OFICINA DE POSTGRADOS

Tema:

GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN EL PROCESO DE CRÉDITO PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros

Línea de Investigación:

Detección, medición y control de riesgos

Autora:

Gloria Susana Guamán Maliza

Directora:

Eco. Mg. Diana Andrea Rosero Jiménez

Ambato – Ecuador

Abril 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN EL PROCESO DE CRÉDITO PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS

Línea de Investigación:

Detección, medición y control de riesgos

Autora:

Gloria Susana Guamán Maliza

Diana Andrea Rosero Jiménez Eco. Mg. f.----------
CALIFICADOR

José Alfredo Villacis Yank Dr. Mg. f.----------
CALIFICADOR

Edgar Fabian Mera Bozano Dr. Mg. f.----------
CALIFICADOR

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD. f.----------
DIRECTOR OFICINA DE POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f.----------
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
DIRECCIÓN CENTRO DE POSGRADOS
Sede Ambato

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato - Ecuador

Abril 2023

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Gloria Susana Guamán Maliza, con C.C. 1803385911, autora del trabajo investigativo de graduación titulado: "GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN EL PROCESO DE CRÉDITO PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS", previo a la obtención del título profesional de Magister en Contabilidad y Auditoría con Mención en Riesgos Operativos y Financieros.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2023



Gloria Susana Guamán Maliza

C.C. 1803385911

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos sinceros a la PUCESA y a toda su planta docente que fueron parte de este proceso de formación académica, para quienes tengo reconocimiento y aprecio por compartir sus conocimientos, de manera particular a mi tutora de tesis Eco. Mg. Diana Andrea Rosero Jiménez por su tiempo y dedicación a la revisión y aprobación del presente trabajo de grado

Gloria

DEDICATORIA

A mi Dios padre, todo poderoso, que con su infinita sabiduría y apoyo ha sabido transmitirme su fortaleza para continuar hasta el final de este camino, a mi padre, Don Segundo Guamán, quien ha sido mi mentor y modelo personal para buscar un nuevo nivel profesional, a mi esposo e hijos por ser ese tiempo y apoyo con el cual no, se hubiese llegado a concluir esta meta, y por quienes los llevo en mi corazón.

Gloria

RESUMEN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se ubican según el volumen de sus activos en diferentes segmentos; mientras van en crecimiento, las normativas son más exigentes, con el propósito de garantizar una correcta dirección de los recursos. Por lo tanto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín, tiene la necesidad de contar con un adecuado sistema de gestión de riesgo operativo en el proceso de crédito, que le permita: identificar los posibles riesgos por errores humanos, fallos en el sistema, existencia de políticas, procesos o controles inadecuados y eventos externos. De esta manera, es importante lograr una gestión del riesgo operativo, para administrar de forma eficaz los recursos de la organización. El objetivo de la investigación, se basa en diseñar un sistema de gestión de riesgo operativo aplicado al proceso de crédito para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín. La metodología emplea métodos teóricos-prácticos, los cuales, ayudan a determinar el sistema que mejor, se adecue a la realidad institucional, dado un enfoque descriptivo-explicativo que, se utiliza para fundamentar y profundizar en la propuesta. Los resultados contribuyen a que la institución cuente con un sistema de gestión de riesgo operativo aplicado al proceso de crédito, que permita alinear la administración y las estrategias en la toma de decisiones frente a eventos que, se presenten, con el propósito de disminuir las pérdidas por la identificación oportuna de los riesgos.

Palabras claves: riesgo, procesos, matriz, mitigación, estrategias.

ABSTRACT

The Savings and Credit Cooperatives are located according to the volume of their assets in different segments, while they are growing, the regulations are more demanding, with the purpose of guaranteeing a correct direction of the resources. Therefore, the San Martín Savings and Credit Cooperative needs to have an adequate operational risk management system in the credit process, which allows it to: identify possible risks due to human errors, system failures, existence of inadequate policies, processes or controls and external events. In this way, it is important to achieve operational risk management, to effectively manage the organization's resources. The objective of the research is based on designing an operational risk management system applied to the credit process for decision-making in the San Martín Savings and Credit Cooperative. The methodology uses theoretical-practical methods, which help to determine the system that best suits the institutional reality, given a descriptive-explanatory approach that is used to base and deepen the proposal. The results contribute to the Institution having an operational risk management system applied to the credit process, which allows aligning administration and decision-making strategies in the face of events that arise, with the purpose of reducing losses due to the timely identification of risks.

Keywords: risk, processes, matrix, mitigation, strategies

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD iii
AGRADECIMIENTO iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS viii
ÍNDICE DE TABLAS ix
ÍNDICE DE FIGURAS x
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 6
1.1. Gestión de riesgo operativo 15
1.2. Proceso de crédito 22
1.3. Riesgo de crédito 24
1.4. El riesgo operacional y riesgo de crédito 26
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 28
2.1. Tipo de investigación y enfoque 28
2.2. Población y muestra 29
2.3. Tipo de recolección de la información 30
2.4. Procesamiento y análisis de la información 31
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS 71
3.1. Análisis e interpretación de resultados 71
3.2. Presentación de resultados de riesgo 83
3.3. Mapa de calor de riesgo inherente y residual 85
CONCLUSIONES 87
RECOMENDACIONES 88
BIBLIOGRAFÍA 89
ANEXOS 96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Personal involucrado 29
Tabla 2. Identificación del riesgo operativo 31
Tabla 3. Identificación del riesgo operativo 46
Tabla 4. Calificación de la administración del riesgo 57
Tabla 5. Afectación de la inexistencia de una gestión de riesgo 58
Tabla 6. Control específico de los tipos de riesgos 58
Tabla 7. Dependencia del nivel de riesgo 59
Tabla 8. Macroproceso más vinculado 59
Tabla 9. Elemento del riesgo operativo más vinculado 60
Tabla 10. Elemento del proceso crediticio más vinculado 60
Tabla 11. Procedimientos para el cumplimento del proceso 61
Tabla 12. Relaciones de interacción de los procesos 62
Tabla 13. Disponibilidad de una base de datos informática 62
Tabla 14. Mitigación del riesgo institucional 63
Tabla 15. Necesidad de informatizar los datos 64
Tabla 16. Ejecución de las actividades de control 64
Tabla 17. Comunicación de los procesos 65
Tabla 18. Elementos para Identificar el Riesgo 67
Tabla 19. Elementos para Medir el Riesgo 67
Tabla 20. Categorización y prioridad de eventos 68
Tabla 21. Elementos para mitigar el riesgo 69
Tabla 22. Elementos para monitorear el Riesgo 69
Tabla 23. Elementos de comunicación del riesgo 69
Tabla 24. Matriz de identificación de eventos de riesgo 72
Tabla 25. Matriz de medición de eventos de riesgos 75
Tabla 26. Matriz de prioridad de eventos de riesgo 77
Tabla 27. Matriz de mitigación de eventos de riesgo 82
Tabla 28. Matriz de monitoreo de eventos de riesgo 82
Tabla 29. Matriz de comunicación de eventos de riesgo 83
Tabla 30. Matriz de calor de riesgo inherente 86
Tabla 31. Matriz de calor de riesgo residual 86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores para la gestión de riesgo operacional 16
Figura 2. *Organigrama estructural de la COAC San Martín* 36
Figura 3. Metodología para el levantamiento de procesos 41
Figura 4. *Mapa de Procesos de la COAC San Martín de Tisaleo* 45
Figura 5. Relación del crecimiento financiero en el segmento 3 47
Figura 6. Relación del Crecimiento Financiero en el año 2022 en el Segmento 3 48
Figura 7. *Crecimiento Anual de Cartera de Crédito en Segmento 3* 48
Figura 8. Evolución de la Cartera de Crédito en el año 2022 en el Segmento 3 49
Figura 9. Evolución Mensual de la Cartera en Riesgo 50
Figura 10. Evolución Mensual de Provisiones para Cartera en Riesgo 50
Figura 11. Cobertura Mensual de Provisiones 51
Figura 12. *Evolución Anual del Patrimonio Técnico Constituido* 51
Figura 13. Relación del PTC y Activos Ponderados por Riesgos 52
Figura 14. Proceso de Crédito de la COAC San Martín 56
Figura 15. Etapas de la Administración de Riesgo 66
Figura 16. Eventos de riesgo por línea de negocio 83
Figura 17. Eventos de riesgo según factores de riesgo 84
Figura 18. Tipo de evento de riesgo 84
Figura 19. Valoración de Riesgo inherente 85
Figura 20. Tratamiento al riesgo inherente 85
Figura 21. Valoración de control 85

INTRODUCCIÓN

El Sector Financiero Popular y Solidario, se crea, en el año 2011 con la promulgación de la Ley de Economía Popular y Solidaria, la cual, dio paso a la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con el objetivo principal de ser el ente regulador de todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el país; en cumplimiento al objeto de la mencionada Ley, en su art. 3 literal c) que expresa "Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario" (Asamblea Nacional 2011),, se emite una serie de normativas que permiten a las instituciones financieras administrar los recursos de una manera eficiente y segura.

Generalmente, las regulaciones implementadas por el organismo de control, se han basado en las normas emitidas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, organismo que tiene el objetivo de fortalecer la regulación, la supervisión y las prácticas de los bancos a nivel internacional, con el fin de mejorar su solvencia, liquidez, gobernanza y gestión del riesgo, y así conseguir una mayor estabilidad financiera mundial (Committee on Banking Supervision 2015).

El acuerdo basilea II, considera que la exigencia de capital para el riesgo operativo no es una opción, sino una parte fundamental de la administración de riesgo, puesto que las instituciones financieras aseguran que mantienen suficiente capital para gestionar sus riesgos, principalmente el crediticio que requiere de coberturas adicionales. Estos nuevos requerimientos comenzaron a aplicarse a partir del 2006 y oficialmente desde el 2007, a través de estándares de inmovilización de capital, específicamente a provisiones para dar cobertura a los diferentes riesgos inherentes en las entidades financieras con operaciones de crédito.

Bajo estos nuevos parámetros las cooperativas de ahorro y crédito controladas por la SEPS, de manera específica, aquellas que ingresan a un segmento 3, enfrentan el gran desafío de implementar nuevas formas de administración de los recursos, en

donde, se da un enfoque a la gestión de riesgos. Es por eso, que el organismo de control ha emitido una normativa referente a la gestión integral de riesgo, a través de la metodología para la gestión del riesgo, de manera específica el operativo, toman en cuenta factores como: personas, procesos y tecnologías de la información (SEPS 2018).

El factor proceso constituye un componente primordial dentro de la administración de recursos, que según Pérez (2010), “Gestión” y “proceso” son dos términos, con frecuencia tópicos, que hay que comprender para llegar a un sistema de calidad y constituir una herramienta de gestión efectiva. Por lo tanto, las instituciones financieras implementarán la gestión del riesgo operacional con enfoque al factor procesos.

La cartera de crédito constituye un 80% del activo de las instituciones financieras, la dirección, se basa en la gestión del riesgo operativo en los procesos de crédito; si no, se comprende y gestiona adecuadamente, éste aumenta la probabilidad de que algunos riesgos pasen desapercibidos o escapen a los controles, genera pérdidas importantes para la entidad, afecta incluso sus niveles de solvencia, sí estas no están provisionadas.

Una gran cantidad de pérdidas asociadas tradicionalmente al riesgo de crédito de las instituciones financieras, no resultan de un riesgo real de crédito, sino de un riesgo operacional. Afirmaciones de Ferreira et al. (2011), que, se corrobora, debido a que, un crédito moroso o vencido que desde el proceso de otorgamiento fue mal administrado y da como resultado, la asignación de una calificación incorrecta o el cambio en una calificación automáticamente asignada, así como la pérdida debido al riesgo operacional tiene sus raíces en la mala gestión de los procesos, entre otros varios eventos que, se presentan en el crédito desde su proceso.

El trabajo propone el diseño de un sistema de gestión de riesgo operativo aplicado al proceso de crédito, modelo propuesto que cumple con todos los requerimientos

legales[1], de una manera simple y adaptable para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín, generar la información de calidad para los futuros requerimientos que vendrán por parte del Organismo de Control.

Problema científico

¿Cómo identificar, medir, controlar y dar soluciones a los riesgos operativos en el proceso de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Tisaleo?

Idea científica a defender

El diseño de un sistema de gestión de riesgo operativo en el proceso de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín contribuye a la identificación, medición y control eficaz de los riesgos para una adecuada toma de decisiones.

Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión de riesgo operativo aplicado al proceso de crédito para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín.

Objetivos específicos

1. Elaborar el marco teórico basado en modelos de sistemas de riesgos según el Comité de Basilea, para el reforzamiento de los conocimientos y la fundamentación de la propuesta.

2. Diagnosticar la información del proceso de crédito existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín, para la identificación de los riesgos actuales.

[1] Identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear Riesgos Operativos

3. Definir la metodología de gestión de riesgos operativo según procesos, para su ejecución en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín.

Es importante, destacar que los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos son técnicas que permite recolectar información, el método cuantitativo es aquel que genera datos numéricos, ofrece información fiable y estructurada, para calcular la realidad del problema, con el fin, de generar resultados amplios desde un enfoque específico de tales fenómenos, incluye la facilidad de comparación. Por otra parte, el método cualitativo da resultados informativos o descriptivos, brinda profundidad en los datos o información que, se pretende investigar, desde una profunda reflexión a los resultados que, se obtienen en las observaciones (Cadena Iñiguez et al. 2017).

La idea científica a defender es de carácter cualitativo, es decir, un supuesto de lo que pasa con la aplicación de la investigación, además la idea a defender es una predicción científica, que de forma afirmativa puntualiza las cualidades, características y puntos de vista del investigador respecto a la solución del problema (Carmona Hernández 2020).

En tal sentido el proyecto de investigación, utiliza metodología de investigación descriptiva, con un enfoque documental, es decir, revisar fuentes disponibles en la red, cuyo contenido sea actual, publicados en revistas de ciencia, disponibles en Google Académico (Guevara, Verdesoto, and Castro 2020), con métodos cualitativo y cuantitativo en donde, se utiliza técnicas de recopilación de datos, a través de, observación, encuestas y entrevistas, con el uso de la estadísticas para el procesamiento de los datos.

Según lo planteado, el proyecto de investigación aborda, teorías fundamentadas en la importancia evolutiva del riesgo operacional y de crédito, el análisis de los modelos y variables que aportan al éxito de la gestión del riesgo, basados en la metodología de Basilea II con el objetivo de complementar el cálculo interno de requerimiento de capital a través de dos acciones de control externo: 1) la supervisión en la regulación y, 2) las disciplinas de mercado. Además, se describe el cálculo de capital, la

supervisión reguladora y la disciplina de mercado como los tres pilares de una buena regulación financiera.

A través de la investigación,, se plantea la necesidad de revisar la metodología del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) que tiene por finalidad la identificación de los eventos que originan los riesgos, toma en cuenta como marco referencial los factores de personal, los procesos internos, las tecnologías de información, el aspecto legal y los aspectos externos (Fuentes and Zúñiga 2010).

A sí mismo, el diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín contribuirá a determinar los riesgos a los que está expuesta, y ayudará a que, se ejecute una metodología de manejo de riesgo operativo, aplicado al proceso de crédito, según la realidad institucional y los requerimientos del organismo de control, además que, se evidenciará los resultados obtenidos con su aplicación.

La necesidad de implementar una adecuada gestión del riesgo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín surge debido a que la institución, se encuentra en proceso de estabilización de un nuevo segmento, en donde la administración del riesgo es fundamental para enfrentar nuevos desafíos. El sistema de gestión del riesgo operativo y de crédito es interactivo, ordenado y su implementación permitirá mitigar o eliminar pérdidas a la organización.

Con el desarrollo de la investigación, se pretende contribuir a un mejor manejo de los recursos de la entidad, a través de la aplicación de metodologías que aporten tanto al cumplimiento de normas emitidas por el órgano de control, como a la implementación de un sistema de gestión del riesgo operativo aplicado al proceso de crédito, que permita una correcta toma de decisiones que aporten al desarrollo y crecimiento institucional.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

La actividad de colocación financiera sobresale de manera natural en el riesgo operacional, el mismo que tiene un efecto o relación con el riesgo crediticio, analogía que, se origina en la generación de la morosidad debido a la mala gestión de los procesos. Según (Sandoval Zambrano, 2016) en su estudio afirma que un modelo de riesgo operativo permite identificar los eventos de riesgo relacionados con incumplimiento de las tareas del proceso de crédito, lo que corrobora la importancia de la aplicación de un modelo de riesgo operativo.

La gestión de riesgos es un tema que ha evolucionado a partir del concepto de control interno, en la actualidad, se ha institucionalizado la necesidad de realizar la gestión de riesgos a nivel mundial, de esta gestión derivará la asignación de capital para provisiones por los diferentes riesgos a los cuales, se exponen las instituciones; estas afirmaciones realizadas por (Brito Medina, 2014), nos lleva a determinar que el manejo adecuado de un proceso de crédito, así como la verificación de su cumplimiento, incluso permite disminuir el riesgo de crédito en cuánto a provisiones, la correcta colocación de un crédito evitará el incremento de la morosidad y por lo tanto, disminuirá el requerimiento de provisiones.

En la administración de riesgos financieros, el riesgo de crédito tiene una importancia trascendental. Este riesgo, se refiere a la posibilidad de que un acreedor no reciba el pago de un préstamo o de que lo reciba con atraso, (Lozano Medina, 2022), esta afirmación, nos lleva a determinar que la administración de riesgo de crédito dentro de una institución financiera es vital, puesto que la cartera de crédito dentro de un balance constituye el 80% del total de activos, y su mala gestión llevaría a un deterioro considerable de la cooperativa.

El Sistema Financiero Nacional, establece esquemas eficientes y efectivos de administración y control de riesgos a los cuales, se encuentra expuesto en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las

obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y particulares; estas aseveraciones que las realiza (Calle J. , 2011), en su investigación, conlleva a determinar que los procesos y procedimientos a llevar a cabo son parte fundamental de una correcta administración de riesgo operativo, el comprobar una falla en un proceso ayudará al rediseño y actualización de éste, con el fin de aplicar la mejora continua.

La principal actividad de una entidad financiera es la intermediación financiera, la que permite transferir los recursos entre individuos que poseen un sobrante, a individuos que necesitan dinero extra para consumirlo e invertirlo; (Maldonado & Pamiño, 2008), con esta aseveración podemos determinar que una entidad financiera establece sin duda alguna una correcta administración de riesgo operativo, para cumplir con el proceso de intermediación y a la vez la aplicación del riesgo crediticio, para efectuar las actividades financieras como es la colocación de créditos.

El riesgo operacional es aquel que, provoca pérdidas como resultado de: errores humanos; procesos internos inadecuados o defectuosos; fallos, interrupciones o deficiencias de los sistemas, fraudes internos o externos, daños físicos a activos o personas; riesgos legales; riesgos derivados de la gestión de la plantilla y salud laboral; inadecuado servicio prestado por proveedores; así como perjuicios derivados de eventos climáticos extremos, pandemias y otros desastres naturales; conceptualización realizada por (BBVA, 2023), determina que distinguir los tipos de riesgo que, se presentan, son mitigados con un control adecuado que aporte a su reducción, aceptación o transferencia, según su procedencia.

La cuantificación del riesgo,, se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los operadores en finanzas, no sólo por la necesidad cada vez más creciente de responder a la normativa emanada de las entidades reguladoras nacionales e internacionales, sino también, para mejorar continuamente los procesos de toma de decisiones y generación de valor, afirmaciones determinadas por (Arbeláez, y otros, 2006), en donde, se determina la trascendencia de implementar un modelo de

administración de riesgo, no solo por la obligatoriedad de cumplir con los órganos de control, sino además, por instaurar un sistema que ayude al establecimiento de estrategias.

En la historia del mundo financiero ha sido necesario pasar por crisis que afectaron directamente a las instituciones financieras no solo a nivel nacional sino internacional, sin embargo, también han sido el punto de partida para la implementación de nuevas normativas que aportan al control, con el objetivo de evitar que nuevas crisis, se presenten. Según (Pacheco López, 2009) en su artículo denominado Riesgo Operacional: Concepto y mediciones, afirma que es importante contar con un adecuado marco de gestión de los riesgos para evitar la aparición de crisis financieras.

Las conclusiones realizadas por (Fuentes & Zúñiga, 2010), en su investigación denominada Gestión integral de riesgos operativos en el proceso de créditos microfinancieros en Perú establece que su estudio evidenció el impacto del aspecto estratégico en la gestión eficiente de los recursos y el cumplimiento de metas. La agencia de la zona de éxito, con riesgo operativo moderado, (4.51%) presenta mayor cumplimiento de metas que las agencias de la zona crítica, cuyo riesgo operativo es alto (9.34%). Sin embargo, el aspecto estratégico no es considerado por la metodología COSO como factor originario de riesgo operativo por ser evaluado.

Además, se adentró del estudio, se definieron los criterios de identificación de riesgos operativos sobre la base de los cuadros de valoración de consecuencias y probabilidades, criterios que fueron desarrollados por expertos de la propia IMF, y luego contrastados en el estudio., se determinaron los factores originarios de riesgo operativo (personal, procesos internos, tecnológicos y factores externos) que son críticos en las zonas de investigación. Luego de entrevistar a los analistas de riesgos de las agencias de la zona crítica, se midió, evaluó y valoró el riesgo operativo absoluto en 9.34%, es decir, el riesgo sin considerar controles; por su parte, el riesgo con controles, es decir, considera la eficiencia en los controles, fue de 0.95%, mientras el riesgo residual quedó en 8.40%.

En la zona crítica, se identificó que los eventos de riesgo operativo de categoría extrema tienen sus principales factores originarios en el aspecto de personal y en los procesos internos. En el primer caso, porque, se cometen errores en la evaluación y sustentación de los créditos microfinancieros por la inexperiencia y la alta rotación de los analistas de créditos en el sector. En el segundo caso, a causa de fallas en el cumplimiento de los procedimientos para el seguimiento a los clientes.

Luego de entrevistar a los analistas de riesgos de la zona de éxito, se midió, evaluó y valoró el riesgo operativo absoluto en 4.51%, es decir, el riesgo sin considerar controles; por su parte, el riesgo con controles, es decir, considera la eficiencia en los controles, fue de 0.05%, mientras el riesgo residual quedó en 4.46%. Y finalmente, se concluye que, en la zona de éxito, se identificó que los eventos de riesgo operativo, de categoría alta, tienen su fuente originaria (sin considerar el aspecto estratégico) en las fallas en los procesos internos, específicamente por la poca adecuación del límite de garantías y por la falta de personal de reserva en caso de renuncia, sobre todo de asesores de negocios.

La investigación citada, considera como unidad de modelo a la zona de éxito, la cual tiene un riesgo operativo moderado para posteriormente llevar a cabo la aplicación de las entrevistas y proceso metodológicos de los riesgos operativos en las agencias en donde, se mantiene una calificación de zona crítica en las cuales, se establece que el personal que labora en cada una de las agencias, como los analistas de crédito presentan varias fallas en su nivel de cumplimiento.

Usualmente, se hace referencia a la palabra riesgo, el significado que, se le atribuye conlleva un carácter negativo relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de las decisiones de inversión en particular, estas consideraciones la plantean la (SBEF, 2008), en el documento, permite analizar que el riesgo, se lo mitiga y reducir su impacto al momento de la materialización, no existe formula alguna que haga que elimine por completo la presencia de un determinado riesgo.

Una administración de riesgo exitosa requiere de un *feet back* de cada proceso cumplido, respecto al cumplimiento de colocación crediticia, el mismo que no cumple con resultados homogéneos en cada una de las agencias investigadas, lo cual permite establecer que no existe un proceso de control por parte de los mandos medios de cada una de las agencias.

Otro artículo que viene desde el país Vasco España titulada “La gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno” (Llaguno, 2005) plantea conclusiones de mucha relevancia, en donde, se considera que el riesgo operativo, se inscribe en el subsistema operativo de las entidades de crédito, en el que, se ejecutan todas las transformaciones y resultados, positivos y negativos de estas entidades. La gestión de este riesgo pertenece por antonomasia a la denominada dirección operativa de la empresa. Por tanto, el bagaje intelectual de la Economía de la Empresa, en todas sus dimensiones, de producción, de gestión del conocimiento, etc., aporta y aportará nociones y recomendaciones de utilidad.

Además, plantea que los supervisores financieros y los bancos centrales han reconocido la importancia de este tipo de riesgos, exige requerimientos de recursos propios para hacer frente a los peores eventos, somete a las entidades a una doble disciplina de supervisión activa, periódica y sistemática, y a la derivada de aportar la debida transparencia informativa a la comunidad. Esta regulación del riesgo operativo, se ha formulado de manera abierta, respeta la iniciativa individual, y convoca a la asistencia de la comunidad científica para incorporar nuevos instrumentos y modelos tanto de gestión, como de análisis y de control.

El enfoque de este estudio, trae a contexto la importancia de una aplicación del riesgo operativo y la intervención directa de los órganos de control, debido que, se considera que el riesgo operación dentro de las operaciones de crédito en una entidad financiera, se ve reflejada en la administración de los eventos de riesgos y la importancia de convertirlos en oportunidades para una entidad financiera. Además, que, los procesos

de créditos son susceptibles a cambios, y que sobre todo la gestión de riesgo operativa permite la mejora continua de procesos.

Ante la importancia del riesgo operativo, los organismos de control de las entidades financieras ha tenido una participación directa, es así que, se han establecido normas que disponen la necesidad de requerimientos de capital, para hacer frente a eventos de riesgo que afecten la estabilidad del sistema financiero, y ante esta supervisión, las entidades, se ven obligadas a mantener una doble disciplina en cuanto a la administración de sus recursos,, se someten al cumplimiento normativo y a la vez determinan las metodologías más adecuadas para la administración del riesgo operativo y riesgo de crédito.

A nivel país, se encontró la investigación realizada por (Flores, 2008)**,** quien manifiesta que los procesos operativos de crédito en sus fases de preanálisis, análisis e instrumentación son lentos, lo que determina que un crédito en la CFN tome en promedio 113.5 días hábiles. La investigación identifica que los factores de riesgo operativo, en las diferentes fases del proceso de crédito y que son más representativos corresponden a los factores de personas y procesos, es más preponderante el factor de riesgo operativo de personas, en el proceso PCP-02 (Analizar solicitudes de crédito) la cual registra un nivel del 65.22%, fundamentalmente por el impacto relacionado con la gestión de los analistas de crédito; en cambio el factor de riesgo operativo de procesos es más representativo en el proceso PCP-03 (Instrumentar operaciones de crédito) con el 55 .88%, que tiene que ver con procedimientos.

Estas afirmaciones expuestas en el estudio, hacen notar que la CFN dispone de una fase de preanálisis demasiada lenta, por cuanto emplea un plazo mayor a 5 meses para el otorgamiento de crédito, por otra parte, identifica un riesgo operativo por sobre el promedio en cuanto al análisis de solicitudes, el factor personas el que mayor incide en dichos errores. Además, señala que los procedimientos que, se aplican en las operaciones también están con un riesgo por sobre el promedio en cuanto a la aplicación de sus procedimientos.

La demora en un proceso acarrea grandes pérdidas a la institución, las operaciones podrían verse afectadas por procesos inadecuados, estructuras organizativas que no ayudaron a una correcta administración de recursos, entre otros riesgos que afectaron la productividad de la organización, bajo estas determinaciones de la investigación,, se señala que el riesgo operativo en el proceso de crédito contribuye a la identificación, medición y control eficaz de los riesgos para una adecuada toma de decisiones que apoyen al desarrollo de una institución financiera, pero que requieren de la supervisión de los mandos medios por aplicación de la política de los órganos de control.

Las conclusiones que establece (Chabusa, Delgado, & Mackay, 2019)**,** sobre los conceptos que detalla la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así como la Junta de Regulación Monetaria y Financiera en base al riesgo financiero operativo, son las bases esenciales en la identificación cualitativa de procesos. Los lineamientos y métodos establecidos por las autoridades de las cooperativas, se basan en las normativas que establece el gobierno, sin perder el objetivo institucional. Por lo cual, se establece lineamientos cualitativos para el control de procesos en cada uno de los departamentos que conformen la cooperativa como tal; busca el apoyo de los responsables de cada área.

En ese sentido, la administración dentro de las cooperativas de ahorro y crédito, se direcciona en el beneficio de los clientes y socios, es una meta en común, así como el desempeño de sus colaboradores para el desarrollo y crecimiento de la organización. Tener presente la continuidad en la evaluación del negocio, en base a las líneas que establece la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Sí la entidad identifica los posibles errores en los procesos, se establece objetivos de mejoras y continuar con la resolución respectiva, da seguimiento y auditoria al proceso, evita perjudicar al cliente o socio.

De igual forma, se identifica que una buena administración en las cooperativas de ahorro y crédito es aquella que busca establecer lineamientos que, se direccionen a los objetivos de la institución; basados en la evaluación periódica de sus procesos. Por

lo tanto, se propone realizar un control trimestral, para evaluar los procesos operativos entre la interacción de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos que establece cada organización.

Finalmente, el control y seguimiento a ejecutarse a través de gestiones cualitativas, entre ellos evaluaciones y auditorias continuas. Para el análisis de un posible riesgo financiero operativo, es esencial que las entidades establezcan criterios y bases para una recuperación eficaz en la resolución de errores, y mantener la información institucional al día.

Las conclusiones a las que llega la investigación titulada “Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador” ratifican que, dentro de una institución financiera, prescindir de la administración de riesgos, tanto por la obligatoriedad de cumplir con las normas vigentes emitidas por los órganos de control, como por la cultura de riesgo que adopta la institución. El establecimiento de una adecuada metodología de administración de riesgo, acorde a la realidad institucional, permitirá que una cooperativa de ahorro y crédito instaure procesos adecuados para una evaluación del riesgo eficaz, en donde, se determine los controles de riesgos inherentes que más afecten a la institución, para lograr identificarlos, medirlos y controlarlos apropiadamente.

El Comité de Supervisión Bancaria Basilea, ha publicado metodologías de supervisión que buscan controlan los riesgos en las instituciones financieras, según (Llaguno Musons, 2005) manifiesta en su investigación que la nueva normativa es de carácter flexible y profesional, introduce en el seno del gobierno corporativo de las entidades de crédito nuevos elementos que afectarán a su cultura interna (cultura de gestión de los riesgos), afecta a las decisiones estratégicas y a la organización de las entidades, por lo tanto la aplicación de Basilea II, aporta a la implementación de un sistema de administración de riesgo integral que es tomado en cuenta dentro de una institución financiera.

La metodología de administración de riesgo operacional que propone la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, establece los requerimientos mínimos a cumplir con todos los factores de riesgo, como el cumplimiento de manuales, levantamiento de procesos, administración adecuada de tecnología de información para garantizar la confiabilidad de los sistemas de información y una oportuna identificación de eventos externos, ayudarán a la administración integral de riesgo.

Una planificación estratégica sin tomar en cuenta a la administración de riesgo, no aporta al crecimiento de una institución, la función de la administración de Riesgos es un pilar fundamental para la determinación y ejecución de la planeación estratégica de la institución, estas premisas las plantea (Banorte, 2020), en su informe anual, y, se establece la relación directa que existe entre la dirección y la administración en una institución financiera, al momento de plasmar una plan estratégico.

Como síntesis del estado del arte y de los artículos científicos analizados, se establece de manera general la corroboración de la relación entre el riesgo operativo y el riesgo de crédito, la vulnerabilidad de los factores del riesgo operativo, se centra (según los artículos) en el proceso de colocación crediticia en cuanto a las personas, es decir, en la tramitología que da origen a la entrega del crédito, finalmente la fragilidad al contar con procesos no definidos o mal elaborados de manera que indiferentemente de las instituciones financieras públicas o privadas generan un riesgo operativo que sobrepasa la media del riesgo establecido en las organizaciones.

A continuación, se procede a estructurar la práctica teórica vinculada al tema de investigación, considera las variables (independiente y dependiente) por medio de las palabras claves que componen el tema de investigación, para esto, se llevó a cabo una consulta de fuentes primarias que facilitaron el contenido teórico que a continuación, se presenta.

1.1. Gestión de riesgo operativo

La gestión de riesgo implica establecer una infraestructura y estructura apropiada, así como desarrollar una cultura organizacional orientada a la prevención, y aplicar un método lógico y sistemático para lograr tener el riesgo bajo control afirmaciones que establece (Castellanos, 2007). La gestión del riesgo es en sí es un proceso que, se inicia al establecer el contexto operacional y luego identifica, analiza, evalúa y trata los riesgos, mientras, se supervisa y controla todo el proceso y, se comunica los resultados, minimiza las pérdidas y aumentan los beneficios.

Factores del riesgo operativo

La gestión de riesgos consiste en priorizar los que son más probables y perjudiciales, y en tratar de eliminarlos, estas aseveraciones las realiza (Red_Hat, 2019) en su sitio web, y, se establece que el tratamiento de los riesgos es concisa y eficiente,, se organiza de manera sistemática, identifica los riesgos que influyen en la administración de un área muy importante para una entidad financiera como es el departamento de crédito y coordinar de manera ordenada el peso de los factores de riesgos en cada procedimiento.

La normativa en el Ecuador, se basa principalmente en los enfoques que ha dado Basilea II, y es por eso por lo que la Norma de Riesgo Operativo ha establecido en su Sección IV los Factores de Riesgo Operativo con el fin de reducir el riesgo operativo y considerar su particularidad e interrelación entre ellos.

Figura 1. Factores para la gestión de riesgo operacional



Fuente: Resolución 279 – SEPS

Según la (SEPS, Normas General para las Instituciones del Sistema Financiero, 2005), tal como indica la figura 1, existen cuatro factores de riesgo que, se encuentran interrelacionado entre sí, y su análisis y evaluación son primordiales para que la institución financiera tenga un adecuado método de gestión de riesgo operacional, así según la resolución 279 emitida por la SEPS la definición de cada factor es:

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, reconoce que el método concreto para la gestión de riesgos operativos que elija cada banco dependerá de una serie de factores, según su publicación (BIS, 2003), promueve a que las entidades del sector financiero determine su sistema de administración de riesgo de acuerdo a su tamaño, sofisticación, naturaleza y complejidad de sus operaciones, sin embargo no descarta la exigencia de implementar un modelo adecuado de administración que aporte a la correcta toma de decisiones según el factor de riesgo al que este expuesta una entidad financiera.

Algunos de los riesgos a los que están expuestas las instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario, como es el caso particular las Cooperativas de Ahorro y Crédito, uno de ellos es el riego operacional gestionado de manera eficiente, para minimizar su impacto naciente de cuatro factores que lo integran como son las personas, procesos, tecnología de la información y comunicación y los eventos externos, afirmaciones realizadas por (Iza López, Rivera Piñaloza, & Tanqueño

Colcha, s.f.) dentro de su investigación determina los factores del riesgo operativo, que influyen directamente en la administración del riesgo operativo.

Factor personas

Una organización que cuenta con una estructura organizacional funcional, identifica las fallas o insuficiencias asociadas al factor "personas", tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, conflicto de intereses, falta de segregación de funciones, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros (SEPS 2018).

Es importante que la gestión de las personas, se evidencie a través de la documentación adecuada que permita un control en el factor humano, documentos como un Manual de Talento, Manual Descriptivo de Cargo y una Base de datos del personal de la institución, documentos que permitirán su administración de una manera eficiente.

Uno de los factores de riesgo operacional, son las actividades desempeñadas por las personas, ya sea por la competencia, conducta ética o atribuciones que tenga un funcionario, esta confirmación que establece (Lozano Medina, 2022), en su artículo, conlleva a establecer que la gestión del riesgo por el factor personas,, se mitiga en coordinación con los proceso del departamento de talento humano, desde el proceso de vinculación, hasta la culminación de relaciones labores de un empleado en la institución. Un adecuado procedimiento de capacitación en todo el proceso de crédito aportará a que un asesor no cometa errores en sus funciones.

Factor procesos

Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las entidades cuentan con procesos definidos, documentados, aprobados,

actualizados y socializados que, se encuentren alineados con la estrategia institucional y con las políticas adoptadas. Las organizaciones definen formalmente procesos, políticas y procedimientos que aseguren una apropiada planificación, administración y cumplimiento de los objetivos institucionales; en concordancia, principalmente, con los factores de riesgo personas y tecnología de la información. (SEPS 2018)

Los procesos fundamentalmente, se los identifica por su jerarquía, en procesos gobernantes o estratégicos, procesos productivos, fundamentales u operativos, y procesos habilitantes, de soporte o de apoyo; documentados en un manual de procesos y definidos en un portafolio de procesos. Y son parte fundamental para la implementación del riesgo operativo, puesto que, el proceso bien definido ayudará a identificar con mayor facilidad los eventos de riesgo al cual está expuesta la entidad al momento de desarrollar una determinada actividad.

El factor proceso, además, ayudará a la institución a identificar los procesos críticos en donde, se pone mayor atención, puesto que un evento de riesgo en este tipo de procesos que no haya sido identificado a tiempo provocará mayores pérdidas a la institución, los procesos críticos adecuadamente administrados, constituyen la base de toda institución y su ineficiencia también aportará a las pérdidas económicas de la institución.

El resultado de la deficiencia de los procesos internos ya utilizados por la organización, como indicadores de desempeño inadecuados, controles ineficaces, modelado inexacto e incluso violación de la ley, aporta a un alto nivel de riesgo de una empresa conclusiones que llega según (Pacheco, 2017), en su artículo Análisis y gestión de riesgos, denota que una institución financiera, establece un adecuado sistema de procesos que aporte a la mejora continua, y que además, permita determinar correctos indicadores de medición para el personal.

Los eventos de riesgo que, se presente en la ejecución de los procesos y procedimientos, se contabilizan de manera independiente, a pesar de que un mismo

riesgo afecte a varias tareas dentro del proceso, es necesario un control diferente. Según (Pacheco A. , 2005), establece la importancia de que, por cada proceso, se obtenga el total de riesgo que, se considere que atenta contra la seguridad del proceso, sin importar que un mismo riesgo afecte a varios pero tal vez en diferente medida.

Factor tecnología de la información (TI)

En el caso de la TI, los riesgos, se relacionan con la posibilidad de sufrir pérdidas o daños si una amenaza aprovecha un punto vulnerable de seguridad en sus sistemas de hardware o software, definición muy acertada que, se expresa (Hernandez Pérez, 2019), puesto que las TI, actualmente son tratadas de forma independiente; una falla en cualquier elemento dentro de un sistema informático aportará a un riesgo alto para una institución financiera que trabaja con información exclusiva de los clientes, por tanto, exponer a la entidad a una falla dentro de su sistema,, se determinará con un riesgo de nivel catastrófico.

Este factor de igual forma es fundamental para las instituciones financieras, puesto que según el perfil de riesgo de las operaciones el sistema de tecnologías de la información garantizará la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión oportuna de la información. El activo fijo más sensible de una organización es justamente la información, es necesario que el factor tecnologías de la información sea correctamente administrado gestionado, para evitar la presencia de riesgos que comprometan severamente a las instituciones.

En el ámbito empresarial, el riesgo tecnológico es la amenaza de un fallo en la tecnología de gestión que podría comprometer la seguridad cibernética y la inteligencia empresarial. Este riesgo cibernético viene de muchas formas, incluye ineficiencias, robo y malware. Sin embargo, las principales amenazas giran en torno a la arquitectura de software, las herramientas y la entrega y el mantenimiento; consideraciones que establece (Henderson, 2021) en su

artículo, y que ratifica la importancia de administrar un riesgo diferenciado dentro de un departamento de tecnologías de la información.

El riesgo tecnológico tiene su origen en el continuo incremento de herramientas y aplicaciones tecnológicas, que no cuentan con una gestión adecuada de seguridad, Según, (Isso_Tools, 2013) la incursión de las empresas en las nuevas tecnologías, está es el medio para llevar a cabo ataques, debido a las vulnerabilidades existentes por medidas de protección inapropiadas y por su constante cambio, factores que hacen cada vez más difícil mantener actualizadas según las medidas de seguridad. El incremento de nuevas formas de delito hace que las organizaciones asignen mayore recursos financieros para la implementación de nuevos servicios financieros con mayores seguridades.

Factor eventos externos

En la administración del riesgo operativo, las entidades financieras consideran la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: incidentes con proveedores, fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, ataques cibernéticos, atentados, fraudes externos y otros actos delictivos, los cuales alteran el desarrollo normal de sus actividades. La gestión de los riesgos relacionados con eventos externos forma parte de la administración de la continuidad del negocio, mantener procedimientos actualizados, a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción del negocio. (SEPS 2022)

Según la definición del organismo de control, los eventos externos no son ajenos al día a día de las organizaciones, sino por lo contrario, son latentes y adecuadamente controlados, con el fin de que si, se presentaran no causen rigurosas pérdidas económicas, que incluso lleguen hasta un cierre de las organizaciones. Los eventos externos a pesar de ser ajenos a nuestra administración, su ocurrencia provocaría inestabilidad y problemas de varios tipos que únicamente son controlados con un

adecuado sistema de riesgo operativo. Los documentos que exigen este factor son planes de contingencia, planes de continuidad de negocio, entre otros.

Aunque un análisis de riesgos no impedirá que algo salga mal, sí es útil para gestionar correctamente los problemas que surjan en una institución, Según (Santos, 2023), una empresa que tiene un panorama realista considera tanto lo positivo como lo negativo. En breve, un análisis de riesgos fomenta una mayor confianza entre los involucrados, da certeza de que las decisiones y acciones a emprender están cuidadosamente valoradas; por lo tanto, los eventos externos, se presentan de manera inesperada, pero su correcta administración permite establecer mejores medidas que aporten a una reducción del impacto en caso de materializarse.

Los factores de riesgo externo, se producen por condicionantes del entorno en el que actúa una empresa. Incidir de forma general o ser específicos de un sector. Son escenarios que escapan al control, aunque, se podrían anticipar el manejo de una información fiable, aseveraciones que establece (Circulantis, 2020), en su publicación, y que conlleva a determinar que este factor de riesgo a pesar de que no, se lo contrala de manera directa, se transfiere a terceros (pólizas de seguro), medidas que permitirán la reducción de un impacto negativo para la institución financiera.

Uno de los ejemplos del daño que ocasiona la presencia del factor de riesgo eventos externos, sin duda alguna es la última emergencia sanitaria que, se vivió a nivel mundial, según (RFD, 2020) en su artículo comprensión estratégica, adaptación e innovación en medio de la pandemia manifiesta que la emergencia sanitaria ocasionada por la presencia del virus SARS-COV 2 (causante de la enfermedad COVID 19) ha puesto de manifiesto la importancia de las sinergias y de la cercanía entre las entidades financieras y la población. Por lo tanto, es imprescindible tomar en cuenta que los eventos externos no están exentos dentro de un sistema de administración de riesgos.

1.2. Proceso de crédito

El proceso de crédito es la serie de pasos antes de otorgar un crédito, busca en toda y cada una de sus etapas cuantificar el riesgo que involucra una operación financiera e identificar posibles situaciones de no pago en el futuro. afirmaciones que establece (Estrada, 2009); por lo tanto, hablar de crédito es tener en cuenta el riesgo desde el punto de vista crediticio; es decir, asumir en quien, se va a confiar para prestar dinero o a quien, se va a entregar algún producto, es que el pago del crédito sea en el tiempo pactado por la empresa.

En términos muy simples, existe riesgo en cualquier situación en la que no, se sabe con exactitud lo que ocurrirá en el futuro. En otros conceptos, riesgo, es sinónimo de incertidumbre, es la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá. El riesgo crediticio está asociado a la incertidumbre sobre los créditos aprobados a terceros y la recuperación de estos en los plazos definidos, trata de evitar la morosidad de la cartera de cuentas por cobrar.

El proceso de crédito inicia con la evaluación y análisis de la papelería que, se le solicita al futuro cliente; con esta información, se realiza una verificación de datos, para determinar si la información no es falsa., se realiza un análisis de la situación financiera del cliente, basado en el flujo de caja. Según (Ferreira, 2018), manifiesta que el nivel de riesgo, se mide a partir de las características de la operación, que son el plazo, el monto, la modalidad y la finalidad, todos estos factores a tomar en cuenta dentro de un proceso de crédito, permite determinar que eventos de riesgo afectará a cada factor que compone un proceso de crédito, y administrarlos de manera independiente.

Es recomendable aplicar un proceso de crédito y cobranza, como una herramienta de guía y control de sus actividades enfocadas a garantizar, respaldar y registrar adecuadamente todos los movimientos, sugerencia que establece (Gomez Cando, 2013) en su investigación, y que aporta a la aseveración de que un conjunto de tareas

correctamente establecidas garantizará la efectividad de un proceso, dentro de una organización financiera.

En años anteriores a 1952, el análisis financiero, se realizaba con base al balance y estado de resultados; sin embargo, con el tiempo, se ha concluido que no son los inventarios, mucho menos las utilidades las que pagan los préstamos, es la caja, no otorgar un crédito a una empresa o persona que su flujo de caja es negativo.

Sin embargo, por la cultura que actualmente, se tiene en nuestro país, es muy difícil que una persona individual, posea estados financieros; las empresas que llevan contabilidad por ordenamiento legal los elaboran, pero no proporcionar esta información, limita el analista de créditos de esta herramienta. Para subsanar esta situación, se acude a otras técnicas, como análisis escoring, visita al local del cliente para realizar una evaluación visual, y las referencias comerciales, y de los burós de créditos.

En el proceso de crédito, una de las actividades sensibles es la aprobación las tareas a desarrollar, son óptimas a fin de atender oportunamente los requerimientos de los clientes y, a la vez dar cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la institución. Según (Rosero, 2006) en una de las conclusiones determinadas en su trabajo de investigación, manifiesta que es necesario proponer procesos alternativos tendientes a optimizar su fluidez en el proceso de aprobación en beneficio del banco y sus clientes; estas aseveraciones, se concretan sí, se presentan ciertos cuellos de botella que ocasionan que el tiempo requerido para una aprobación de propuestas de crédito sea demasiado extenso, lo cual genera altos costos, baja productividad, limitación de generación de ingresos provenientes de intereses, entro otros eventos de riesgos que, se presentan si no, se rediseña adecuadamente un proceso.

1.3. Riesgo de crédito

Es la probabilidad de que un crédito caiga a su vencimiento, la contraparte no haga frente en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda o rendimiento, acordado sobre un instrumento financiero, debido a quiebra, iliquidez o alguna otra razón (Saavedra & Saavedra, 2010) es necesario por lo tanto establecer modelos de riesgo de crédito que permitan hacer frente a esta probabilidad de incumplimiento, está relacionado por factores que afectan a la capacidad, capital, colateral, condición o carácter de la contraparte.

Las afirmaciones de María Luisa Saavedra son muy acertadas, puesto que, de presentarse el incumplimiento de pagos, principalmente en una institución financiera, acarrearía grandes consecuencias puesto que, el 80% de los activos de una entidad financiera, se compone de Cartera de Crédito, he ahí entonces su adecuado manejo y gestión de riesgo de crédito. El análisis adecuado de todo un proceso de crédito permitirá la identificación de las probabilidades de que, se presenten las pérdidas no esperadas que afectase al capital institucional, por lo tanto, tiene estrecha relación con la gestión de riesgo operativo.

Además de lo señalado, los autores proponen tres elementos a tomar en cuenta: Incumplimiento, Exposición y Recuperación, la administración de estos elementos contribuyen al establecimiento de un adecuado sistema de gestión de riesgo de crédito, si, se da inicio a un incumplimiento en sus pagos según los contratos establecidos, esto hará que, se comprometan las calificaciones de riesgo de una cartera y su exposición a probables perdidas, se incrementen, es además su recuperación, puesto que es necesario la efectivización de las garantías, con el riesgo que de haber sido cambiadas, origina una incertidumbre frente a las posibles pérdidas que, se presenten y sobre todo que éstas no hayan estado como perdidas esperadas, causan pérdidas inesperadas.

Incumplimiento

Uno de los elementos a considerar dentro del riesgo de crédito, es el incumplimiento, según (Wyman, 2014), en su artículo el riesgo de crédito manifiesta que el incumplimiento da lugar a la pérdida crediticia dinero no reembolsado por los prestatarios y gastos incurridos por la entidad al intentar recuperarlo. Esta pérdida es una parte inevitable de las operaciones crediticias y, por lo tanto, afecta a casi todas las unidades de negocio de una entidad financiera; definiciones correctamente establecidas puesto que, el incumplimiento o morosidad es un indicador financiero altamente requerido para toda institución.

Es importante, diagnosticar el comportamiento de la morosidad dentro de la cartera de crédito de las instituciones financieras más que por normativa de los órganos de control, por el verificar la salud financiera de los recursos institucionales. Según (SEPS, Análisis de Riesgo de Crédito del Sector Financiero Popular y Solidario, 2015), establece que en la administración del riesgo del crédito es muy importante el pronóstico, sobre el incumplimiento de los clientes y sus posibles cambios de calificación, estudio que denota que las entidades del sector que no realizan un diagnóstico del comportamiento de la morosidad muy difícilmente goza de una salud financiera estable.

Exposición

Las provisiones constituyen reservas económicas, para cubrir pérdidas inducidas por el riesgo de crédito que las entidades crediticias constituyen y mantienen de forma permanente, en función de su stock de colocaciones; esta definición establecida por (Huerta Vial, 2012), es muy acertada, puesto que de llegar a materializarse un incumplimiento deriva en la materialización del riesgo a través de requerimiento provisiones, lo que conlleva a la generación de un gasto que de incrementarse los días de incumplimiento la asignación de mayores provisiones derivarán en un mayor gasto, afecta directamente a otros indicadores financieros de la entidad.

La normativa establecida por el organismo de control de las instituciones financieras en el Ecuador ha sido muy cambiante, sin embargo, el cambio de calificación de créditos ha representado un riesgo para las cooperativas que mantienen un indicador de morosidad alto. La (JPRF, 2022) en su Resolución No. JPRF-F-2022-030, ha establecido nuevas reglas para la calificación del riesgo de crédito, así como nuevos porcentajes de provisiones según los nuevos días de morosidad. Esto ha conllevado que las instituciones financieras asignen mayores saldos a la cuenta de provisiones, con el fin de contrarrestar este riesgo.

1.4. El riesgo operacional y riesgo de crédito

Dentro de las actividades de una institución financiera, es primordial identificar de una manera oportuna el origen de las pérdidas financieras, puesto que no solo, se dan por un riesgo de crédito a pesar de que, se considera como una de las actividades principales de una institución financiera, sino además detectar que una pérdida ocasiona un riesgo operacional, presente en cualquiera de los factores personas, procesos o tecnologías de la información al momento de otorgar un crédito.

En muchos casos, un acontecimiento origina varios tipos de riesgo. Si un evento severo del riesgo operacional, se considera como un riesgo menor de crédito, la pérdida es reportada, y el indicador del capital económico incluso ajustar la cobertura del capital apropiado; estos conceptos que expresa (Gaytan Cortes, 2018), nos llevan a establecer que la información o las asunciones incorrectas dan poca probabilidad para conducir a una administración de decisiones apropiadas.

El resultado (incorrecto) del aumento del riesgo de crédito, dará lugar ciertamente a una reducción de préstamos en una región o en un sector de la industria o a un cliente, y raramente resultará en un reajuste del proceso del crédito que probablemente, se necesita; según (KPMG, 2004), afirma que, dentro de la gestión del riesgo, es necesario vincular al riesgo operativo dentro de un proceso de crédito, bajo esta

premisa es necesario el establecer un sistema de gestión de riesgo operativo en el proceso de crédito de una institución financiera.

El manejo adecuado a través de un sistema de administración de riesgo operativo, aplicado al proceso de crédito es una herramienta necesaria dentro de una entidad financiera, según conclusiones de (Goméz Torres, 2011) en su investigación establecido que la entidad no cuenta con un personal especializado para el análisis y evaluación del riesgo operativo en los créditos. Lo que le ocasiona no realizar con éxito el respectivo control en sus actividades financieras y en especial las actividades crediticias; estas aseveraciones sacan a relucir que los factores de riesgo operativo están íntimamente ligados a un proceso, su administración es coordinada más no separada.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación y enfoque

Por el problema, la investigación es no experimental por cuanto no, se llevó a cabo pruebas de laboratorio, de orden fijo transversal, al emplear una sola toma de datos de un periodo de tres años, en donde no, se emplearon métodos correlacionales causales al haberse considerado la información “ex post facto” (sobre hechos cumplidos).

Por su naturaleza, el tipo de investigación fue predominante cuantitativa, por cuanto las variables a desarrollar, se encauzaron en la construcción de base de datos estadísticos en condiciones de orden, distancia y origen, en donde, se estableció los niveles de vulnerabilidad, basado en la posibilidad de establecer el nivel de ocurrencia que, se genere pérdidas en la cooperativa, considerando:

- Causas -Efectos
- Probabilidad -Impacto
- Vulnerabilidad -Amenaza

Por su nivel, la investigación, se categorizó como descriptiva y relacional, al considerar que los diferentes riesgos interactúan entre sí, lo que facilitó contrastar los factores del riesgo operativo (Procesos, personas, tecnología de información, y eventos externos) con el proceso de crédito (riesgo crediticio)

Por el lugar, la investigación, se consideró una investigación documental (documentos, reportes, informes) y de campo, al llevarse a cabo en el lugar mismo donde, se generaron las transacciones (hechos) vinculadas al proceso de otorgamiento de créditos, como a los factores del riesgo operativo.

2.2. Población y muestra

Se identificó a la población según las características comunes que, se requieren recopilar (datos), sean estas cualitativas o cuantitativas, cada dato posee una naturaleza intrínseca relacionada a las características de los niveles y frecuencia de riesgos (Fonseca, Garcia, Rueda, & Merino, 2015). Según los objetivos planteados (gestión de riesgo operativo y proceso crediticio), se procedió a emplear como fuente primaria de información a la base de datos, tanto del departamento comercial, así como del departamento de informática de la COAC San Martín de Tisaleo (Ver anexo 1).

El sujeto de investigación la Cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Tisaleo, se estableció como población involucrada al personal de 10 áreas, con un total de 16 personas a quienes, se aplicó los instrumentos de recolección de datos, motivo por el cual no, se consideró la aplicación de algoritmo para el cálculo de la muestra.

Tabla 1. Personal involucrado

N.º	Área	N.º	Personal
1	Gerencia	1	Moreta Francisco
2	Riesgos	2	Arcos Mercy
3	Cumplimiento	3	Tisalema Carlos
4	Auditoría	4	Amanta Edison
5	C. de Administración	5	Arcos Daniel
6	RR.HH.	6	Arcos Santiago
7	Jurídico	7	Cevallos Marco
8	Procesos	8	Páez Alexander
9	Sistemas	9	Manobanda José
		10	Tisalema Wilson
10	Negocios	11	Castro Antonio
		12	Chamba Israel
		13	Espinoza Tania
		14	Freire Polibio
		15	Labre Julissa
		16	Manobanda Miguel

Fuente: registro de la institución

2.3. Tipo de recolección de la información

Una vez identificados los involucrados y el tamaño de la muestra, se estableció que el pivote de información, se centra en la información de la colocación crediticia de la cooperativa, se recabó la información relacionada a la colocación crediticia, que posteriormente fue ingresada en una matriz de vaciado de datos, en donde, se procedió a tabularla, depurarla, y procesarla.

Mediante el empleo de herramientas informáticas, así como el empleo de herramientas de procesamiento de texto y números, se redacta el informe de la investigación, y la construcción de tablas, cuadros y figuras en las cuales, se representa la información de una manera dinámica, amigable y fácil de interpretar.

Además, como parte de los instrumentos de recolección de información, se aplicaron las siguientes técnicas

Técnica de observación: Como instrumento, se empleó la libreta de apuntes, en donde, se registró las características y condiciones que sobresalieron en cada toma de datos, así como las novedades y observaciones de la información recabada.

Entrevista no estructurada: Como instrumento, se empleó un listado de preguntas en base novedades y observaciones de la aplicación de la técnica de observación, de esta manera, se supera las diferencias de comunicación de los campos profesionales de las áreas involucradas.

Criterio técnico: Como instrumento, se empleó a la experiencia y capacidad de personas que domina de manera más experimentada el tema investigado, y que facilitaron la vinculación entre las variables, los indicadores de las variables, las condiciones económicas y legales, así como la comprensión de operaciones informáticas que, se generan dentro de cada elemento involucrado.

2.4. Procesamiento y análisis de la información

Una vez identificada las fuentes de información, se considera el marco referencial, los principios y el proceso de la gestión del riesgo operativo, se estableció la clasificación y jerarquización de la gestión del riesgo, para esto, se consideraron los elementos del riesgo con relación a la operación del cubo de información que, se generó por medio de la matriz de datos.

Riesgo = f (Amenaza, Exposición, Vulnerabilidad, Capacidad)

Tabla 2. Identificación del riesgo operativo

RIESGO OPERATIVO			
FACTORES		**EVENTOS**	
Tipo	**Nivel**	**Frecuencia**	**Crítico**
Gobernantes Productivo Apoyo	Macro Proceso Subproceso	Diario Semanal Mensual	Si No
Base de Datos – cubo de información			
Nivel de Ejecución	**Nivel de Supervisión**	**Áreas Ejecutoras**	**Manual de Supervisión**
Asistente Técnico Director	Director Sugerente Gerente	Tesorería Crédito Contabilidad	Si No

Fuente: gestión riesgo operativo SEPS

De manera secuencial, se llevó a cabo el procesamiento y análisis de la información, al identificar las pérdidas y amenazas que afectan al cumplimiento de objetivos de la cooperativa, y por medio de la metodología de la generación de la matriz de riesgos (mapa de calor) en base a las escalas de probabilidad e impacto (Bajo, Moderado, Alto y Crítico) y el análisis del riesgo operativo.

Caracterización de la institución

En base a las técnicas de identificación y medición del riesgo operativo, se estableció el contexto organizacional de la COAC San Martín de Tisaleo, y de planificación estratégica que a continuación, se presenta, es decir, de la COAC San Martín de Tisaleo, es parte de su Planificación Estratégica Institucional (PEI),

(COAC_San_Martín, 2022) motivo por el cual, se procede a citar correspondientemente y reconocer su derecho de autoría.

Reseña histórica

En el año 1998, un grupo de 20 personas emprendedoras, se reúnen con el objetivo de unir esfuerzos y lograr ayuda mutua a los pequeños productores agrícolas del cantón Tisaleo. Para el año 2004 tras la buena acogida de las personas y el incremento de la demanda de sus servicios pasan a formar una cooperativa de ahorro y crédito propia del sector por lo que deciden llamar COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MARTIN DE TISALEO LTDA. De esta manera, se obtiene la personería jurídica otorgada por el ministerio de bienestar social y posteriormente con la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que es el organismo técnico de supervisión y control de las entidades del sector financiero popular y solidario mediante resolución SEPS-ROEPS-2013-000023.

Actualmente, la cooperativa San Martin de Tisaleo cuenta con más de 5.000 socios y para el cierre del año 2021 sus activos totales fueron de 7.8 millones de dólares lo cual hace que la institución, se sitúe dentro del segmento 3 del sector financiero popular y solidario. Con la finalidad de servir a la comunidad a través del crédito y diversificar los servicios la cooperativa San Martin de Tisaleo ha logrado obtener alianzas estratégicas con instituciones reconocidas a nivel nacional como CONAFIPS, CODESARROLLO, RENAFIPSE, COAC JARDIN AZUAYO, que, a través de ellos, se ha logrado el fortalecimiento económico que ha contribuido de gran manera al desarrollo de la institución.

Filosofía organizacional

La COAC San Martín de Tisaleo, basa sus operaciones y perspectivas futuras considera las acciones estratégicas que dejen en clara perspectiva las condiciones inmateriales en las que basa su crecimiento, así:

Misión

Administrar de una manera responsable y transparente los fondos de nuestros socios, otorgar los mejores rendimientos financieros del mercado, financiar los proyectos a una tasa responsable, brindar confianza, seguridad y trato personalizado para propiciar su desarrollo económico.

Visión

Convertirnos en una Organización Financiera líder de nuestra provincia, con tecnología de punta y personal altamente capacitado, basado en principios y valores que financien el emprendimiento de nuestros socios, lograr así el desarrollo de nuestro sector.

Filosofía

En nuestra Organización el valorar el dinero fruto del trabajo y esfuerzo constante del Socio, es nuestra principal filosofía, por lo tanto, le aseguramos una rentabilidad satisfactoria a todos nuestros ahorristas, y principalmente a nuestros inversionistas, a través del pago de las tasas de interés responsables y eficientes en lo que, se refiere a su inversión.

En nuestras operaciones de crédito nos enfocamos en el microcrédito, préstamos dirigidos para la Agricultura, Ganadería, Artesanía, Microempresa y Consumo; estamos convencidos que estas actividades harán que contribuyamos a la economía del país.

Principios

- Fomento de la imagen cooperativa
- Adhesión y retiro voluntario
- Igualdad de obligaciones y derechos de los socios

Valores

Pro-Actividad. - Tomamos acciones sobre las oportunidades y problemas que, se nos presentan a diario.

Aprendizaje. - Afrontamos a los continuos cambios que el cooperativismo nos trae.

Responsabilidad Social. - Alto nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, es un compromiso moral entre los empleados y los asociados.

Democracia. - Toma de decisiones colectivas por los socios, en lo referente a la gestión de la cooperativa, mediante la participación y el protagonismo.

Ayuda Mutua. - Cooperar en la solución de problemas de los socios, la familia y la comunidad.

Honestidad. - En el trato ético y profesional hacia socios, empleados, directivos y la comunidad, más que un valor es una virtud que caracteriza a las personas, por el respeto a los principios morales, a las buenas costumbres y a los bienes ajenos.

Transparencia. - Todos los movimientos económicos, de los socios, empleados e Institucionales son registrados, contabilizados y visualizados, nos mostramos como somos, sin reservas, sin ocultar información que afecte a la imagen y desarrollo de la institución y de su equipo humano.

Solidaridad. - Es el valor que permite priorizar el bien o interés común por sobre el interés particular.

Políticas

Seguridad Financiera. - Las decisiones de la Cooperativa garantizarán su solvencia, sostenibilidad y eficiencia institucional.

Comunicación. - La Cooperativa practicará una comunicación oportuna, incluyente y solidaria, que potencie la confianza y compromiso de socios, directivos, colaboradores y comunidad.

Inclusión. - La Cooperativa generará productos eficaces para garantizar la inclusión Financiera, social y económica de nuestros socios.

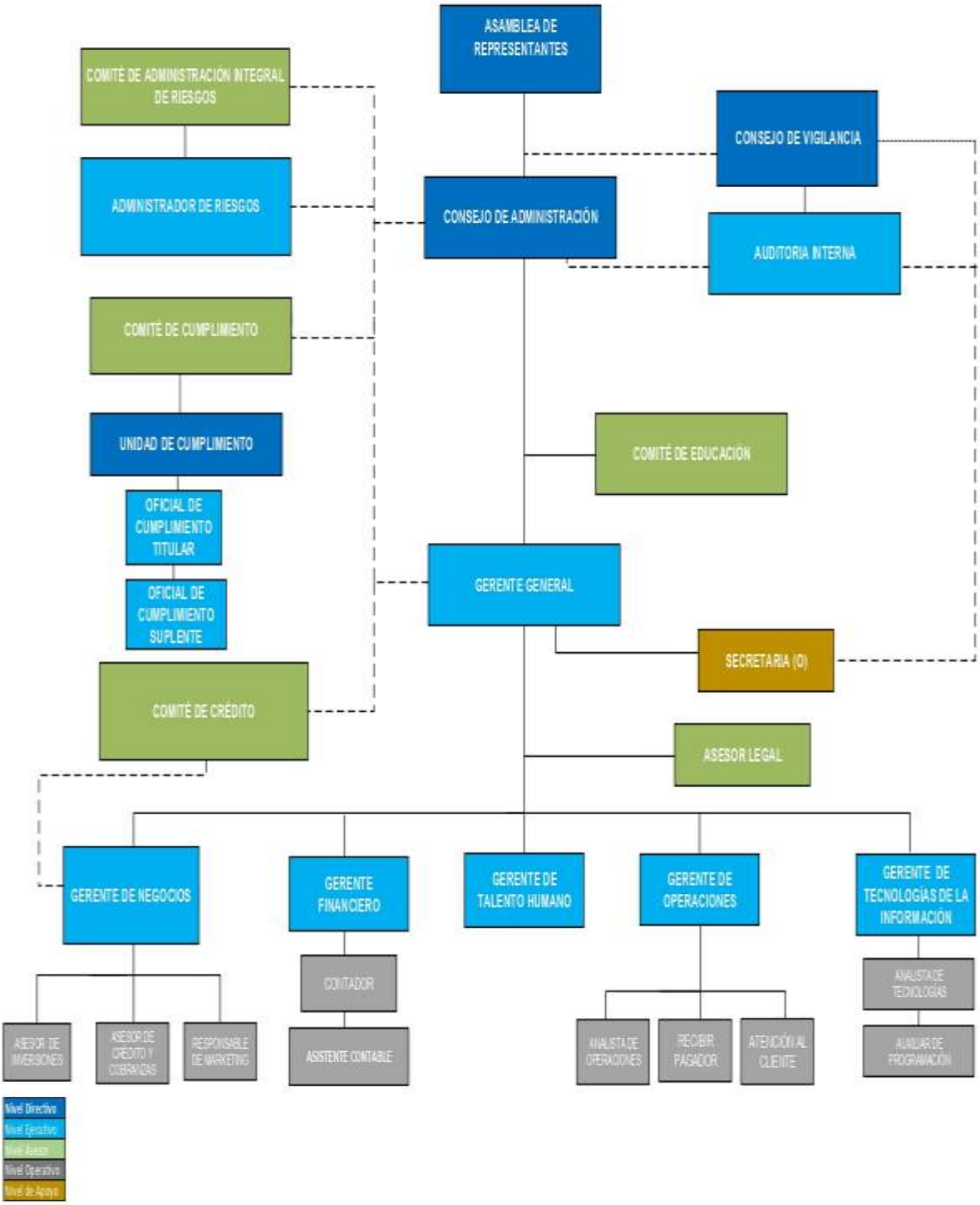
Educación. - La Cooperativa ejecutará educación cooperativa, para fortalecer, emprendimientos y desarrollo de nuestros asociados.

Diseño organizacional

La administración, el control interno y la dirección de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los organismos representados en el siguiente nivel del organigrama.

- Nivel Directivo
- Nivel Ejecutivo
- Nivel Asesor
- Nivel Operativo
- Nivel de Apoyo

Figura 2. *Organigrama estructural de la COAC San Martín*



Fuente: Plan estratégico institucional

Productos y/o servicios

Dentro de los servicios que brinda actualmente la Cooperativa San Martín están:

Ahorros

a) **Ahorro a la Vista:** Ahorro mensual disponible para retirar en cualquier momento, se cancela una tasa de interés del 1.00% anual desde el momento de apertura de la cuenta, sin distinción de saldos.

b) **Ahorro Martincito Soñador:** Ahorros en cuenta Martincito Soñador, tiene una tasa preferencial mayor a la anterior y, se paga desde un centavo, esto para motivar a nuestros futuros socios al ahorro de sus excedentes.

c) **Ahorro Programado:** Este producto es nuevo y, se lo realiza a partir de $ 10.00 mensual es un mínimo de 6 meses de aporte con una tasa de interés del 8% hasta una máxima de 11% sí el ahorro va para 24 meses; adicional a este porcentaje, se premia al socio con el 10% de sus intereses generados por un cumplimiento en todos sus aportes programados.

d) **Encaje:** Este tipo de ahorro, se trabaja para créditos con fondos propios, para los créditos con capital gubernamental este encaje, se eliminó para no sobrepasar los porcentajes máximos de la Tasa Efectiva Anual (TEA). El porcentaje actual para este tipo de ahorro es el 16 x 1, y es directamente proporcional al monto del crédito, por un plazo totalmente igual al del crédito, es decir que, si el socio decide cancelar totalmente su deuda, este depósito restringido, se recuperará automáticamente. En la libreta aparecerá como otro saldo y no sumará al ahorro disponible.

e) **Certificados de Aportación:** El socio aporta en certificados de aportación con el fin de acceder a un crédito emergente de mayor cantidad, además el pago de interés es mayor a todos los ahorros anteriores y contribuye con la capitalización

de nuestra Institución. Este saldo es retirado mediante un oficio dirigido a la Presidencia, la Institución dispondrá de hasta el 5% del capital social con que cuenta, sumadas todas las peticiones, y dispondrá de hasta tres meses para devolverlo.

Inversiones

Comúnmente llamado Depósito a Plazo Fijo, tiene un mínimo de 100 dólares y el plazo máximo depende del tipo de inversión que realicemos, contamos con tres formas de acreditación de sus rendimientos: la mensual, anticipada y acumulada.

a) **Mensual:** No cuenta con plazo máximo y su interés va desde el 7% hasta el 12%, cuyo interés generado, se va acredita mes a mes a la cuenta de ahorros del socio para que dicho saldo, se disponga en cualquier momento.

b) **Acumulada:** El rendimiento, se acredita una vez finalice el tiempo de inversión, el interés generado en el mes se capitaliza nuevamente al monto invertido, con un mayor rendimiento financiero.

c) **Anticipada:** El nuevo producto en plazo fijo es la póliza anticipada, el socio cobrará sus intereses el mismo día que hace la inversión, su plazo máximo es de un año y el interés es un punto menos a la mensual, este tipo de inversión, se lo realizará solo con inversiones menores a 10 mil dólares, para no afectar al punto de equilibrio en el margen financiero.

Créditos

La cooperativa entrega microcréditos en todos sus tipos como son Microcréditos Minorista, Acumulación Simple y Ampliada, y desde el presente año, se han incrementado el Crédito de Consumo. Estos productores de ha subclasificado de la siguiente manera:

a) **Créditos para la agricultura y Ganadería:** Es aquel que, se entrega para actividades netamente de producción agrícola, tales como: cultivo de papas, producción de mora, fresas, crianza de animales menores entre otras.

b) **Crédito artesanal:** Dentro de esta clasificación, se entrega los créditos tanto para la compra de materia prima, así como también para la compra de maquinaria para nuestros compañeros artesanos en la confección de chompas, pantalones, zapatos, guitarras, entre otras.

c) **Crédito emergente:** Son aquellos que, se otorgan en forma, rápido y fácil de acceder, y que el socio garantiza con sus certificados de aportación hasta el 200%, e incrementar de acuerdo con su desenvolvimiento. Los plazos para los préstamos de emergencia, se extienden hasta 12 meses.

d) **Crédito de Consumo:** Dirigido para todos los socios que tiene relación de dependencia o a para un microempresario que requiere realizar adquisiciones de electrodomésticos, viajes, gastos en salud y cualquier otra actividad que no sea considerada inversión.

Pagos y Servicios

Una de las políticas que hemos planteado como cooperativa es que el socio o cliente que entre a nuestras oficinas salga cumpla su objetivo, demuestra así seriedad y compromiso para lo cual contamos con dos sistemas principales:

a) **Zona Pago:** Cuenta con varios servicios y gracias a este sistema, se ha logrado prestar servicios como Cobros de CNT, servicio de luz eléctrica, recargas, RISE, etc.

b) **Pago Ágil:** Desde el 2014, se trabaja con Pago ágil, un sistema desarrollado por PRODUBANCO y hasta el momento estamos sin contratiempos, hemos

incrementado algunos servicios a los que ya teníamos como es el pago del IESS, depósito para cuentas Produbanco, Pichincha, pagos de tarjetas, entre otros.

c) **Facilito:, se** implementó con el único objetivo de realizar los pagos del Bono de Desarrollo Humano, pero no, se logró concretar con el mismo, y actualmente es un sistema complementario en caso de fallar cualquiera de los otros sistemas.

Mapa de procesos

Con el fin de elaborar y facilitar la interpretación del mapa de procesos que rige en la Cooperativa, la cual según el Manual de Proceso (Coac_San_Martín, Manual de Procesos, 2022) han identificado las posibles agrupaciones para los procesos, para esto, se ha tomado como referencia la resolución (SEPS, Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279, 2018) Norma de control para la administración del riesgo operativo y riesgo legal en las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario emitida por el organismo de control, de tal forma, que, se ha definido tres grandes grupos: procesos gobernantes, procesos productivos y procesos de apoyo.

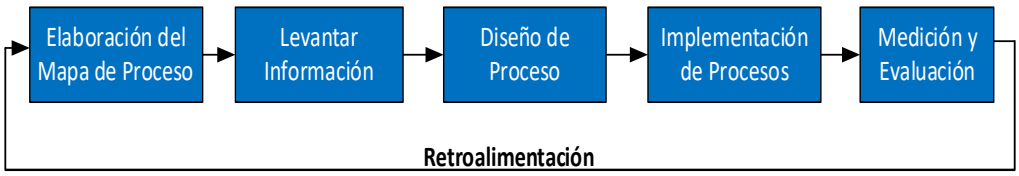
- **Procesos gobernantes o estratégicos. -**, se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el nivel administrativo con aprobación de los anteriores, con el fin de cumplir con los objetivos y políticas institucionales;, se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, definición de estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;

- **Procesos productivos, fundamentales u operativos. -** Son los procesos propios de la naturaleza de la entidad que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen las entidades a sus socios, clientes o usuarios; se refiere a todos los procesos referentes al giro del negocio.

- **Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.-** Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos,, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar los materiales y equipos, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo, la calidad, y la optimización de los recursos;, se refiere a los procesos administrativos, financieros, tecnología de información, contabilidad, control interno y talento humano.

La cooperativa con un nivel de estructura no tan complejo, pero con la necesidad de establecer un sistema de gestión por proceso apropiado para lograr un alto desempeño. Trabaja bajo una metodología de mejora continua y busca la competitividad. La gestión de proceso le ha permitido desarrollar la cadena de valor, para ello, se utiliza la siguiente metodología:

Figura 3. Metodología para el levantamiento de procesos



Fuente: Manual de procesos COAC San Martín

- **Elaboración del mapa de proceso:** La primera fase tiene relación con la elaboración del mapa de procesos, diagrama en el que consta todos los procesos para poder identificarlo de una manera fácil, y, además, se logrará tener una visión muy amplia de todos los procesos que conforma la cooperativa para su operatividad.

- **Levantar información:** Implica encontrar las actividades de los procesos y/o subprocesos, considerar el nivel más bajo de desagregación que, se tenga en el inventario de procesos. Antes de emprender el levantamiento de información es indispensable:

- Hacer una recopilación de la información ya existente en la organización.
- Revisar el plan estratégico, organigramas, manuales de puestos con las definiciones de cargos y funciones, procedimientos, etc.
- Informar y socializar el trabajo a realizar a todos los involucrados.
- Realizar una charla de socialización a las personas de las cuales, se obtendrá la información, en la cual, se incluye: la importancia de los procesos en las organizaciones, estructura del mapa de procesos, definiciones y elementos de un proceso, y en especial indicar la información que, se espera obtener de cada funcionario durante la entrevista.
- Realizar entrevistas a todas y cada una de las personas que laboran en cada uno de los procesos y/o subprocesos, en esta entrevista, se identifica cuáles son las actividades que realizan, el lugar donde las realizan, el tiempo involucrado, el volumen de cada una y la frecuencia de cada una de las actividades, los criterios y problemas que tienen el momento de realizar los procesos, para ser consideradas como oportunidades de mejoramiento.
- Realizar un formato para el levantamiento de la información.

- **Diseño de proceso:** Luego del levantamiento de la información, se procede a elaborar los diagramas de flujo, fichas de procesos, descripción de actividades y documentación complementaria, de los procesos que han sido identificados, la documentación complementaria dependerá de los requerimientos y necesidades de cada organización

- **Implementación de proceso:** Una vez diseñado los procesos, la siguiente fase es la implantación, el objetivo de esta fase no está solamente en la documentación y estandarización, sino en la implantación de un modelo de gestión bajo procesos,

en donde, se modele, automatice y, se logre la incorporación a un sistema, para que la cooperativa consiga una implementación de una verdadera gestión por procesos.

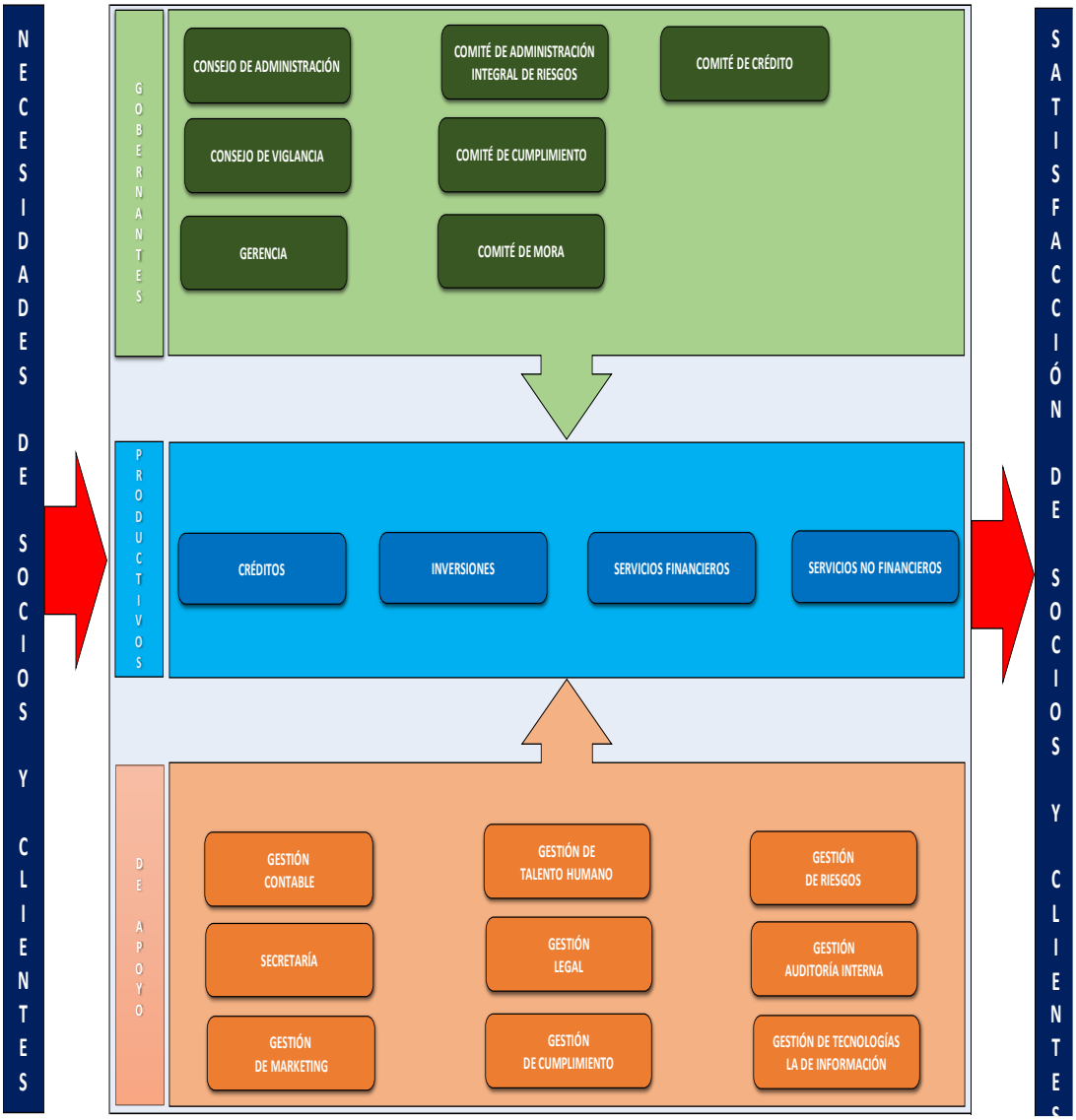
De manera muy general a continuación, se listan algunas actividades a considerar para la planificación de la implementación de procesos.

- Implementación por departamentos
- Crear la Unidad de Procesos
- Formar el equipo de implementación
- Designar al responsable de la Unidad de Procesos.
- Entregar los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento de la Unidad.
- Priorizar los procesos y definir a cuáles, se realizará la automatización.
- Definir la herramienta para la automatización de procesos
- Realizar un cronograma de actividades, incluir un detalle exacto del responsable de las actividades a realizar, costos y recursos necesarios.
- Analizar la posibilidad de resistencia al cambio por parte del recurso humano y su incidencia dentro de la organización.
- Comunicar al cambio en que, se involucrará al personal de la organización y su participación en esta nueva etapa.
- Proporcionar la capacitación necesaria para difundir la nueva realidad operacional de la organización.
- Escoger el momento indicado para iniciar la etapa de cambio.

- Desarrollar una implementación progresiva

- **Medición y evaluación:** Una vez diseñado y estandarizado los procesos,, se pasará a la fase de medición y evaluación de procesos, en donde el dueño del proceso definirá un sistema de indicadores que permita realizar la medición, sean estos en función al tiempo de ejecución, al número de resultados alcanzados o a indicadores financieros; por otra parte, el equipo de Mejoramiento de Procesos realiza las evaluaciones periódicas del cumplimiento y define la frecuencia de las evaluaciones en el Manual de Procesos. El objetivo de estas evaluaciones es detectar si los procesos conservan su utilidad. En la implantación, se evaluará el comportamiento de los indicadores establecidos para cada proceso, a través de esta información, se analizarán los resultados de los procesos y en función de estos, se tomarán decisiones sobre dichos resultados.

Figura 4. *Mapa de Procesos de la COAC San Martín de Tisaleo*



Fuente: Manual de Procesos COAC San Martín de Tisaleo

De acuerdo con el mapa de procesos de la Cooperativa San Martín, se observa los macroprocesos y procesos que, se interrelaciones entre sí, se enfoca en la necesidad de los socios y clientes, y busca un resultado primordial que es la satisfacción de estos.

Procesos Críticos

Dentro de la metodología para la determinación de los procesos críticos, se establecieron como elementos finales a 12 procedimientos, los cuales, se encuentran integrados a 5 subprocesos críticos dentro del proceso de gestión de crédito, el mismo que forma parte del macroproceso productivo constituido de 3 categorías.

Tabla 3. Identificación del riesgo operativo

Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento
Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
PRODUCTIVOS	GESTIÓN DE CRÉDITOS	GESTIÓN DOCUMENTAL DE CRÉDITOS	Gestionar documentos de titular de crédito
			Gestionar documentos de garantía (garantes)
			Gestionar documentos de garantía (FOGEPS)
			Gestionar documentos de garantía (depósito a plazo fijo)
			Gestionar documentos de garantía (hipoteca)
		ENTREGA DE CRÉDITOS	Liquidar crédito
		SEGUIMIENTO Y COBRO DE CRÉDITOS	Entregar notificación extrajudicial
		GESTIÓN DE RECUPERACIONES DE CRÉDITOS	Refinanciar crédito
			Restructurar crédito
			Condonar crédito
		GESTIÓN DE CASTIGOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	Castigar normalmente cartera
			Castigar anticipadamente cartera

Fuente: Procesos COAC San Martín de Tisaleo

Estructura Financiera

Como, se evidencia en la figura 5, la estructura financiera de Cooperativa San Martín muestra un crecimiento constante principalmente en los tres últimos años, en donde llega a formar parte del segmento 3, y su crecimiento en el año 2022 es más significativo. De igual forma la relación con el segmento 3 en cuanto a crecimiento es

mayor, a nivel global el crecimiento del segmento 3 ha sido del 33% mientras que el crecimiento de la Cooperativa San Martín es del 109%.

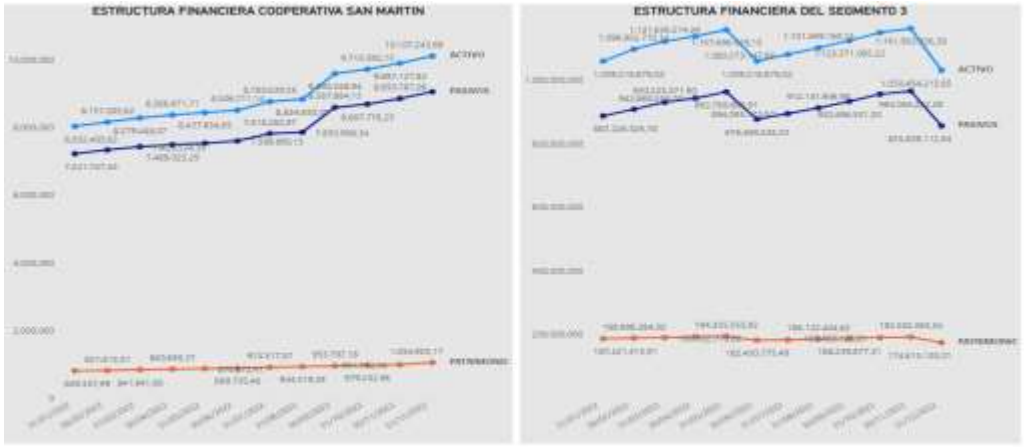
Figura 5. Relación del crecimiento financiero en el segmento 3



Fuente: Balance COAC San Martín y estadística publicadas por la SEPS

Es importante, analizar el crecimiento financiero en el último año de gestión, es decir, el año 2022, en donde la figura 6 evidencia que la Cooperativa tiene un promedio de crecimiento del 31%, con relación al segmento 3, en donde no, se evidencia crecimiento en ninguno de las variables de análisis, por lo contrario, la línea indica una baja en relación en el último mes del año. Por lo tanto, es significativo que la Cooperativa San Martín aplique estrategias de crecimiento que permitan mantener los indicadores de crecimiento de forma saludable.

Figura 6. Relación del Crecimiento Financiero en el año 2022 en el Segmento 3

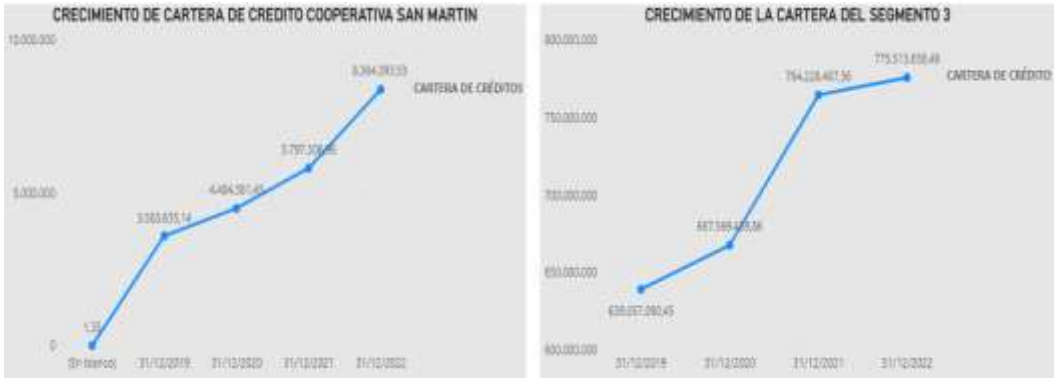


Fuente: Balance COAC San Martín y estadística publicadas por la SEPS

Cartera de Crédito

Como, se evidencia en la figura 7, el crecimiento de la cartera institucional, así como el crecimiento de la cartera grupal en el segmento tres, tiene una tendencia positiva y si, se relaciona en porcentajes, desde el año 2019 hasta el cierre del año 2022 en donde la cooperativa registra un crecimiento del 133%, mientras que el grupo al cual pertenece a crecido en un 21%, lo que indica la importancia que tiene la aplicación de una correcta administración de riesgo operativo en el proceso de crédito, con el fin de que el crecimiento sea efectivo, eficaz, sostenible y no, se registren problemas que pongan en riesgo al principal activo de la Cooperativa.

Figura 7. *Crecimiento Anual de Cartera de Crédito en Segmento 3*



Fuente: Balances COAC San Martín y estadística publicadas por la SEPS

De igual manera, se evaluó el crecimiento que registra la Cartera de Crédito en el último año de gestión, la Figura 8 resume muy claramente que la Cooperativa San Martín como parte del segmento 3 registra una evolución positiva, además, porcentualmente indica que el crecimiento interno ha sido del 43% y el crecimiento a nivel de segmento 3 es del 0.26%, sin embargo en el grupo, la cartera de crédito presenta una variación negativa, debido principalmente por la presencia de eventos externos como las paralizaciones nacionales.

Figura 8. Evolución de la Cartera de Crédito en el año 2022 en el Segmento 3

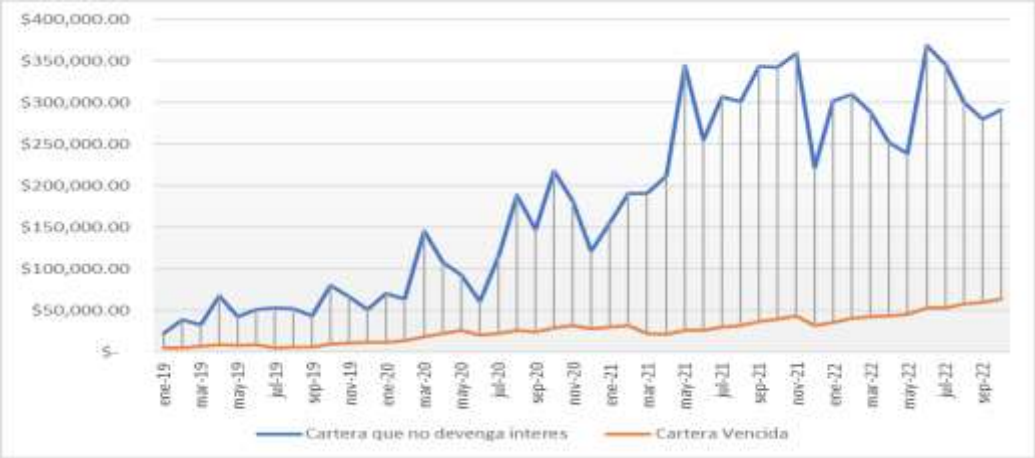


Fuente: Balances COAC San Martín – Estadística publicadas por SEPS

Cartera en Riesgo

La evolución de la cartera en riesgo de los 3 últimos años, de igual forma presenta un crecimiento significativo, puesto que ha crecido en un 575%, es que el riesgo en cartera de igual forma es muy alto.

Figura 9. Evolución Mensual de la Cartera en Riesgo



Fuente: Balances COAC San Martín

Cobertura de Provisiones

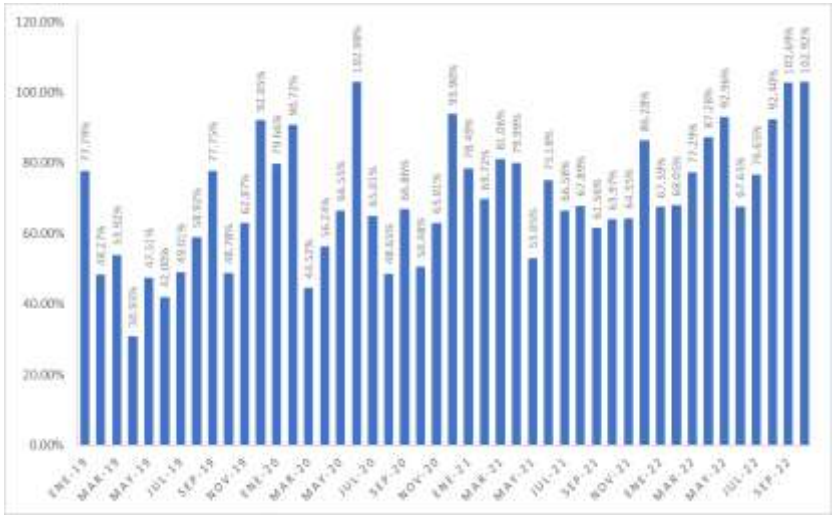
El crecimiento de provisiones de cartera de crédito de la Cooperativa San Martín ha sido constante en función al incremento de la cartera en riesgo, la administración de la entidad ha destinado recursos para provisiones en los últimos 3 años, en donde, se registra un crecimiento de provisiones del 637%. Las provisiones realizadas, han hecho que la cobertura de cartera en riesgo se encuentra cubierta hasta octubre del 2022 al 102%.

Figura 10. Evolución Mensual de Provisiones para Cartera en Riesgo



Fuente: Balances COAC San Martín

Figura 11. Cobertura Mensual de Provisiones

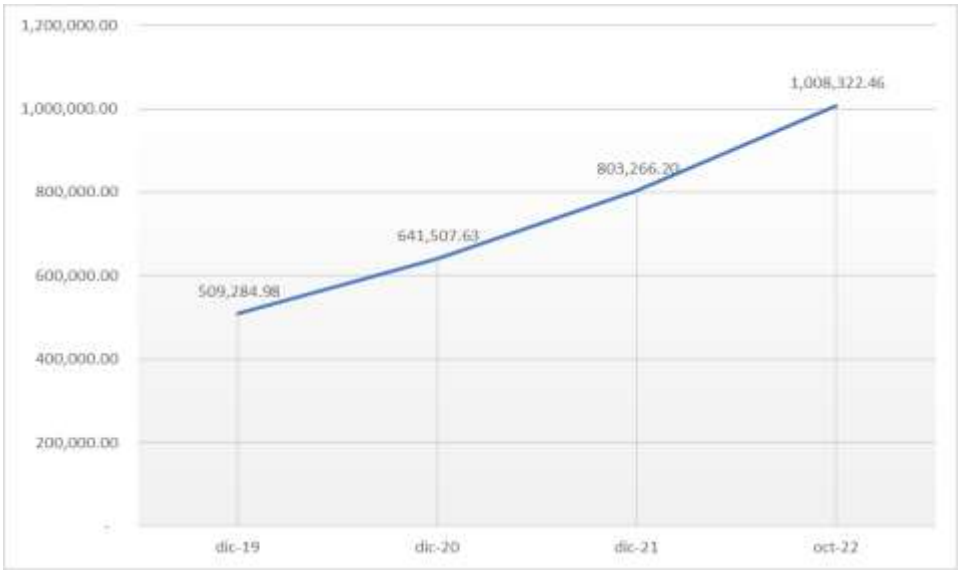


Fuente: Información COAC San Martín

Patrimonio técnico constituido

La evolución del Patrimonio Técnico Constituido de la Cooperativa ha sido con tendencia a un crecimiento en función del crecimiento del activo y pasivo. En los últimos 3 años hasta octubre del año en curso ha crecido el 198%.

Figura 12. *Evolución Anual del Patrimonio Técnico Constituido*

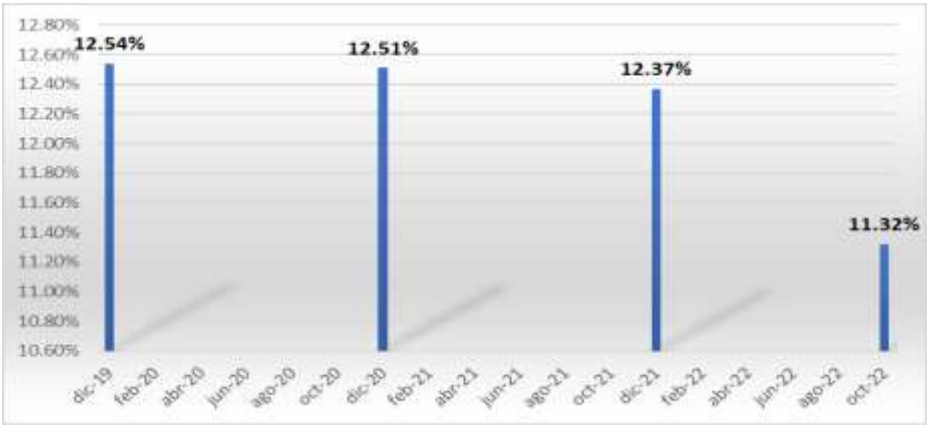


Fuente: *Información COAC San Martín*

Relación del patrimonio técnico constituido y activos ponderados por riesgo

En los últimos tres años, la solvencia ha sido superior al mínimo requerido según normativa que para el segmento 3 establece que un mínimo del 9%. Sin embargo, hasta lo que va del 2022, se encuentran con una solvencia menor a la de los últimos años.

Figura 13. Relación del PTC y Activos Ponderados por Riesgos



Fuente: información COAC San Martín

Políticas de crédito

Una parte esencial en una entidad financiera, son las políticas, procesos y procedimientos que, se refieren al otorgamiento y al manejo de la cartera de crédito. La Cooperativa San Martín, cuenta con un "Manual General de Crédito". En su numeral 1, señala: "Con la finalidad de mantener una adecuada Gestión de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Martín de Tisaleo Ltda." es necesario contar con un Manual que establezca procedimientos y políticas para la colocación de los recursos económicos disponibles, cumple con las disposiciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria." (Coac_San_Martín, Manual de Crédito, 2022).

Las políticas que, se mencionan en el Manual de Crédito son:

a) Los créditos, se otorgarán a personas naturales para actividades lícitas dentro de los segmentos establecidos por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera.

b) Los créditos otorgados no se utilizan para actividades tales como la tala ilegal de árboles, cultivo de campos protegidos, cultivos de plantas procesadas como estupefacientes, o cualquier actividad que contamine el medio ambiente.

c) La colocación de crédito evita la concentración en pocos socios, en sectores o actividades susceptibles al riesgo de incumplimiento.

d) Los socios podrán tener más de una operación de crédito vigente siempre y cuando el análisis realizado por los asesores de negocios evidencie la capacidad del socio para afrontar dichas operaciones.

e) La gestión de cobranza, se realiza antes de las fechas de vencimiento y en forma permanente, al menos mediante medios telefónicos o electrónicos, y visitas de campo, evidenciado de alguna manera la gestión realizada.

f) Las tasas de los créditos que conceda la cooperativa no podrán superar los máximos establecidos para cada segmento por el Banco Central del Ecuador.

g) Los créditos concedidos, se basan en un análisis adecuado de la capacidad de pago del socio, garantiza el cumplimiento oportuno de la obligación adquirida.

h) El Gerente General juntamente con el Gerente de Negocios evaluaran de forma semanal la calidad de la cartera.

i) Todas las operaciones están garantizadas, por tipos de gravámenes que existen, ya sean estas quirografarias, hipotecarias, FOGEPS o auto liquidables.

j) El manual de crédito está disponible para el conocimiento de todo el personal de la cooperativa.

k) Este manual da cumplimiento obligatorio a los límites fijados por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, y a las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Proceso de crédito

El macroproceso productivo de la Cooperativa San Martín cuenta con seis proyectos, dentro del proceso crediticio vigente, que contienen un total de 23 subprocesos dentro de la actividad de control de riesgos, que debieron ser previamente actualizados.

Macroproceso

1. Proceso crediticio

Procesos

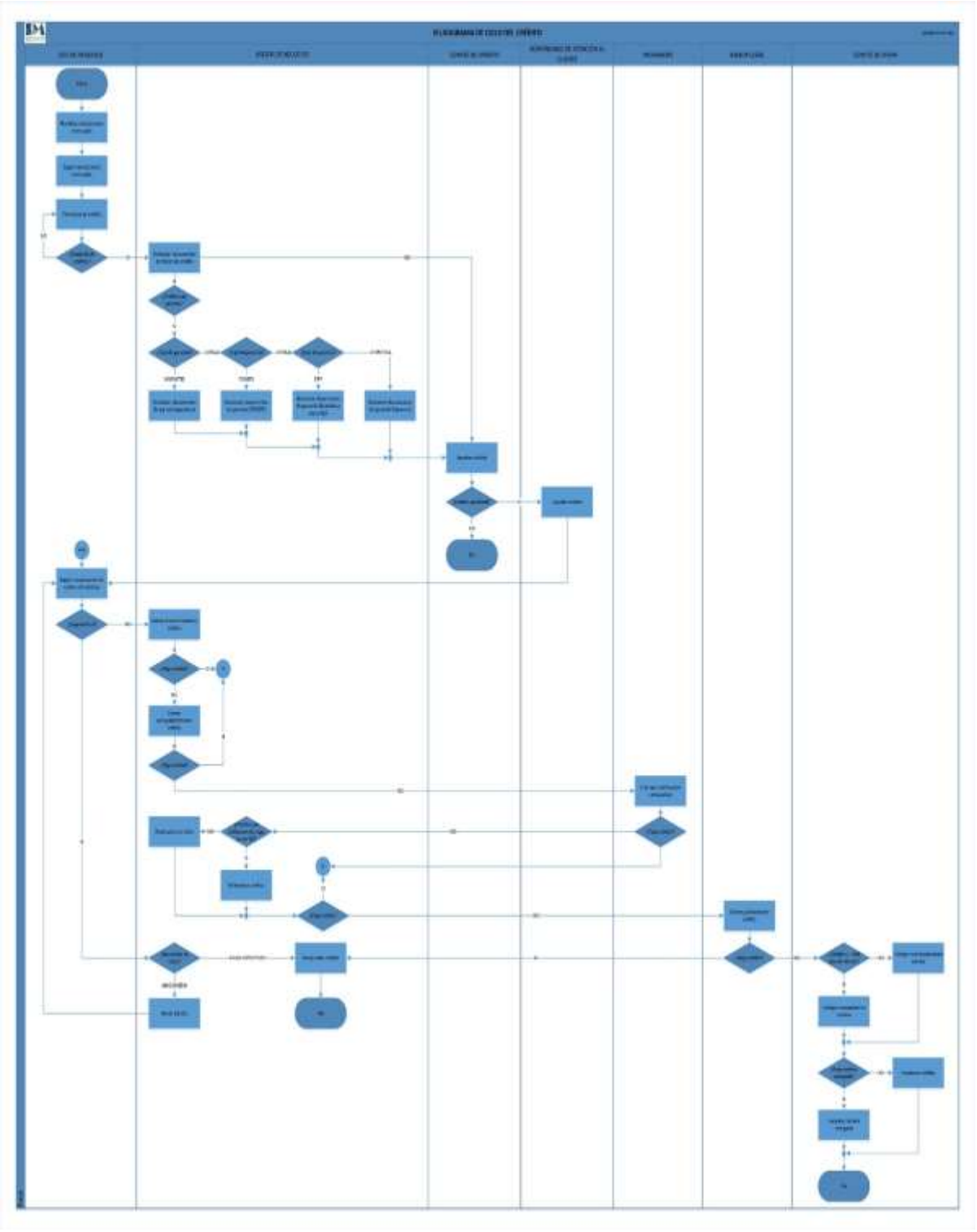
1. Promoción
2. Gestión documental
3. Entrega
4. Seguimiento y cobro
5. Recuperación
6. Castigo

Subprocesos

1. Planificar colocaciones mensuales
2. Seguir colocaciones mensuales
3. Promocionar crédito

4. Gestionar documentos de titular de crédito
5. Gestionar documentos de garantía (garantes)
6. Gestionar documentos de garantía (FOGEPS)
7. Gestionar documentos de garantía (depósito a plazo fijo)
8. Gestionar documentos de garantía (hipoteca)
9. Aprobar crédito
10. Liquidar crédito
11. Seguir recuperación de cartera de créditos
12. Cobrar preventivamente crédito
13. Cobrar extrajudicialmente crédito
14. Entregar notificación extrajudicial
15. Cobrar judicialmente crédito
16. Precancelar crédito
17. Refinanciar crédito
18. Restructurar crédito
19. Novar crédito
20. Condonar crédito
21. Castigar normalmente cartera
22. Castigar anticipadamente cartera
23. Levantar cartera castigada

Figura 14. Proceso de Crédito de la COAC San Martín



Fuente: información COAC San Martín

Resultados de la encuesta

Existen diferentes tipos de recolección de información que permiten la obtención directa de datos de forma primaria o secundaria (Observación, entrevista y encuesta) estos debieron relacionar las métodos cualitativos y cuantitativos de investigación, es necesario establecer criterios de opinión respecto a la gestión de riesgos que actualmente, se llevan a cabo en la institución, motivo por el cual, se empleó un modelo de encuesta basado en la construcción de reactivos de selección de respuesta múltiple pero de opción de selección única.

Pregunta 1. ¿Cómo calificaría la administración del riesgo en su área de trabajo?

Tabla 4. Calificación de la administración del riesgo

Alternativas	F	FA	%	%A
Excelente	7	7	43,8	43,8
Muy bueno	6	13	37,5	81,3
Bueno	3	16	18,8	100,0
Regular	0	16	0,0	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: Excelente 7 (43.75%), Muy bueno 6 (37.5%), Bueno 3 (18.8%), Regular 0 (0%).

Interpretación: Las frecuencias obtenidas permiten establecer que más del 40% de involucrados reconoce el trabajo que actualmente, se realiza en referencia a la administración de riesgos.

Pregunta 2. ¿De qué manera considera que la inexistencia de una gestión de riesgo operativo y riesgo crediticio afecta al normal desenvolvimiento de las actividades de la Cooperativa?

Tabla 5. Afectación de la inexistencia de una gestión de riesgo

Alternativas	F	FA	%	%A
Incremento de Proceso inadecuados y de errores humanos	10	10	62,5	62,5
Incremento de Riesgo de Crédito	6	16	37,5	100,0
Fallos en los sistemas informáticos	0	16	0,0	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: Incremento de Proceso inadecuados y de errores humanos 10 (62,5%), Incremento de Riesgo de Crédito 6 (37,5%), Fallos en los sistemas informáticos 0 (0%).

Interpretación: Las afectaciones al desenvolvimiento por la inexistencia de una gestión de riesgo operativo y riesgo crediticio representaría un incremento de procesos inadecuados y de errores humanos en la Cooperativa.

Pregunta 3. ¿Se lleva a cabo un control específico de los tipos de riesgos?

Tabla 6. Control específico de los tipos de riesgos

Alternativas	F	FA	%	%A
Solo, se controla manualmente	13	13	81,3	81,3
Se controla automáticamente	3	16	18,8	100,0
No es necesario controlar	0	16	0,0	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: Solo, se controla manualmente 13 (81,25%), se controla automáticamente 3 (18,75%), No es necesario controlar 0 (0%).

Interpretación: El tipo de control específico de los tipos de riesgos, solo, se controla manualmente, lo que indica que existe una falta de operación tecnológica.

Pregunta 4. ¿De qué depende que el nivel de riesgo de la Cooperativa se reduzca?

Tabla 7. Dependencia del nivel de riesgo

Alternativas	F	FA	%	%A
Trabajo coordinado interdepartamental	5	5	31,3	31,3
Estandarización de procesos y procedimientos	11	16	68,8	100,0
Informatización de los reportes	0	16	0,0	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: Trabajo coordinado interdepartamental 5 (31,25%), Estandarización de procesos y procedimientos 11 (68,75%), Informatización de los reportes 0 (0%).

Interpretación: De manera confirmatoria con la teoría sobre la administración de riesgos, se establece que de la estandarización de procesos y procedimientos depende que el nivel de riesgo de la cooperativa, se reduzca.

Pregunta 5. ¿Según los procesos que desarrolla, a qué macroproceso estaría más vinculado?

Tabla 8. Macroproceso más vinculado

Alternativas	F	FA	%	%A
Estratégicos	4	4	25,0	25,0
Operativos	7	11	43,8	68,8
Soporte	5	16	31,3	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: Estratégicos 4 (25%), Operativos 7 (43,75%), Soporte 5 (31,25%).

Interpretación: La vinculación a los macroprocesos estaría vinculado por medio de actividades a los procesos operativos.

Pregunta 6. ¿Según las funciones que desarrolla, a qué elemento del riesgo operativo estaría más vinculado?

Tabla 9. Elemento del riesgo operativo más vinculado

Alternativas	F	FA	%	%A
Personas	3	3	18,8	18,8
Procesos	8	11	50,0	68,8
Tecnologías de la Información	2	13	12,5	81,3
Eventos externos	3	16	18,8	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: Personas 3 (18,75%), Procesos 8 (50%), Tecnologías de la Información 2 (12,5%), Eventos externos 3 (18,75%).

Interpretación: De igual forma como en el caso anterior, las funciones desarrolladas, se vinculan a los procesos dentro de los elementos del riesgo operativo.

Pregunta 7. ¿Según las actividades que desarrolla, a qué elemento del proceso crediticio estaría más vinculado?

Tabla 10. Elemento del proceso crediticio más vinculado

Alternativas	F	FA	%	%A
Gestión de colocaciones	5	5	31,3	31,3
Promoción	0	5	0,0	31,3
Gestión documental	3	8	18,8	50,0
Entrega	1	9	6,3	56,3
Seguimiento y cobro	0	9	0,0	56,3
Recuperación	3	12	18,8	75,0
Ninguno	4	16	25,0	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: Gestión de colocaciones 5 (31,25%), Promoción 0 (0%), Gestión

documental 3 (18,75%), Entrega 1 (6,25%); Seguimiento y cobro 0 (0%); Recuperación 3 (18,75%), Ninguno 4 (25%).

Interpretación: A pesar de no existir una distribución diferenciada de las frecuencias, la gestión de colocaciones sobresale como el elemento del proceso crediticio más vinculado al proceso crediticio.

Pregunta 8. ¿Los procedimientos para el cumplimento del proceso que usted es responsable, se llevan a cabo formalmente a través de documentos, mapa de proceso y flujogramas?

Tabla 11. Procedimientos para el cumplimento del proceso

Alternativas	F	FA	%	%A
Se llevan a cabo de manera formal en todo el proceso	3	3	18,8	18,8
Se llevan a cabo solo por medio de documentos	11	14	68,8	87,5
Se llevan de manera informal	2	16	12,5	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: se llevan a cabo de manera formal en todo el proceso 3 (18,75%), se llevan a cabo solo por medio de documentos 11 (68,75%), se llevan de manera informal 2 (12,5%).

Interpretación: Sobresale que actualmente los procedimientos para el cumplimento de los procesos, se llevan a cabo solo por medio de documentos y no por medio de mapa de proceso y flujogramas.

Pregunta 9. ¿Las relaciones de interacción de los procesos que actualmente emplea para sus actividades laborales, están vinculadas con otros procesos o departamentos?

Tabla 12. Relaciones de interacción de los procesos

Alternativas	F	FA	%	%A
Están vinculadas con todos los departamentos	10	10	62,5	62,5
Están vinculadas con pocos departamentos	6	16	37,5	100,0
No están vinculadas con ningún departamento	0	16	0,0	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: Están vinculadas con todos los departamentos 10 (62,5%), Están vinculadas con pocos departamentos 6 (37,5%), No están vinculadas con ningún departamento 0 (0%)

Interpretación: Dentro de las actividades laborales, existe una vinculación con todos los departamentos para la interacción de procesos, aunque estos no estén formalizados.

Pregunta 10. ¿Las actividades laborales que usted desarrolla son procesadas hasta disponer de una base de datos informática que permite extraer información para la toma de decisiones?

Tabla 13. Disponibilidad de una base de datos informática

Alternativas	F	FA	%	%A
Todo el proceso, se encuentra dentro del sistema informático	8	8	50,0	50,0
El sistema informático no permite el acceso	4	12	25,0	75,0
Sólo, se archiva físicamente	4	16	25,0	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: Todo el proceso, se encuentra dentro del sistema informático 8 (50%), El sistema informático no permite el acceso 4 (25%), Sólo, se archiva físicamente 4 (25%).

Interpretación: Las actividades laborales desarrollas por el personal considera que todo el proceso, se encuentra dentro del sistema informático, aun sí no existe una base de datos informática que permite extraer información para la toma de decisiones.

Pregunta 11. ¿Los conocimientos que usted tiene actualmente de los diferentes tipos de riesgos que vulnera a la cooperativa son suficientes para mitigar el riesgo institucional?

Tabla 14. Mitigación del riesgo institucional

Alternativas	F	FA	%	%A
Actualizarlos por los cambios constantes que existen	6	6	37,5	37,5
Mejorar en algunos aspectos que desconozco	9	15	56,3	93,8
Informar de mejor manera a los superiores inmediatos	1	16	6,3	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: actualizarlos por los cambios constantes que existen 6 (37,5%), mejorar en algunos aspectos que desconozco 9 (56,25%), informar de mejor manera a los superiores inmediatos 1 (6,25%)

Interpretación: Con el objeto de mejorar los conocimientos sobre los diferentes tipos de riesgos que vulnera a la cooperativa, mejorar en algunos aspectos que, se desconocen para mitigar el riesgo institucional

Pregunta 12. Con un enfoque en la optimización de recursos y la generación de información, ¿Considera que existe la necesidad de informatizar los datos de los documentos en los diferentes procesos?

Tabla 15. Necesidad de informatizar los datos

Alternativas	F	FA	%	%A
Revisar manuales, reglamentos o normativas para hacerlo posible	11	11	68,8	68,8
No es posible por lo mencionado en manuales, reglamentos o normativas	1	12	6,3	75,0
En forma inmediata	4	16	25,0	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: revisar manuales, reglamentos o normativas para hacerlo posible 11 (68,75%), No es posible por lo mencionado en manuales, reglamentos o normativas 1 (6,25%), en forma inmediata 4 (25%)

Interpretación: Para cubrir la necesidad de informatizar los datos de los documentos en los diferentes procesos, revisar manuales, reglamentos o normativas para hacerlo posible.

Pregunta 13. ¿La necesidad de generar información en su área de trabajo, para ejecutar actividades de control por parte de las jefaturas, se podrían mejorar mediante?

Tabla 16. Ejecución de las actividades de control

Alternativas	F	FA	%	%A
Estandarización de la información de las actividades	14	14	87,5	87,5
Generación de formatos de documentos	0	14	0,0	87,5
Generación de procesos	2	16	12,5	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: Estandarización de la información de las actividades 14 (87,5%), Generación de formatos de documentos 0 (0%), Generación de procesos 2 (12,5%)

Interpretación: La estandarización de la información de las actividades es considerada como la principal actividad de control a mejora por parte de las jefaturas

Pregunta 14. ¿La comunicación de los procesos que usted realiza son difundidos por medio de canales formales de la institución?

Tabla 17. Comunicación de los procesos

Alternativas	F	FA	%	%A
Toda la comunicación, se lleva por medios institucionales	8	8	50,0	50,0
La comunicación, se lleva a cabo por medios informales	7	15	43,8	93,8
El proceso de comunicación formal no existe	1	16	6,3	100,0
Sumatoria	**16**		**100,0**	

Fuente: encuesta aplicada

Análisis: Del análisis de las 16 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados: Toda la comunicación, se lleva por medios institucionales 8 (50%), La comunicación, se lleva a cabo por medios informales 7 (43,75%), El proceso de comunicación formal no existe 1 (6,25%)

Interpretación: A pesar de que toda la comunicación, se lleva a cabo por medios institucionales, se considera también la comunicación, se lleva a cabo por medios informales lo que identifica una dualidad de canales formales de la institución.

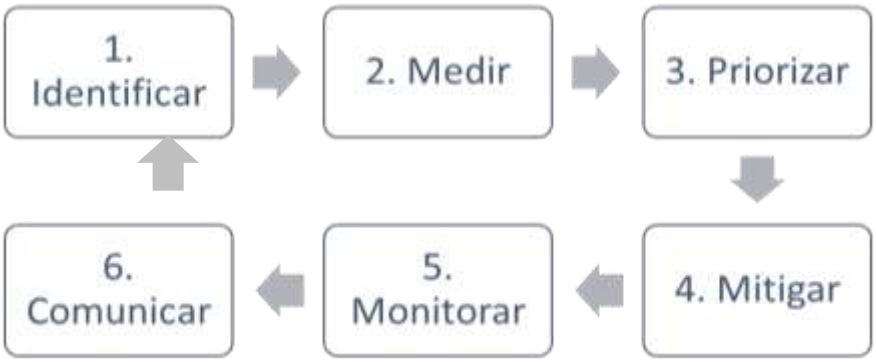
Propuesta

En relación con el cumplimiento del objetivo número tres, la propuesta para la administración de riesgo operativo dentro de la Cooperativa San Martín, se definió la metodología de administración de riesgos basada en procesos, cumple con las etapas primordiales de una gestión de riesgo operativo como establece la normativa vigente en el país establecidas según la Resolución 279 – SEPS.

Metodología de gestión de riesgos operativo según procesos

De esta manera, la metodología de gestión de riesgos operativo según procesos cumple con las siguientes etapas: Identificar, Medir, Priorizar, Mitigar, Monitorear y Comunicar

Figura 15. Etapas de la Administración de Riesgo



Fuente: Resolución 279 – SEPS

Para un desempeño efectivo en la administración de riesgo y la posibilidad de reducción de los niveles de riesgo, se definió la metodología de la administración de riesgo a través de la aplicación de cada una de las etapas.

Identificar

Dentro de la etapa de identificación, se procedió a examinar el Mapa de proceso que mantiene la Cooperativa, de manera específica el proceso de crédito. Esta etapa permitió identificar los riesgos operativos que ocurrieron, así como, aquellos riesgos operativos en potencia. En esta etapa de identificación, se diferencia dos subetapas: Inventario de procedimientos y recolección de información. Para dar cumplimiento de identificación, se empleó la siguiente matriz.

Tabla 18. Elementos para Identificar el Riesgo

1. Identificar										
Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimiento	Código	Riesgo identificado	Líneas de negocio				
						Minorista	Microfinanzas	Compensación de pagos	Tesorería tradicional	Inmobiliaria
Factores de riesgo				Tipo de eventos de riesgo						
Personas	Proceso	Tecnologías de la información	Eventos externos	Fraude interno	Fraude externo	Prácticas laborales y segur. Amb. Trab.	Prác. Relaci. Con socios/clien. Produc. Serv.	Daños activos fijos	Interrup. X fallas. Ti	Deficienc. Proc. Oper... Relaci. con proveed. terc.

Fuente: Resolución SEPS N° 0279

Medir

Esta etapa dentro de la metodología de administración de riesgo operativo en el proceso de crédito permitió evaluar la posibilidad de materialización de estos (en función de la frecuencia que suceden) así como, definir el impacto que, se generó en caso de ocurrencia. Esta etapa permitió definir el riesgo inherente, de cada evento de riesgo presentado, la escala de medición de los eventos de riesgo, se definió bajo las siguientes categorías.

Tabla 19. Elementos para Medir el Riesgo

2. Medir				
Riesgo inherente				
Probabilidad		Impacto		Valoración
1	MUY BAJA	1	INSIGNIFICANTE	BAJO
2	BAJA	2	MENOR	MEDIO
3	MODERADA	3	MODERADO	ALTO
4	ALTA	4	ALTO	CRÍTICO
5	MUY ALTA	5	CATASTROFICO	

Fuente: Resolución SEPS N° 0279

Los eventos de riesgo fueron calificados según su probabilidad e impacto, se toma en cuenta que la probabilidad es el número de veces que este evento podría presentarse, y el impacto el valor económico que este evento afecta a la institución.

Priorizar

Dentro de la etapa de priorización, se dio importancia a los eventos de riesgos según la valoración obtenida en la etapa anterior, establece un tratamiento al riesgo, dentro de esta etapa, se estableció el riesgo residual y, se toma en cuenta las siguientes categorías que permitieron priorizar los eventos de riesgos presentados.

Tabla 20. Categorización y prioridad de eventos

3. PRIORIZAR									
TRAMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS		VALORACION DEL CONTROL			RIESGO RESIDUAL				
TRATAMIENTO AL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	TIPO DEL CONTROL	ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN	VALOR DEL CONTROL	PROBABILIDAD		IMPACTO		VALORACIÓN
EVITAR		PREVENTIVO	IMPLEMENTADO	EFECTIVO	1	MUY BAJA	1	INSIGNIFICANTE	BAJO
REDUCIR		DETECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	2	BAJA	2	MENOR	MEDIO
TRANSFERIR		CORRECTIVO	NO EXISTE	DEFICIENTE	3	MODERADA	3	MODERADO	ALTO
ACEPTAR					4	ALTA	4	ALTO	CRÍTICO
					5	MUY ALTA	5	CATASTROFICO	

Elaborado por: Gloria Guamán

La etapa de priorización de riesgo tuvo como objetivo establecer un tratamiento al riesgo, con un control adecuado según su estado de implementación, además de determinar una valoración a este control establece un riesgo residual según, se probabilidad e impacto.

Mitigar

La etapa de mitigación del riesgo sin duda alguna es muy primordial dentro de la administración del riesgo puesto que permitió determinar las formas de hacer frente al hecho adverso que, se haya presentado, ya sea con la implementación de planes de continuidad del negocio y contingencias, así como por cursos de capacitación a funcionarios, o seguros tradicionales, los elementos a considerar en esta etapa son:

Tabla 21. Elementos para mitigar el riesgo

4. MITIGAR		
PLAN DE ACCIÓN		
Control para desarrollar	Responsable del plan de acción	Fecha de implementación

Elaborador por: Gloria Guamán

Monitorear

En esta etapa de la administración de riesgo operativo, se efectuaron tareas de seguimiento para verificar el cumplimiento de las actividades, y planes de acción, que permitieron evaluar la eficiencia y eficacia de los controles propuestos. Dentro de la matriz de riesgos los elementos a considerar en esta etapa son:

Tabla 22. Elementos para monitorear el Riesgo

5. MONITOREAR		
Responsable de Monitoreo	Fecha de Monitoreo	Estado del Control

Elaborador por: Gloria Guamán

Comunicar

La última etapa de la administración de la propuesta para el manejo de administración de riesgos es la comunicación donde, se efectúo las evaluaciones a los resultados obtenidos, con lo que, se determinó las posibles correcciones o la implementación de nuevos controles. Dentro de la matriz de riesgos los elementos a considerar en esta etapa son:

Tabla 23. Elementos de comunicación del riesgo

6. COMUNICAR	
REPORTES	
Responsable de Reporteo	Fecha de Comunicación

Elaborador por: Gloria Guamán

De manera resumida, se logró, estructurar las matrices correspondientes a los riesgos operativos y riegos crediticios, y obtener una reducción, transferencia o aceptación del evento de riesgo, a la vez que, se dispone de una herramienta que permite establecer los riesgos de manera oportuna, así como su localización dentro del escenario general de operaciones crediticias de la cooperativa.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de resultados que, se llevó a cabo bajo dos estructuras, una sobre la realidad del riesgo operativo, los procesos, y la gestión crediticia, y otra parte la determinación de la probabilidad y el impacto del riesgo operativo, asociada a las etapas de la administración de riesgo inicia con el registro de eventos de riesgo, para continuar con la matriz de administración de eventos de riesgo, la presentación de resultados y finaliza con el mapa de calor.

Identificación de riesgos

La identificación de eventos de riesgo proporciona información útil para la toma de decisiones al Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR) para cumplir con los requisitos de los actos reglamentarios. Sí ocurre un evento, el responsable de registrar el evento inicia con la identificación del Macro, Proceso y procedimiento al cual está relacionado, así como el área y tipo de Proceso. Las etapas de riesgo operativo, durante la investigación desarrollada, se identificaron los siguientes eventos de riesgo que, se registran en la siguiente matriz.

Tabla 24. Matriz de identificación de eventos de riesgo

IDENTIFICAR																														
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	EVENTOS DE RIESGO		ELEMENTOS DE RIESGO OPERATIVO																								
						LÍNEAS DE NEGOCIO					FACTORES DE RIESGO				TIPO DE EVENTOS DE RIESGO													
				CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO DENTIFICADO	MINORISTA	MICROFINANZAS	COMPENSACIÓN DE PAGOS	TESORERÍA TRADICIONAL	INMOBILIARIA	1. PERSONAS	2. PROCESOS	3. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	4. EVENTOS EXTERNOS	FRUADE INTERNO	FRAUDE EXTERNO	PRÁCTICAS LABORALES Y	PRÁC. RELACI. CON SOCIOS/CLIEN. PRODUC. SERV.	DAÑOS ACTIVOS	INTERRUP. X FALLAS. TI	DEFICIENC. PROC. OPER. RELACI CON
PRODUCTIVOS	GESTIÓN DE CRÉDITOS	GESTIÓN DE COLOCACIONES	Planificar colocaciones mensuales	PR-CRE-PLCM 1	Cupos de colocación mal otorgados	x	x					x												x
			Seguir colocaciones mensuales	PR-CRE-SECM 1	Incumplimiento de Cupos Otorgados	x	x				x													
		PROMOCIÓN DE CRÉDITOS	Promocionar crédito	PR-CRE-PRCR 1	Incumplimiento de créditos publicitados	x	x					x												x
		GESTIÓN DOCUMENTAL DE CRÉDITOS	Gestionar documentos de titular de crédito	PR-CRE-GDCR 1	Existe ciertos campos de la solicitud de crédito que no tienen información como: teléfonos, referencias personales, datos del cónyuge y firmas de los cónyuges		x				x													x
			Gestionar documentos de titular de crédito	PR-CRE-GDCR 2	En la precalificación del sujeto de crédito, se considera a personas que tiene un score de crédito menor a 500 puntos en el buró de crédito de Credit Report, incrementa el nivel de riesgo de crédito	x	x					x												x
			Gestionar documentos de garantía (garantes)	PR-CRE-GDCR 3	Los files de créditos no tienen todos los requisitos necesarios para el otorgamiento del crédito falta documentos como: respaldo de ingresos, cédula de cónyuge, planillas de servicios básicos.	x	x				x	x												x

			Gestionar documentos de garantía (FOGEPS)	PR-CRE-GDCR 4	No, se evidencia la verificación de información en la solicitud de crédito, como también en los certificados de ingresos del deudor, garantes y cónyuges.	x	x				x	x										x
			Gestionar documentos de garantía (depósito a plazo fijo)	PR-CRE-GDCR 5	Consulta tardía en Sistema de Coactivas, de socios que tienen solicitud de bloqueos por parte del Sistema Judicial	x	x					x										x
			Gestionar documentos de garantía (hipoteca)	PR-CRE-GDCR 6	consultas de causas judiciales con SUPA en mora	x	x				x	x										x
		ENTREGA DE CRÉDITOS	Aprobar crédito	PR-CRE-GDCR 7	Formulario de las 5 C's del crédito que tiene como resolución negación, pero no, se toma en cuenta y, se entrega el crédito	x	x				x											x
			Liquidar crédito	PR-CRE-GDCR 8	Nivel de ventas no coincide con el subsegmento de crédito que, se liquida	x	x				x											x
		SEGUIMIENTO Y COBRO DE CRÉDITOS	Seguir recuperación de cartera de créditos	PR-CRE-LIQC 1	En algunas liquidaciones de crédito no firma el asesor de crédito	x	x				x											x
			Cobrar preventivamente crédito	PR-CRE-LIQC 2	Faltan firmas de responsabilidad en formulario de Resolución de Créditos	x	x				x	x										x
			Cobrar extrajudicialmente crédito	PR-CRE-LIQC 3	Se novan créditos sin el pago mínimo del 25%	x	x				x	x										x
			Entregar notificación extrajudicial	PR-CRE-CPCV 1	Las notificaciones entregadas no se encuentran dentro de los files de crédito	x	x					x										x
			Cobrar judicialmente crédito	PR-CRE-CPCV 2	No, se evidencia llamadas telefónicas o mensajes enviados extrajucialmente realizados con el socio	x	x					x										x
			Precancelar crédito	PR-CRE-ENEX 1	Notificaciones sin firmas de recepción	x	x				x	x										x

		GESTIÓN DE RECUPERACIONES	Refinanciar crédito	PR-CRE-CJCV 1	Los créditos que, se encuentra en cobro judicial no tienen seguimiento para su recuperación y, se deja en manos solo del Asesor Jurídico	x	x				x											x
			Restructurar crédito	PR-CRE-CJCV 2	Demora el cobro judicial por años	x	x							x								x
			Novar crédito	PR-CRE-APCS 1	Actividades con mayores riesgos que son financiadas	x	x				x	x										x
			Condonar crédito	PR-CRE-GDCR 9	Garantías de bienes inmuebles con acciones y derechos menores al 100%	x	x					x										x
		GESTIÓN DE CASTIGOS	Castigar normalmente cartera	PR-CRE-APCS 2	Créditos en mora desde la primera cuota	x	x				x											x
			Castigar anticipadamente cartera	PR-CRE-GDCR 10	Consulta de causas judiciales que registran cobro de letras o pagarés de años anteriores que no, se toma en cuenta	x	x				x											x
			Levantar cartera castigada	PR-CRE-CJCV 3	Cartera Castigada con poca gestión de recuperación	x	x				x											x

Elaborado por: Gloria Guamán

Medición de riesgos

Esta fase de gestión del riesgo operativo, se logró determinar el riesgo inherente a través de la calidad de probabilidad e impacto según la tabla definida, categoriza cada uno de los eventos de riesgo según la valoración de la medición, se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 25. Matriz de medición de eventos de riesgos

2. MEDIR						
EVENTOS DE RIESGO		RIESGO INHERENTE				
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO IDENTIFICADO	PROBABILIDAD		IMPACTO		VALORACIÓN DEL RIESGO
PR-CRE-PLCM 1	Cupos de colocación mal otorgados	2	BAJA	1	MODERADO	INSIGNIFICANTE
PR-CRE-SECM 1	Incumplimiento de Cupos Otorgados	4	ALTA	2	MENOR	MODERADO
PR-CRE-PRCR 1	Incumplimiento de créditos publicitados	3	MODERADA	3	MODERADO	MODERADO
PR-CRE-GDCR 1	Existe ciertos campos de la solicitud de crédito que no tienen información como: teléfonos, referencias personales, datos del cónyuge y firmas de los cónyuges	4	ALTA	2	MENOR	MODERADO
PR-CRE-GDCR 2	En la precalificación del sujeto de crédito, se considera a personas que tiene un score de crédito menor a 500 puntos en el buró de crédito de Credit Report, incrementa el nivel de riesgo de crédito	4	ALTA	2	MENOR	MODERADO
PR-CRE-GDCR 3	Los files de créditos no tienen todos los requisitos necesarios para el otorgamiento del crédito falta documentos como: respaldo de ingresos, cédula de cónyuge, planillas de servicios básicos.	4	ALTA	2	MENOR	MODERADO
PR-CRE-GDCR 4	No, se evidencia la verificación de información en la solicitud de crédito, como también en los certificados de ingresos del deudor, garantes y cónyuges.	5	MUY ALTA	2	MENOR	ALTO
PR-CRE-GDCR 5	Consulta tardía en Sistema de Coactivas, de socios que tienen solicitud de bloqueos por parte del Sistema Judicial	3	MODERADA	3	MODERADO	MODERADO
PR-CRE-GDCR 6	consultas de causas judiciales con SUPA en mora	4	ALTA	2	MENOR	MODERADO
PR-CRE-GDCR 7	Formulario de las 5 C's del crédito que tiene como resolución negación, pero no, se toma en cuenta y, se entrega el crédito	3	MODERADA	2	MENOR	MENOR
PR-CRE-GDCR 8	Nivel de ventas no coincide con el subsegmento de crédito que, se liquida	5	MUY ALTA	2	MENOR	ALTO

PR-CRE-LIQC 1	En algunas liquidaciones de crédito no firma el asesor de crédito	4	ALTA	2	**MENOR**	**MODERADO**
PR-CRE-LIQC 2	Faltan firmas de responsabilidad en formulario de Resolución de Créditos	3	**MODERADA**	2	**MENOR**	MENOR
PR-CRE-LIQC 3	Se novan créditos sin el pago mínimo del 25%	4	ALTA	2	**MENOR**	**MODERADO**
PR-CRE-CPCV 1	Las notificaciones entregadas no se encuentran dentro de los files de crédito	5	MUY ALTA	2	**MENOR**	ALTO
PR-CRE-CPCV 2	No, se evidencia llamadas telefónicas o mensajes enviados extrajucialmente realizados con el socio	5	MUY ALTA	2	**MENOR**	ALTO
PR-CRE-ENEX 1	Notificaciones sin firmas de recepción	5	MUY ALTA	3	**MODERADO**	ALTO
PR-CRE-CJCV 1	Los créditos que, se encuentra en cobro judicial no tienen seguimiento para su recuperación y, se deja en manos solo del Asesor Jurídico	4	ALTA	2	**MENOR**	**MODERADO**
PR-CRE-CJCV 2	Demora el cobro judicial por años	4	ALTA	2	**MENOR**	**MODERADO**
PR-CRE-APCS 1	Actividades con mayores riesgos que son financiadas	4	ALTA	2	**MENOR**	**MODERADO**
PR-CRE-GDCR 9	Garantías de bienes inmuebles con acciones y derechos menores al 100%	3	**MODERADA**	2	**MENOR**	MENOR
PR-CRE-APCS 2	Créditos en mora desde la primera cuota	2	**BAJA**	3	**MODERADO**	**MODERADO**
PR-CRE-GDCR 10	Consulta de causas judiciales que registran cobro de letras o pagarés de años anteriores que no, se toma en cuenta	3	**MODERADA**	2	**MENOR**	MENOR
PR-CRE-CJCV 3	Cartera Castigada con poca gestión de recuperación	3	**MODERADA**	2	**MENOR**	MENOR

Elaborado por: Gloria Guamán

Priorización de riesgos

En la fase de priorización, los eventos de riesgo se ubican según la valoración de la fase anterior y, se asignan los controles según cada riesgo, los eventos que mantienen una probabilidad e impactos altos a pesar de los controles propuestos, generan un riesgo residual.

Tabla 26. Matriz de prioridad de eventos de riesgo

3. PRIORIZAR									
EVENTOS DE RIESGO		TRATAMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS		VALORACION DEL CONTROL			RIESGO RESIDUAL		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO IDENTIFICADO	TRATAMIENTO AL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	TIPO DEL CONTROL	ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN	VALOR DEL CONTROL	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN
PR-CRE-PLCM 1	Cupos de colocación mal otorgados	EVITAR	Calcular cupos de colocación con el Estado de Flujo del Efectivo	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	INSIGNIFICANTE	INSIGNIFICANTE
PR-CRE-SECM 1	Incumplimiento de Cupos Otorgados	EVITAR	Entregar un Memorándum por incumplimiento de metas	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-PRCR 1	Incumplimiento de créditos publicitados	EVITAR	Revisar los spots publicitarios	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-GDCR 1	Existe ciertos campos de la solicitud de crédito que no tienen información como: teléfonos, referencias personales, datos del cónyuge y firmas de los cónyuges	EVITAR	Solicitar a responsable de Liquidación la revisión completa de files de créditos antes de la liquidación del Crédito	PREVENTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-GDCR 2	En la precalificación del sujeto de crédito, se considera a personas que tiene un score de crédito menor a 500 puntos en el buró de crédito de Credit Report, incrementan el nivel de riesgo de crédito	EVITAR	Actualizar el Manual de Créditos para evitar el otorgamiento de créditos con score menor de 500 puntos	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-GDCR 3	Los files de créditos no tienen todos los requisitos necesarios para el otorgamiento del crédito falta documentos como: respaldo de	EVITAR	Solicitar a responsable de Liquidación la revisión completa de files de créditos	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR

	ingresos, cédula de cónyuge, planillas de servicios básicos.		antes de la liquidación del Crédito						
PR-CRE-GDCR 4	No, se evidencia la verificación de información en la solicitud de crédito, como también en los certificados de ingresos del deudor, garantes y cónyuges.	EVITAR	Solicitar a responsable de Liquidación la revisión completa de files de créditos antes de la liquidación del Crédito	PREVENTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-GDCR 5	Consulta tardía en Sistema de Coactivas, de socios que tienen solicitud de bloqueos por parte del Sistema Judicial	EVITAR	Solicitar a responsable de Liquidación la revisión completa de files de créditos antes de la liquidación del Crédito	PREVENTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-GDCR 6	consultas de causas judiciales con SUPA en mora	EVITAR	Solicitar a responsable de Liquidación la revisión completa de files de créditos antes de la liquidación del Crédito	PREVENTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-GDCR 7	Formulario de las 5 C's del crédito que tiene como resolución negación, pero no, se toma en cuenta y, se entrega el crédito	EVITAR	Solicitar a responsable de Liquidación la revisión completa de files de créditos antes de la liquidación del Crédito	PREVENTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-GDCR 8	Nivel de ventas no coincide con el subsegmento de crédito que, se liquida	EVITAR	Solicitar a Tecnologías de Información una restricción	PREVENTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**MUY BAJA**	MENOR	MENOR

			para evitar que, se cree el crédito						
PR-CRE-LIQC 1	En algunas liquidaciones de crédito no firma el asesor de crédito	EVITAR	Solicitar al responsable de Archivos verificar que documentos de Liquidación contengan todas las firmas antes de archivar	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-LIQC 2	Faltan firmas de responsabilidad en formulario de Resolución de Créditos	EVITAR	Solicitar a responsable de Liquidación la revisión completa de files de créditos antes de la liquidación del Crédito	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-LIQC 3	Se novan créditos sin el pago mínimo del 25%	EVITAR	Solicitar a Tecnologías de Información una restricción para evitar que, se cree el crédito	PREVENTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**MUY BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-CPCV 1	Las notificaciones entregadas no se encuentran dentro de los files de crédito	EVITAR	Solicitar al responsable de realizar las entregas de notificaciones la colocación de copias de notificaciones en cada file	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-CPCV 2	No, se evidencia llamadas telefónicas o mensajes enviados extrajudicialmente realizados con el socio	EVITAR	Solicitar a Tecnologías de Información la creación de un módulo de cobranzas para el registro de	PREVENTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**MUY BAJA**	MENOR	MENOR

			acciones extrajudiciales						
PR-CRE-ENE X 1	Notificaciones sin firmas de recepción	EVITAR	Capacitar al responsable de realizar las entregas de notificaciones sobre la obligatoriedad de receptar notificaciones con firmas de recepción	CORRECTIVO	IMPLEMENTADO	EFECTIVO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-CJC V 1	Los créditos que, se encuentra en cobro judicial no tienen seguimiento para su recuperación y, se deja en manos solo del Asesor Jurídico	REDUCIR	Solicitar al jefe de Negocios sobre la necesidad de continuar con gestiones de recuperación de créditos en demanda judicial	CORRECTIVO	IMPLEMENTADO	EFECTIVO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-CJC V 2	Demora el cobro judicial por años	ACEPTAR	Reducir la recuperación por vía judicial	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MODERADO	MODERADO
PR-CRE-APC S 1	Actividades con mayores riesgos que son financiadas	EVITAR	Socializar con Asesores de negocios sobre las Actividades de mayor riesgo y lugares de mayor riesgo, según informes de CAIR	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MODERADO	MODERADO
PR-CRE-GDC R 9	Garantías de bienes inmuebles con acciones y derechos menores al 100%	EVITAR	Capacitar a los Asesores de Negocios para evitar aceptar garantías que no tengan el 100% de propiedad	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR

PR-CRE-APCS 2	Créditos en mora desde la primera cuota	EVITAR	Analizar la colocación de créditos con mora temprana para detectar las fallas en procesos crediticio	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-GDCR 10	Consulta de causas judiciales que registran cobro de letras o pagarés de años anteriores que no, se toma en cuenta	EVITAR	Solicitar la actualización de Manual de Créditos y revisar las excepciones para evitar la colocación de créditos riesgosos	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR
PR-CRE-CJCV 3	Cartera Castigada con poca gestión de recuperación	REDUCIR	solicitar a Jefatura de negocios la necesidad de continuar con gestiones de recuperación de cartera castigada	CORRECTIVO	EN DESARROLLO	ADECUADO	**BAJA**	MENOR	MENOR

Elaborado por: Gloria Guamán

Mitigación de riesgos

En esta etapa, se identificaron los eventos de riesgos residuales que, se han mitigado por medio de los planes de acción para los eventos que fueron categorizados con una escala moderado en adelante, generan los siguientes planes de acción.

Tabla 27. Matriz de mitigación de eventos de riesgo

4. MITIGAR				
Eventos de riesgo		**Plan de acción**		
Código	**Descripción del riesgo identificado**	**Control a desarrollar**	**Responsable del plan de acción**	**Fecha de implementación**
PR-CRE-CJCV 2	Demora el cobro judicial por años	Realizar un plan de recuperación de Cartera Judicial	Jefe de Negocios	01/01/2023
PR-CRE-APCS 1	Actividades con mayores riesgos que son financiadas	Realizar un plan de capacitación para el personal de negocios sobre Riesgo de Crédito	Administrador de Riesgo	01/01/2023

Elaborado por: Gloria Guamán

Monitoreo de riesgos

Durante esta fase de la gestión del riesgo operacional, se realizó labores de seguimiento para verificar el cumplimiento de las actividades y planes de acción a fin de evaluar la eficacia y eficiencia de los controles propuestos.

Tabla 28. Matriz de monitoreo de eventos de riesgo

5. MONITOREAR				
Eventos de riesgo		**Seguimiento**		
Código	**Descripción del riesgo identificado**	**Responsable de monitoreo**	**Fecha de monitoreo**	**Estado del control**
PR-CRE-CJCV 2	Demora el cobro judicial por años	Jefe de Negocios	Mensual	En Desarrollo
PR-CRE-APCS 1	Actividades con mayores riesgos que son financiadas	Administrador de Riesgo	Mensual	En Desarrollo

Elaborado por: Gloria Guamán

Comunicación de riesgos

De manera secuencial, dentro de la comunicación de riesgos, se logró, estructurar las matrices correspondientes a los riesgos operativos y riegos crediticios, y lograr reducir, transferir o aceptar el evento de riesgo, a la vez que, se dispone de una herramienta que permite establecer los riesgos de manera oportuna, así como la localización de los riesgos particulares dentro del escenario general de operaciones crediticias de la cooperativa.

Tabla 29. Matriz de comunicación de eventos de riesgo

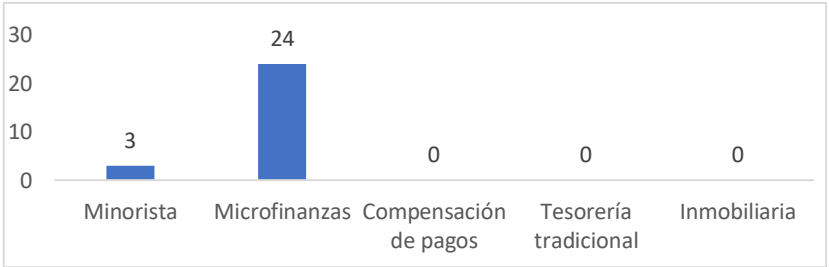
6. COMUNICAR			
Eventos de riesgo		**Reportes**	
Código	**Descripción del riesgo identificado**	**Responsable de reporteo**	**Fecha de comunicación**
PR-CRE-CJCV 2	Demora el cobro judicial por años	Administrador de Riesgo	Reuniones del Comité de Administración Integral de Riesgos
PR-CRE-APCS 1	Actividades con mayores riesgos que son financiadas	Administrador de Riesgo	Reuniones del Comité de Administración Integral de Riesgos

Elaborado por: Gloria Guamán

3.2. Presentación de resultados de riesgo

A continuación, se presenta la relación de los 24 eventos de riesgo categorizados según la línea de negocios, se cumple con la Resolución 279 de la SEPS.

Figura 16. Eventos de riesgo por línea de negocio

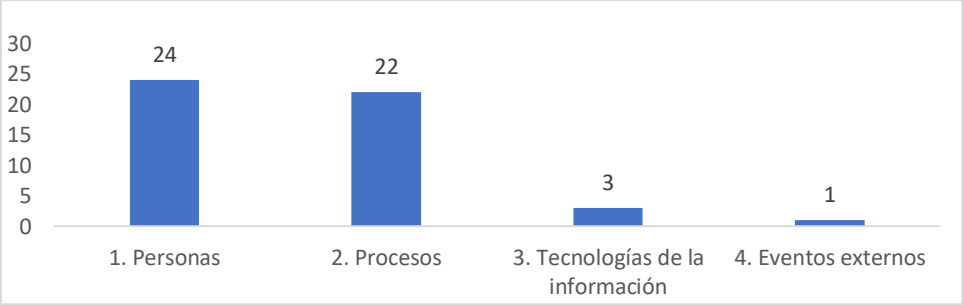


Elaborado por: Gloria Guamán

Del análisis de resultados, se establece que, del total de los 24 eventos de riesgo, el 88.89%, se relaciona con la línea de negocios de microfinanzas, puesto que el principal producto de la cooperativa es el microcrédito.

De los 24 eventos de riesgos analizados, se establece un porcentaje mayoritario del 48% al factor de riesgo personas, que, se mantiene cerca del factor procesos, pero lejos de factor tecnologías con el 6%.

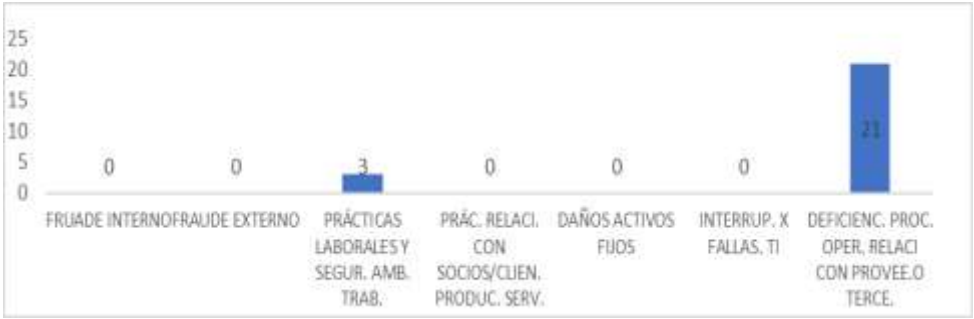
Figura 17. Eventos de riesgo según factores de riesgo



Elaborado por: Gloria Guamán

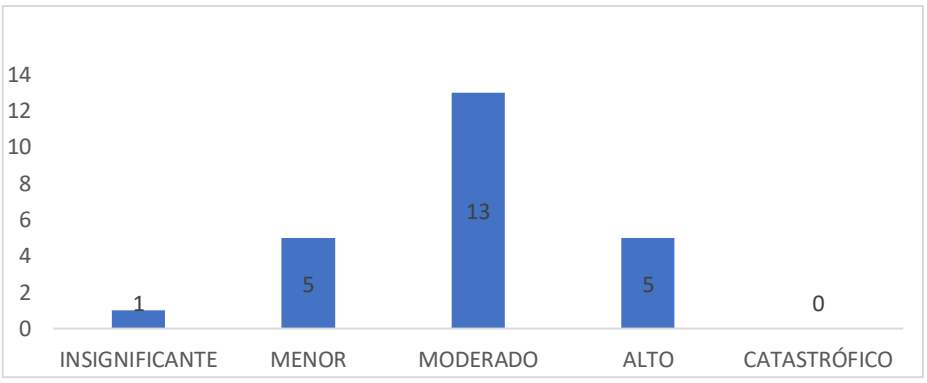
De los 24 eventos de riesgos analizados, se establece un porcentaje mayoritario de 21 casos vinculados con procesos deficientes, que, se mantiene lejos de las prácticas laborales y seguridad en el ambiente de trabajo con tres casos.

Figura 18. Tipo de evento de riesgo



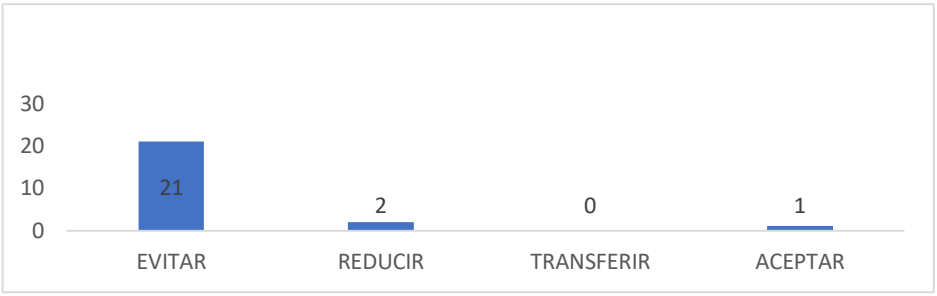
Elaborado por: Gloria Guamán

Figura 19. Valoración de Riesgo inherente



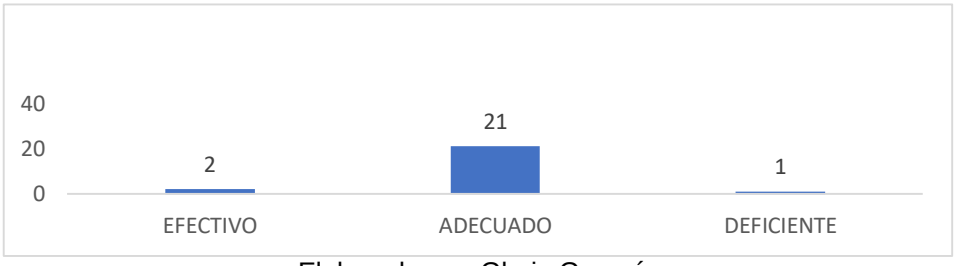
Elaborado por: Gloria Guamán

Figura 20. Tratamiento al riesgo inherente



Elaborado por: Gloria Guamán

Figura 21. Valoración de control



Elaborado por: Gloria Guamán

3.3. Mapa de calor de riesgo inherente y residual

Si localizamos los eventos de riesgo posteriores a la ejecución del plan de mitigación en el mapa de calor, el resultado es el siguiente:

Tabla 30. Matriz de calor de riesgo inherente

MAPA DE CALOR RIESGO INHERENTE						
PROBABILIDAD	MUY ALTA	0	4	1	0	0
	ALTA	0	10	0	0	0
	MODERADA	0	5	2	0	0
	BAJA	1	0	1	0	0
	MUY BAJA	0	0	0	0	0
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	ALTO	CATASTROFICO
		I M P A C T O				

Elaborado por: Gloria Guamán

Tabla 31. Matriz de calor de riesgo residual

MAPA DE CALOR RIESGO RESIDUAL						
PROBABILIDAD	MUY ALTA	0	0	0	0	0
	ALTA	0	0	0	0	0
	MODERADA	0	0	0	0	0
	BAJA	1	18	2	0	0
	MUY BAJA	0	3	0	0	0
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	ALTO	CATASTROFICO
		I M P A C T O				

Elaborado por: Gloria Guamán

Como, se evidencia en la matriz residual, los eventos de riesgo operativo se ubican 21 en probabilidad Baja (1 Insignificante, 18 Menor y 2 Moderado) y 3 en Muy baja (3 Menor), lo que evidencia que los planes de mitigación disminuyen riesgo inherente en el proceso crediticio.

CONCLUSIONES

- La elaboración de un marco teórico basado en la metodología del estado de arte a través de la revisión de modelos de sistemas de riesgos según el Comité de Basilea para el reforzamiento de los conocimientos y la fundamentación de la propuesta; permite conocer cómo, se maneja estos métodos que conllevan al análisis de la probabilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y eventos externos imprevistos, y el impacto que generan por su materialización en la institución.

- El diagnóstico de la información del proceso de crédito existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín, para la identificación de los riesgos actuales; determinó que los eventos de riesgo presentes, se dan por el incumplimiento del proceso de crédito, principalmente en actividades relacionadas con factores de riesgo personas y procesos, lo que comprueba una vulnerabilidad en la COAC San Martín en el proceso crediticio.

- La definición de una metodología de gestión de riesgos operativo según procesos, para su ejecución en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín; permitió establecer que dentro del proceso de crédito, se presentan 5 eventos de riesgo catalogados con riesgo alto, 13 eventos de riesgo moderados, 5 riesgos menores y un riesgo insignificante, los cuáles luego de la aplicación del sistema de administración de riesgo derivaron en una disminución del riesgo, puesto que según la matriz de riesgo residual finalmente, se obtuvo 2 riesgo moderados, 18 menores y 4 eventos de riesgo insignificantes, determina que la metodología de riesgo operativo aplicado al proceso de crédito aporta a la disminución del nivel de riesgo de la cooperativa y a la toma de decisiones oportunas.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el conocimiento necesario para la corrección de procesos y actividades en la metodología aplicada al proceso crediticio, así como un índice de gestión que facilite la reducción de errores de cumplimiento y de los impactos negativos en la gestión documental, el levantamiento de la información in situ, la resolución y la liquidación del crédito.

- Fomentar una cultura de riesgo en el departamento de crédito para la mejora continua de los procesos, llega a una disminución de eventos de riesgo y por ende una reducción de la vulnerabilidad de la COAC San Martín en el proceso crediticio.

- Mejorar las políticas, métodos, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional para generar productividad y competitividad en todas las áreas de la institución, con el objetivo de disminuir los eventos de riesgo a través de una administración de riesgo eficiente que aporte a la correcta toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

Arbeláez, J. C., Franco, L. C., César, B., Murillo, J. G., Gallego, P. A., Henao, V. M., . . . Salazar, L. F. (2006). *Riesgo operacional: reto actual de las entidades financieras* . Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692- 3 3 2 4 2 0 0 6 0 0 0 200009

Banorte, G. F. (2020). *Reporte de Administración de Riesgos.* Obtenido de h t t p s : / / i n v estors.banorte.com/~/media/Files/B/Banorte-IR/financial-information / q u a r terly-results/es/2020/2t/2T20_Administracin%20de%20Riesgos_.pdf

BBVA. (23 de marzo de 2023). *Gestión del riesgo*. Obtenido de https:/ / a c c i o n i s t a s e i n versores.bbva.com/informacion-financiera/gestion-del-riesgo/riesgo-operacional/

BIS, B. d. (2003). *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*. *Comité de Supervisión Bancaria de Basilea*, 18.

Brito Medina, K. C. (2014). *Determinación del Riesgo Operativo de la Cartera de Crédito del Fondo Complementario Previsional Cerrado del Banco Nacional de Fomento y Propuesta de Estrategía para el mejoramiento de su administración.* Quito: Ingeniería Comercial. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Calle, J. (2011). *Análisis de la Gestión de Riesgo Operativo en los Procesos Internos del Área de Cartera de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaridad y Progreso Oriental*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: h t t p s : / / d s p ace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2736/11/UPS-CT002289.pdf

Calle, J. P. (2022). *Factores de riesgo operacional; Pirani*. Obtenido de 4 factores del riesgo operacional: https://www.piranirisk.com/es/blog/4-factores-de-riesgo-operacional

Castellanos, J. (2007). *Gestión del Riesgo Operacional.* Obtenido de h t t p : / / w w w . ri e s g ooperacional.com/docs/31%20Riesgo%20oper%20paper.pdf

Chabusa, J., Delgado, S., & Mackay, C. (2019). *Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. 15. Obtenido de h t t p s : / / d i a l n e t . unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202004

Circulantis. (2020). *Cuáles son los factores externos e internos de riesgo financiero*. *Circulantis*, 3.

Coac_San_Martín. (2022). *Manual de Crédito.* Tisaleo.

Coac_San_Martín. (2022). *Manual de Procesos.* Tisaleo.

COAC_San_Martín. (2022). *Plan Estratégico Institucional (2003 - 2008).* Tisaleo.

Estrada, J. (2009). *Procedimientos de Control y Análisis de Crédito en una Empresa Editora de Periodico*. Obtenido de Universidad de San Carlos de Guatemala: h t t p : / / b i b l i oteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3466.pdf

Ferreira, B. (2018). *Proceso de Crédito*. *Best Practices*. Obtenido de: https: / / b e s t p r a c t ices.com.py/tag/proceso-de-credito/

Flores, M. (2008). *Administración de Riesgo Operativo en las operaciones de crédito de primer piso instrumentadas por la Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/1048

Fonseca, M., Garcia, H., Rueda, K., & Merino, M. (2015). *Metodología antes, durante y después de la investigación.* Ambato: Universidad Técnica de Cotopaxi.

Fuentes, C., & Zúñiga, I. (2010). *Gestión integral de riesgos operativos en el proceso de créditos microfinancieros.* Lima, Perú: ESAN. Obtenido de h t t p s : / / r e p o s i t o r i o.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/143

Gaytan Cortes, J. (2018). *Clasificación de los riesgos financieros*. *Redalyc. Universidad de Guadalajara* , 38.

Gomez Cando, W. A. (2013). *Procedimiento para la aplicación de los procesos de gestión de crédito y cobranza de la Caja de Ahorros y Crédito Tres Estrellas.* Ambato: Universidad Autónoma de los Andes Uniandes.

Goméz Torres, M. E. (2011). *Análisis y evaluación del riesgo operativo existente en los créditos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Semillas del Progreso del Cantón Saraguro.* Loja: Universidad Nacional de Loja. Obtenido de h t t p : / / d s p a c e . u n l.edu.ec/jspui/handle/123456789/4697

Henderson, C. (2021). *Que es el riesgo tecnologico? Como administrar las amenazas empresariales*. Obtenido de https://anyconnector.com/es/digital-transformation-s t r a t egy/technology-risk.html

Hernandez Pérez, F. (2019). *Los riesgos de las tecnologías de la información y la comunicación*. *Revista Conamed*, 18.

Huerta Vial, S. (2012). *Provisiones por pérdida esperada y componentes contracíclicos*: el modelo aplicado en la Banca Chilena. *Taller de Gestión Integral de Riesgos* (pág. 4). Santiago de Chile: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile.

Isso_Tools. (2013). *Seguridad de la Información.Isso Tool Excellence*. Obtenido de: h t t p s : //www.pmg-ssi.com/2020/11/el-impacto-que-genera-en-las-organizaciones-el-riesgo-tecnologico/

Isso_Tools_Excellence. (2022). *Como medir el riesgo operativo (SARO)*. Obtenido de https://www.isotools.com.co/como-medir-el-riesgo-operativo-saro/

Iza López, K. J., Rivera Piñaloza, D. B., & Tanqueño Colcha, O. P. (s.f.). *Gestión de los factores de riesgo operacional en las instituciones del sistema financiero popular y solidario*. Obtenido de Conciencia Digital: https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i3.1765

JPRF. (2022). *Resolución No. JPRF-F-2022-030.* Junta de Política y Regulación Financiera .

KPMG. (2004). *Basilea II: una mirada más cercana, administración de riesgo operacional*. *Bolentin Financiero*, 6. Obtenido de http : / / w w w . r i e s g o o p e r a c i o n a l .c o m/docs/11%20bolfin%2520abril_04.pdf

Llaguno Musons, J. I. (2005). *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno.* Universidad del País Vasco. Obtenido de h t t p s : / / a d d i . e h u.es/handle/10810/7391

Llaguno, J. (2005). *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito un camino sin retorno*. Obtenido de Universidad del País Vasco: h t t p s : / / a d d i . e h u . e s / h a n dle/10810/7391

Lozano Medina, K. L. (2022). *4 Tipos de Riesgo Financieros.* Pirani. Obtenido de h t t p s : / / www.piranirisk.com/es/blog/4-tipos-de-riesgos-financieros

Maldonado, D., & Pamiño, M. (2008). *Nuevas herramientas para la Administración del Riesgo Crediticio: El caso de una Cartera Crediticia Ecuatoriana. Cuestiones Económicas*. Obtenido de http s : / / c o n t e n i d o . b c e . f i n . e c / d o c u m e n t o s / P u b l i c acionesNotas/Catalogo/Cuestiones/XXIV-II-01MaldonadoyPazmino.pdf

Pacheco López, D. (2009). *Riesgo Operacional concepto y mediciones*. *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile*, 55.

Pacheco, A. (2005). *Mapa de Riesgo de Proceso*. Obtenido de h t t p : / / m a p a d e r i e s gos.cl.tripod.com/

Pacheco, J. (2017).*Análisis y gestión de riesgos: Los 4 riesgos principales*. Obtenido de *Heflo*: https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-riesgos/analisis-y-gestion-de-r i e s g o s / # : ~:text=Los%20riesgos%20de%20procesos,incluso%20violaci%C3%B3n%20de%20la %20ley.

PQS. (28 de julio de 2022). *La voz del emprendedor.* Obtenido de h t t p s : / / p q s . p e / e m prendimiento/matriz-del-perfil-competitivo-mpc-como-te-ayuda-a-an ali zar-mejor-las-fortalezas-de-tu-empresa/

Raebun, A. (2022). *Análisis del Foda que es y como usarlo. Asana*. Obtenido de h t t p s : / / a sana.com/es/resources/swot-analysis

Red_Hat. (2019). *Que es la gestión de riesgos*. Obtenido de https:/ /www. r e d h a t . c o m / es/topics/management/what-is-risk-management

RFD. (2020). *Comprensión estratégica, adaptación e innovación en medio de la pandemia*. Microfinanzas Ecuador, 11.

Rosero, J. C. (2006). *Análisis y Propuesta de Optimización del Proceso de Crédito para la Banca de Empresas del Banco XX.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Saavedra, M., & Saavedra, M. (2010). *Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: ht t p s : / / r e v i s t a s . j a v e r i a n a .edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3820

Sandoval Zambrano, E. P. (2016). *Diseño de un modelo de Administración de Riesgo Operativo aplicado al proceso de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Ana de Nayón"*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: http s : / / r e p o s i t orio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5114/1/T2029-MFGR-Sandoval-Dis e%c3%b1o.pdf

Santos, D. (20 de enero de 2023). *Qué es y cómo hacer un análisis de riesgos. HubSpot* Obtenido de: https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-de-riesgos#:~:te x t = E s t e % 2 0 t i p o % 2 0 d e % 2 0 a n % C 3 % A 1 l i s i s % 2 0 e v a l % C 3 % B A a , t r a b ajo%20u%20otros%20sitios%20externos.

SBEF. (2008). *Guía para la gestión de riesgo.* La Paz: Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia.

SEPS. (2005). *Normas General para las Instituciones del Sistema Financiero.*

SEPS. (2015). *Análisis de Riesgo de Crédito del Sector Financiero Popular y Solidario.* Obtenido de https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Riesgo-de-Credito-SFPS-Corregido.pdf

SEPS. (2018). *Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279.*

Wyman, O. (2014). *Riesgo de Crédito*. Obtenido de Club de Gestión de Riesgo de España: https://www.clubgestionriesgos.org/secciones-informacion-riesgos/riesgo-de-credito/

Zapata Ramirez, J. C. (2016). *Matriz de evaluación de factores internos y externos*. Prezi.com. Obtenido de https://prezi.com/-yqwejwrlhtf/matriz-de-evaluacion-de-los-factores-internos-y-externo s / # : ~ : t e x t = L a s % 2 0 m a t r i c e s % 2 0 d e % 2 0 e v a l u a ci%C3%B3n%20de,o%20simplemente%20no%20est%C3%A1n%20funcionando.

ANEXOS

Anexo 1: Evaluación de Eventos de Riesgo

CÓDIGO: RG-AIR-FEER

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE EVENTOS DE RIESGOS

MACROPROCESO:
PROCESO:
SUBPROCESO:
PROCEDIMIENTO:

DESCRIPCION DEL EVENTO DE RIESGO	DESCRIPCION DEL EVENTO DE RIESGO	DESCRIPCION DEL EVENTO DE RIESGO	DESCRIPCION DEL EVENTO DE RIESGO
TIPO DE EVENTO	TIPO DE EVENTO	TIPO DE EVENTO	TIPO DE EVENTO
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
6	6	6	6
7	7	7	7
CUANTIFICACIÓN DEL EVENTO	CUANTIFICACIÓN DEL EVENTO	CUANTIFICACIÓN DEL EVENTO	CUANTIFICACIÓN DEL EVENTO
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
TIPO DE PÉRDIDA	TIPO DE PÉRDIDA	TIPO DE PÉRDIDA	TIPO DE PÉRDIDA
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
IMPACTO ECONÓMICO	IMPACTO ECONÓMICO	IMPACTO ECONÓMICO	IMPACTO ECONÓMICO
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
IMPACTO OPERACIONAL	IMPACTO OPERACIONAL	IMPACTO OPERACIONAL	IMPACTO OPERACIONAL
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
IMPACTO LEGAL	IMPACTO LEGAL	IMPACTO LEGAL	IMPACTO LEGAL
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
IMPACTO REPUTACIONAL	IMPACTO REPUTACIONAL	IMPACTO REPUTACIONAL	IMPACTO REPUTACIONAL
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5

RESPONSABLE DE PROCESO: RESPONSABLE DE PROCEDIMIENTO:

Anexo 2: Criterio de Evaluación de Eventos de Riesgo

TIPO DE EVENTO

1. Fraude Interno
2. Fraude Externo
3. Prácticas Laborales y seguridad del ambiente de Trabajo
4. Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y negocio
5. Daños a los Activos Fijos
6. Interrupción del Negocio por fallas en la tecnología de la Información
7. Deficiencias en la ejecución del Proceso en el Procesamiento de operaciones y las relaciones con Socios/Clientes, Proveedores o Terceros

CUANTIFICACIÓN DEL EVENTO

1. El evento se materializa hasta una vez cada año
2. El evento se materializa hasta una vez cada semestre
3. El evento se materializa hasta una vez cada trimestre
4. El evento se materializa hasta una vez cada mes
5. El evento se materializa hasta una vez cada semana

TIPO DE PÉRDIDA

1. Pérdidas que afectan a los Resultados
2. Pérdidas que no afectan a los Resultados
3. Eventos que no generan pérdidas

IMPACTO ECONÓMICO

1. < $1.000
2. >$1.000 y < $10.000
3. >$10.000 y < $20.000
4. >$20.000 y < $40.000
5. >$40.000

IMPACTO OPERACIONAL

1. No afecta a la operatividad de proceso
2. La operatividad del servicio se debe recuperar, pero se puede esperar (no afecta las operaciones vitales)
3. La operatividad del proceso o servicio está limitado (el servicio se sigue otorgando)
4. Operatividad del proceso o servicio comprometido (funciones vitales del negocio se ven en gran medida afectadas, y o el servicio se puede dar con grandes limitantes)
5. Operatividad del proceso o servicio severamente comprometido (funciones vitales del negocio se ven afectadas, y o el servicio no se puede dar)

IMPACTO LEGAL

1. No representa consecuencias legales
2. No representa consecuencias legales (repercusión monetaria)
3. Conlleva a consecuencias legales
4. Conlleva a acciones constitucionales y demandas
5. Conlleva a fallos en firme en contra de la entidad

IMPACTO REPUTACIONAL

1. No afecta la imagen de la Entidad
2. Deterioro leve de la imagen de la entidad o mala imagen dentro de la Entidad
3. Afectación en la imagen de bajo impacto que genera malestar al cliente o socio
4. Mala imagen a nivel del segmento financiero puede generar deserción de socios y publicidad adversa
5. Alto impacto a la imagen institucional, reclamos formales y publicación en medios de comunicación genera deserción de socios