en 67 organizaciones, 962 grupos solidarios y 12 Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito”<sup>13</sup>.

#### **c) Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle**

Cooperativa de ahorro y crédito perteneciente al segmento tres del Sector Financiero Popular y Solidaria se caracteriza como grande por el monto de sus activos, número de socios y de agencias. Los antecedentes históricos de esta organización son:

“Cooperativa formada el 3 de septiembre del 2002, mediante Acuerdo Ministerial No. 01277, ubicada en el cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha y sus agencias se encuentran en Fajardo, Amaguaña, Armenia, Pintag, Tolontag, Alangasí, Cotogchoa, Conocoto y La Argelia.

---

<sup>13</sup> Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas, “Página institucional”, 21.04.2013, en [http://cacmu.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2:historia&catid=7:datos-generales](http://cacmu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2:historia&catid=7:datos-generales)

La institución trabaja con el propósito de mejorar el desarrollo integral de la comunidad, otorgando créditos oportunos y captando recursos con atención y trato personalizado.

Los servicios están dirigidos a la población rural y urbana marginal de la zona del Valle de los Chillos. Sus socios son: artesanos, comerciantes, microempresarios, productores agropecuarios de pequeña escala, transportistas y profesionales”<sup>14</sup>.

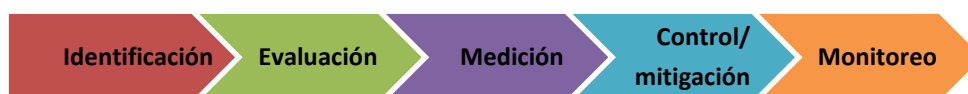
#### d) **Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi**

Cooperativa del segmento tres del Sector Financiero Popular y Solidario, constituida el 23 de enero del 2003, domiciliada en la ciudad de Ambato. Tiene agencias en Quito, Latacunga, Salcedo, Píllaro, Pelileo, Riobamba y Machachi. Los servicios que la Cooperativa ofrece para sus socios son productos financieros de ahorro y crédito y otros por medio de convenios y contratos como pago de bono de desarrollo humano, cobro de planilla de luz eléctrica, cobro de SOAT y cobro de planilla de agua potable.

### **2.3.FASES DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO**

La gestión de riesgo operativo se realiza por fases que parte con la identificación como algo fundamental para los siguientes procesos de evaluación, control/mitigación y monitoreo.

**GRÁFICO No. 2**



Elaborado por: Nancy Sarango

#### **2.3.1. Metodología de identificación de riesgo operativo**

Las entidades financieras deben identificar y evaluar el riesgo operacional inherente en todos los productos, actividades, procesos y sistemas y de igual manera para productos nuevos antes de que sean introducidos (Comité de Basilea sobre Supervisión

<sup>14</sup> Estudio swisscontact, mediante la RFR



Bancaria, 2002:11). Para la identificación efectiva del riesgo se tienen en cuenta los factores internos (estructura organizacional, la naturaleza de sus actividades, la calidad de personal, cambios organizacionales, logros alcanzados por el empleado) y factores externos (cambios en el sector financiero y avances tecnológicos) que pueden afectar al logro de los objetivos (Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, 2002:11).

Existen varios procesos que ayudan a identificar y evaluar el riesgo operativo de acuerdo al documento Sanan Prácticas para la Administración y Supervisión del Riesgo Operacional del Comité de Basilea están la Auto-evaluación o evaluación del riesgo, mapeo de riesgos, indicadores claves de riesgos, tarjetas de punteo, límites inferiores restricciones, medición.

Esta propuesta de metodología de identificación de riesgo operativo será en una fase cualitativa y se utilizará la auto-evaluación o evaluación del riesgo.

### **Auto-evaluación o evaluación del riesgo**

La metodología que se utilizó para identificar el riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito fue una combinación de técnicas, para recolectar información de incidencia y eventos de pérdidas en el pasado (información histórica) y riesgos potenciales por actividad, que se describen a continuación:

**Encuestas internas:** aplicación de este instrumento a la gerencia general y jefes departamentales sobre los principales eventos de riesgo operativo que se generaron o suscitaron entre el período 2006- 2010.

**Entrevistas:** aplicación de este instrumento a la gerencia, jefes departamentales y dueños de los procesos con el objetivo de levantar procesos e identificar riesgos en cada actividad, debido a que las cooperativas no contaban con una gestión por procesos. Mediante esta técnica se identificaron los macroprocesos, procesos y subprocesos y

dueños de procesos, y los riesgos para cada actividad de los procesos de ventanilla y crédito.

### **Levantamiento de información de eventos de riesgo operativo generadores de pérdidas durante el período comprendido del 2006 – 2010**

Como primer paso se procedió a levantar la información sobre incidencias y eventos de pérdidas que surgieron en las diferentes actividades en los periodos 2006-2010. Las encuestas fueron elaboradas sobre seis grandes eventos de riesgo operativo que son reconocidos por el Comité de Supervisión Bancaria Basilea en buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo, como fraude interno, fraude externo, relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo, prácticas con los clientes, productos y negocios, daños a activos materiales, alteraciones en las actividades y fallos en los sistemas, ejecución, entrega y procesamiento -errores en la introducción de datos.

La información que fue recolectada por medio de encuestas a los gerentes y jefes departamentales sobre eventos de riesgo operativo se tabuló en dos grupos, en primer lugar de los gerentes y en segundo de los jefes departamentales.

#### **Encuestas aplicadas a los gerentes**

Las encuestas se aplicaron a los cuatro gerentes de las cooperativas. Los resultados, por tratarse de datos confidenciales, fueron consolidados para presentarlos a continuación, de acuerdo con cada una de las preguntas:

- a) De los siguientes eventos de riesgo operativo, ¿cuáles son los que se han producido en la institución que usted tan acertadamente dirige?

**Fraude interno.** Indique cuál. Puede ser más de uno.

**CUADRO No. 3**  
**Fraude interno**

<b>Fraude interno</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
¿El empleado no le informó intencionadamente de determinadas	2	33%
¿Infidelidad de los empleados?	2	33%
¿Uso de información privilegiada para interés personal?	0	0%
Ningún caso de fraude interno	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

### **Interpretación**

Por las respuestas a esta pregunta, se presume que existió fraude interno en una agencia de dos cooperativas. Indican que identificaron créditos ficticios y la toma de posiciones riesgosas. Además, mencionan que los directivos y los jefes departamentales no tenían conocimientos de las irregularidades en las operaciones de la agencia y como alternativa de solución optaron por cambiar al personal, previa la firma de acuerdos para la respectiva devolución. Por otra parte, indican que existió infidelidad de los empleados en ventanilla, al no informar sobre faltantes y sobrantes de caja, reversiones en estados de cuentas de socios, entre otros.

**Fraude externo.** Indique cuál. Puede ser más de uno.

**CUADRO No. 4**  
**Fraude externo**

<b>Fraude externo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Robo	1	20%
Asalto	1	20%
Falsificación	1	20%
No existió fraude externo	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

## Interpretación

Mencionan en dos cooperativas que existió robo, asalto y falsificación. Robo de dinero en efectivo al momento de trasladar desde la cooperativa hasta una institución financiera para su respectivo depósito; el asalto fue en tres ocasiones a una misma agencia.

### Interrupciones por caída de software.

**CUADRO No. 5**  
**Interrupciones por caída de software.**

Interrupción por caída de software	Frecuencia	%
Fallas en el sistema, problemas tecnológicos.	4	100%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

## Interpretación

Indican en las cuatro cooperativas que existieron fallas en el sistema software, problemas tecnológicos hardware, fallas de telecomunicación internet; con una frecuencia de ocurrencia baja.

**Ejecución de procesos de gestión.** Indique cuál. Puede ser más de uno.

**CUADRO No. 6**  
**Ejecución de procesos de gestión.**

Ejecución de procesos de gestión	Frecuencia	%
Errónea entrada de datos	3	75%
Documentación legal incompleta	0	0%
Accesos no aprobados a la cuentas de clientes	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

## Interpretación:

De acuerdo con los datos recolectados, mencionaron en dos cooperativas que existen documentos incompletos en aperturas de cuenta, que les ocasiona problemas por no contar con una base de datos confiable de los socios. También mencionan que existieron accesos no aprobados a las cuentas de socios.

**Prácticas con clientes, productos y negocios.** Indique cuál. Puede ser más de uno.

**CUADRO No. 7**

**Prácticas con clientes, productos y negocios.**

<b>Prácticas con clientes, productos y negocios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Pérdida de información confidencial	1	25%
Inapropiado manejo de cuentas	0	0%
Errores en contratos con clientes.	1	25%
No surgió ninguno de estos eventos	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

**Interpretación:**

En dos cooperativas indican que existió pérdida de información confidencial de socios inversionistas, no se ha identificado el área y la persona responsable. Otro evento que mencionan son los errores y enmiendas encontradas en pagarés.

**¿Tiene contratadas pólizas de seguro que cubran diferentes eventos de riesgo operativo?**

**CUADRO No. 8**

**Póliza de seguros contratados que cubren eventos de riesgo operativo**

<b>Póliza de seguros que cubren eventos de riesgo operativo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Seguro contra incendio.	4	22%
Seguro contra robo de activos fijos.	4	22%
Seguros contra desastres naturales – terremotos	1	6%
Póliza de fidelidad.	4	22%
Seguro contra riesgos.	0	0%
Equipo electrónico	3	17%
Transporte de valores	2	11%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

**Interpretación:**

Todas las cooperativas mencionaron que han contratado seguros contra incendio, robo de activos fijos y póliza de fidelidad. Por otro lado, tres cooperativas mencionan que tienen contratado seguro de equipo eléctrico y dos instituciones seguro de transporte de dinero.

## Encuestas aplicadas a jefes departamentales

Las encuestas realizadas a los jefes departamentales se ajustaron a la organización de cada cooperativa. La aplicación de este instrumento de investigación se realizó a las siguientes áreas: crédito y cobranza, financiera, tecnológico o sistemas, captaciones, establecidas en base a las similitudes que se encontró en las cuatro cooperativas; sin embargo, en tres cooperativas existe el área de recursos humanos y en una auditoría interna, pero la información proporcionada por estas dos direcciones no se tabuló, tomando en cuenta que recursos humanos es un área no operativa y el Auditor Interno es quién vigila el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procesos y procedimientos.

Algunas preguntas tuvieron múltiples respuestas; en este caso el total de la frecuencia no será el número de encuestados, sino el número de respuestas dadas.

**¿Se ha identificado fraude interno en su cooperativa en el área que trabaja?**

**CUADRO No. 9**

### Fraude interno

Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
	F	F	F	F	F	%
Si	2	2	2	2	8	50%
No	2	2	2	2	8	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas el 50% manifiesta que si existió un presunto fraude interno, que representaría a dos cooperativas, indican que afectó a las áreas de crédito y cobranza por registros de créditos que no fueron entregados; al área de captaciones por falta de registro de pólizas, y por último afectó a los Estados Financiero en los registros contables.

**Si la respuesta es positiva, ¿con qué frecuencia?**

**CUADRO No. 10**

**Frecuencia de fraude interno**

Frecuencia \ Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
	F	F	F	F	F	%
Baja: Una vez al año.	2	1	1	2	6	75%
Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.	0	1	1	0	2	25%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

**Interpretación:**

En esta pregunta el total es dos, ya que depende de las respuestas positivas dadas a la pregunta anterior. Se concluyó que la frecuencia de ocurrencia del presunto fraude interno es baja con un 75% de respuestas, significa que ocurrió una vez al año; estas respuestas fueron dadas por las áreas de crédito-cobranza, captaciones, financiero y tecnología y con un 25% mencionan que son muy bajas las áreas de financiero y tecnología.

**¿Qué impacto causó el fraude interno?**

**CUADRO No. 11**

**Impacto de fraude interno**

Impacto \ Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
	F	F	F	F	F	%
Menor: Pérdidas marginales	2	2	2	2	8	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

**Interpretación:**

Para la interpretación de esta respuesta cabe mencionar que existieron varias opciones. En esta pregunta con el 100% todas las áreas coincidieron en manifestar que el impacto que causó el presunto fraude interno, en las dos cooperativas, fueron pérdidas

menores, como pérdidas marginales, dadas las gestiones realizadas para que las personas involucradas devuelvan los valores.

### ¿Qué medidas se tomaron al respecto?. Mencione

Los jefes departamentales de las dos cooperativas mencionan que en ventanilla, se ha optado por rotar al personal y en crédito al final del día verifican que los documentos de los socios que solicitaron el crédito estén completos.

### ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder un fraude interno?

Las sugerencias que dan se refieren a tener un mayor control interno, no dar mucha libertad a las agencias y sobre todo control y seguimiento, contratar un auditor interno y mejorar la selección de personal en función de valores, honestidad y ética.

### ¿Ha existido eventos externos que han causado pérdidas en la institución?

#### CUADRO No. 12

#### Evento externo

Eventos externos	Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
		F	F	F	F	F	%
Si		1	2	0	2	5	31%
No		3	2	4	2	11	69%
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

#### Interpretación:

De los resultados obtenidos en esta pregunta de pérdidas por eventos externos, un 69% mencionan que no existió este evento; mientras que el 31% menciona que si ocurrieron eventos externos e indican que afecto a las áreas de crédito y cobranza, captaciones y financiero. Las cooperativas afectadas manifiesta que existieron asaltos a las agencias y robo de dinero al momento de trasladar para el depósito.



### CUADRO No. 13

#### Eventos externos

Eventos externo \ Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
	F	F	F	F	F	%
Robo	1	0	0	1	2	33%
Falsificación	0	0	0	1	1	17%
Hackers	0	0	0	0	0	0%
Asalto	0	2	0	1	3	50%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

#### Interpretación:

El 50% manifiesta que sufrió pérdidas por asalto en tres ocasiones a las agencias; con el 33% otra de las cooperativas menciona que existió robo de activo fijo, una moto del asesor y al momento de transportar el dinero al banco, donde mantiene la cooperativa la cuenta y con el 17% indica que existió una presunta falsificaciones de documentos para retiro de dinero de la cuenta de ahorros de un socio.

**Si la respuesta es positiva, señale la frecuencia**

### CUADRO No. 14

#### Frecuencia de ocurrencia de eventos externos

Frecuencia de eventos externos \ Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
	F	F	F	F	F	%
Baja: Una vez al año.	0	2	0	1	3	60%
Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.	1	0	0	1	2	40%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

#### Interpretación:

El 60% manifiesta que ocurrió pérdidas por eventos externos con una frecuencia baja lo que significa una vez al año, esta respuesta indican el área financiero y de captaciones y el 40% menciona que son muy bajas que ocurrió una sola vez en los últimos cinco años esto indica las áreas de crédito y cobranza y captaciones, de acuerdo a los

resultados se refieren al asalto a una misma agencia de la cooperativa en tres ocasiones y por el robo al momento de transportar dinero.

### ¿Qué impacto causó el evento externo?

**CUADRO No. 15**

#### **Impactos que causaron los eventos externos**

Impacto de eventos externos	Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
		F	F	F	F	F	%
Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos		0	1	0	0	1	20%
Menor: Pérdidas marginales		0	1	0	2	3	60%
Bajo: Pérdidas insignificantes		1	0	0	0	1	20%
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

#### **Interpretación:**

Los impactos que causaron los eventos externos manifiesta el 60% que son menores, debido a que se había contratado una póliza de seguro que cubrió la pérdida; sin embargo, la cooperativa asumió el gasto del deducible del 10% y el 20% manifiestan que son moderados y este mismo porcentaje que son bajas las pérdidas.

### ¿Qué medidas se tomaron al respecto? Mencione

Mencionan que para una agencia procedieron a contratar guardias de seguridad con experiencia, y en otra cooperativa implementaron sistemas de seguridad, mientras que en las otras están analizando alternativas para prevenir estos acontecimientos.

### ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder el evento de la pregunta 7?

Los jefes departamentales sugieren realizar un estudio del sector antes de abrir una sucursal o agencia para conocer algunas de las características geográficas, sociales y económicas de los posibles socios; y, también dar capacitación en el área de seguridad.

**¿En su cooperativa se ha identificado daños de activos por incendios o inundaciones?**

**CUADRO No. 16**

**Daños en activos fijos por incendios o inundaciones**

Daños de activos por incendio, inundación	Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
		F	F	F	F	F	%
Si		0	0	0	0	0	0%
No		4	4	4	4	16	100%
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

**Interpretación:**

El 100% las cooperativas encuestadas manifiestan que no han surgido eventos como incendios e inundaciones; por lo tanto, no existieron daños en activos fijos y tampoco pérdidas.

**¿Con qué frecuencia hay fallas en el sistema- problemas tecnológicos?**

**CUADRO No. 17**

**Frecuencia de fallas en el sistema –problemas tecnológicos**

Fre- cuencia de fallas en el sistema problemas tecnológicos	Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
		F	F	F	F	F	%
Muy Alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes)		0	1	1	0	2	13%
Alta: Una vez cada tres meses.		0	1	0	1	2	13%
Moderada: Una vez cada seis meses.		2	1	2	1	6	38%
Baja: Una vez al año.		2	1	0	2	5	31%
Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.		0	0	1	0	1	6%
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

**Interpretación:**

Identifican el 38% que las fallas en el sistema tecnológico es moderado lo que significa una vez cada seis meses, un 31% menciona que es baja lo que representa una vez al año, el 13% menciona que la falla en el sistema tecnológico es alta que ocurre una vez cada 6 meses, con porcentaje del 12% mencionan que es muy alta que ocurre al

menos una vez al mes; y, el otro 6% menciona que la ocurrencia es muy baja que sucedió una sola vez en los últimos cinco años.

### ¿Qué impacto causaron las fallas en el sistema- problemas tecnológicos?

**CUADRO No. 18**

#### Impacto que causaron fallas en el sistema –problemas tecnológicos

Impacto de fallas en el sistema problemas tecnológicos	Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
		F	F	F	F	F	%
Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos		0	1	1	2	4	25%
Menor: Pérdidas marginales		2	1	1	1	5	31%
Bajo: Pérdidas insignificantes		2	2	2	1	7	44%
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

#### Interpretación:

El 44% de las personas encuestadas mencionan que el impacto que causó las fallas en el sistema por problemas tecnológicos fueron bajos con pérdidas insignificantes que no tienen mayor implicación en las paralizaciones de actividades de la cooperativa por causa de falla en el sistema, el 31% menciona que son pérdidas marginales y el 25% que causó un impacto moderado.

### ¿Ha existido pérdida de información confidencial?

**CUADRO No. 19**

#### Pérdida de información confidencial

Pérdida de información confidencial	Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
		F	F	F	F	F	%
Si		1	0	1	1	3	19%
No		3	4	3	3	13	81%
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

### Interpretación:

El 81% menciona que no existió pérdida de información confidencial y el 19% menciona que sí, esto representa una cooperativa. Esta pérdida de información fue de la base de datos de los socios inversionistas.

### ¿Con qué frecuencia ha existido pérdida de información confidencial?

CUADRO No. 20

#### Frecuencia de ocurrencia de pérdida de información confidencial

Frecuencia de pérdida de información confidencial	Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
		F	F	F	F	F	%
Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.		1	0	1	1	3	100%
Total		1	0	1	1	3	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

### Interpretación:

El 100% menciona que la frecuencia de ocurrencia de la pérdida de información confidencial es muy baja, que ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.

### ¿Qué impacto causó la pérdida de información confidencial?

CUADRO No. 21

#### Impacto que causó la pérdida de información confidencial

Impacto de pérdida de información confidencial	Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
		F	F	F	F	F	%
Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos		1	1	1	1	4	100%
Total		1	1	1	1	4	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

### Interpretación:

Todas las áreas que representa el 100% mencionan que causó un impacto moderado la pérdida de información de socios inversionistas.

**¿En su cooperativa, se ha identificado un inapropiado manejo de cuentas?**

**CUADRO No. 22**

**Inapropiado manejo de cuentas**

Inapropiado manejo de cuentas \ Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
	F	F	F	F	F	%
Si	2	0	0	2	4	25%
No	2	4	4	2	12	75%
Total	4	4	4	4	16	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

**Interpretación:**

El 75% de los encuestados mencionan que no existe un inapropiado manejo de cuentas; mientras que el 25% menciona que sí existió, con relación a las cuentas de ahorro de los socios.

**¿Con qué frecuencia ha existido un inapropiado manejo de cuentas?**

**CUADRO No. 23**

**Frecuencia de ocurrencia de un inapropiado manejo de cuentas**

Frecuencia de inapropiado manejo de cuentas \ Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
	F	F	F	F	F	%
Baja: Una vez al año.	2	0	0	1	3	75%
Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.	0	0	0	1	1	25%
Total	2	0	0	1	4	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

**Interpretación:**

El 75% de los encuestados mencionan que la frecuencia de ocurrencia de un inapropiado manejo de cuentas es bajo, es decir una vez al año y el 25% mencionan que es muy bajo o sea que ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.

## ¿Qué impacto causó un inapropiado manejo de cuentas?

### CUADRO No. 24

#### Impacto que causó un inapropiado manejo de cuentas

Impacto de inapropiado manejo de cuentas \ Áreas	Crédito y Cobranza	Financiero	Tecnología Sistemas	Captación	TOTAL	
	F	F	F	F	F	%
Menor: Pérdidas marginales	1	0	0	2	3	75%
Bajo: Pérdidas insignificantes	1	0	0	0	1	25%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Sarango

#### Interpretación:

El 75% menciona que el impacto que causó un inapropiado manejo de cuentas fue menor, pérdidas marginales y el 25% mencionan que fue bajo consideradas como pérdidas insignificantes.

#### Levantamiento de información de procesos en las entidades participantes

De acuerdo a la información recopilada las entidades no realizan una gestión por procesos; por lo tanto, para la identificación de eventos de riesgo operativo se inició con el levantamiento de procesos de manera general, se identificaron con los dueños de los procesos los elementos necesarios para una buena gestión. Para una mejor comprensión se inicia con la definición de la palabra proceso “como al conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan para transformar elementos de entrada en resultado final”<sup>15</sup>. En las cooperativas de ahorro y crédito como elemento de entrada serán los socios agrupados de acuerdo a sus necesidades y vínculo común y el resultado final será la satisfacción de los socios que reciben los servicios financieros y no financieros finales.

<sup>15</sup> Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., “Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión”, 10-05-2013, en [http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/normatividad\\_conceptos.pdf](http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/normatividad_conceptos.pdf)

La jerarquía de los procesos parte de un sistema denominado cadena de valor, Porter define “el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio”<sup>16</sup>, herramienta que ayuda identificar a los procesos agrupados en:

- Procesos estratégicos o gobernantes
- Procesos operativos o productivos
- Procesos de apoyo o habilitantes

### **Procesos estratégicos o gobernantes**

“Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales” (SBS, 2005:254). En este proceso se planifica, evalúa y aprueban políticas para alcanzar los objetivos y el bien común de sus asociados.

### **Procesos operativos o productivos**

“Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes” (SBS, 2005:254). Son los procesos que transforman el insumo en producto final, en otras palabras permiten que lleguen los servicios a sus asociados y se convierte en la razón de ser de la entidad.

### **Procesos de apoyo o habilitantes**

“Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad

---

<sup>16</sup> Luis Edmundo Ayala Ruiz y Amaya Ramiro Aria, “Gerencia de Mercadeo: Ciencias Económicas y Administrativas”, 10-05-2013, en <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>



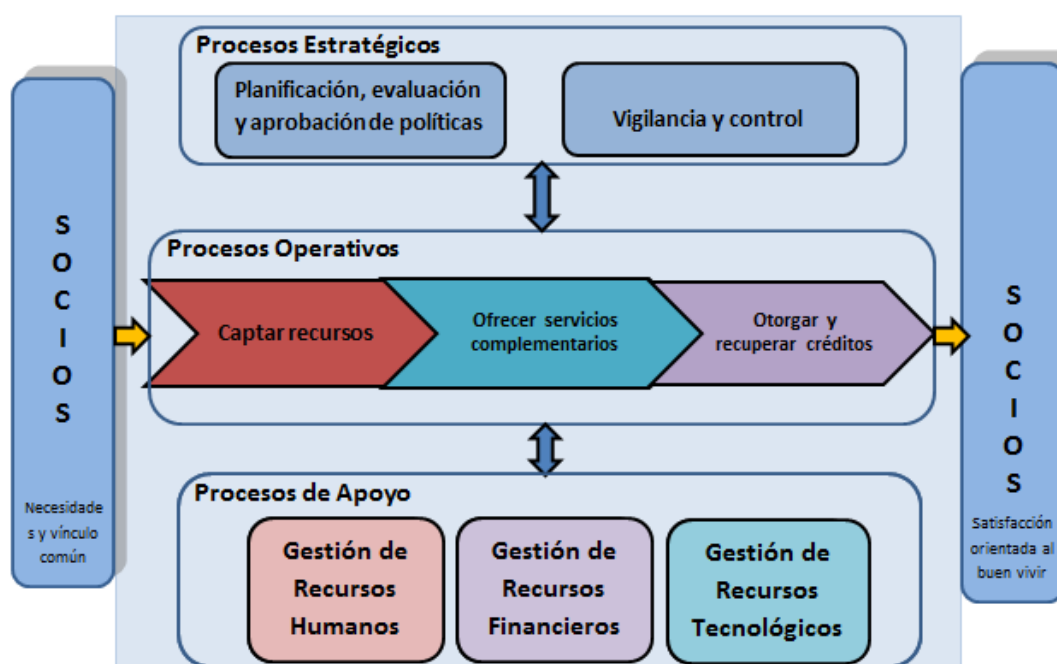
de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos” (SBS, 2005:254).

### Cadena de valor general para las cuatro cooperativas

Para elaborar la cadena de valor se consideraron los servicios que entregan, los objetivos, la misión y visión de las cooperativas de ahorro y crédito y a continuación se plantea una cadena de valor de manera general para las cooperativas de ahorro y crédito en estudio.

**GRÁFICO No. 3**

### Cadena de valor



Fuente: Entrevistas  
Elaborado por: Nancy Sarango

### Procesos estratégicos o gobernantes

El proceso estratégico denominado gobierno cooperativo estará integrado por los Consejos de Administración y Vigilancia.

**Proceso de planificación, evaluación y aprobación de políticas:** Funciones que cumple el Consejo de Administración de conformidad con lo que determinado el artículo 34 por Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero que indica: planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa y aprobar políticas institucionales y metodología de trabajo.

**Proceso de vigilancia y control:** Funciones que cumple el Consejo de Vigilancia de acuerdo con lo que determinado el artículo 38 por Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero que indica: vigilar que la contabilidad se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes y que se cumpla con todas las observaciones de auditoría; y, controlar las actividades económicas de la cooperativa y los procedimientos de contratación y ejecución.

#### **Procesos apoyo o habilitantes**

**Procesos de captar recursos:** Por medio de este proceso las cooperativas establecen estrategias para incrementar la captación de recursos de socios activos, potencializar a socios pasivos e incrementar el ingreso de nuevos socios.

**Proceso de ofrecer servicios complementarios:** En este proceso las cooperativas establecen estrategias mediante convenios, contratos y otros, para brindar servicios adicionales a los socios.

**Proceso de otorgar y recuperar crédito:** En este proceso las cooperativas analizan la idoneidad de los socios como sujeto de crédito para colocar sus productos financieros; y, la recuperación.

#### **Proceso de apoyo**

**Gestión de recursos humanos:** En este proceso las cooperativas gestionan procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, permanencia y retiro de los empleados.

**Gestión de recursos financiera:** En este proceso las cooperativas administran los recursos financieros.

**Gestión de recursos tecnológicos:** En este proceso las cooperativas gestionan la administración de recursos tecnológicos como el hardware, software y servicios informáticos.

**Identificación estándar de macroprocesos, procesos, subproceso y dueños de procesos.**

Para analizar los factores de riesgo fue necesario que los actores principales, identifiquen el macroprocesos, procesos, subproceso y dueños de proceso.

- 1) El primer paso consiste en **identificar el procedimiento:**
  1. Estratégicos
  2. Operativos
  3. Apoyo
- 2) Identificar el **Macro-proceso**, para esto los dueños de los procesos identificarán los macro-procesos.
  1. Captar recursos
  2. Ofrecer servicios complementarios
  3. Otorgar y recuperar crédito
- 3) Identificar el proceso, subproceso y actividad de acuerdo a la macro-proceso identificado en el paso 1.

**CUADRO No. 25**  
**Mapa de procesos**

	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Dueño del proceso
<b>Procesos estratégicos</b>	Planificación, evaluación y aprobación de políticas			Consejo de Administración
	Vigilancia y control			Consejo de Vigilancia
<b>Procesos operativos</b>	Captar recursos	Registro de apertura de cuentas de ahorro y solicitud de ingreso para ser socio	Información al socio sobre requisitos para afiliación a la cooperativa como socio y para apertura de cuenta de ahorro	Recepcionista
			Recepción de solicitud de ingreso a la Cooperativa como socio	Recepcionista
			Apertura de cuenta de ahorro	Cajeras
		Ahorro en certificados a plazo fijo	Apertura y entrega de certificados a plazo fijo	Jefe de captaciones y cajeras
		Recaudación y entrega de dinero al socio	Recepción y registro de depósitos de dinero en efectivo y cheque	Cajeras
			Entrega y registro de retiro de dinero al socio	Cajeras
	Cuadre y cierre de ventanilla		Cajeras	
	Ofrecer servicios complementarios	Servicios a socios por medio de terceros	Información sobre seguro exequial en apertura de cuenta	Recepcionista y cajera
			Información y apertura de seguro de vida en apertura de cuenta	Recepcionista y cajera
			Información y apertura de seguro de desgravamen al socio que solicita crédito	Asesores de crédito
			Pago de bono de desarrollo humano	Cajeras
			Recaudación de SOAT	Cajeras
			Recaudación del RISE	Cajeras
			Recaudación de matriculación vehicular	Cajeras
			Recaudación de pago de servicios básicos Empresa Eléctrica	Cajeras
			Recargas operadoras telefónicas	Cajeras
	Transferencias Wester Unión	Cajeras		
	Otorgar y recuperar créditos	Precalificación, evaluación y liquidación de crédito	Precalificación de solicitud de crédito	Asesores de crédito
			Evaluación de solicitud de crédito	Comité de crédito
			Liquidación de crédito al socio	Asesores de crédito y cajeras
Recuperación de créditos		Recuperación de crédito por vencer	Cajeras	
		Recuperación de crédito vencido extrajudicial	Asesores de crédito	
		Recuperación de crédito vencido judicialmente	Asesores legales	
<b>Procesos de apoyo</b>	Gestión de Recursos Humanos	Administración del Talento Humano	Políticas aun no establecidas, sobre selección, incorporación, permanencia y desvinculación	Jefe de Talento Humano
	Gestión de Recursos Financieros	Administración financiero	Políticas no claras de las funciones de la contadora y auxiliares	Jefa Financiera
	Gestión de Recursos Tecnológicos	Administración de la plataforma tecnológica	Políticas no definidas sobre la administración de la plataforma tecnológica	Jefe de Sistemas

Fuente: Entrevistas  
Elaborado por: Nancy Sarango

Una vez identificados los macroprocesos, procesos y subprocesos de cada uno, se seleccionaron dos subprocesos de ventanilla y crédito, como se mencionó anteriormente

es común en las cuatro cooperativas y que existieron pérdidas en periodos anteriores; por lo tanto, presentan mayor situación de riesgo que surjan eventos de riesgo operativo.

### **Identificación de riesgos por actividades**

Se procede a identificar los riesgos, mediante la generación de una lista de eventos que podrían suceder y en cada uno cuestionarse cómo y por qué pueden suceder. (AS/NZS 4360:1999:12).

El siguiente paso será identificar los factores que darían origen a los eventos, que se clasificaran en cuatro:

- a) Personas
- b) Procesos
- c) Tecnología de la información.
- d) Eventos externos

Después será categorizar los eventos que podrían suceder, utilizando los tipos de evento definidas por la Superintendencia de Banco:

1. Fraude interno
2. Fraude externo
3. Prácticas de empleo y seguridad del ambiente de trabajo.
4. Practicas relacionadas con clientes, productos y negocio
5. Daños de activos fijos
6. Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información; y,
7. Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y otros externos.

### **Proceso de ventanilla**

El proceso de recaudación y entrega de dinero al socio, se desprende del macroproceso captar recursos y de la cadena de valor procesos operativos. En el cuadro

se presentan las actividades que desarrollan en el proceso de ventanilla en su día a día en depósitos o retiros de dinero en efectivo, como también se presentan los riesgos identificados para cada una de las actividades,

### CUADRO No. 26

#### Identificación de riesgos en las actividades del proceso de ventanilla

**Macro-proceso:** Captar recursos

**Proceso:** Recaudación y entrega de dinero al socio

Subproceso	Descripción de actividad	Riesgos identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo
Recepción y registro de depósitos de dinero en efectivo y cheque	Recibir papeleta, cedula y libreta para depósito de ahorros			
	Verificar datos de papeleta de depósito versus cantidad recibida			
	Comprobar nombres y apellidos de socio para depósito			
	Registrar la operación en el sistema	No registrar depósito en la cuenta del socio cuando es depósito sin libreta de ahorros	Personas	Fraude interno
Entrega y registro de dinero	Recibir papeleta, cedula y libreta	Permiten que el socio retire el dinero sin libreta o cédula	Personas	Fraude externo
	Verificar datos de papeleta, cedula y libreta	No disponen de firmas digitalizadas en el sistema	Procesos	Fraude externo
	Ingresar datos (número de cuenta) del socio en el sistema	Incompleta información del socio en las bases de datos	Procesos	Fraude externo
	Comprobación de los nombres y apellidos del socio en el sistema	Duplicación de información del socio	Procesos	Fraude externo
	Actualizar libreta de ahorro			
	Registrar la operación en el sistema	No existen claridad en el registro de operaciones	Personas	Fraude interno
	Entregar dinero en efectivo	Paga cantidades distintas a las solicitadas o entregadas por los socios	Personas	Fraude interno
Cuadre y cierre de ventanillas	Cuadre de ventanilla	Reversos de cuentas no están definido quién lo hace, en caso de errores	Procesos	Fraude interno
	Cierre de ventanilla	El cuadre de caja es ineficiente	Personas	Fraude interno

Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Nancy Sarango

#### Proceso de crédito

Se tomó otro proceso que es precalificación, evaluación y liquidaciones de crédito del macroproceso otorgar y recuperar crédito y de la cadena de valor procesos operativos.

En cada actividad del proceso de crédito se identificaron los riesgos y se presentación a continuación:

### CUADRO No. 27

#### Identificación de riesgos en las actividades del proceso de crédito

**Macro-proceso:** Otorgar y recuperar crédito

**Proceso:** Precalificación, evaluación y liquidación de crédito

Sub-proceso	Descripción de actividades	Riesgos identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo	
Precalificación de solicitud de crédito	Explicar los requisitos y los procedimientos para otorgar el crédito				
	Verificar en la Central de Riesgo la calificación del socio	En algunos casos pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo	Personas	Fraude interno	
	Entregar la solicitud de crédito para que sea llenada				
	Llenar solicitud de crédito	Información del socio irreal	Personas	Fraude externo	
	Receptar la solicitud con todos documentos adjuntos	Falta de documentación que respalde la operación	Procesos	Fraude interno	
Evaluación de solicitud de crédito	Verificar la solicitud y los documentos adjuntos	No tienen un check list de los documentos necesarios al momento de su recepción	Procesos	Fraude interno	
	Consultar en la Central de Riesgo la calificación del socio y el garante	El socio no cumple con requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo obtiene el crédito	Personas Procesos	Fraude interno	
	Realizar visita de inspección al socio y al garante				
	Emitir informe de inspección con una respuesta preliminar para ser presentada al Comité de Crédito	Informe que no refleje el perfil verdadero del socio	Personas	Fraude interno	
	Analizar el informe de inspección y perfil del socio	Falta de análisis del informe de inspección y perfil del socio	Personas	Fraude interno	
	Decidir sobre la aprobación del crédito		No hay claridad en los niveles de aprobación de crédito	Procesos	Fraude interno
			Aprobación de créditos únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis.	Personas, Procesos	Fraude interno
	Elaborar acta de aprobación del crédito	Elaboración de actas sin firmas del comité	Personas	Fraude interno	
Hacer firmar al socio, al garante y sus respectivos cónyuges, los pagarés, y documentos legales correspondientes	Exista falsificación de firmas	Personas	Fraude externo e interno		
Liquidación de crédito al socio	Informar al socio la fecha de acreditación del crédito en su cuenta				
	Acreditar a la cuenta del socio el valor del crédito	Se acrediten valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito	Personas	Fraude interno	
	Archivar documentación del crédito	Ocultamiento de documentos para que no se evidencie la realidad	Personas	Fraude interno	

Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Nancy Sarango

Una vez identificado riesgo operativo por cada actividad se definen los niveles de severidad para los posibles eventos de pérdida, de acuerdo al impacto y probabilidad (frecuencia), para este análisis existen dos tipos: análisis cualitativo y análisis cuantitativo.

En este trabajo se utilizará el análisis cualitativo como una actividad inicial para la cooperativa de ahorro y crédito, de esta forma se obtendrá el indicador general del nivel de riesgo, dejando para una segunda instancia el análisis cuantitativo que utiliza información histórica.

- a) La calificación de la frecuencia está dado en 5 categorías

La frecuencia está representada por la probabilidad de ocurrencia de un evento que puede ser desde una sola vez en cinco años hasta las más repetitivas que ocurre cada mes.

### **CUADRO No. 28**

#### **Frecuencia**

<b>Categoría</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
Muy Alta	5	Concurrente, una vez al mes
Alta	4	Una vez cada tres meses
Moderada	3	Una vez cada seis meses
Baja	2	Una vez al año
Muy Baja	1	Una vez cada cinco años

- b) El impacto está dado en 5 categorías

El impacto está representado por la magnitud de los efectos causados por eventos de riesgo, que puede ser desde una corta suspensión de las actividades de la cooperativa hasta graves impactos económicos de la misma.



## CUADRO No. 29

### Impacto

Categoría	Valor	Descripción
Catastrófico	5	Pérdidas del 10% del Patrimonio Técnico de la COAC
Alto	4	Pérdidas del 8% del Patrimonio Técnico de la COAC
Moderado	3	Pérdida del 6% del Patrimonio Técnico de la COAC
Menor	2	Pérdida del 4% del Patrimonio Técnico de la COAC
Bajo	1	Pérdida del 1% del Patrimonio Técnico de la COAC

c) Posteriormente se multiplica el impacto y la frecuencia, que da el riesgo inherente.

El nivel de severidad en la matriz de riesgo se encuentra representado en cuatro niveles, que pueden indicar una afectación de mínimo o alto impacto, en los distintos eventos producidos en las cooperativas.

## CUADRO No. 30

### Severidad: Frecuencia \* Impacto

Impacto	Catastrófico	5	5	10	15	20	25
	Alta	4	4	8	12	16	20
	Moderada	3	3	6	9	12	15
	Menor	2	2	4	6	8	10
	Bajo	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alta
			Frecuencia				

## CUADRO No. 31

### Severidad

Baja	1,2,3,4,	Afectará de forma mínima la continuidad del negocio, debe ser parte de seguimiento
Moderada	5, 6, 8 y 9	Tiene un impacto parcial, debe ser parte de seguimiento adecuado
Alta	10, 12, 15 y 16	Afectará indirectamente en la continuidad del negocio, requiere atención inmediato
Crítica	20 y 25	Afectará la continuidad del negocio, objeto de seguimiento permanente

### **Matriz de riesgo operativo**

La matriz de riesgo operativo se define como una herramienta de gestión utilizada para visualizar el tipo y el nivel de riesgo en las actividades de las cooperativas en estudio.

La valoración de riesgo contenida en la matriz es cualitativa, basada en una estimación de eventos, impacto y frecuencia ocurridos en el pasado y por la probabilidad de ocurrencia en el presente.

### **Matriz de riesgo operativo de proceso de ventanilla**

Se procedió a elaborar la matriz de riesgo operativo del proceso de ventanilla, en la cual se identifican en cada actividad, el riesgo, factores, eventos y fallas o insuficiencias. Se evaluó el impacto y la probabilidad, dando como resultado la severidad para cada uno de los riesgos identificados, luego se procedió a identificar los controles existentes; en el caso de estudio no se han identificado dando como valor residual la misma severidad.

**CUADRO No. 32**  
**Matriz de riesgo operativo**  
**Proceso de ventanilla**

Nro. Riesgo	Riesgos identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo	Fallas o insuficiencias	Impacto (1)	Probabilidad (2)	Severidad	Controles implementados	Riesgo Residual
							(1 * 2)		
R1	Permiten que el socio retire el dinero sin libreta o cedula	Personas	Fraude externo	Falta de políticas y control	3	3	9	No existe	9
R2	No disponen de firmar digitalizadas en el sistema	Procesos	Fraude externo	Falta de políticas	3	3	9	No existe	9
R3	Incompleta información del socio en las bases de datos	Procesos	Fraude externo	Falta de políticas y control	3	2	6	No existe	6
R4	Duplicación de información del socio	Procesos	Fraude externo	Falta de políticas, control y negligencia del personal	3	2	6	No existe	6
R5	No existen claridad en el registro de operaciones	Personas	Fraude interno	Falta de honestidad	3	2	6	No existe	6
R6	Paga o recibe cantidades distintas a las solicitadas o entregadas por los socios	Personas	Fraude interno	Falta de honestidad	4	4	16	No existe	16
R7	Reversación de cuentas no están definido quién lo hace, en caso de errores	Procesos	Fraude interno	Falta de políticas y honestidad	4	3	12	No existe	12
R8	El cuadro de ventanillas es ineficiente	Personas	Fraude interno	Negligencia del personal	4	2	8	No existe	8

Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Nancy Sarango

**CUADRO No. 33**

**Matriz de riesgo operativo del proceso de ventanilla**

<b>Impacto</b>	5					
	4		<i>R8</i>	<i>R7</i>	<i>R6</i>	
	3		<i>R3,R4,R5</i>	<i>R1, R2</i>		
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		<b>Frecuencia</b>				

Fuente: Cuadro Nro. 32  
 Elaborado por: Nancy Sarango

**Conclusión:**

En el proceso de ventanilla las actividades con mayor probabilidad de ocurrencia están en pago o retiro de dinero distintos al entregado o solicitado por el socio y la falta de políticas bien definidas de cuentas, quién lo hace en caso de errores. Frente a estas fallas posteriormente se presentan la propuesta de planes de acción.

**Matriz de riesgo operativo del proceso de crédito**

Para cada riesgo identificado se estableció la severidad resultado de la multiplicación del impacto y la probabilidad y no se identificaron controles en cada una de las actividades.

**CUADRO Nro. 34**  
**Matriz de riesgo operativo**  
**Proceso de crédito**

Nro. Riesgo	Riesgos identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo	Fallas o insuficiencias	Impacto (1)	Probabilidad (2)	Severidad	Controles implementados	Riesgo Residual
							(1 * 2)		
R1	En algunos casos pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo	Personas	Fraude interno	Falta de control y negligencia del personal	3	3	9	No existe	9
R2	Información del socio irreal	Personas	Fraude externo	Falta de capacitación a los asesores de crédito	3	3	9	No existe	9
R3	Falta de documentación que respalde la operación	Procesos	Fraude interno	Falta de políticas y negligencia del personal	3	2	6	No existe	6
R4	No tienen un check list de los documentos necesarios al momento de su recepción	Procesos	Fraude interno	Falta de políticas y negligencia del personal	2	4	8	No existe	8
R5	El socio no cumple con requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo obtiene el crédito	Personas Procesos	Fraude interno	Falta de control y negligencia del personal	4	3	12	No existe	12
R6	Informe que no refleje el perfil verdadero del socio	Personas	Fraude interno	Falta de capacitación y negligencia del personal	4	3	12	No existe	12
R7	Falta de análisis del informe de inspección y perfil del socio	Personas	Fraude interno	Falta de políticas y negligencia del personal	4	3	12	No existe	12
R8	No hay claridad en los niveles de aprobación de crédito	Procesos	Fraude interno	Falta de políticas	4	4	16	No existe	16
R9	Aprobación de créditos únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis.	Personas, Procesos	Fraude interno	Negligencia del personal	4	3	12	No existe	12
R10	Elaboración de actas sin firmas del comité	Personas	Fraude interno	Falta de control y negligencia del personal	3	3	9	No existe	9
R11	Exista falsificación de firmas	Personas	Fraude externo e interno	Falta de control	4	3	12	No existe	12
R12	Se acrediten valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito	Personas	Fraude interno	Falta de control	4	3	12	No existe	12
R13	Ocultamiento de documentos para que no se evidencie la realidad	Personas	Fraude interno	Falta de control y negligencia del personal	3	3	9	No existe	9

## CUADRO No. 35

### Matriz de riesgo operativo del proceso de crédito

<b>Impacto</b>	5					
	4			<i>R5, R6, R7 R9, R11, R12</i>	<i>R8</i>	
	3		<i>R3</i>	<i>R1, R2, R10, R13</i>		
	2				<i>R4</i>	
	1					
		1	2	3	4	5
		<b>Frecuencia</b>				

Fuente: Cuadro No. 34  
 Elaborado por: Nancy Sarango

#### **Conclusión:**

En el proceso de crédito las actividades con mayor probabilidad de ocurrencia es que el socio obtenga un crédito pese a que no cumpla con los requisitos para ser calificado como sujeto de crédito; así también, la información proporcionada por el socio no refleje el perfil verdadero, por otra parte la falta de análisis del informe de inspección y perfil del socio por parte de los asesores de crédito y su aprobación con el criterio preliminar; y, el ocultamiento de información para que no se evidencié la realidad. Otra de las falencias es que en el reglamento de crédito no existe claridad de los niveles de aprobación de crédito.

Para mitigar estos riesgos se plantea un plan de acción por actividad en el capítulo III.

### **2.3.2. Mitigación y control de riesgos**

Las cooperativas deben decidir si mitigan riesgos, que consiste en evitar (no realizar la actividad que genera riesgo), reducir (gestionar para reducir al mínimo riesgo), asumir (cubrir los gastos con los propios recursos de la cooperativa), transferir (trasladar a terceros el riesgo mediante la contratación de pólizas), en este caso se deberá analizar si para la entidad es más conveniente transferir algunos riesgos a terceros con el contrato de pólizas o asumir siempre y cuando exista el análisis financiero de relación costo – beneficio.

En la actualidad las cooperativas que participaron de este estudio están únicamente aceptando el riesgo y las pérdidas generadas, más no están implementando controles en las actividades con alto riesgo.

### **2.3.3. Monitoreo**

Es el proceso en el cual se realiza un seguimiento periódico de las fallas identificadas que están expuestas a pérdidas con el objetivo de verificar el cumplimiento de los planes de acción propuestos.

## **CAPITULO III: PLAN DE ACCIÓN**

### **3.1.PLAN DE ACCIÓN POR ACTIVIDAD**

A continuación se presenta la matriz del plan de acción para cada actividad en el proceso de ventanilla y crédito de acuerdo a la matriz de riesgos.



**CUADRO No.36**  
**Plan de acción por actividad del proceso de ventanilla**

Riesgos identificadas	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo	Fallas o insuficiencias	Consecuencias	Acción correctiva	Fecha de inicio	Fecha de fin	Responsable de la acción	Recursos	Entregables
Permiten que el socio retire el dinero sin libreta o cedula	Personas	Fraude externo	Falta de políticas y control	Pérdidas financieras	Contratación de personal honestos y con buenos principios éticos			Gerente, Jefe de Cajas	Humanos	Manual de contratación de personal
No disponen de firmar digitalizadas en el sistema	Procesos	Fraude externo	Falta de políticas	Puede ocasionar pérdidas financieras por fraude externo al no poder comparar firmas para retiros	Políticas sobre información indispensable ingresado en el sistema, de los socios, parametrización de la firma digital como un requisito indispensable.			Gerente, Jefe de Sistemas, Jefe de Caja	Humanos	Lista de socios que ya tienen firma digitalizadas en el sistema
Incompleta información del socio en las bases de datos	Procesos	Fraude externo	Falta de políticas y control	Información incompleta de los socios				Gerente, Jefe de crédito, Jefe de Cajas	Humanos	Actualización y depuración de socios
Duplicación de información del socio	Procesos	Fraude externo	Falta de políticas, control y negligencia del personal	Perdidas financieras por confusión	Realización de una campaña de actualización de datos					
No existen claridad en el registro de operaciones	Personas	Fraude interno	Falta de honestidad	Perdidas por fraude	Parametrización del sistema, capacitación sobre manejo del sistema a las cajeras			Gerente, Jefe de sistemas y Jefe de cajas	Humanos	Reporte de parametrización del sistema e informe de capacitación
Paga o recibe cantidades distintas a las solicitadas o entregadas por los socios	Personas	Fraude interno	Falta de honestidad	Perdidas por fraude	Contratación de personal honestos y con buenos principios éticos			Gerente, Jefe de Cajas	Humanos	Informe de personal que trabajan como cajeras
Reversación de cuentas no están definido quién lo hace, en caso de errores	Procesos	Fraude interno	Falta de políticas y honestidad	Perdidas por fraude	Levantamiento formal de los roles, perfiles y permisos asignados a cada unidad. Políticas de asignación de claves y roles para la aplicación que se administra			Gerente, Jefe de Sistemas, Jefes de Área	Humanos	Informe sobre los roles, perfiles y permisos asignados a cada unidad.
El cuadro de ventanilla es ineficiente	Personas	Fraude interno	Negligencia del personal	Perdidas por fraude	Capacitación sobre cierre de caja y contratación de personal honesta y con buenos principios éticos			Gerente, Jefe de Cajas	Humanos	Informe de capacitación

**CUADRO No. 37**  
**Plan de acción por actividad del proceso de crédito**

Riesgos identificados	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo	Fallas o insuficiencias	Consecuencias	Acción correctiva	Fecha de inicio	Fecha de fin	Responsable de la acción	Recursos	Entregables
En algunos casos pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo	Personas	Fraude interno	Falta de control y negligencia del personal	Créditos en mora	Capacitación a los asesores de crédito sobre valores y principios éticos			Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	Humano	Informe de capacitaciones
Información del socio irreal	Personas	Fraude externo	Falta de capacitación a los asesores de crédito	Créditos en mora	Capacitación a los asesores de crédito sobre procesos de levantamiento de información de campo			Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	Humano	Informe de capacitaciones
Falta de documentación que respalde la operación	Procesos	Fraude interno	Falta de políticas y negligencia del personal	Crédito en mora	Revisión de políticas sobre requisitos para que el socio sea sujeto de crédito e incorporación en el proceso, controles internos			Consejo de Administración, Gerente y Jefe de Crédito	Humano	Políticas sobre crédito y de control interno
No tienen un check list de los documentos necesarios al momento de su recepción	Procesos	Fraude interno	Falta de políticas y negligencia del personal	Créditos en mora	Elaboración de una hoja de check list con los requisitos que debe cumplir el socio que está solicitando el crédito			Jefe de crédito	Humano	Hoja con requisitos de crédito
El socio no cumple con requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo obtiene el crédito	Personas Procesos	Fraude interno	Falta de control y negligencia del personal	Créditos en mora	Capacitación a los asesores de crédito y consejos sobre riesgos inmersos en la actividad de intermediación financiera; así también, explicar los efectos que causan el incumplimiento de políticas			Jefe de crédito	Humano	Informe de capacitaciones
Los asesores de crédito no llegan a la inspección	Personas Procesos	Fraude interno	Negligencia del personal	Créditos en mora	Establecer políticas de control a los asesores de crédito			Consejo de Administración, Gerente y Jefe	Humano	Políticas de control interno
Informe que no refleje el perfil verdadero del socio	Personas	Fraude interno	Falta de capacitación y negligencia del personal	Créditos en mora	Incentivos a los asesores de crédito por colocación de buena cartera			Jefe de crédito	Humano	Reporte de cálculo de incentivos
Falta de análisis del informe de inspección y perfil del socio	Personas	Fraude interno	Falta de políticas y negligencia del personal	Créditos en mora	Identificación de procesos críticos para la implementación de controles y políticas			Consejo de Administración, Gerente y Jefe de Crédito	Humano	Flujograma de procesos de crédito
No hay claridad en los niveles de aprobación de crédito	Procesos	Fraude interno	Falta de políticas	Créditos en mora	Elaboración y aprobación de políticas sobre los niveles de aprobación de crédito en la matriz y agencias			Consejo de Administración y Gerencia	Humano	Políticas de crédito
Aprobación de créditos únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis.	Personas, Procesos	Fraude interno	Negligencia del personal	Créditos en mora	Dictar políticas de sanciones a los empleados o miembros del comité de crédito, que incumplen con las políticas de aprobación de créditos			Consejo de Administración, Gerencia	Humano	Manual de Administración de Recursos Humanos
Elaboración de actas sin firmas del comité	Personas	Fraude interno	Falta de control y negligencia del personal	Créditos en mora	Implementar control en los procesos			Comité de crédito, Gerencia	Humano	Políticas de crédito
Exista falsificación de firmas	Personas	Fraude externo e interno	Falta de control	Pérdida de recurso por fraude	Implementar control en los procesos			Comité de crédito, Gerencia	Humano	
Se acrediten valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito	Personas	Fraude interno	Falta de control	Pérdida de recurso por fraude	Implementar control en los procesos			Gerencia, Jefe de Crédito	Humano	
Ocultamiento de documentos para que no se evidencie la realidad	Personas	Fraude interno	Falta de control y negligencia del personal	Créditos en mora	Implementar control en los procesos			Gerencias, Jefe de Crédito	Humano	

## **3.2.PLAN DE ACCIÓN FRENTE A LOS HECHOS GENERADORES DE PÉRDIDAS POR RIESGO OPERATIVO**

Se define al plan de acción como actividades correctivas frente a los hechos generadores de pérdidas por insuficiencias identificadas en los procesos; estas acciones indican fechas de inicio y finalización de la actividad; así también, los responsables, recursos y los entregables.

En la estructura del plan de acción se han priorizado los niveles de riesgos más altos a fin de poder determinar lo que deben gestionar en primer lugar.

### **3.2.1. Evento: fraude interno**

De acuerdo con los resultados de los hechos históricos se evidencia que las cuatro instituciones en estudio son sensibles a posibles fraudes internos en los procesos de crédito y ventanilla; principalmente en agencias.

#### **Necesidades de plan de acción**

Para que la propuesta del plan de acción tenga efecto en la mitigación de eventos ocurridos en las cuatro cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario, el personal operativo, el jefe departamental, gerente y los consejos deben aceptar las fallas o errores en cada actividad y decidir gestionar y designar responsables para llevarla a efecto. Es importante el nivel de compromiso de la gestión dentro de toda la entidad como estrategia para reducir pérdidas por riesgo operativo.

#### **a) Plan de acción: proceso de crédito**

##### **Objetivo:**

Minimizar pérdidas por eventos de riesgo operativo en el proceso de crédito

**Actividades:**

- a) Establecimiento de políticas claras sobre la operatividad de la matriz y agencias.
- b) Determinación de políticas de montos de aprobación de crédito en la matriz y agencias.
- c) Actualización de manual y reglamento de crédito con sus respectivos controles y de acuerdo a la realidad de la cooperativa, debe contener por lo menos el número de los miembros que conformarán el Comité de Crédito, montos de aprobación, plazos, flujograma de procesos.
- d) Socialización del manual y reglamento de crédito al personal operativo y directivo de la cooperativa.
- e) Disposición del cumplimiento estricto del manual y reglamento de crédito.
- f) Identificación de otras debilidades encontradas a más de las ya identificadas en este documento.
- g) Revisión periódica de las insuficiencias en los procesos e identificación de los eventos de riesgos acontecidos; para mejorar los controles establecidos en la práctica y en el manual de crédito.
- h) Planes de capacitación para los asesores de crédito y jefe de área sobre valores y principios morales.
- i) Planes de capacitación para los miembros de los consejos sobre los riesgos inherentes a la actividad de intermediación financiera.
- j) Exigencia al personal de las áreas sensibles de presentar una póliza de fidelidad.

**Responsables:**

- ✓ Consejo de Administración para dictar y aprobar políticas de crédito.

- ✓ La Gerencia es responsable de ejecutar las políticas de crédito.
- ✓ Jefe de crédito y asesores de crédito debe identificar riesgos en los procesos y sugerir que se implementen controles donde aún no han sido establecidas.
- ✓ Auditor y Consejo de Vigilancia responsable del control y seguimiento para el cumplimiento de políticas y procesos.
- ✓ A Recursos Humanos le corresponde elaborar planes de capacitación.

**Tiempo:**

- Inicio:
- Finalización:

**Seguimiento:**

Se sugiere a la cooperativa designar la persona responsable del seguimiento y el cumplimiento de políticas.

**Entregables:**

1. Políticas de crédito con sus respectivos controles.
2. Manual y reglamento de crédito con sus respectivos controles.
3. Procedimiento de control y monitoreo de los procesos.
4. Plan de acción y presupuesto para control de riesgo

**Control:**

- El control y seguimiento de cumplimiento de estos procesos estará a cargo del Consejo de Vigilancia.

## **b) Plan de acción: Proceso de ventanilla**

### **Objetivo:**

Mitigar pérdidas por eventos de riesgo operativo en el proceso de ventanilla

### **Actividades:**

- a. Elaboración y aprobación de políticas de ventanilla que incluya cuadros contables.
- b. Elaboración y aprobación de políticas de control en cierre de ventanilla.
- c. Elaboración y aprobación de políticas sobre controles en el sistema software, levantamiento de perfil.
- d. Elaboración y aprobación de políticas sobre manejo de billetes falsos.
- e. Disposición del cumplimiento estricto del manual y reglamento de ventanilla.
- f. Identificación de otras debilidades encontradas a más de las ya identificadas en la matriz de riesgo operativo presentado en este documento.
- g. Revisión periódica de las insuficiencias en los procesos e identificación de los eventos de riesgos acontecidos, a fin de mejorar los controles establecidos en el manual de ventanilla.
- h. Planes de capacitación para cajeros y jefe de ventanilla sobre valores y principios morales.

### **Responsables:**

- ✓ Consejo de Administración para dictar y aprobar políticas de ventanilla.
- ✓ La Gerencia General será responsable de ejecutar por medio del área respectiva las políticas de ventanilla.
- ✓ Jefe de ventanilla y cajeros deben identificar riesgos en los procesos y sugerir que se implementen controles donde aún no ha sido establecidas.

- ✓ Auditor y Consejo de Vigilancia asume el control y seguimiento para el cumplimiento de políticas y procesos.
- ✓ A Recursos Humanos le corresponde presentar planes de capacitación.

**Tiempo:**

- Inicio:
- Finalización:

**Seguimiento:**

Se sugiere a la cooperativa que designe la persona responsable del seguimiento y cumplimiento de políticas.

**Entregables:**

- a. Políticas de ventanilla con sus respectivos controles.
- b. Manual y reglamento de gestión de ventanilla con sus respectivos controles.  
Procedimiento de control y monitoreo de los procesos.
- c. Plan de acción y presupuesto para control de riesgo

**Control:**

- El control y seguimiento del cumplimiento de estos procesos estará a cargo del Consejo de Vigilancia.

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. CONCLUSIONES**

Luego de realizar el trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- El acuerdo de Comité de Basilea II con relación a la gestión de riesgo operativo está dirigido a los bancos con la finalidad de resguardar los intereses de los accionistas y clientes. Las cooperativas de ahorro y crédito del Sector Financiero Popular y Solidario deben tomar estos acuerdos como referencia y adaptarlos a sus propias necesidades, para luego ir desarrollando condiciones y prácticas que pueden ser insertados, a futuro, en las normativas de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- La administración de riesgo operativo debe ser gestionada en las cuatro cooperativas de ahorro y crédito por buenas prácticas de gestión, independientemente si existe una normativa o no; los beneficios de la gestión reducen los eventos y minimizan costo que a la larga afectan a la entidad y por ende a los socios.
- Las cooperativas participantes en esta investigación no tienen una identificación clara de los procesos y las falencias, debido a la falta de controles, particularmente en ventanilla y crédito.
- La falta de identificación y priorización de eventos de riesgo operativo dentro de las cuatro entidades, les limita realizar acciones correctivas de acuerdo a las prioridades por evento y a nivel departamental.



- Existe debilidad en el manejo estratégico de los eventos de riesgo, en el largo plazo la entidad puede tener afectaciones en los estados financieros, principalmente en el de resultados.
- Dos de las cuatro cooperativas estudiadas presentaron pérdidas por riesgo operativo y se encuentran con mayor grado de exposición a que surjan eventos, esto se debe a la deficiente gestión de control y el crecimiento en tamaño, número de socios y cobertura geográfica.
- El esquema de riesgo no es conceptual ni cuantitativo, el enfoque de riesgo incluye el manejo de los eventos negativos que pueda tener la entidad desde cualquier perspectiva, como estratégica, operativa o de apoyo a la gestión complementada para enfrentar el riesgo.
- Los planes de acción propuestos frente a los riesgos encontrados por fallas en actividades en los procesos de ventanilla y crédito contribuirán a reducir el grado de exposición a eventos de riesgo operativo.
- Cabe señalar que no se proporcionó el 100% de la información por parte de las entidades investigadas, dos de ellas no proporcionaron información histórica de eventos de riesgo operativo, debido a que desconocían lo surgido y en otras no fue posible conocer la frecuencia de ocurrencia real y el monto de pérdida al que ascendían por este tipo de riesgo; y por último el personal dueños de los procesos no proporcionaron la suficiente información para poder identificar con claridad los riesgos para cada actividad.
- El desarrollo del trabajo fue cualitativo debido a que los gerentes y los jefes operativos no disponían de registros históricos de eventos de riesgo operativo y en

algunos casos tenían conocimiento de la información pero no proporcionaron porque se trataba como información confidencial.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

Se propone las siguientes recomendaciones:

- ✓ Debe existir una concientización de la gestión de riesgo operativo dentro de las cooperativas de ahorro y crédito, considerando los grados de importancia; ya que, es una línea transversal sobre los otros riesgos; y, a su vez reduce el grado de exposición de los otros riesgos.
- ✓ Las cooperativas deben dar mayor atención a las actividades principales o razón de ser de la entidad como son el ahorro y crédito en busca de la satisfacción de los socios orientados al Buen Vivir; por tanto, se hace inevitable la gestión por procesos en todas las áreas de la entidad. Procesos bien definidos, identificados y controlados, ayudará a minimizar pérdidas.
- ✓ Cuando surgen eventos por riesgo operativo se deberán dar seguimiento para que se identifique las falencias que pueden ser por fallas en políticas, procesos, personas, tecnología de información o eventos externos.
- ✓ Las entidades deberán llevar un registro de los eventos de riesgo operativo surgidos en una matriz donde indique el tipo de evento, proceso, dueño del proceso, monto aproximado de pérdidas.
- ✓ Para cada actividad de los procesos se sugiere analizar cada una de las fallas o insuficiencias para identificar en que parte del proceso se puede evitar, aceptar, reducir, transferir o remover el riesgo.
- ✓ Las entidades deben plasmar las actividades del proceso de crédito en un manual y reglamento de crédito, de acuerdo con las políticas dispuestas y aprobadas por el

Consejo de Administración; sin duda esto ayudará a minimizar riesgos en el caso de ingreso de nuevo personal.

- ✓ Las entidades deben contar con una matriz para el registro de eventos acontecidos y las pérdidas ocasionas, así podrán ir conformando una base de datos históricos de cada una de ellas.
- ✓ Los planes de acción propuestos son enfocados a dos procesos de ventanilla y crédito; por tanto, debe formar parte de las estrategias generales de las cooperativas de ahorro y crédito y considerar dentro del Plan Operativo Anual (POA).

## **BIBLIOGRAFIA**

- Ayala R., Luis y Ramiro A., Amaya, “*Gerencia de Mercadeo: Ciencias Económicas y Administrativas*”, 10-05-2013, en <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
- Baquero Herrera, Mauricio, “*Globalización y Derecho Financiero: La nueva propuesta del Comité de Basilea relacionada con estándares de supervisión Bancaria*”, Buenos Aires, Centro Argentino de Estudios Internacionales, 18-30.04.2011, en [http://www.caei.com.ar/sites/default/files/25\\_2.pdf](http://www.caei.com.ar/sites/default/files/25_2.pdf).
- Blanco Campins, Blanca E. *Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operaciones como métodos de las matemáticas borrosas*. Cuba: Editorial Universitaria, 2008, en <http://site.ebrary.com/lib/senacytsp/Doc?id=10224099>
- Cardoso, Geovanny, *Congreso Internacional de Finanzas Rurales e Inclusión Financiera: Las Cooperativas, Factor Estratégico de Profundización con Calidad*, Quito, s.f.
- Carvajal O., Arturo E., “*Administración de Riesgo operacional*”, ponencia, 8.01.2013, en [http://www.riesgooperacional.com/docs/3%20carvajal\\_a\\_adm\\_riesgo\\_operativo.pdf](http://www.riesgooperacional.com/docs/3%20carvajal_a_adm_riesgo_operativo.pdf)
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (Basilea II).
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, “*Convergencia internacional de medidas y normas de capital*”, 18-30.04.2011, en [http://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf)
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, “*Conformación*” 18-30.04.2011, en <http://www.bis.org/about/orggov.htm>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BIS), “*Documento Consultivo: Visión General del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea*”, Traducción realizada por la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). Enero 2001, 02-26.04.2011, en [http://www.bis.org/publ/bcbsca02\\_s.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbsca02_s.pdf)

Confianza, “Capacitación en el sistema de administración de riesgos operativos”, 24-01-2013, en <http://www.confianza.com.co/admin/fileFS.php?table=documentos&field=archivo&id=20>.

Constitución de la República del Ecuador (2008). De fecha 20 de octubre de 2008. Registro oficial N° 449.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas, “*Página institucional*”, 21.04.2013, en [http://cacmu.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2:historia&catid=7:datos-generales](http://cacmu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2:historia&catid=7:datos-generales)

Downes, John; Elliot Goodman, Jordan, *Diccionario de Términos de Finanzas e Inversiones*, Compañía Editorial Continental, 2003.

Estándar Australiano, *Administración de Riesgos*, AS/NZS 4360: 1999

FUNCAS, *VIII Curso de Experto en Dirección de Entidades Financieras: Documento de estudio*, 2009.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., “*Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*”, 10-05-2013, en [http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/normatividad\\_conceptos.pdf](http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/normatividad_conceptos.pdf)

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) (2011). De fecha 10 de mayo de 2011. Registro Oficial No. 444.

Llaguno Musons, José Ignacio, “*Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno*” en Cuaderno de Gestión, Vol.5, No. 1, Vasco, Universidad del País Vasco, 2005.

Mauricio, Avella y otros, *Los Acuerdos Bancarios de Basilea en Perspectiva*, Bogotá, Colombia, 2006. Citado en la Tesis titulado *Reforma de las Instituciones*

Financieras y la regulación bancaria en el Ecuador a partir de Basilea II, Lilián Dávila Portugal. UASB, Quito 2007.

Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2012). De fecha 27 de febrero 2012. Decreto Ejecutivo 1061, Registro Oficial Suplemento No. 648.

Red Financiera Rural, *Boletín Enlace RFR*, Red Financiera Rural, enero 2013, en <http://www.rfr.org.ec/ARCHIVOS/BoletinEnero2013.pdf>

Superintendencia de Economía Popular y Solidario, Catastro de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Quito: 13-08-2013 en <http://www.seps.gob.ec/web/guest/consulta-roeps>

Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). Resolución No JB-2005 -834, Libro I, Título X, Capítulo V. Quito. 2005

Tomás, Jaime; Betlle, J.Emilio. *Cómo prevenir la morosidad* (3ª. Ed.) España: Ediciones Gestión 2000, 2009, en <http://site.ebrary.com/lib/senacytsp/Doc?id=10316743>

## ANEXOS

### Anexos N° 1 - Encuesta para el/la Gerente (a)

#### UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

#### ÁREA DE GESTIÓN

#### MAESTRÍA EN FINANZAS Y GESTIÓN DE RIESGOS

#### Estimado Señor (a):

*Le solicito muy comedidamente contestar las siguientes preguntas, la información que proporcionará servirá para realizar un diagnóstico de los principales eventos generadores de pérdidas y plantear un plan de acción para mitigar el riesgo operativo.*

1. De los siguientes eventos de riesgo operativo, ¿cuáles son los que se han producido en la institución que usted tan acertadamente dirige?
  - **Fraude interno.** Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.
    - El empleado no le informó intencionadamente de determinadas posiciones tomadas<sup>17</sup>.
    - Infidelidad de los empleados. ¿En qué área (s)?.....
    - Uso de información privilegiada para interés personal. ¿En qué áreas?.....
    - ¿Otros?.....
  - **Fraude externo.** Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.
    - Robo
    - Asalto
    - Falsificación
    - Hackers

---

<sup>17</sup> Inversiones realizadas sin consulta, aprobación de créditos sin respetar las políticas, firma de documentos sin autorización que pueden generar riesgos.

¿Otros?.....

• **Interrupciones por caída de software.**

Fallas en el sistema, problemas tecnológicos.

¿Con qué frecuencia?.....

• **Ejecución de procesos de gestión.** Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.

Errónea entrada de datos

Documentación legal incompleta

Accesos no aprobados a la cuentas de clientes

• **Prácticas con clientes, productos y negocios.** Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno.

Pérdida de información confidencial

Inapropiado manejo de cuentas

Errores en contratos con clientes.

**2. ¿Puede mencionar otros eventos de riesgo operativo (que no se han mencionado en la pregunta 1) que causaron pérdidas?**

**a).....**

¿Con qué frecuencia?.....

¿Qué impacto causó a la cooperativa?.....

**b).....**

¿Con qué frecuencia?.....

¿Qué impacto causó a la cooperativa?.....



**3. ¿Tiene contratado pólizas de seguro que cubran diferentes eventos de riesgo operativo?**

- Seguro contra incendio.
- Seguro contra robo de activos fijos.
- Seguros contra desastres naturales – terremotos
- Seguro contra riesgos.
- Póliza de fidelidad.
- Seguros contra desastres naturales – terremotos
- Otros. ¿Indique?.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexos N° 2 – Encuesta para Jefes:**

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y GESTIÓN DE RIESGOS**

**Estimado Señor (a):**

*Le solicito muy comedidamente contestar las siguientes preguntas, la información que proporcionará servirá para realizar un diagnóstico de los principales eventos generadores de pérdidas y plantear un plan de acción para mitigar el riesgo operativo?*

**1. Nombre del área .....**

**2. ¿Se ha identificado fraude interno<sup>18</sup> en el área que trabaja?**

Si ( ) Siga a la pregunta 3

No ( ) Siga a la pregunta 7

**3. Si la respuesta es positiva, ¿con qué frecuencia?**

Muy Alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes)

Alta: Una vez cada tres meses

Moderada: Una vez cada seis meses

Baja: Una vez al año.

Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.

**4. ¿Qué impacto causó el fraude interno?**

Catastrófico: Altas pérdidas que pusieron en riesgo la operación de la cooperativa

Alto: Altas pérdidas de recursos y activos pero sin riesgo de cierre de operaciones

---

<sup>18</sup> Fraude interno: No informar intencionadamente de determinadas posiciones, uso de información privilegiada para beneficio propio.

Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos

Menor: Pérdidas marginales

Bajo: Pérdidas insignificantes

**5. ¿Qué medidas se tomaron al respecto?. ¿Mencione?**

.....

**6. ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder un fraude interno?**

.....

**7. ¿Ha existido eventos externos que han causado pérdidas en la institución?**

Sí ( )

No ( )

Indique ¿Cuál? Puede ser más de uno

Robo

Falsificación

Hackers

Otros?.....

**8. ¿Si la respuesta es positiva, señale la frecuencia?**

Muy Alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes)

Alta: Una vez cada tres meses

Moderada: Una vez cada seis meses

Baja: Una vez al año.

Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años

**9. ¿Qué impacto causó el evento externo?**

Catastrófico: Altas pérdidas que paralizaron las actividades de la cooperativa

- Alto: Altas pérdidas de recursos y activos
- Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos.
- Menor: Pérdidas marginales
- Bajo: Pérdidas insignificantes.

**¿Qué medidas se tomaron al respecto?. Mencione**

.....

**10. ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder el evento de la pregunta 7?**

.....

**11. ¿Se ha identificado daños de activos por incendios o inundaciones?**

Si ( )                      No ( )

**12. ¿Con qué frecuencia hay fallas en el sistema – problemas tecnológicos?**

- Muy Alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes)
- Alta: Una vez cada tres meses
- Moderada: Una vez cada seis meses
- Baja: Una vez al año.
- Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.

**13. ¿Qué impacto causaron en el sistema problemas tecnológicos?**

- Catastrófico: Altas pérdidas que paralizaron las actividades de la cooperativa
- Alto: Altas pérdidas de recursos y activos
- Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos.
- Menor: Pérdidas marginales
- Bajo: Pérdidas insignificantes.

**14. ¿Qué medidas se tomaron al respecto?. Mencione**

.....

**15. ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder el evento de la pregunta 12?**

.....

**16. ¿Ha existido pérdida de información confidencial?**

Si ( )

No ( )

**17. ¿Con qué frecuencia ha existido pérdida de información confidencial?**

Muy Alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes)

Alta: Una vez cada tres meses

Moderada: Una vez cada seis meses

Baja: Una vez al año.

Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.

**18. ¿Qué impacto causó la pérdida de información confidencial?**

Catastrófico: Altas pérdidas que paralizaron las actividades de la cooperativa

Alto: Altas pérdidas de recursos y activos

Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos.

Menor: Pérdidas marginales

Bajo: Pérdidas insignificantes.

**19. ¿Se han identificado un inapropiado manejo de cuentas?**

Si ( )

No ( )

**20. ¿Con qué frecuencia ha existido un inapropiado manejo de cuentas?**

Muy Alta: Concurrente (ocurre al menos una vez al mes)

Alta: Una vez cada tres meses

- Moderada: Una vez cada seis meses
- Baja: Una vez al año.
- Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.

**21. ¿Qué impacto causó un inapropiado manejo de cuentas?**

- Catastrófico: Altas pérdidas que paralizaron las actividades de la cooperativa
- Alto: Altas pérdidas de recursos y activos
- Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos.
- Menor: Pérdidas marginales
- Bajo: Pérdidas insignificantes.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**