

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

TÍTULO:

**GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTORAS:

MAYRA CATALINA CABRERA LLIVICOTA

LUCIA ELIZABETH TAMAY GUIÑANSACA

DIRECTORA

ING. MARÍA XIMENA MOSCOSO SERRANO

CUENCA – ECUADOR

2017

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera, a mis padres Leonardo Cabrera y Sonia Llivicota porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi abuelita Blanca Nieves, a mis hermanos y a mis sobrinos, gracias por sus palabras y compañía que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria. A todos mis compañeros y amigos con quienes compartí gratos y difíciles momentos gracias a mi compañera de tesis Lucia con quien superamos grandes obstáculos y al final lo hemos logrado.

Mayra.

La vida se encuentra llena de retos y nuevas experiencias, una de ellas es el paso por la universidad, pues al estar dentro de ella me he formado profesionalmente, es por ello que el presente trabajo de titulación va dedicado a la memoria de mi abuelita y a quien aún lo tengo con vida mi abuelito Juan Manuel que más que eso fue un padre para mí, a mi madre María Magdalena que a pesar de la distancia siempre estuvo brindándome su apoyo incondicional, a toda mi familia y a quienes al final de mi carrera estuvieron siempre presentes, mi esposo Pablo y mi hijo.

Lucia.

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a Dios que nos permitió llegar hasta estas instancias de vernos formadas como toda unas profesionales, a los profesores de la Universidad del Azuay que sentaron en nosotras las bases de responsabilidad y deseos de superación para todo cuanto representa crecimiento profesional, sobre todo a nuestra directora de Tesis la Ing. Ximena Moscoso por todo el apoyo brindado para la elaboración de la presente tesis.

Agradecemos también a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., en especial al Ing. Xavier Llivicota por la apertura brindada para poder elaborar nuestro trabajo de titulación, seguras estamos que nuestro aporte contribuirá al mejoramiento de la entidad.

Gracias a nuestros padres y abuelitos, por ser los principales promotores de nuestros sueños, gracias a ellos por cada día confiar en nosotras y en nuestras expectativas, gracias a Dios por la vida de ellos.

¡Nuestros más sinceros agradecimientos!

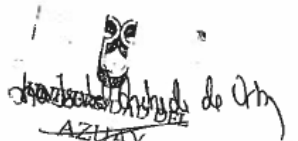
Mayra y Lucia.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, comprende una evaluación del Riesgo Operativo realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., en el segundo trimestre del año 2017. Consiste en una evaluación de la situación actual de la institución mediante la convivencia continua dentro de la misma, se parte del análisis de los procesos críticos existentes en cada uno de los procesos, la definición de líneas de negocio y la elaboración de una matriz que permite la evaluación de los riesgos así como también optimizar los procesos, gestionar adecuadamente el talento humano, la tecnología de información y los eventos externos.

ABSTRACT

This graduation work includes an Operational Risk assessment performed at *Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda*, a savings and credit cooperative, in the second quarter of 2017. The study dealt with an evaluation of the cooperative current situation, carried out through the permanence of the authors of this work in the institution. It started with the analysis of the critical procedures in each of the processes, the definition of business lines, and the elaboration of a matrix that allowed risks assessment, as well as the optimization of processes, adequately manage of personnel, information technology and external events.


AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	i
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO	v
INDICE DE GRÁFICOS	viii
INDICE DE TABLAS	ix
CAPÍTULO I	1
1. MARCO ORGANIZACIONAL	1
1.1. Reseña Histórica	1
1.2. Misión	3
1.3. Visión	3
1.4. Valores Corporativos	3
1.5. Objetivos	4
1.5.1. Objetivo General	4
1.5.2. Objetivos Específicos	4
1.6. Organigrama	5
1.6.1. Estructura Interna de la Cooperativa Baños Ltda.	7
1.7. FODA	11
1.8. Políticas y Procedimientos	13
1.8.1. Manual de Captaciones y Colocaciones	14
1.8.2. Manual de Colocaciones	17
1.8.3. Manual de Créditos	19
1.9. Productos y Servicios	22
1.9.1. Servicios no Financieros	22
1.9.2. Productos Financieros	22
1.10. Gestión del Departamento de Riesgos	23
CAPÍTULO II	27
2. MARCO TEÓRICO	27

2.1.	Riesgo	27
2.2.	Riesgo empresarial	27
2.3.	Apetito al Riesgo.....	27
2.4.	Tolerancia al Riesgo	27
2.5.	Tipos de Riesgos Financieros.....	28
2.5.1.	Riesgo de Crédito	28
2.5.2.	Riesgo de Liquidez	28
2.5.3.	Riesgo de Mercado	28
2.5.4.	Riesgo Legal.....	28
2.5.5.	Riesgo de Reputación	28
2.5.6.	Riesgo Operativo	29
2.6.	Convenios Internacionales: Basilea y su Enfoque de Riesgo Operativo.....	29
2.6.1.	Evolución del Acuerdo de Basilea.....	30
2.6.2.	Basilea II	32
2.6.3.	Principios del Riesgo Operativo	33
2.6.4.	Factores del Riesgo Operativo.....	35
2.6.5.	Eventos de riesgo operativo	40
2.7.	Marco Regulatorio Ecuatoriano de Riesgo Operativo	41
2.8.	Administración del Riesgo	42
2.8.1.	Definición de Administración del riesgo	43
2.8.2.	Importancia.....	43
2.8.3.	Beneficios de la Administración de riesgos	43
2.8.4.	Procesos para la Administración Integral de Riesgos.....	44
CAPÍTULO III.....		45
3. EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA SU TRATAMIENTO		45
3.1.	Gestión del Riesgo Operativo	45
3.1.1.	Etapas de la Administración del Riesgo Operativo.....	45
3.1.2.	Lineamientos de la gestión de riesgo operativo	48
3.2.	Áreas con Responsabilidad de la Gestión del Riesgo Operativo	49
3.2.1.	Directorio	50
3.2.2.	Comité de Administración Integral de Riesgos.	50

3.2.3. Unidad de Riesgos	51
3.2.4. Auditoría Interna	51
3.2.5. Unidades de Negocio / Soporte	52
3.3. Aplicación Metodológica del Riego Operativo	52
3.3.1. Metodologías para la identificación y Medición del Riesgo Operativo	53
3.3.2. Definición de líneas de negocio	55
3.3.3. Identificación de Macro procesos existentes en la Cooperativa	57
3.3.4. Identificación de Procesos Críticos	61
3.3.5. Análisis del Riesgo Operativo en los Procesos Críticos.....	70
3.3.6. Análisis de los Resultados	81
3.4. Valoración del Riesgo Operativo	83
3.4.1. Método Indicador Básico	83
3.4.2. Método Estándar	85
3.4.3. Método de Medición Avanzada (AMA).....	88
CAPITULO IV	90
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
4.1. Conclusiones	90
4.2. Recomendaciones	94
BIBLIOGRAFIA	96
ANEXOS NO. 01	98
ANEXO NO. 02	108

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 01 Organigrama	6
Gráfico No. 02 FODA	12
Gráfico No. 03 Proceso de Apertura de Cuenta de Ahorros	16
Gráfico No. 04 Proceso de Inversiones	18
Gráfico No. 05 Proceso de Crédito.....	21
Gráfico No.06 Etapas del Riesgo Operativo	45
Gráfico No. 07 Fuentes de información para la identificación y medición del riesgo operativo	48
Gráfico No. 08 Metodologías para la Medición del Riesgo Operativo	53
Gráfico No. 09 Metodología para la Identificación y Medición del Riesgo Operativo	54
Gráfico No. 10 Matriz de Riesgo.....	75
Gráfico No. 11 Matriz de Riesgo.....	77

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 01	Red de Agencias	2
Tabla No. 02	Monto y Tasas de Interés.....	15
Tabla No. 03	Monto y Tasas de Interés.....	17
Tabla No. 04	Requisitos Deudor y Garante.....	20
Tabla No. 05	Segmentación de las Cooperativas	42
Tabla No. 06	Proceso de la Administración Integral de Riesgos	44
Tabla No. 07	Asignación de las Líneas de Negocio.....	56
Tabla No. 08	Calificación de Frecuencia	62
Tabla No. 09	Análisis del Grado de afección de los Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.....	63
Tabla No. 10	Calificación de Impacto.....	65
Tabla No. 11	Identificación de Riesgos en los Macroprocesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños ltda.	66
Tabla No. 12	Identificación de Riesgos.....	68
Tabla No. 13	Nivel de Impacto	70
Tabla No. 14	Definición de Macroprocesos, Procesos, Subprocesos y Actividades	71
Tabla No. 15	Riesgos Asociados a Eventos y Factores de Riesgo.....	72
Tabla No. 16	Nivel de probabilidad	74
Tabla No. 17	Nivel de impacto.....	74
Tabla No. 18	Valoración de riesgos	75
Tabla No. 19	Indicadores.....	78
Tabla No. 20	Identificación de Controles.....	79
Tabla No. 21	Eventos de Riesgo por Procesos.....	81
Tabla No. 22	Categorización de los Eventos y Factores de Riesgo	82
Tabla No. 23	Efectividad de los Controles.....	82
Tabla No. 24	Estado de Pérdidas y Ganancias	84
Tabla No. 25	Estado de Perdidas y Ganancias	85
Tabla No. 26	Lineas de Negocio y Factores.....	86
Tabla No. 27	Estados de Resultados por Lineas de Negocio	87
Tabla No. 28	Base de Datos de Eventos de Pérdidas y Matriz de Riesgos	89

CAPÍTULO I

1. MARCO ORGANIZACIONAL

1.1. Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., nace como una propuesta de ser una Institución financiera en la parroquia Baños, ya que a más de realizar su actividad financiera contribuye al desarrollo de la comunidad y sobre todo apoya proyectos de emprendimiento, impulsando el turismo, y la producción. La Institución abre sus puertas a la comunidad el 25 de febrero de 2005, con 82 socios fundadores y 3 trabajadores.

Desde ese entonces la Cooperativa ha dado pasos muy importantes, basados en un personal humano y capacitado, gracias a la disciplinada actuación del Consejo de Administración, integrado por personas experimentadas en los negocios y la ayuda social, así como un Consejo de Vigilancia exigente en el seguimiento y control.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., es una Institución joven que trabaja en función del cumplimiento de objetivos y propósitos. La Parroquia Baños a más de ser un sector turístico por sus aguas termales y sus paisaje, se caracteriza también por ser productora de animales como (pollos, cuyes, chanchos), en los últimos años se ha mejorado la comercialización de estos animales, puesto que se incluye el valor agregado de (producto faenado o preparado, en venta directa al consumidor en los mercados tanto de la Parroquia Baños, como en la ciudad de Cuenca) siendo esta la actividad que más apoyo de crédito necesita.

El estricto cumplimiento de las exigencias de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) da las garantías para que los socios tengan confianza en el Sistema Financiero en general y particularmente en el Cooperativista que sobrepasa el horizonte que se había propuesto y cada vez se hace necesario apuntar a nuevas metas, con el fin de crecer siempre con los dueños de la Cooperativa que son los socios.

Es importante mencionar que es una Institución de autogestión comunitaria, sin fines de lucro que presta sus servicios a sus afiliados y a la comunidad en general en forma eficiente enmarcándose en los parámetros de calidad y calidez humana.

Desde el año 2013 la Matriz de COOPBAÑOS Ltda., cuenta con sus propias instalaciones, ubicada en la avenida Ricardo Duran y entrada a Huizhil, además la Institución cuenta con varias agencias conforme se observa en el siguiente cuadro.

Tabla No. 01 Red de Agencias

Provincia	Agencia	Dirección	Contacto
Azuay	Matriz	Avenida Ricardo Duràn y Entrada a Huizhil	2400-597 / 4093114 agmatriz@coopbanos.fin.ec
	Feria Libre	Avenida Remigio Crespo y Edwin Sacoto	2400-597 / 4093114 agmatriz@coopbanos.fin.ec
	El Valle	Via Santa Ana Centro de El Valle, sector Escuela Nuestra Señora de la Consolaciòn	4203159 agferialibre@coopbanos.fin.ec
	La Unión	Valle de Yunguilla Abdòn Calderòn- Santa Isabel: Via Giròn Pasaje Y de la Unìon	2262-572 agunion@coopbanos.fin.ec
Zamora Chinchipe	Yantzaza	Ivàn Riofrìo y 12 de Febrero	2301-340 agyantzaza@coopbanos.fin.ec
Morona Santiago	Gualaquiza	Francisco de Orellana y Sixto Duràn Ballèn	2781-784 aggualaquiza@coopbanos.fin.ec

Realizado por: Las Autoras

1.2. Misión

La misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., es entregar servicios financieros y no financieros competitivos a la población de la región, con un equipo humano capacitado y motivado, a la vanguardia de la tecnología que ejecuta procesos eficientes y sostenibles para apoyar el desarrollo de actividades productivas.

1.3. Visión

La visión que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., plantea es ser la organización cooperativista modelo en finanzas populares, que apoya el desarrollo humano y económico de la región y del país, y facilita asistencia financiera a la población, para impulsar emprendimientos productivos, con una gestión responsable, transparente y participativa, que les permite continuar creciendo junto a sus socios.

1.4. Valores Corporativos

En la COOPBAÑOS Ltda., se ha definido valores fundamentales que deben ser observados y cultivados a lo largo del tiempo, convirtiéndose en las normas morales que guiarán las acciones de todos los miembros de la Cooperativa (directivos, socios, empleados) en función de generar propuestas financieras que permitan una adecuada inserción de la Cooperativa en la vida de la comunidad, en condiciones favorables para la potenciación del desarrollo local. A continuación se presenta los valores corporativos.

Solidaridad: Entendida como la búsqueda del bienestar social para todos(as) los cooperados, mediante la aplicación de los principios universales del cooperativismo que promueven la ayuda mutua, oportuna y de calidad. Es el pilar fundamental de la Institución por su carácter cooperativo.

Honestidad: Entendida como sinónimo de transparencia, honradez, manejo pulcro de todos los recursos de la Institución y de sus socios, buscando maximizar la satisfacción de los socios.

Lealtad: Entendida como una actitud de fidelidad y compromiso con los socios y miembros de la sociedad, es decir, como aquel principio que privilegia una relación basada en respeto mutuo tanto al interior de la Cooperativa como fuera de ella.

Transparencia: Valor que permite el conocimiento de todos los socios acerca del manejo de los bienes y servicios de la Cooperativa, así como el cumplimiento de políticas y normas establecidas. Tiene que ver con la sinceridad con la que actúa la Cooperativa.

Equidad: Entendida como la actitud de servicios sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los socios, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos, en el marco de respeto por la normatividad interna vigente.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., tiene como objetivo general ofrecer servicios financieros y no financieros a la parroquia Baños y otras zonas en general, impulsando el crecimiento socio-económico de los habitantes, y apoyar los ejes culturales de la parroquia y de los sectores donde habitan sus socios.

1.5.2. Objetivos Específicos

Para que se dé fiel cumplimiento al objetivo general de la Cooperativa, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Promover el desarrollo socio-económico de los socios y la comunidad, mediante la prestación de los diversos servicios.
- ✓ Otorgar créditos a los socios de acuerdo al reglamento establecido.
- ✓ Proporcionar una adecuada formación cooperativista a todos sus socios.
- ✓ Fomentar el ahorro de sus socios.
- ✓ Mejorar la tecnología para acelerar los procesos de atención a los socios.
- ✓ Brindar mayor cobertura de sus servicios mediante la apertura de nuevas sucursales.
- ✓ Integrar el desarrollo de la comunidad ofreciendo diversos servicios de acuerdo a las necesidades de la colectividad.

1.6. Organigrama

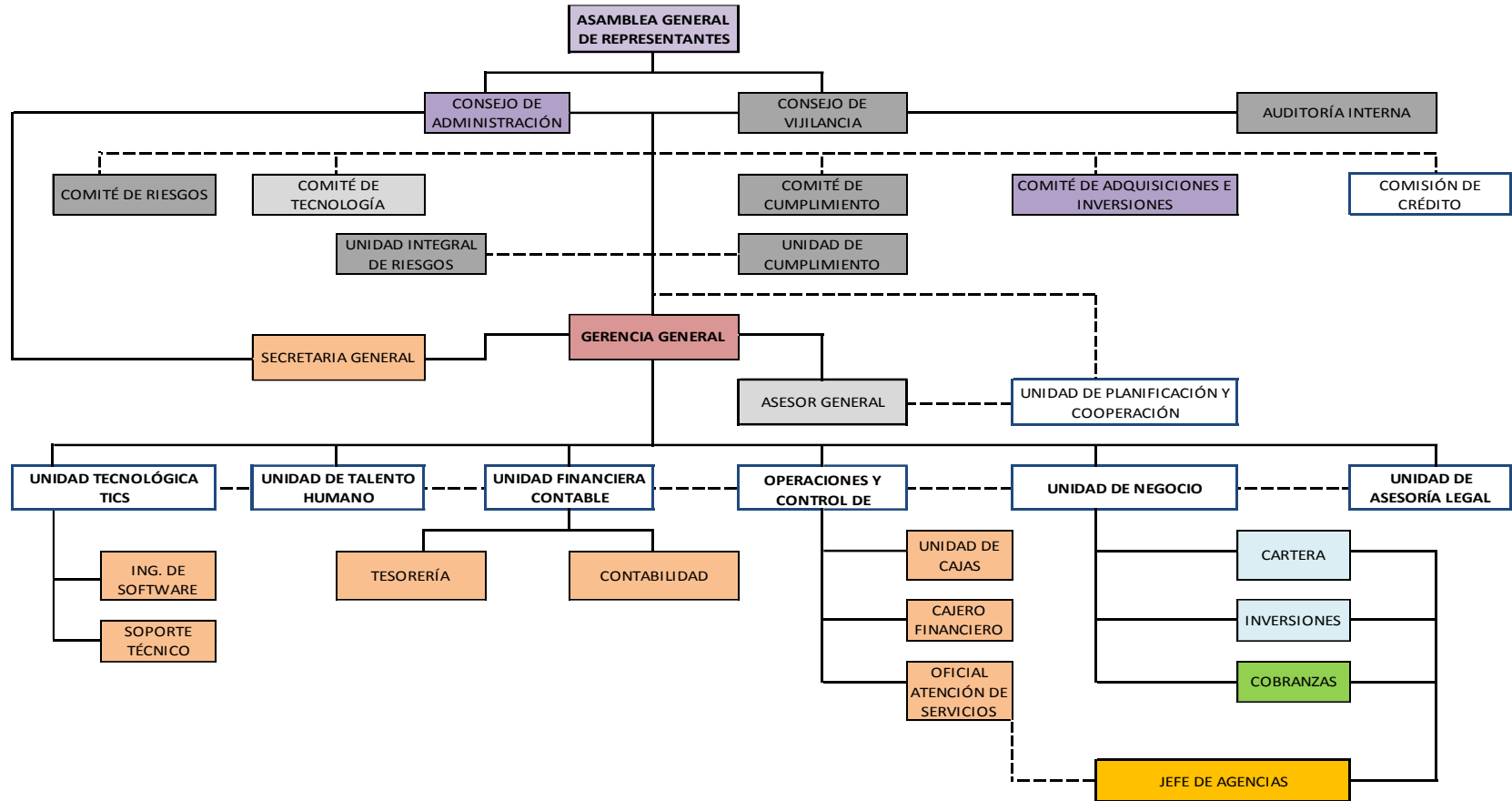
La estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., está conformada por su máxima autoridad que es la Asamblea General de Representantes.

El Consejo de Administración está integrado por 9 vocales y sus respectivos suplentes elegidos por la Asamblea General.

El Consejo de Vigilancia está integrado por tres miembros y sus respectivos suplentes elegidos por la Asamblea General.

A continuación se presenta el esquema, que detalla cada uno de los departamentos existentes dentro de la Cooperativa.

Gráfico No. 01 Organigrama



Fuente: COOP BAÑOS LTDA.
Realizado por: Las Autoras

1.6.1. Estructura Interna de la Cooperativa Baños Ltda.

Según el Estatuto de la COOPBAÑOS Ltda., en su Artículo 13, de la estructura interna señala que el gobierno, la dirección, la administración y control de la Cooperativa se ejercerá por medio de los siguientes organismos.

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Concejo de Administración;
3. Concejo de Vigilancia;
4. Gerencia; y,
5. Comisiones Especiales.

A continuación se detalla los deberes y obligaciones de cada organismo que forma parte de la Cooperativa:

1. Asamblea General de Representantes

Es la máxima autoridad, encargada de tomar las decisiones más importantes, se reúnen de forma ordinaria dos veces al año y en forma extraordinaria las veces que sean necesarias, además sus resoluciones son obligatorias para todos los miembros de la Cooperativa.

Atribuciones y Deberes

- ✓ Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de elecciones.
- ✓ Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- ✓ Remover a los miembros del Consejo de Administración, Vigilancia y Gerente con causa justa en cualquier momento y con el voto de más de la mitad de sus integrantes.
- ✓ Conocer el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual con su Presupuesto, presentados por el Consejo de Administración.
- ✓ Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa.
- ✓ Definir el número de y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.

2. Consejo de Administración

Es el órgano responsable de la administración general de la Cooperativa. Está integrado por miembros elegidos por la Asamblea General, sus funciones son:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno.
- ✓ Planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa.
- ✓ Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
- ✓ Conformar un equipo de trabajo (asignación del presidente).
- ✓ Asignan al gerente o administrador.
- ✓ Autorizar el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual y el Presupuesto para cada año.
- ✓ Mantener una permanente comunicación con el gerente y funcionarios de la institución
- ✓ Presentar informes periódicos a la Alta Gerencia.
- ✓ Supervisar y evaluar el trabajo de la Gerencia.
- ✓ Delegar poderes especiales al Gerente.
- ✓ Velar por el buen uso de los recursos humanos, materiales y tecnológicos de la Cooperativa.

3. Consejo de Vigilancia

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia, ejercerá la supervisión y control de las actividades de la Cooperativa dentro de sus funciones están:

- ✓ Controlar las actividades económicas de la Cooperativa.
- ✓ Vigilar que la contabilidad de la Cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.
- ✓ Ejecutar controles oportunos sobre los procedimientos de contratación y ejecución.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea y el Consejo de la Administración.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría.

- ✓ Velar por la correcta ejecución del POA y su presupuesto.
- ✓ Realizar recomendaciones para un adecuado desempeño.
- ✓ Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que pueden afectar a la Cooperativa.

4. Gerencia

La gerencia tiene como propósito dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa, de acuerdo a las políticas establecidas por el Directorio.

Atribuciones

- ✓ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa.
- ✓ Proponer al Consejo de Administración políticas, reglamentos y procedimientos adecuados para el buen funcionamiento de la Cooperativa.
- ✓ Presentar al Consejo de Administración el Plan Estratégico, el Plan Operativo y su proforma presupuestaria.
- ✓ Diseñar y administrar la política salarial de la Cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.
- ✓ Informar de la gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración.
- ✓ Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.

5. Comisiones Especiales

Las comisiones especiales pueden ser permanentes u ocasionales, son designadas por el Consejo de Administración.

Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno, mientras que las comisiones ocasionales cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les asigne.

Como aporte a la gestión de la Cooperativa se determina que dentro del Estatuto que rige a la Institución se incluyan los siguientes organismos, mismos que contribuyen al buen funcionamiento de la misma.

5.1. Departamento de Operaciones

El Departamento de Operaciones, forma parte de las comisiones especiales, es el encargado de coordinar, controlar y administrar las labores de organización, dirección, control de la gestión crediticia, de captación de recursos, analizando el desarrollo de las operaciones e identificando las necesidades internas y externas en coordinación con la Gerencia.

Funciones:

- ✓ Administrar y controlar todo el proceso de captación de recursos.
- ✓ Llevar un control de las cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo para el correcto proceso de las operaciones de captación.
- ✓ Revisar y proponer procedimientos que garanticen la correcta aplicación del proceso crediticio para garantizar la calidad de la cartera de crédito.
- ✓ Realizar evaluaciones de desempeño, del personal que está bajo su responsabilidad.
- ✓ Elaborar informes financieros que son esenciales para los ejecutivos de la Institución.
- ✓ Controlar y gestionar los recursos.
- ✓ Velar por el mejoramiento continuo de los procesos.

5.2. Departamento Financiero

Es el organismo encargado de ejercer el control contable económico y financieros en el desarrollo del ciclo presupuestario participando en la planeación, coordinación, ejecución, control, supervisión y evaluación con el fin de garantizar la óptima asignación y uso eficiente de los recursos económicos de la Cooperativa.

Funciones:

- ✓ Mantener los niveles de liquidez dispuestos por la Gerencia y preparar un reporte sobre la disponibilidad de recursos y el uso de los mismos.

- ✓ Calcular y administrar el riesgo de liquidez con base a la información que produzcan los sistemas de información.
- ✓ Verificar que los valores depositados diariamente estén de acuerdo con los importes recibidos.
- ✓ Definir estrategias para atender eventuales riesgos.
- ✓ Preparar los Estados Financieros de la Cooperativa.
- ✓ Asegurar el mantenimiento eficaz de todos y cada uno de los registros contables y una adecuada custodia de los archivos.
- ✓ Velar por el mejoramiento continuo de los procesos.

5.3. Departamento Legal

Es el organismo responsable de planificar, coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades de carácter legal relacionadas con las operaciones de la Cooperativa, como son: otorgamiento de préstamos, gestión de cobros vía legal, representación de la Cooperativa frente a terceros u otros organismos.

Funciones

- ✓ Actuar en representación de la Cooperativa ante cualquier acción legal.
- ✓ Recuperar la cartera de crédito tipo E.
- ✓ Notificar de forma escrita a los deudores y garantes.
- ✓ Demandas judiciales en contra de socios deudores.
- ✓ Mantener informado a Gerencia sobre la gestión de cobranzas de los créditos.

1.7. FODA

Para la elaboración de la matriz FODA se parte del análisis de la situación actual de la Cooperativa con respecto a: las fortalezas que son las capacidades especiales con las que cuenta la Institución, las oportunidades son considerados como los factores que resultan positivos y favorables en el entorno, las debilidades son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia y las amenazas son situaciones que provienen del entorno y pueden llegar a atentar con la permanencia de la Institución.

Gráfico No. 02



Elaborado por: Las autoras

Una vez elaborado el análisis FODA mediante la convivencia continua en la Cooperativa, se concluye que existen fortalezas que deben ser aprovechadas tales como el talento humano y la actividad cooperativista que mantiene, pero no se debe descuidar las debilidades y amenazas que son factores latentes dentro de la Institución.

1.8. Políticas y Procedimientos

En el manual de políticas y procedimientos se establecen los términos y condiciones aplicables en general a todas las operaciones de la Cooperativa, proporcionando los respectivos lineamientos que permita llevar un adecuado control y tomar decisiones acertadas por la alta dirección, las mismas que deben ser desarrolladas y aprobadas considerando la estructura institucional en concordancia con la visión y metas de la Institución, además sirven como un marco de referencia para evaluar la efectividad de las operaciones.

De conformidad con el Estatuto de la Cooperativa en el Art. 4 manifiesta que la Cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, considerando las siguientes actividades:

- ✓ Recibir depósitos a la vista y a plazos
- ✓ Otorgar préstamos
- ✓ Efectuar servicios de caja y tesorería
- ✓ Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos
- ✓ Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos, o avales de títulos de crédito, así como el otorgamiento de garantías, fianzas y cartera de crédito.
- ✓ Recibir préstamos de Instituciones Financieras y no Financieras del país o del exterior.
- ✓ Invertir en el Sistema Financiero, Sector Financiero Popular y Solidario y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el Sistema Financiero Internacional.

Por lo tanto para dar cumplimiento al Estatuto, a continuación se detalla de forma específica el manual de políticas y procedimientos de las tres principales actividades económicas que se desarrollan en la Cooperativa como son: las captaciones, colocaciones y créditos.

1.8.1. Manual de Captaciones y Colocaciones

Para un manejo adecuado de las captaciones, es necesario contar con un manual que contenga políticas generales, responsabilidades y procedimientos para la captación de depósitos de ahorro y a plazo, como una herramienta de trabajo que permita la correcta implementación y el adecuado control en las decisiones que tomen los organismos del gobierno cooperativo en relación a las captaciones, cumpliendo con las disposiciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

El siguiente manual es de cumplimiento obligatorio y aplica para todo el personal involucrado en el proceso de captaciones y manejo de efectivo de la Cooperativa.

Objetivo General

Mitigar el riesgo operativo de la Cooperativa a través de la creación de políticas y procedimientos que constituyen los lineamientos principales para administrar la cartera de captaciones.

Objetivos Específicos

- ✓ Estandarizar las políticas y procedimientos de la Cooperativa, que deberán ser aplicadas bajo los criterios del manual.
- ✓ Establecer políticas y procedimientos que mantengan coherencia y sean de fácil comprensión para el personal.
- ✓ Fortalecer la coordinación del personal relacionado con la cartera de captaciones.
- ✓ Definir criterios metodológicos para un manejo eficiente de las captaciones.

Tipos de depósitos:

- Depósitos a la Vista: Comprenden los depósitos monetarios, los depósitos de ahorro y cualquier otro que pueda retirarse en un plazo menor a treinta días.
- Depósitos a Plazo: Son aquellos que son exigidos después de un periodo especificado mayor a treinta días, debido a que los fondos quedan inmovilizados para el socio durante el plazo fijado.

La Cooperativa en cualquier momento y con apego a las políticas internas, podrá diseñar nuevos productos de ahorro que permitan captar fondos de sus socios, clientes y otros.

Depósitos a la Vista: Es un producto financiero que está enfocado para el uso diario de sus socios con el fin de que manejen una cuenta de disponibilidad inmediata, y podrán realizar depósitos a la vista los socios que mantengan una cuenta de ahorros en la Cooperativa.

Plazos y tasas de interés de los Depósitos a la Vista

El Consejo de Administración aprobará las tasas de interés en función a las recomendaciones técnicas del Gerente, sobre plazos, montos y tasas en los que se negociarán los depósitos a la vista y a plazo. Pero se deberá evaluar la política de captaciones y su impacto en el costo de las fuentes de fondeo.

A continuación se presenta la tabla monto y tasas de interés de los depósitos de ahorro que maneja la Cooperativa:

Tabla No. 02 Monto y Tasas de Interés

Monto	Tasa
2.00 a 1.000,00	1.75%
1.001,00 a 10.000,00	3.50%
10.001,00 a 20.000,00	4%
20.001,00 en adelante	4.50%

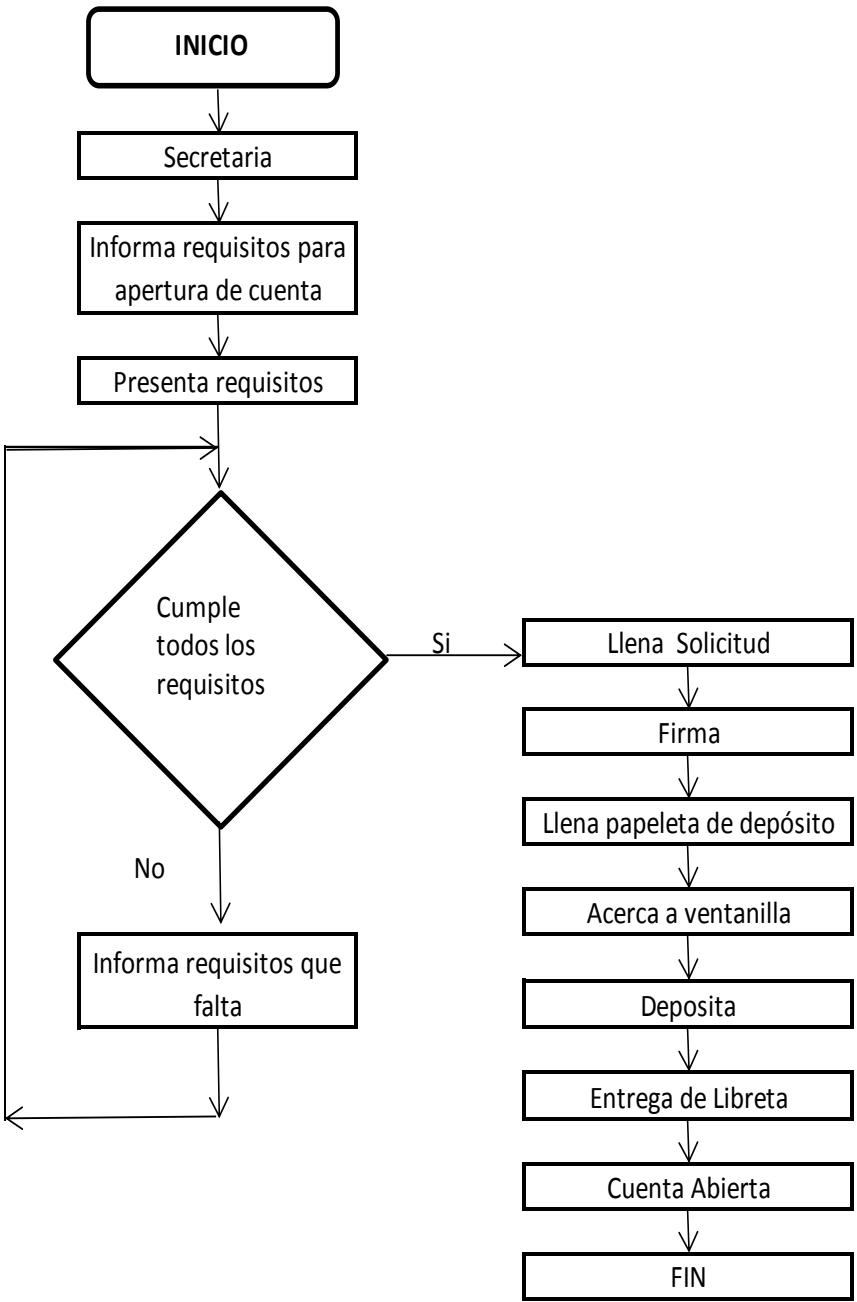
Fuente: Cooperativa Baños Ltda.

Realizado por: Las Autoras

Es importante recalcar que estas tasas están sujetas a variación de acuerdo a lo que determine y apruebe el Consejo de Administración.

A continuación se presenta de forma gráfica el proceso de apertura de cuenta de ahorros, aprobado por el Consejo de Administración.

Gráfico No. 03 Proceso de Apertura de Cuenta de Ahorros



Fuente: Cooperativa Baños Ltda.

Realizado por: Las Autoras

1.8.2. Manual de Colocaciones

Con el análisis respectivo de la información presentada por la Cooperativa, se puede determinar que el proceso que describe el manual de Colocaciones mantiene los mismos lineamientos y políticas descritas en el manual de captaciones detallado en el numeral 1.8.1, con la única variación en el procedimiento para la realización de las inversiones.

En la siguiente tabla se detalla los plazos y tasa de interés de los depósitos a plazo fijo aprobados por el Consejo de Administración.

Tabla No. 03 Monto y Tasas de Interés

Monto	Tasa
Pago de interés al vencimiento de 31 a 120 días	
31 a 60	5.25%
61 a 270	5.50%
91 a 120	5.75%
Se puede pagar el interés mensual de preferencia negociar el pago de interés al vencimiento. (121 días en adelante)	
121 a 180	7%
181 a 270	8%
271 a 370	9%
Más de 370	9.5%

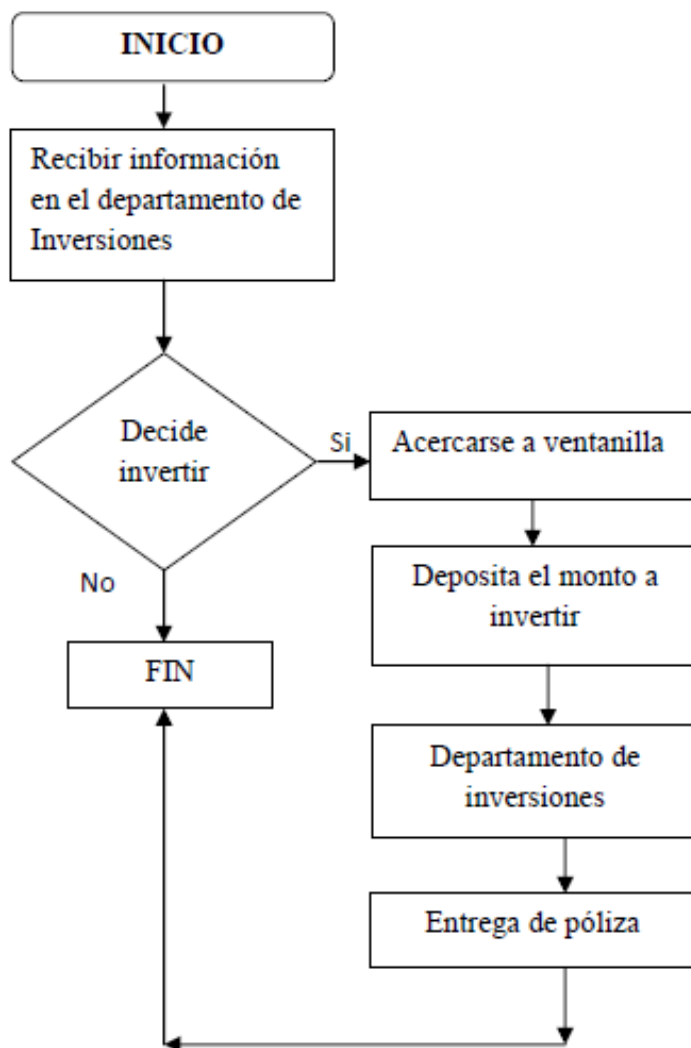
Fuente: Cooperativa Baños Ltda.

Realizado por: Las Autoras

El pago de interés será al vencimiento de forma obligatoria a todos los socios que mantengan inversiones con vencimiento de hasta 120 días, el pago de intereses mensuales aplica para las inversiones que superan los 121 días en adelante. Estas tasas y estructuras están sujetas a variación de acuerdo a lo que determine el Consejo de Administración.

En el siguiente gráfico se presenta el proceso para realizar los depósitos a plazo fijo.

Gráfico No. 04 Proceso de Inversiones



Fuente: Cooperativa Baños Ltda.

Realizado por: Las Autoras

1.8.3. Manual de Créditos

Con la finalidad de mantener una adecuada Gestión de crédito, es necesario contar con un manual que establezca procedimientos y políticas para la colocación de los recursos económicos disponibles, cumpliendo con las disposiciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

La Comisión de Crédito está conformada por un presidente, dos vocales y el jefe de crédito, los mismos que establecerán las políticas crediticias de la Institución Financiera, mismas que deben estar a disposición de la Junta Directiva, esta Comisión deberá elaborar los procedimientos para que los socios accedan a un producto de crédito; y además deberá tomar en cuenta para la formulación de las políticas crediticias las disposiciones establecidas en la Ley del Sistema Financiero Nacional y la Política Monetaria y Crediticia del país.

Objetivos

- ✓ Establecer políticas y procedimientos de crédito, estandarizados, claros y de fácil comprensión para el personal de la Cooperativa.
- ✓ Fomentar el orden en los procesos de colocación de crédito.
- ✓ Realizar una colocación de créditos con calidad, tanto en el servicio brindado a los solicitantes de crédito como para el personal de la Cooperativa.
- ✓ Fortalecer la coordinación del personal relacionado con la colocación de crédito.
- ✓ Definir criterios metodológicos para un manejo eficiente de la cartera.

A continuación se presenta una tabla que detalla los requisitos para acceder a un crédito en la Cooperativa.

Tabla No. 04 Requisitos Deudor y Garante

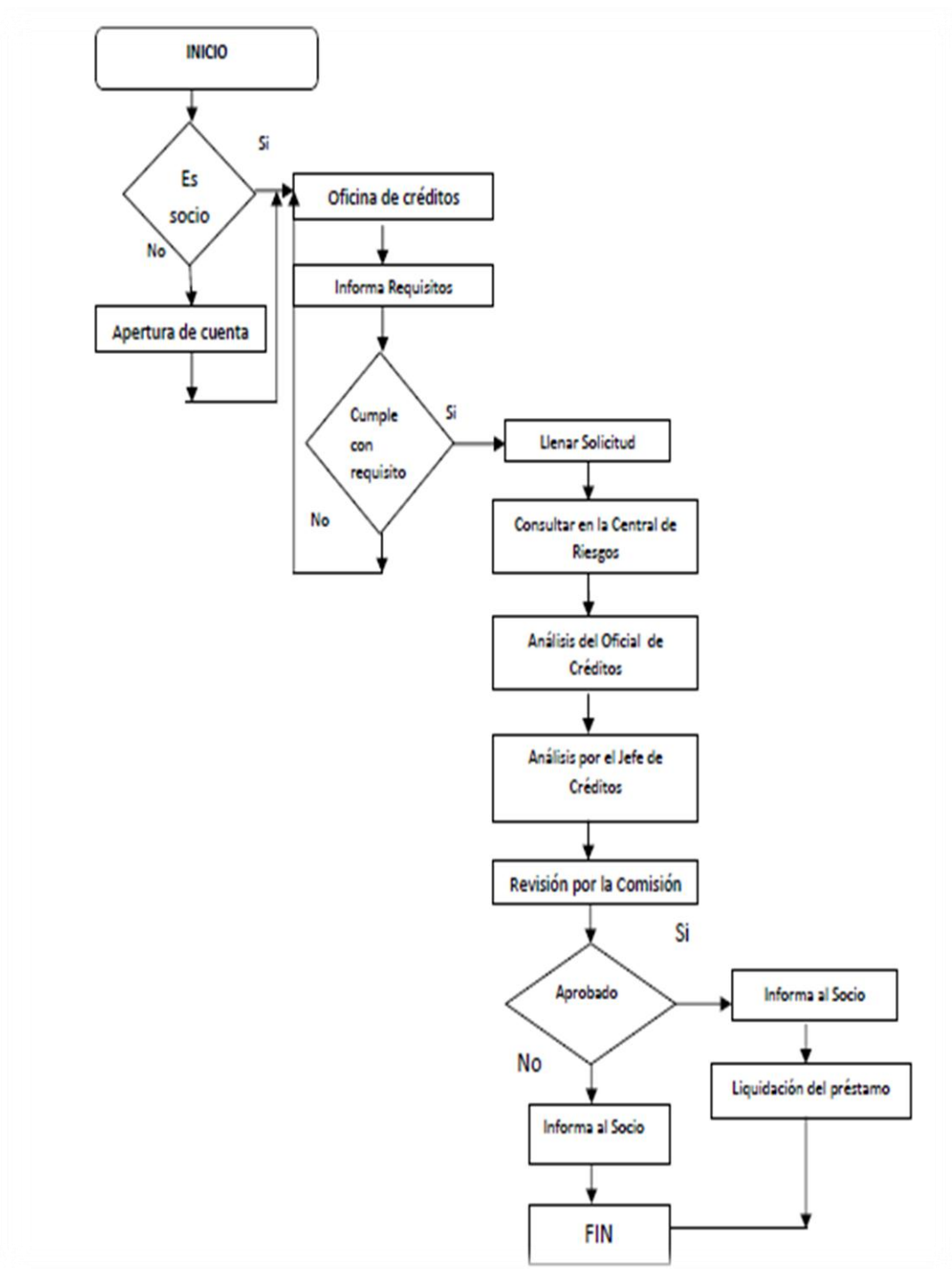
Deudor	Garante
✓ Ser socio ✓ Llenar la solicitud de crédito ✓ Tener depositado el 3% del monto solicitado ✓ Copia a colores de cédula de ciudadanía y certificado de votación, socio y cónyuge. ✓ Copia de planilla de luz actualizada. ✓ Documento que certifique sus ingresos (rol de pagos, certificado de trabajo, giros y si dispone de facturas) ✓ Si dispone de bienes, presentar copia de: pago del predio actualizado, matrícula de vehículo. ✓ Copia de RUC o RISE en caso de tener negocio propio.	✓ Copia a colores de cédula de ciudadanía y certificado de votación, garante y cónyuge. ✓ Copia de planilla de luz actualizada. ✓ Documento que certifique sus ingresos (rol de pagos, certificado de trabajo, giros, facturas) ✓ Si dispone de bienes, presentar copias de: pago del predio actualizado, matrícula de vehículo. ✓ Copia de RUC o RISE en caso de tener negocio propio.

Fuente: Cooperativa Baños Ltda.

Realizado por: Las Autoras

En el siguiente gráfico se presenta el proceso para otorgar un crédito en la Cooperativa.

Gráfico No. 05 Proceso de Crédito



Fuente: Cooperativa Baños Ltda.

Realizado por: Las Autoras

Dentro de las disposiciones que la Cooperativa maneja, se indica que es necesario revisar y actualizar el manual de políticas y procedimientos en concordancia con las leyes y reglamentos que rigen el Sistema Financiero, además todos los productos y servicios financieros serán evaluados por la Unidad Integral de Riesgos, considerando los costos, riesgos y condiciones de mercado.

1.9. Productos y Servicios

1.9.1. Servicios no Financieros

- ✓ Pago de Servicios Básicos
- ✓ Pago a Instituciones Públicas
- ✓ Pago del Bono de Desarrollo Humano
- ✓ Pago de Nomina
- ✓ Giros y Transferencias
- ✓ Recargas Celulares
- ✓ Fondo Mortuario

1.9.2. Productos Financieros

Ahorros

- ✓ Ahorro a la Vista
- ✓ Ahorro Programado
- ✓ Depósito a Plazo Fijo
- ✓ Socio Junior
- ✓ Chiqui Ahorros

Créditos

- ✓ Para la vivienda
- ✓ Microcréditos
- ✓ Crédito Comercial
- ✓ Crédito de Consumo

1.10. Gestión del Departamento de Riesgos

Según el Reglamento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., el Departamento de Riesgos es el órgano encargado de la identificación y administración de todos los riesgos a los que se encuentra expuesta la Institución. El tamaño de éste departamento dependerá de la dimensión y estructura que tenga la Cooperativa.

El Departamento de Riesgos produce y analiza reportes diarios sobre los resultados de los modelos de control interno implementados, este departamento debe ser completamente independiente, pues reporta directamente a la Gerencia.

Objetivos

Establecer las disposiciones prudenciales bajo las cuales operará el Comité de Riesgos.

Establecer las acciones necesarias y adecuadas, cuando se presente cualquier tipo de riesgo, con el fin de reaccionar oportunamente a situaciones adversas.

Funciones

- ✓ Ejecutar funciones de Control Interno, medición y administración de riesgos financieros.
- ✓ Realizar una adecuada y eficaz administración integral de riesgos que agregue valor a la institución.
- ✓ Definir políticas y procedimientos que garantice un sistema de riesgos seguro y confiable.
- ✓ Aprobar las políticas, procesos y estrategias en relación al riesgo.
- ✓ Designar a los miembros del comité de Administración integral de riesgos
- ✓ Conocer y aprobar los informes y recomendaciones que presente el comité de riesgos.

Dentro del Departamento de Gestión de Riesgos, la autoridad principal fungirá como secretario, y dentro de sus funciones principales están:

- a) Documentar formalmente el Acta del Comité de Riesgos.

- b) Llevar ordenado el archivo de Actas, documentos entregados o presentados en las secciones por los miembros.
- c) Elaborar un borrador de Actas que deberá circular para su revisión entre los miembros permanentes.
- d) Coordinar la logística para el buen desarrollo de las secciones de trabajo.

Dentro de las funciones del miembro externo se destaca las siguientes:

- a) Recomendar la incorporación o mejora de políticas y procedimientos para la gestión de riesgos que considere relevantes.
- b) Recomendar la incorporación, mejora o ajustes a las metodologías de gestión de riesgos.
- c) Informar sobre asuntos que considere pertinentes y sean de competencia del Comité de Riesgos.
- d) Evitar situaciones de conflicto de interés.

El Comité deberá reunirse trimestralmente o cuando se estime necesario para el cumplimiento de sus fines, los acuerdos deberán hacerse constar en las Actas debidamente detalladas, suscritas por todos los asistentes. Las decisiones y acuerdos del Comité se tomarán por mayoría y en ningún caso, con la aprobación de menos tres de sus miembros.

Los temas de tratamiento prioritario en las sesiones serán:

- a) Fijación de niveles aceptables de riesgos a ser asumidos.
- b) Definición de políticas para mitigar, compensar o inmunizar a los negocios de la Institución frente a su exposición a los riesgos indicados en el Manual.
- c) Ajuste del perfil de las posiciones de riesgo para compatibilizar con los niveles de riesgo aceptados.
- d) Evaluación del riesgo
- e) Evaluación de los límites establecidos para mantener un nivel de riesgo aceptable y su adecuación.
- f) Análisis de indicadores que pudieren impactar sobre los negocios y sobre los indicadores de riesgo de la institución.
- g) Otros a criterio del Comité de Riesgos

De acuerdo con lo establecido el Comité de Riesgos deberá informar al Consejo de Administración lo siguiente:

- a) Informes sobre los niveles aceptables de riesgo.
- b) Informes sobre el estado de políticas para tratar los riesgos.
- c) Informes sobre la evaluación de riesgo.
- d) Informes sobre el análisis de riesgos.
- e) Informes sobre análisis de indicadores.
- f) Cualquier otra información solicitada por el Consejo de Administración.

El comité de Riesgos responderá al Consejo de Administración y será integrado por cinco miembros que son:

- ✓ Dos directores del Consejo de Administración con conocimiento en el negocio financiero.
- ✓ Un representante de la alta dirección.
- ✓ El Gerente del proceso de gestión de riesgos.
- ✓ Un miembro externo a la Cooperativa con conocimiento del negocio y de la gestión de riesgos que será nombrado por el Consejo de Administración.

Funciones

El Comité de Riesgos tiene como finalidad evaluar las políticas, mecanismos y procedimientos de los riesgos identificados, así como recomendar las medidas o ajustes que haya que realizar en la gestión de los riesgos, de manera que contribuya a mantener los negocios de la Institución, dentro de un perfil controlado de los riesgos. Las principales funciones son:

- a) Monitorear las exposiciones al riesgo y contrastar dichas exposiciones frente a los límites de tolerancia aprobados por el Consejo de Administración. Además el comité debe referirse al impacto de dichos riesgos sobre la estabilidad y solvencia de la Cooperativa.
- b) Informar al Consejo de Administración sobre los resultados de sus valoraciones sobre las exposiciones al riesgo de la Cooperativa.

- c) Recomendar los límites, estrategias y políticas que coadyuven con una efectiva administración de riesgos
- d) Conocer y promover procedimientos y metodologías para la administración de riesgos.
- e) Proponer planes de contingencia en materia de riesgos para la aprobación del Consejo de Administración.
- f) Proponer al Consejo de Administración, la designación de la firma auditora para la el proceso de Administración Integral de riesgos.
- g) Proponer para la aprobación del Consejo de Administración, los sistemas y metodologías de medición del nivel de exposición al riesgo de crédito, incluyendo una metodología de análisis de estrés de sus deudores actuales y potenciales y,
- h) Las funciones y requerimientos que establezca el Consejo de Administración.
- i) Proponer el plan de contingencia de liquidez.

Responsabilidad de la Administración del Riesgo

El encargado de la administración de riesgos será el Directorio y tendrá que:

- a) Aprobar las políticas, procesos y estrategias en materia de riesgos.
- b) Designar a un representante del Directorio para que presida el Comité de Administración Integral de Riesgos.
- c) Conocer y aprobar los informes y recomendaciones que presente el Comité de Administración de Riesgos.
- d) Evaluar la administración, el uso y destino de recursos de la Cooperativa.

Responsabilidades del Consejo de Vigilancia

- ✓ Verificar que el comité de administración de riesgos cumpla con sus funciones y responsabilidades.
- ✓ Verificar que el administrador de riesgos cumpla y haga cumplir de manera oportuna y correcta las políticas, procedimientos, metodologías y estrategias de administración integral de riesgos.
- ✓ Verificar que el auditor interno realice la evaluación sobre la aplicación de las normas y demás resoluciones.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Riesgo

La palabra riesgo proviene del latín Risicare, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida. En finanzas el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que pueden sufrir en un portafolio de inversión (Lara, 2005, p.13).

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero define el riesgo como la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones.

2.2. Riesgo empresarial

Es la posibilidad de ocurrencia de eventos internos o externos, que pueden afectar a una institución ocasionando pérdidas que disminuyen la capacidad de alcanzar sus objetivos generales, tácticos y operacionales y generar valor para sus accionistas y beneficiarios (Mejía, 2006).

2.3. Apetito al Riesgo

Es el nivel de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor ya sea en datos cualitativos o cuantitativos. Mejía (2006) dice que “es el grado de riesgo que se está dispuesto a aceptar en contraprestación de un beneficio” (p.32).

2.4. Tolerancia al Riesgo

Es la cantidad de riesgo que las entidades pueden administrar y a su vez conocer cuánto riesgo hay que asumir. Mejía (2006) manifiesta que “Es el grado de riesgo que se está dispuesto a asumir en busca de un beneficio esperado” (p.27).

2.5. Tipos de Riesgos Financieros

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en su Resolución No. 128-2015F, define los tipos de riesgo que están directamente relacionados con las actividades económicas de las Instituciones Financieras.

2.5.1. Riesgo de Crédito

Es la probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte.

2.5.2. Riesgo de Liquidez

Es la probabilidad de que una entidad no disponga de los recursos líquidos necesarios para cumplir a tiempo sus obligaciones y que, por tanto, se vea forzada a limitar sus operaciones, incurrir en pasivos con costo o vender sus activos en condiciones desfavorables.

2.5.3. Riesgo de Mercado

Es la probabilidad de pérdida en que una entidad puede incurrir por cambio en los precios de activos financieros, tasas de interés y tipos de cambio que afectan el valor de las posiciones activas y pasivas.

2.5.4. Riesgo Legal

Es la probabilidad de que una institución sufra pérdidas debido a la inobservancia e incorrecta aplicación de disposiciones legales e instrucciones emanadas por organismos de control; aplicación de sentencias o resoluciones judiciales, deficiencia en redacción de textos, error, negligencia impericia, imprudencia, etc.

2.5.5. Riesgo de Reputación

Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucradas en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

2.5.6. Riesgo Operativo

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas para la Institución, debido a fallas o insuficiencias originadas en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

El riesgo operativo surge como consecuencia de la posible ocurrencia de sucesos inesperados relacionados con aspectos operativos y tecnológicos de las actividades diarias del negocio, que pueden generar pérdidas potenciales en un momento dado. Además el riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social (Superintendencia de Bancos, 2005).

2.6. Convenios Internacionales: Basilea y su Enfoque de Riesgo Operativo

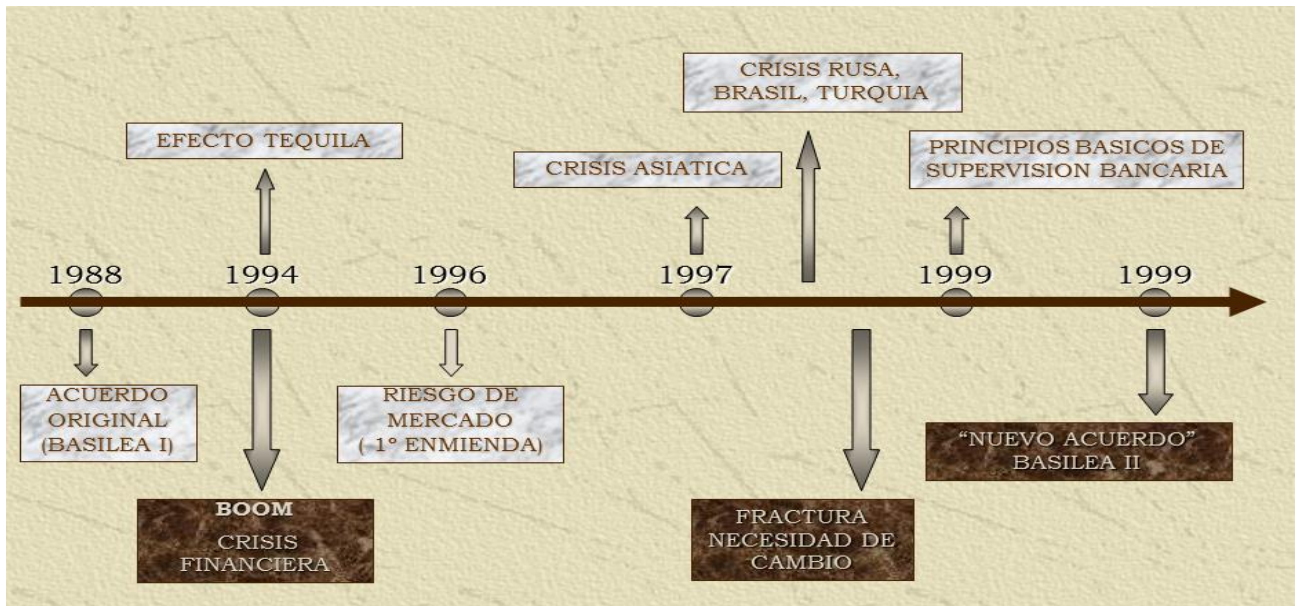
La Superintendencia de Bancos manifiesta que las Normas de Basilea se encuentran en implementación en el Ecuador desde el año 2001, la situación crítica que afectó a las Instituciones Financieras del Ecuador, impulsó la importancia en la aplicación de las normas sobre regulación bancaria emitidas por el Comité de Basilea.

Las Normas de Basilea están consideradas como una guía para armonizar políticas y procedimientos que faciliten la coordinación en el sistema de control eficaz de la banca, teniendo como objetivo asegurar que los entes financieros midan, vigilen y controlen adecuadamente los riesgos de liquidez, operativo y de mercado, como una garantía de solvencia y de confianza para sus clientes.

El Comité de Basilea no posee ninguna autoridad supervisora supranacional formal, ni sus conclusiones tienen y nunca han tenido fuerza legal, sus declaraciones y reformas se han constituido en estándares para implementar medidas de supervisión bancaria en algunos países miembros o no del Comité, con el acoplamiento respectivo a los sistemas, principios y políticas internas de cada país (Coronel, 2015).

2.6.1. Evolución del Acuerdo de Basilea

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS), es una organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria, cuya función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros.



Fuente: (Biau, 2004)

Biau en su artículo publicado en el año 2004 describe la evolución del Comité de Basilea así como los aspectos más importantes que se han ido dando con el paso de los años y con la aparición de nuevos requerimientos del sistema financiero.

Este comité fue creado en 1974 por los presidentes de los bancos centrales de los 11 países miembros del grupo de los diez (G-10) más Suiza y Luxemburgo. La BCBS no es una organización o normativa reguladora sino más bien es un foro mundial para encontrar soluciones de política y promulgar estándares para la implementación de medidas de supervisión bancaria.

En 1988, se da el primer Acuerdo de Capital, (Basilea I), este acuerdo fue acogido por todos los países, además este acuerdo estableció el capital mínimo requerido que deben tener las instituciones financieras para cubrir los créditos considerados como activos en riesgo, el cual deberá ser el 8% del total de los activos de riesgo (crédito, mercado, y tipo de cambio).

En 1993, Basilea implementó el modelo estándar de riesgo de mercado, por el cual las instituciones financieras pueden recurrir a evaluaciones externas para ponderar este tipo de riesgo. Para este modelo se comienza a utilizar el (VaR) Valor en Riesgo.

En 1996, a través de una enmienda se modificó el Acuerdo de Basilea I, el cual determina la existencia de riesgos de mercado provenientes de las situaciones a las que están expuestas las instituciones en los mercados financieros y se acepta que se empleen modelos internos para evaluar sus requerimientos de capital de este tipo de riesgo.

En 1999, el Comité publicó una propuesta para el marco de adecuación de capital revisado en el cual constaba de tres pilares: el requerimiento de capital mínimo, el proceso de supervisión bancaria y la disciplina de mercado.

En el año 2003, debido al crecimiento de pérdidas financieras el Comité de Supervisión Bancaria cuestionó la poca precisión de la medida de capital regulador y debilidades en las metodologías aplicadas, ante esta situación surge el nuevo Acuerdo de Capital denominado Basilea II, el cual considera la administración y gestión del riesgo operativo.

En junio de 2004, fue sustituido por el acuerdo de Basilea II que oficialmente comenzó a aplicarse a partir del año 2007.

2.6.2. Basilea II

El nuevo acuerdo consiste en establecer estándares internacionales que sirvan de referencia a los reguladores bancarios con el fin de establecer los requerimientos de capital necesarios para salvaguardar a las instituciones frente a los riesgos financieros y operacionales.

Basilea II es un marco regulatorio que emite recomendaciones de orientación pero no son mandatos para los supervisores bancarios, se basa en tres pilares:

- ✓ Pilar 1: El Capital Mínimo Exigible (Capital Regulatorio)
- ✓ Pilar 2: Proceso de Supervisión Bancaria
- ✓ Pilar 3: Disciplina de Mercado

Este acuerdo ahora considera: (riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de tipo de cambio y riesgo operacional).

Los requerimientos mínimos de capital del primer pilar deben ir acompañados de una aplicación íntegra del segundo pilar, que concluye estimaciones de los bancos sobre la suficiencia de su capital y comprobación de las mismas por parte de los supervisores. Asimismo, la divulgación de información que exige el tercer pilar es fundamental para garantizar que la disciplina del mercado sea un complemento eficaz para los otros dos pilares. (Banco de Pagos Internacionales, 2006)

El comité de Basilea define el riesgo operacional como el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos en los procesos, el personal y los subsistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación. (Banco de Pagos Internacionales, 2006).

La Superintendencia de Bancos define al riesgo operativo como “la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de la información y por eventos externos”, incluyendo al riesgo legal como la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra de

pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas.

Basados en las definiciones de riesgo operativo que presenta el Comité de Basilea, La Junta de Regulación Política y Monetaria y la Superintendencia de Bancos, se concluye que las tres definiciones se relacionan entre sí, ya que están enfocadas a las posibles pérdidas económicas que puede sufrir la institución debido a fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos.

2.6.3. Principios del Riesgo Operativo

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea mediante el documento “Buenas Prácticas para la Gestión y Supervisión del Riesgo Operativo” establece una serie de principios para una gestión y supervisión eficaz del riesgo operativo.

A continuación se describen los 10 principios que están enmarcados en cuatro grandes grupos:

- ✓ Desarrollo de un Marco Adecuado para la Gestión de Riesgo (principio 1,2,3)
- ✓ Gestión de riesgos: Identificación, Evaluación, Monitoreo, y Mitigación/Control (principio 4,5,6,7)
- ✓ Papel de los Supervisores (principio 8,9) y;
- ✓ Papel de Divulgación (principio 10)

Principio 1: El Directorio debe ser consciente de los principales aspectos de los riesgos de operación del banco, como una categoría de riesgo distinta que debe ser gestionada, y debe aprobar y revisar periódicamente el esquema de gestión del riesgo operativo y establecer los principios sobre la manera como los riesgos de operación serán identificados, evaluados, monitoreados, y controlados/mitigados.

Principio 2: El Directorio debe asegurar que el esquema de gestión del riesgo operativo del banco esté sujeto a una auditoría interna efectiva e integral por parte de personal competente, operativamente independiente y apropiadamente entrenado la función de auditoría interna no debe ser directamente responsable de la gestión de los riesgos de operación.

Principio 3: La Alta Gerencia debe tener responsabilidad de implementar el esquema de gestión del riesgo operativo aprobado por el Directorio. El esquema debe ser implementado en toda la organización bancaria, y todos los niveles del personal deben entender sus responsabilidades con relación a la gestión de los riesgos de operación. La alta Gerencia también debe tener la responsabilidad de desarrollar políticas, procesos y procedimientos para la gestión de los riesgos de operación en todos los productos, actividades, procesos y sistemas del banco.

Principio 4: Los bancos deben identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Los bancos también deben asegurar que antes de introducir o emprender nuevos productos, actividades, procesos y sistemas, el riesgo operativo inherente a los mismos esté sujeto a procedimientos de evaluación adecuados.

Principio 5: Los bancos deben implementar un proceso para monitorear regularmente los perfiles de riesgos de operación y su exposición material a pérdidas. Debe existir un reporte permanente de información pertinente a la Alta Gerencia y al Directorio que apoye la gestión proactiva de los riesgos de operación.

Principio 6: Los bancos deben tener políticas, procesos y procedimientos para controlar o mitigar los riesgos de operación significativos. Los bancos deben evaluar la viabilidad de estrategias alternativas de control y limitación de riesgos, y deben ajustar su perfil de riesgo

operativo empleando estrategias apropiadas, de conformidad con su apetito y perfil integral de riesgo.

Principio 7: Los bancos deben implementar planes de contingencia de continuidad del negocio a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.

Principio 8: Los supervisores bancarios deben exigir a todos los bancos, sin importar su tamaño que implementen un sistema eficaz para identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar los riesgos de operación materiales como parte de un enfoque integral para la gestión de riesgos.

Principio 9: Los supervisores deben llevar a cabo, de manera directa o indirecta, una evaluación periódica independiente de las políticas, procedimientos y prácticas de un banco relacionadas con los riesgos de operación. Los supervisores deben asegurarse de contar con mecanismos apropiados de reporte que les permitan mantenerse informados de los avances en los bancos.

Principio 10: Los bancos deben hacer suficiente divulgación pública para permitir que los participantes del mercado evalúen su enfoque para la gestión de los riesgos de operación.

2.6.4. Factores del Riesgo Operativo

La Superintendencia de Bancos en la Resolución JB-2005-834, de la Gestión del Riesgo Operativo señala que: los factores de riesgo son fuentes generadores de eventos que producen pérdidas económicas, y se han determinado como factores internos o externos.

Son factores de riesgo interno: Los procesos, personas y tecnología de la información, sobre los cuales la Institución puede tener un control directo.

Son factores de riesgo externo: Los acontecimientos externos cuyas causas no son controlables por la Institución.

Riesgos Internos

Es la posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inadecuado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados que puedan afectar el desarrollo de las operaciones y servicios del negocio.

a) Procesos

Con el objeto de contar con procesos estandarizados que ayudan a la administración a garantizar la optimización de recursos (humanos, materiales y tecnológicos), se sugiere una serie ordenada de las operaciones y actividades, controles adecuados que garanticen la mejora continua en sus procesos para así poder apoyar la política y estrategia para satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes y otro grupo de interés. La Superintendencia de Bancos ha establecido una agrupación de los procesos en 3 estamentos: Gobernantes o estratégicos, productivos u operativos y habilitantes o apoyo, los mismos que deberán estar permanentemente actualizados. A continuación se detalla la clasificación de los procesos.

- ✓ **Procesos Gobernantes:** Son aquellos encargados de orientar la gestión institucional a través de la formulación de estrategias, políticas directrices, normas, procedimientos, acuerdos y resoluciones para una adecuada administración y estos son realizados por el directorio o la alta gerencia.
- ✓ **Procesos Productivos:** Son aquellos procesos primordiales de la entidad en donde se realiza las operaciones generadoras de valor encargados de la ejecución de las estrategias y políticas planteadas por los procesos gobernantes.
- ✓ **Procesos habilitantes o Apoyo:** Son los procesos encargados de dar soporte a los procesos gobernantes y productivos.

b) Personas

Las Instituciones controladas deberán administrar el capital humano de forma adecuada e identificar las fallas o insuficiencias asociadas al factor personas tales como: falta de personal calificado, negligencia, error humano, fraude, robo, paralizaciones, lavado de dinero, nepotismo, ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en términos de contratación del personal, etc.

Las Instituciones deberán definir políticas, procesos y procedimientos que garanticen una apropiada planificación y administración de personal, para los cuales se considerarán los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.

- ✓ **Procesos de incorporación:** Este proceso se encarga de la búsqueda y selección de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Institución, luego de realizar pruebas de selección se procede a la contratación del personal que consiste en formalizar la relación de trabajo, y dar a conocer sus beneficios dentro de la Institución.

Escoger a los candidatos idóneos exige menos capacitación, menor tiempo de adaptación y mayor productividad y eficiencia.

- ✓ **Procesos de permanencia:** Es el proceso mediante el cual se establecen las mejoras de condiciones laborales idóneas, promoción de actividades de capacitación que permita mejora las destrezas y habilidades, brindar incentivos que motiven al personal.

- ✓ **Procesos de desvinculación:** Es un proceso mediante el cual se procede a despedir o dar por terminado el contrato laboral, ya sea por una o más personas, despedir a un empleado implica una serie de lineamientos jurídicos que se debe tener en consideración a fin de evitar repercusiones negativas como pérdidas económicas, o una demanda derivada de inconformidad por parte del empleado que fue despedido. Por eso es recomendable que ambas partes negocien la disolución del vínculo laboral para quedar en buenos términos.

c) Tecnología de la Información

Es la posibilidad de pérdidas financieras derivadas por el uso inadecuado de sistemas de tecnología de la información que pueden afectar el desarrollo de las operaciones del negocio, al ser catalogada como principal soporte de las actividades que se realiza dentro del sistema financiero se ha determinado requerimientos que garanticen la confiabilidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información tanto de la Institución como de los clientes estableciendo políticas, procesos, procedimientos y metodologías que aseguren la adecuada administración de la tecnología de la información.

Las Instituciones Financieras con el fin de garantizar que la administración de la tecnología de la información brinde un apoyo adecuado a los requerimientos de operación deberán contar con lo siguiente:

- ✓ Compromiso formal del Directorio y la alta gerencia.
- ✓ De acuerdo al tamaño y complejidad de las operaciones las entidades deben conformar el Comité de Tecnología, que es el responsable de planificar, coordinar y supervisar las actividades de tecnología.
- ✓ Elaboración de un Plan Estratégico, y Plan Operativo de Tecnologías, alineado con las estrategias institucionales.
- ✓ Contar con políticas, procesos, procedimientos y metodologías definidas para tecnología de la información, con relación a gestión de incidentes, uso de instalaciones, procesos de respaldo, inventario de infraestructura tecnológica, compra de software, ciclo de vida de desarrollo, mantenimientos de aplicaciones, procedimientos de control de cambios, procedimientos de migración de la información, administración, monitoreo y registros de configuración de las bases de datos, redes de datos, hardware y software, análisis de capacidad y desempeño de la infraestructura tecnológica, migración de plataforma tecnológica.
- ✓ **Medidas de seguridad en canales electrónicos:** Las Instituciones Financieras deberán implementar estándares y buenas prácticas internacionales utilizando técnicas de encriptación para claves e información confidencial, envío de información enmascarada, contar con canales electrónicos con software antimalware, establecer procedimientos para monitorear controles y emitir alarmas en línea con el fin de identificar eventos inusuales, fraudulentos, registrar direcciones IP y números de telefonía móvil para realizar las transacciones, renovación de claves anuales, establecer perfiles de los clientes sobre sus movimientos financieros y notificación de las transacciones realizadas, verificar que exista una adecuada segregación de funciones, mantener sincronizado los relojes del sistema de información, conservar los registros históricos de las transacciones anuales.
- ✓ **Cajeros automáticos:** Las Instituciones Financieras deberán realizar encriptación de claves de acceso, establecer mecanismos de autenticación del cajero automático,

capacidad de procesar la información de tarjetas con chip inteligente, establecer procedimientos anuales de auditoria con la finalidad de mitigar los riesgos.

- ✓ **Puntos de venta:** Las Instituciones Financieras deberán definir procedimientos que aseguren la instalación, mantenimiento o desinstalación de los dispositivos de puntos de venta (POS o PIN PAD), estos deben permitir establecer comunicaciones de forma inalámbrica y segura, capaces de procesar tarjetas con chip inteligente.
- ✓ **Banca electrónica:** Las Instituciones Financieras deberán implementar algoritmos y protocolos seguros garantizando la comunicación segura mediante certificados digitales y encriptación de datos, realizar pruebas de penetración y vulnerabilidad a los equipos, dispositivos y medios de comunicación por lo menos una vez al año, establecer y ejecutar planes de acción sobre vulnerabilidades detectadas, implementar mecanismos de control y autenticación y monitoreo que reduzcan la posibilidad de que los clientes accedan a páginas falsas, implementar mecanismos de seguridad como sistemas de detección y protección de intrusos (IDS, IPS), firewalls, implementar mecanismos para detectar la copia de los diferentes componentes del sitio web, links y certificados digitales, implementar mecanismos de autenticación al inicio de sección de los clientes en donde el nombre de usuario debe ser distinto al número de cédula y su clave debe ser alfanumérica con una longitud de 6 caracteres, implementar mecanismos de autenticación que contemplen por lo menos dos de los tres factores (algo que sabe, algo que es, algo que tiene), una de ellas debe ser clave de una sola vez, tener controles biométricas usando teclados virtuales para el ingreso de claves.
- ✓ **Banca móvil y sistemas de audio respuestas:** Las Instituciones Financieras deberán aplicar los mismos requisitos de los canales electrónicos y banca electrónica.
- ✓ **Corresponsales no bancarios:** Las Instituciones Financieras deberán aplicar los mismos requisitos de los canales electrónicos, puntos de venta y banca electrónica.

d) Eventos Externos

Las Instituciones deberán gestionar los riesgos asociados a eventos externos que puedan afectar la continuidad de las operaciones del negocio, tales como: fallas en servicios

públicos, desastres naturales, atentados o actos delictivos, cambios en la normativa vigente así como el riesgo político o riesgo país. Estos eventos son mitigados con la ejecución de planes de contingencia y continuidad del negocio.

2.6.5. Eventos de riesgo operativo

El Comité de Basilea y la Superintendencia de Bancos establecen que los eventos de riesgo operativo, son aquellos eventos que generan pérdidas económicas a la Institución.

A continuación se definen los diferentes tipos de riesgo operativo que el Comité de Basilea, en colaboración con la banca, ha identificado como posibles fuentes de pérdida.

Los tipos de eventos son los siguientes:

1. Fraude interno
2. Fraude externo
3. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo
4. Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
5. Daños a los activos físicos
6. Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información
7. Deficiencias en la Ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

Fraude interno: Son eventos de pérdidas que se dan por actos intencionados realizados por empleados y que busca apropiarse de información confidencial en beneficio personal.

Fraude externo: Son eventos de pérdida realizados por una persona externa que busca apropiarse de los bienes de la Institución de forma indebida como robos, atracos, falsificación, daños en sistemas informáticos por hacking o causar algún fraude para beneficiarse de manera ilícita.

Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo: Son eventos de pérdida relacionados con el incumplimiento con el código laboral, condiciones de seguridad e higiene laboral, acciones de discriminación o acoso.

Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio: Son eventos de pérdida debido a fallas involuntarias en las actividades relacionadas con la satisfacción del cliente, abuso de información confidencial de los clientes, transacciones fraudulentas de cuentas bancarias, venta de productos no autorizados y lavado de dinero.

Daños a los activos físicos: Son pérdidas generadas debido a catástrofes naturales u otros sucesos como: terrorismo, narcotráfico, incendios, terremotos, e inundaciones.

Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información: Son pérdidas ocasionadas por fallas en los sistema de información hardware y software, problemas de telecomunicaciones, interrupción de las actividades.

Deficiencias en la Ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros: Son pérdidas ocasionadas por errores en el procedimiento de las operaciones así como la relación con los proveedores, y se agrupan en incumplimiento en la normativa, errores en la administración de las cuentas de los clientes, errores en la parte operativa, deficiencias en litigios y controles, errores en la elaboración de documentos y contratos legales, incumplimiento de contratos y proveedores.

2.7. Marco Regulatorio Ecuatoriano de Riesgo Operativo

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador el 20 de octubre del 2005, emitió la Resolución No. JB-2005-834, de la gestión de riesgo operativo que incorpora los lineamientos y prácticas de control interno que deben seguir todas las Instituciones Financieras del país para garantizar la continuidad del negocio frente a posibles riesgos a los que pudieran estar expuestos. Para lo cual identifica cuatro aspectos que deben ser administrados de manera adecuada como son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

Mediante Resolución No. JR-STE-2012-003, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria ubicará a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en cuatro segmentos.

Tabla No. 05 Segmentación de las Cooperativas

Segmento	Activos (USD)	Cantones	Socios
Segmento 1	0 – 250.000,00	1	Hasta 250 Socios
Segmento 2	250.000,01 - 1`000.000,00	2 o más	Más de 700 Socios
Segmento 3	1`000.000,01 – o más	Sin importar el número de cantones en que opera	Más de 7100 Socios
Segmento 4	Son las Cooperativas más grandes		

Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, SEPS

Para ubicar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en los segmentos uno, dos y tres, se tomarán en cuenta los parámetros de activos, socios y cantones. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria determinará cuando una Cooperativa ha superado el segmento en que se encuentre ubicada. Además las Cooperativas no podrán utilizar la segmentación con fines publicitarios o de promoción.

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

En cumplimiento a esta disposición la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., se ubica en el segmento 3, por lo tanto no está obligada a constituir una Unidad de Riesgos, dichas funciones se asignará al Administrador de Riesgos, cabe recalcar que adicional a esto las instituciones financieras ubicadas en este segmento no tienen calificadoras de riesgo, lo que conlleva a un menor control y son más vulnerables a la presencia de riesgos.

2.8. Administración del Riesgo

Actualmente en las instituciones surge la necesidad de implementar una herramienta que facilite la aplicación de una administración integral de riesgos ya que constantemente se encuentran expuestas a situaciones adversas en las cuales tienen que saber manejar la presencia de cualquier tipo de riesgo que se generen dentro de la organización, por lo que la administración de riesgos es un proceso multifacético que es llevado a cabo por un equipo

multidisciplinario, siendo parte fundamental del proceso administrativo, además tiene un enfoque integral y estandarizado de análisis que permite obtener mayor eficacia y eficiencia en el manejo de los riesgos.

2.8.1. Definición de Administración del riesgo

La SBS en el Libro I de las Normas General de Instituciones del Sistema Financiero, Título X de la Gestión y Administración de Riesgos, señala que la Administración de Riesgos “Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración”.

Daqui (2006), define a la administración de riesgos como el conjunto de acciones de forma estructurada e integral, que permite a las instituciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el propósito de proponer medidas necesarias para mitigar cualquier riesgo producido por el giro normal del negocio.

2.8.2. Importancia

Se considera que la gestión de riesgos se ha convertido en una prioridad fundamental en toda Institución, debido a los avances tecnológicos las instituciones fueron mejorando e incorporando nuevos procesos que permitirán identificar los diferentes riesgos que se pueden dar en el sistema financiero. Es por eso que la administración de riesgos es parte integral del proceso de administración que a su vez será manejado por un equipo multidisciplinario.

Mejia (2006), describe los beneficios de la Administración de Riesgos.

2.8.3. Beneficios de la Administración de riesgos

- ✓ Administrar e identificar los riesgos de forma integral y estructurada en toda la Institución.
- ✓ Permite a todos los miembros de la Institución entender la exposición al riesgo.
- ✓ Facilita la toma de decisiones con respecto a la respuesta del riesgo.

- ✓ Permite una disminución de pérdidas operacionales.
- ✓ Permite una reducción de costos y gastos.

2.8.4. Procesos para la Administración Integral de Riesgos

El análisis de los riesgos financieros tiene como propósito fundamental generar valor agregado a las instituciones y sus accionistas. Las etapas de un proceso de toma de decisiones consisten en un conjunto de evaluaciones cualitativas y cuantitativas que gestionen la eficacia de las operaciones financieras. Según La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera describe el proceso de la Administración Integral de Riesgos, que se detalla a continuación:

Tabla No. 06 Proceso de la Administración Integral de Riesgos

Procesos	Lineamientos para la definición de procedimientos
Identificación	Reconocer los riesgos existentes en cada operación, producto, proceso y línea de negocio que desarrolla la institución.
Medición	Los riesgos deberán ser cuantificados con el objeto de medir el posible impacto económico en los resultados financieros de la entidad.
Priorización	Una vez identificados los eventos de riesgo y su impacto se deberá priorizar aquellos en los que se enfocara sus acciones de control.
Control	Consiste en disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento desfavorable que pueda ocasionar pérdidas.
Mitigación	Definición de acciones para reducir el impacto de un evento de riesgo y minimizar las pérdidas.
Monitoreo	Consiste en el seguimiento de detectar y corregir oportunamente deficiencias o incumplimiento en las políticas, procesos y procedimientos.
Comunicación	Consiste en establecer y desarrollar un plan de comunicación que asegure de forma periódica la distribución de información apropiada veraz y oportuna, relacionada con la entidad, y su proceso de administración integral de riesgos.

CAPÍTULO III

3. EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA SU TRATAMIENTO

3.1.Gestión del Riesgo Operativo

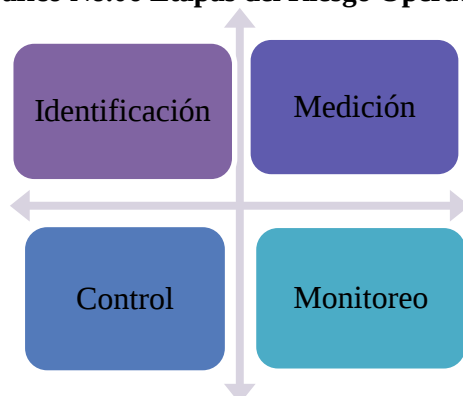
La Gestión del Riesgo operativo, es el proceso estructurado permanente y continuo que permite a las Instituciones Financieras identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar los riesgos a los cuales se encuentran expuestas, en el marco del conjunto de estrategias, objetivos, políticas, procedimientos y acciones establecidas por la entidad para este propósito (Superintendencia de Bancos).

Las instituciones controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria deben incluir el proceso para la administración y gestión del riesgo operativo como un riesgo específico, mismo que si no es administrado correctamente puede afectar al logro de objetivos y a la continuidad del negocio.

Previo a la implementación de las etapas de administración de riesgo operativo las entidades deben establecer políticas, objetivos, procedimientos y estructura para la administración del riesgo operativo, tomando en consideración que este sistema debe estar alineado con los planes estratégicos de cada Institución.

3.1.1. Etapas de la Administración del Riesgo Operativo

Gráfico No.06 Etapas del Riesgo Operativo



Elaborado por: Las Autoras

El Comité de Basilea y la Superintendencia de Bancos establecen que las etapas aplicadas en la administración del riesgo operativo son:

Identificación:

La identificación de riesgos es una de las etapas más importantes de la administración de riesgos, es necesario contar con herramientas y métodos probados de amplia utilización en el medio, que permitan realizarla en forma precisa y acertada con miras a facilitar el análisis y control de los riesgos identificados y evitar que se dejen de administrar por errores u omisiones en su identificación.

Dentro del proceso de identificación, las instituciones deben determinar de manera puntual las fallas o insuficiencias de orden legal, de tal manera que les proporcione una visión clara sobre su exposición al riesgo legal, debiendo tener como referencia para efectos los tipos de eventos de riesgo operativo. Para lograr una identificación efectiva de riesgos se debe partir por el levantamiento y documentación de todos los procesos y procedimientos de las instituciones considerando los objetivos de cada proceso.

Medición:

Una vez concluida con la etapa de identificación, se procede con la medición de todos los riesgos materiales y estos deben ser evaluados en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto en caso de materializarse el evento de riesgo. Esta medición puede ser cualitativa y cuando se cuente con datos históricos de por lo menos un año se puede hacer una medición cuantitativa.

Identificados los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias en relación con los factores de este riesgo y su incidencia para la institución los niveles directivos están en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir, evitarlo o transferir, reduciendo sus consecuencias y efectos.

Control:

Dentro de la administración del riesgo operativo la etapa de control consiste en que las instituciones supervisadas deben contar con sistemas de control interno adecuados, es decir,

con políticas, procesos, procedimientos y niveles de control debidamente establecidos y validados periódicamente. Los controles deben formar parte integral de las actividades regulares de la institución para generar respuestas oportunas ante diversos eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias que los ocasionaron.

En esta etapa se debe implementar un proceso para administrar la continuidad del negocio el cual debe incluir un plan de prevención, un plan de administración de riesgos y planes de contingencia.

Monitoreo:

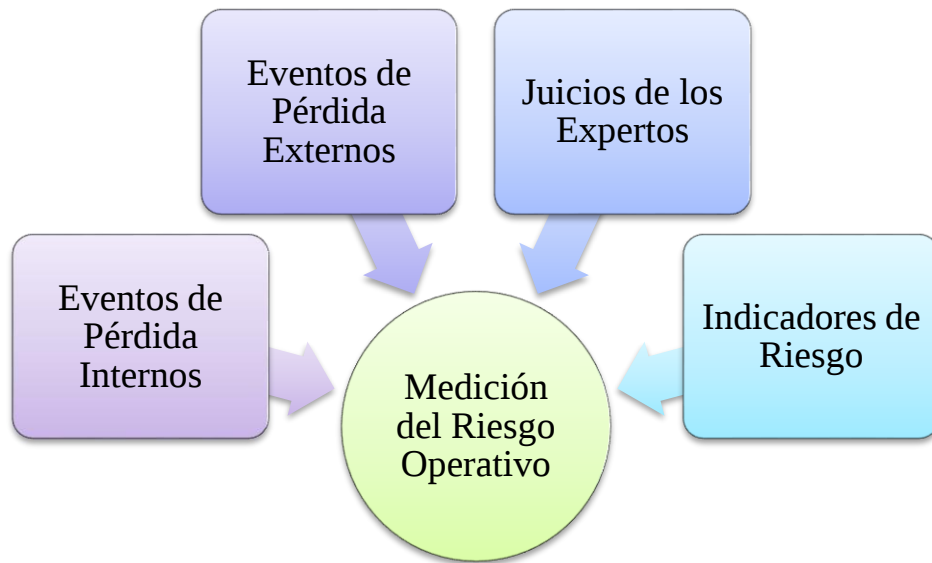
Es un proceso de seguimiento efectivo para facilitar la detección y corrección de las deficiencias en políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operativo. Este seguimiento debe tener un tiempo mínimo y se lo realiza a través de indicadores que evidencian los potenciales eventos de riesgo operativo asegurándose de que los controles implementados estén funcionando de forma efectiva.

El esquema de administración de riesgo operativo de las instituciones controladas debe estar sujeto a una auditoría interna efectiva e integral por parte del personal debidamente capacitado y operativamente independiente. La función de auditoría interna ayuda al mejoramiento de la efectividad de la administración de riesgos a través de una evaluación periódica, pero no es directamente responsable de la gestión del riesgo operativo.

Por otro lado, para determinar los tipos de eventos de riesgo operativo, es necesario contar con la información suficiente para cada una de las categorías, ya que dicha información proviene de cuatro fuentes principales como son: los datos históricos sobre las pérdidas debido a eventos ocurridos al interior de la Institución, los datos sobre eventos de pérdidas de otras instituciones de la industria, los indicadores de riesgo que pueden alertar sobre la ocurrencia de eventos de pérdida y los juicios de los expertos acerca de la probabilidad de que ocurran este tipo de eventos.

Estas fuentes de información se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 07 Fuentes de información para la identificación y medición del riesgo operativo



Elaborado por: Las Autoras

3.1.2. Lineamientos de la gestión de riesgo operativo

La Superintendencia de Bancos y Seguros en la Resolución No. JB-2005-834, da a conocer los lineamientos a seguir por las instituciones del sistema financiero con relación a la gestión y administración del riesgo operativo.

En las instituciones financieras existen diferentes tipos de riesgos que son difíciles de controlar, tales como: el riesgo sistémico comprendido como la "inestabilidad del sistema financiero, potencialmente catastrófico, causado por eventos idiosincráticos o condiciones en los intermediarios financieros", los riesgos competitivos regulatorios y legales que son aquellos sobre los que la institución sí puede ejercer un control, así como los riesgos estratégicos y de daños a la reputación. De manera directa los riesgos sobre los que la institución sí puede ejercer un control son: riesgo de liquidez, mercado crédito y operativo.

El nivel de conciencia de las Instituciones Financieras del país sobre el riesgo operacional y los esfuerzos para mejorar su administración se han acelerado en los últimos años, guiados por un creciente deseo de mejorar la eficiencia operativa, de reducir la volatilidad

de las utilidades, y de racionalizar la asignación de capital entre las aplicaciones competentes del negocio.

Mientras que la administración del riesgo operacional va evolucionando, en el camino aparecen nuevos métodos que contribuyen con este proceso, tal es el caso del surgimiento de Basilea II, que impulsa la puesta en marcha de sistemas de control de riesgo operacional en las entidades financieras y su aprovechamiento es un elemento clave para la competitividad institucional en el ámbito financiero.

Las instituciones financieras de acuerdo a su objeto social, tamaño, naturaleza y complejidad de operaciones y otras características, deben desarrollar su propio enfoque y metodología para la gestión de riesgos. Aunque el riesgo operacional es inherente a todas las operaciones de negocios y no puede ser eliminado totalmente, si puede ser gestionado, mitigado y, en algunos casos, asegurado.

Para ello como principio general, las Instituciones Financieras deben armar un marco teórico que en su contenido detalle la misión, visión, tolerancia al riesgo, organización y estrategia aprobada por el Directorio, se deben establecer principios para la identificación, monitoreo y medición del Riesgo Operativo, los mismos que permitirán la creación de sistemas de información y su posterior mitigación.

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., la Función de Gestión de Riesgos de la Institución, es la encargada de identificar y gestionar todos los riesgos, por lo que es la que determina las estrategias y políticas a ser implementadas, además puede incluir sub-unidades que están especializadas por cada riesgo específico.

3.2. Áreas con Responsabilidad de la Gestión del Riesgo Operativo

A partir de la emisión de resoluciones referentes a la administración y gestión del riesgo operativo, se dispuso a las Instituciones Financieras contar con unidades especializadas en el manejo del riesgo dentro de su organización. Dicha unidad será la responsable de administrar las políticas, procedimientos, metodologías y herramientas para la identificación, evaluación, mitigación y monitoreo del riesgo. Es importante indicar que el modelo organizativo deberá, en cada caso, adaptarse a la estructura y estrategias de gestión

de riesgo operativo, estableciendo responsabilidades a varias unidades organizacionales, las mismas que se detallan a continuación (Superintendencia de Bancos 2004):

3.2.1. Directorio

- ✓ Conocer y comprender los riesgos inherentes a las estrategias del negocio que asume la institución.
- ✓ Determinar y actualizar permanentemente las estrategias, política, procesos y procedimientos, que permitan una eficiente administración integral de riesgo operativo.
- ✓ Asegurarse que la Unidad de Auditoría Interna verifique la existencia y cumplimiento del esquema de la administración integral de riesgos de la Institución.
- ✓ Establecer límites generales prudenciales para la administración de los riesgos, compatibles con las actividades, estrategias y objetivos institucionales.
- ✓ Asegurarse de que los niveles de la administración de riesgo establezcan un sistema de medición para valorar los riesgos operativos.
- ✓ Asegurarse de que la Institución cuente con recursos humanos, materiales y equipos que permitan la eficiente administración integral de riesgos.
- ✓ Crear una cultura organizacional con principios y valores de comportamiento ético que priorice la gestión del riesgo operativo.
- ✓ Aprobar el proceso, metodología y plan para la administración de la continuidad del negocio.

3.2.2. Comité de Administración Integral de Riesgos.

- ✓ Diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos o reformas, y, someterlos a la aprobación del Directorio.
- ✓ Asegurarse de la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implementación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la administración integral de riesgo operativo.

- ✓ Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos asumidos en términos de afectación al patrimonio y con relación a los límites establecidos para cada riesgo.
- ✓ Remitir al Directorio u al organismo que haga sus veces para su aprobación, la matriz de riesgo institucional y los planes de continuidad de negocio.
- ✓ Evaluar y proponer para la aprobación del directorio las políticas para la administración del riesgo operativo.
- ✓ Definir los mecanismos para monitorear y evaluar los cambios significativos y exposición a riesgos.

3.2.3. Unidad de Riesgos

- ✓ Diseñar y proponer al Comité de Administración integral de riesgos las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión integral de riesgo operativo.
- ✓ Desarrollar y someter a consideración y aprobación del Comité de Administración integral de riesgos la metodología para identificar, medir, controlar/ mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la Institución en sus operaciones.
- ✓ Poner en práctica las políticas de gestión de riesgo operativo.
- ✓ Monitorear el nivel de exposición cada uno de los riesgos identificados y proponer mecanismos de mitigación.
- ✓ Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos operativos y proponer al comité los planes de contingencia que consideren distintas situaciones probables.
- ✓ Implantar responsabilidades en toda la organización y en todos los niveles de personal, a fin de concientizar sus obligaciones con respecto a la administración de riesgo operativo.

3.2.4. Auditoría Interna

- ✓ Verificar oportunamente la efectividad de las medidas de seguridad de los canales electrónicos.

- ✓ Contribuir al mejoramiento de la efectividad de la administración de riesgo a través de una evaluación periódica.
- ✓ Revisión y seguimiento a los servicios provistos por terceros.

3.2.5. Unidades de Negocio / Soporte

- ✓ Las Unidades de Negocio son los responsables directos de la administración de Riesgo Operativo quienes interactúan con la Unidad de Administración integral de riesgos.
- ✓ Facilitar los procesos de identificación, evaluación, cuantificación, registro y monitoreo de riesgos operativos.
- ✓ Reportar a la Unidad de Riesgos información sobre indicadores de Riesgos, incidentes y eventos de pérdida.
- ✓ Aportar en la identificación de eventos de riesgo, procesos críticos, planes de acción que contribuyan a la eficacia que la Institución desea alcanzar.
- ✓ Los gestores de Riesgo Operativo tendrán una relación directa con el área de gestión de riesgos integrales, facilitando así los procesos de identificación, evaluación, cuantificación, registro y monitoreo de riesgos operativos. No tendrán derecho a participar en las decisiones del Comité de Riesgos.

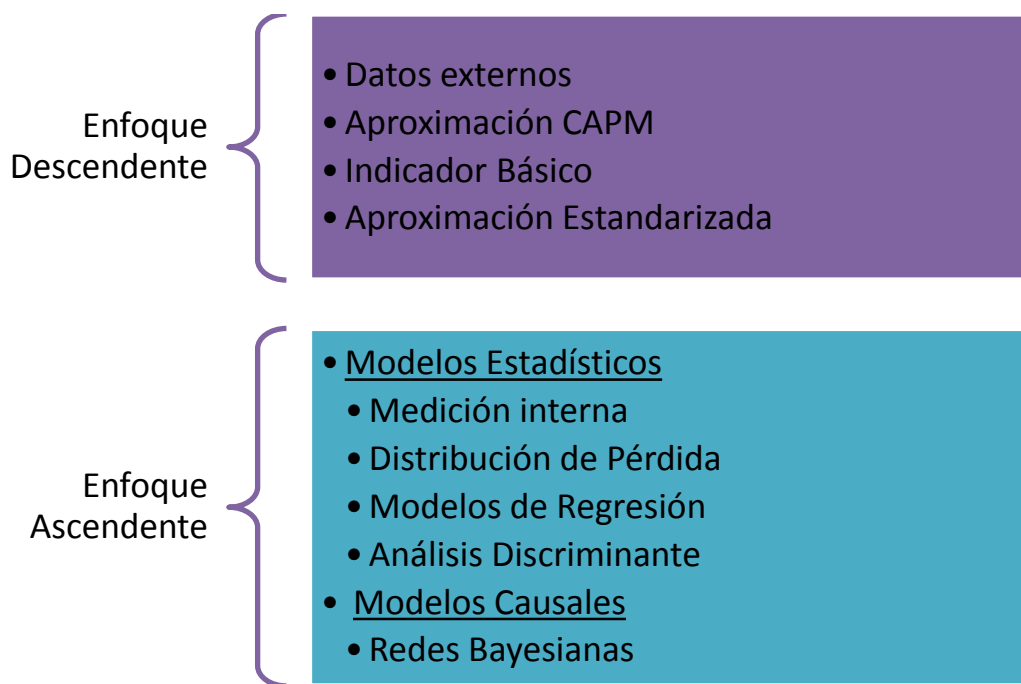
3.3. Aplicación Metodológica del Riesgo Operativo

Las fuentes de información son muy importantes al momento de determinar el tipo de metodologías que pueden utilizar para la medición del riesgo operativo. El Comité de Basilea reconoce dos tipos de metodologías como son: los enfoques descendentes y los enfoques ascendentes.

Las metodologías descendentes tienden a centrarse en medidas más amplias de riesgo operativo con el objetivo de estimar la provisión que la entidad debe realizar. Mientras que las metodologías ascendentes producen medidas más precisas del nivel de exposición al riesgo, además toma en cuenta la exposición al riesgo operativo de las diferentes líneas de negocio de la Institución, para luego calcular el nivel de exposición de toda la Institución.

A continuación se presentan los tipos de metodología existentes para la identificación y medición del riesgo operativo.

Gráfico No. 08 Metodologías para la Medición del Riesgo Operativo



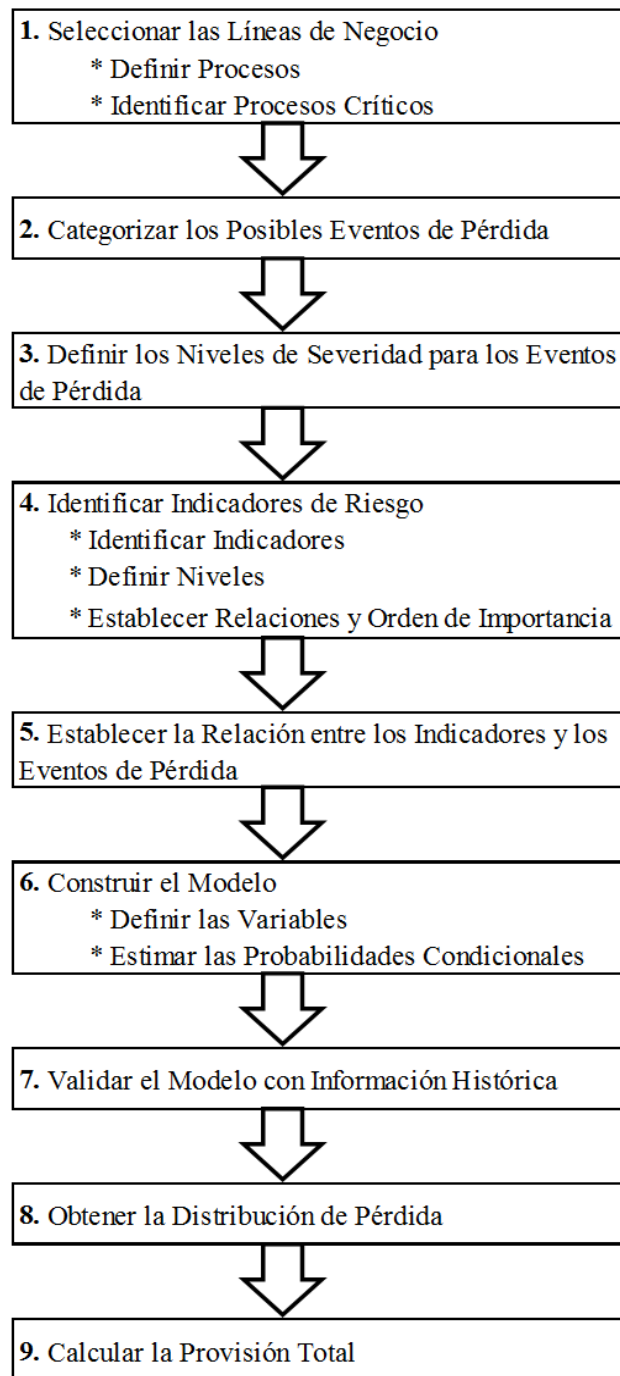
Elaborado por: Las Autoras

Este tipo de metodologías se basan principalmente en dos tipos de modelos cuantitativos como son los modelos estadísticos y modelos causales. Los modelos estadísticos se basan en información histórica sobre la frecuencia y el monto de los eventos de pérdidas, mientras que los modelos causales, se basan en la información histórica, y además tienen en cuenta el juicio de expertos.

3.3.1. Metodologías para la identificación y Medición del Riesgo Operativo

La metodología para la identificación y medición del riesgo operativo consta de nueve pasos los cuales se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfico No. 09 Metodología para la Identificación y Medición del Riesgo Operativo



Fuente: A. Mendoza & M. Castillo

3.3.2. Definición de líneas de negocio

La Superintendencia de Bancos define la línea de negocio “como una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad”.

Para una adecuada administración del riesgo operativo las Instituciones Financieras deberán agrupar sus procesos por líneas de negocio, de acuerdo con una metodología establecida de manera formal y por escrito, la cual deberá observar los siguientes lineamientos:

- Los procesos productivos deberán asignarse a las líneas de negocio de acuerdo con los productos y servicios que generan, de forma que a cada uno de los procesos le corresponda una sola línea de negocio y que ningún proceso permanezca sin asignar.
- Las líneas de negocios también deberán agrupar los procesos gobernantes y procesos habilitantes que intervienen, si algún proceso gobernante o proceso habilitante interviene en más de una línea de negocio, la Institución deberá utilizar un criterio de asignación objetivo.

Las líneas de negocio que establece el Comité de Basilea son:

1. Finanzas corporativas
2. Negociación y ventas
3. Banca minorista
4. Banca comercial
5. Pagos y liquidación
6. Servicios de Agencia
7. Administración de activos
8. Intermediación minorista

Su asignación se muestra a continuación:

Tabla No. 07 Asignación de las Líneas de Negocio

Nivel 1	Nivel 2	Grupo de Actividades
Finanzas Corporativas	Finanzas corporativas	Fusiones y adquisiciones, suscripción de emisiones, privatizaciones, titularización, servicio de estudios, deuda (pública, alto rendimiento), acciones, sindicaciones Ofertas públicas iniciales, colocaciones privadas en mercados secundarios.
	Finanzas de administraciones locales / públicas	
	Banca de inversión	
	Servicios de asesoramiento	
Negociación y Ventas	Ventas	Renta fija, renta variable, divisas, productos básicos, crédito, financiación, posiciones propias en valores, préstamo y operaciones con pacto de recompra, intermediación, deuda, intermediación unificada (prime brokerage).
	Creación de Mercado	
	Posiciones propias	
	Tesorería	
Banca Minorista	Banca minorista	Préstamo y depósitos de clientes minoristas, servicios bancarios, fideicomisos y testamentarías.
	Banca privada	Préstamos y depósitos, de particulares, servicios bancarios, fideicomisos y testamentarías, y asesoramiento de inversión.
	Servicios de tarjetas	Tarjetas de empresas / comerciales, de marca privada y minoristas.
Banca Comercial	Banca comercial	Financiación de proyectos, bienes raíces, financiación de exportaciones, financiación comercial, factoring, arrendamiento financiero, préstamo, garantías, letras de cambio.
Pago y Liquidación*	Clientes externos	Pagos y recaudaciones, transferencias de fondos, compensación y liquidación.
Servicios de Agencia	Custodia	Contratos de plica, certificados de depósitos, operaciones de sociedades (clientes) para préstamo de valores.
	Agencia para empresas	Agentes de emisiones y pagos.
	Fideicomisos de empresas	
Administración de Activos	Administración discrecional de fondos	Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, cerrados, abiertos participaciones accionariales.
	Administración no discrecional de fondos	Agrupados, segregados, minoristas, institucionales de capital fijo, de capital variable.
Intermediación Minorista	Intermediación minorista	Ejecución y servicio completo.

*Las pérdidas derivadas de las operaciones de pago y liquidación relacionadas con las actividades propias del banco se incorporaran al historial de pérdidas de la línea de negocios afectada.

Fuente: Comité de Basilea II.

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., la actividad económica está dada a través de su fuente principal que es la Intermediación Financiera y Monetaria, sus líneas de negocio están determinadas a través de los productos y servicios que brinda a sus clientes, básicamente son productos financieros los cuales se componen en créditos, inversiones, transferencias y recaudación de servicios.

Las líneas de negocio que se identificaron dentro de la Cooperativa son las siguientes:

Banca Minorista

Banca Minorista: Esta línea de negocio consiste en una gestión especializada y global del patrimonio del cliente como los depósitos a la vista, depósitos a plazo fijo con el fin de satisfacer las necesidades de ahorro, crédito e inversión.

Pagos y Liquidaciones

Clientes Externos: La línea de negocio de pagos y liquidaciones incluye el pago y recaudación de fondos de las diferentes instituciones.

3.3.3. Identificación de Macro procesos existentes en la Cooperativa

Para el análisis de los procesos críticos, se han considerado los siguientes procesos existentes dentro de la Cooperativa Baños Ltda.

Procesos Gobernantes

Gobierno Corporativo

- ✓ Gestión de la Asamblea General de Representantes
- ✓ Gestión del Consejo de Administración
- ✓ Gestión de Gerencia General

Procesos Productivos

Gestión de Captaciones

Depósitos a la Vista

- ✓ Apertura de cuenta de ahorros

- ✓ Reapertura de Cuenta
- ✓ Actualización de Información
- ✓ Cierre de Cuenta
- ✓ Bloqueo y Desbloqueo de Fondos
- ✓ Retiro de Ahorros

Depósitos a Plazo Fijo

- ✓ Emisión de Certificados de Depósitos
- ✓ Renovación de Certificados de Depósitos
- ✓ Cancelación o Pre-cancelación
- ✓ Transferencia o Endoso

Gestión de Colocaciones

- ✓ Otorgamiento de Créditos de Consumo, Vivienda, Microcrédito y Comercial
- ✓ Seguimiento y Recuperación de Cartera
- ✓ Castigo de Operaciones de Crédito

Gestión de Servicios No Financieros

- ✓ Recaudación de Servicios Básicos
- ✓ Recaudación a Instituciones Públicas
- ✓ Pago del Bono de Desarrollo Humano
- ✓ Giros y Transferencias

Procesos Habilitantes

Gestión de Planificación Estratégica

- ✓ Elaboración del Plan Estratégico
- ✓ Monitoreo y ajustes al Plan Estratégico
- ✓ Elaboración del Plan de Negocio

Gestión Integral de Riesgos

- ✓ Gestión Integral de Riesgo de Crédito

- ✓ Gestión Integral de Riesgo de Liquidez
- ✓ Gestión Integral de Riesgo Operativo

Gestión de Talento Humano

- ✓ Reclutamiento y Selección
- ✓ Inducción y Capacitación
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Remuneración
- ✓ Desvinculación

Gestión de Tecnología TICS

- ✓ Administración de la Arquitectura Tecnológica
- ✓ Adquisición de Software para la Administración de Activos Tecnológicos.
- ✓ Identificación y Construcción de Cambios y Soluciones Tecnológicas.
- ✓ Gestión de Base de Datos
- ✓ Gestionar la Continuidad del Negocio
- ✓ Gestión de Comunicaciones
- ✓ Gestión de Operaciones

Gestión de Seguridad de la Información

- ✓ Gestionar roles y responsabilidades, privilegios de acceso y niveles de autorización para la información.
- ✓ Gestionar el Riesgo en los Sistemas de Información
- ✓ Gestionar los Servicios de los Sistemas de Información
- ✓ Garantizar la protección de la información de la Institución.
- ✓ Supervisar y revisar los SGSI. (Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información)

Gestión de Soporte Financiero

- ✓ Elaboración y Gestión del Plan Financiero.
- ✓ Administración del Portafolio de Inversiones y Fondos Disponibles.
- ✓ Gestión de Liquidez.
- ✓ Definición de Tasas de Interés.
- ✓ Aporte y Transferencias Institucionales.

Gestión de Soporte Contable

- ✓ Elaboración y Revisión de Estados Financieros
- ✓ Declaraciones de Impuestos
- ✓ Elaboración de Reportes e Informes

Gestión de Mercados

- ✓ Investigación de Mercados.
- ✓ Análisis y Actualización de Clientes.
- ✓ Planificación de Productos y Servicios.
- ✓ Distribución y Apertura de Canales de Comunicación y Servicios.

Gestión de Servicio y Atención al Cliente

- ✓ Gestión de Quejas y Reclamos.
- ✓ Medición y Estadísticas de Reclamos.
- ✓ Medición de Satisfacción del Cliente.

Gestión de Asesoría Jurídica

- ✓ Asesoramiento y Comunicación
- ✓ Elaboración de Documentos Jurídicos.
- ✓ Administración Judicial
- ✓ Recuperación de Cartera tipo E.

Gestión de Servicios Administrativos

- ✓ Administración y arrendamiento de propiedades, planta y equipos.
- ✓ Contratación y manejo de seguros.
- ✓ Manejo y selección de Proveedores.
- ✓ Gestión de Servicios Varios
- ✓ Gestión de Pagos
- ✓ Gestión de Mantenimiento
- ✓ Gestión de Seguridad
- ✓ Gestión de Servicios Generales

Gestión de Cumplimiento

- ✓ Elaboración del Plan Anual de Cumplimiento.
- ✓ Ejecución del Plan Anual.
- ✓ Elaboración y Envío de Reportes a Organismos de Control.

Gestión de Auditoría

- ✓ Elaboración del Plan Anual de Auditoría.
- ✓ Ejecución del Plan Anual.
- ✓ Revisión y Emisión de Informes.
- ✓ Seguimiento a recomendaciones de Organismos de Control, Auditorías internas y externas.
- ✓ Validación de las nuevas herramientas tecnológicas (hardware, software, comunicaciones e infraestructura.)

3.3.4. Identificación de Procesos Críticos

La definición de Proceso Crítico establecida por Basilea consiste en la identificación de un proceso que afecta de forma directa a la satisfacción del cliente y a la eficiencia económica de la Institución. Para la determinación de los procesos críticos dentro de la Cooperativa Baños Ltda., se realiza las siguientes actividades:

- ✓ Determinación de los macro procesos y procesos gobernantes, productivos o habilitantes indispensables para la continuidad de las operaciones del negocio.
- ✓ Análisis de posibles impactos negativos a las operaciones del negocio que puedan ocasionar aspectos relacionados como: deterioro de imagen, inadecuado servicios al cliente, pérdida de confianza en inversión, pérdida de participación en el mercado, pérdida de competitividad, relaciones con terceros, confianza en directivos dañada e incumplimientos legales.
- ✓ Determinación del grado de afección de cada impacto intangible en cada proceso de negocio, medido en las categorías: alto, medio, bajo.

Es importante mencionar que para la ejecución de todo cuanto representa actividades, dentro de la Cooperativa Baños, tales como, elaboración de tablas, matrices, gráficos, etc., se tuvo la colaboración directa del Jefe de Riesgos. Las consideraciones más importantes que se obtuvieron para el análisis de riesgos del segundo trimestre del año 2017, fueron los cambios en el personal del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Auditoría Interna por cumplimiento de periodo.

La matriz resultante del análisis del grado de afección de los impactos en los procesos de negocio de la Cooperativa Baños Ltda., se refleja a continuación:

Tabla No. 08 Calificación de Frecuencia

Calificación de Frecuencia		
Valor	Frecuencia	Descripción
3	Alta	Más de tres veces al trimestre
2	Media	Entre una y tres veces al trimestre
1	Baja	Una vez en el trimestre

Tabla No. 09 ANÁLISIS DEL GRADO DE AFECCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.

LÍNEA DE NEGOCIO	SUB.LÍNEA DE NEGOCIO	MACRO PROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	DETERIORO DE IMAGEN	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	PÉRDIDA DE CONFIANZA EN INVERSIONES	PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD	RELACIONES CON TERCEROS	FALTA DE CONFIANZA EN DIRECTIVOS	INCUMPLIMIENTOS LEGALES
Banca minorista	Banca minorista	Gobernantes	Gestión de Gobierno Corporativo	Gestión de la Asamblea General de Representantes	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO
				Gestión del Consejo de Administración	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MEDIO
				Gestión de Gerencia General	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO
		Habilitantes	Gestión de Planificación	Elaboración del Plan Estratégico	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
				Monitoreo y ajustes al Plan Estratégico	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Elaboración del Plan de Negocio	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
			Gestión Integral de Riesgos	Gestión Integral de Riesgo de Crédito	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO
				Gestión Integral de Riesgo de Liquidez	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
				Gestión Integral de Riesgo Operativo	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO
			Gestión de Talento Humano	Reclutamiento y Selección de personal	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Inducción y Capacitación	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
				Evaluación del desempeño	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Remuneración	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Desvinculación	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
			Gestión de Tecnología TICS	Administración de la Arquitectura Tecnológica	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO
				Adquisición de Software para la Administración de Activos Tecnológicos.	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO
				Identificación y Construcción de Cambios y Soluciones Tecnológicas.	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO
				Gestión de Base de Datos	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
				Gestionar la Continuidad del Negocio	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
				Gestión de Comunicaciones	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
				Gestión de Operaciones	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO
			Gestión de Seguridad de la Información	Gestionar roles y responsabilidades, privilegios de acceso y niveles de autorización para la información.	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO
				Gestionar el Riesgo en la SI.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
				Gestionar los servicios de SI.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Garantizar la protección de la información de la Institución.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
				Supervisar y revisar los SGI. (Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información)	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
			Gestión de Soporte Financiero	Elaboración y Gestión del Plan Financiero.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Administración del Portafolio de Inversiones y Fondos Disponibles.	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO
				Gestión de Liquidez.	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
				Definición de Tasas de Interés.	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
			Gestión de Soporte Contable	Aporte y Transferencias Institucionales.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Elaboración y Revisión de Estados Financieros	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO
				Declaraciones de Impuestos	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Elaboración de Reportes e Informes	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
			Gestión de mercados	Investigación de Mercados.	MEDIO	BAJO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
				Análisis y Actualización de Clientes.	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO
				Planificación de Productos y Servicios.	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
				Distribución y Apertura de Canales de Comunicación y Servicios.	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO
			Gestión de Servicios y Atención al Cliente	Gestión de Quejas y Reclamos.	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
				Medición y Estadísticas de Reclamos.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
				Medición de Satisfacción del Cliente.	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO

ANÁLISIS DEL GRADO DE AFECCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.

LÍNEA DE NEGOCIO	SUB.LÍNEA DE NEGOCIO	MACRO PROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	DETERIORO DE IMAGEN	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	PÉRDIDA DE CONFIANZA EN INVERSIONES	PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD	RELACIONES CON TERCEROS	FALTA DE CONFIANZA EN DIRECTIVOS	INCUMPLIMIENTOS LEGALES
Banca minorista	Banca minorista	Habitantes	Gestión de Asesoría Jurídica	Asesoramiento y Comunicación	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Elaboración de Documentos Jurídicos.	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO
				Administración Judicial	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO
				Recuperación de Cartera tipo E	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO
			Gestión de Servicios Administrativos	Administración y arrendamiento de propiedades, planta y equipos.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO
				Contratación y manejo de seguros.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO
				Manejo y selección de Proveedores.	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
				Gestión de Servicios Varios	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Gestión de Pagos	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Gestión de Mantenimiento	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
				Gestión de Seguridad	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Gestión de Servicios Generales	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
			Gestión de Cumplimiento	Elaboración del Plan Anual de Cumplimiento.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
				Ejecución del Plan Anual.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
				Elaboración y Envío de Reportes a Organismos de Control.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
			Gestión de Auditoría	Elaboración del Plan Anual de Auditoría.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
				Ejecución del Plan Anual.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
				Revisión y Emisión de Informes.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
				Seguimiento a recomendaciones de Organismos de Control, Auditorías internas y externas.	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
				Validación de las nuevas herramientas tecnológicas (hardware, software, comunicaciones e infraestructura.)	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO
		Productivos	Gestión de Captaciones	Apertura de cuenta de ahorros	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
				Reapertura de Cuenta	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
				Actualización de Información	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO
				Cierre de Cuenta	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO
				Bloqueo y Desbloqueo de Fondos	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO
				Retiro de Ahorros	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
				Emisión de Certificados de Depósitos	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
				Renovación de Certificados de Depósitos	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
				Cancelación o Pre-cancelación de Certificados de Depósitos a Plazo	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO
				Transferencia o Endoso de los Certificados de Depósitos a Plazo	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO
			Gestión de Colocaciones	Otorgamiento de Créditos de Consumo, Vivienda, Microcrédito y Comercial	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
				Seguimiento y Recuperación de Cartera	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
		Gestión de Servicios No Financieros		Castigo de Operaciones de Crédito	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO
				Recaudación de Servicios Básicos	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO
				Recaudación a Instituciones Públicas	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO
				Pago del Bono de Desarrollo Humano	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO
Pagos y Liquidaciones	Clientes Externos			Giros y Transferencias	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO

Posteriormente se establece la siguiente homologación numérica del nivel de afección, sumando dichos valores para obtener una sumatoria:

Tabla No. 10 Calificación de Impacto

Calificación de Impacto		
Valor	Impacto	Descripción
3	Alto	Más o igual a 20
2	Medio	Entre 14 y 19
1	Bajo	Entre 0 y 13

Tabla No. 11 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS MACROPROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.

LÍNEA DE NEGOCIO	SUB.LÍNEA DE NEGOCIO	MACRO PROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	DETERIORO DE IMAGEN	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	PÉRDIDA DE CONFIANZA EN INVERSIONES	PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD	RELACIONES CON TERCEROS	FALTA DE CONFIANZA EN DIRECTIVOS	INCUMPLIMIENTO S LEGALES	TOTAL IMPACTO
Banca minorista	Banca minorista	Gobernantes	Gestión de Gobierno Corporativo	Gestión de la Asamblea General de Representantes	1	1	2	1	1	2	3	3	14
				Gestión del Consejo de Administración	1	1	2	1	1	2	3	2	13
				Gestión de Gerencia General	2	1	2	1	1	1	2	1	11
		Habilitantes	Gestión de Planificación	Elaboración del Plan Estratégico	1	2	1	2	2	1	1	1	11
				Monitoreo y ajustes al Plan Estratégico	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Elaboración del Plan de Negocio	1	1	1	1	1	1	1	1	8
			Gestión Integral de Riesgos	Gestión Integral de Riesgo de Crédito	1	2	2	1	1	1	2	2	12
				Gestión Integral de Riesgo de Liquidez	1	1	2	1	1	1	1	2	10
				Gestión Integral de Riesgo Operativo	1	1	1	1	3	3	1	2	13
			Gestión de Talento Humano	Reclutamiento y Selección de personal	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Inducción y Capacitación	1	1	1	2	1	1	1	2	10
				Evaluación del desempeño	1	1	1	1	1	1	1	1	8
			Gestión de Tecnología TICS	Remuneración	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Desvinculación	1	1	1	1	1	1	1	2	9
				Administración de la Arquitectura Tecnológica	1	2	2	1	3	2	1	2	14
				Adquisición de Software para la Administración de Activos Tecnológicos.	3	2	1	2	2	2	2	1	15
				Identificación y Construcción de Cambios y Soluciones Tecnológicas.	2	1	1	1	3	3	2	1	14
				Gestión de Base de Datos	3	2	1	1	2	1	1	1	12
			Gestión de Seguridad de la Información	Gestionar la Continuidad del Negocio	3	3	2	2	2	2	2	2	18
				Gestión de Comunicaciones	2	3	2	2	2	1	1	1	14
				Gestión de Operaciones	3	3	2	3	3	2	3	3	22
				Gestionar roles y responsabilidades, privilegios de acceso y niveles de autorización para la información.	1	2	1	1	2	2	1	1	11
				Gestionar el Riesgo en la SI.	1	1	1	1	1	1	1	2	9
				Gestionar los servicios de SI.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Garantizar la protección de la información de la Institución.	1	1	1	1	1	2	2	2	11
				Supervisar y revisar los SGSI. (Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información)	1	1	1	1	1	1	1	1	8
			Gestión de Soporte Financiero	Elaboración y Gestión del Plan Financiero.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Administración del Portafolio de Inversiones y Fondos Disponibles.	2	1	1	2	2	2	1	1	12
				Gestión de Liquidez.	2	1	1	1	1	1	1	2	10
				Definición de Tasas de Interés.	2	2	1	1	1	1	1	1	10
			Gestión de Soporte Contable	Aporte y Transferencias Institucionales.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Elaboración y Revisión de Estados Financieros	1	1	1	1	1	1	1	3	10
				Declaraciones de Impuestos	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Elaboración de Reportes e Informes	1	1	1	1	1	1	1	1	8
			Gestión de mercados	Investigación de Mercados.	2	1	1	3	2	1	1	1	12
				Análisis y Actualización de Clientes.	2	3	1	2	3	2	1	1	15
				Planificación de Productos y Servicios.	1	1	1	2	2	1	1	1	10
				Distribución y Apertura de Canales de Comunicación y Servicios.	3	1	1	1	1	2	3	3	15
			Gestión de Servicios y Atención al Cliente	Gestión de Quejas y Reclamos.	3	3	1	2	2	1	1	1	14
				Medición y Estadísticas de Reclamos.	1	1	1	1	2	1	1	1	9
				Medición de Satisfacción del Cliente.	2	3	1	2	3	1	1	1	14

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS MACROPROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.

LÍNEA DE NEGOCIO	SUB.LÍNEA DE NEGOCIO	MACRO PROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	DETERIORO DE IMAGEN	INADECUADO SERVICIO AL CLIENTE	PÉRDIDA DE CONFIANZA EN INVERSIONES	PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD	RELACIONES CON TERCEROS	FALTA DE CONFIANZA EN DIRECTIVOS	INCUMPLIMIENTO S LEGALES	TOTAL IMPACTO
Banca minorista	Banca minorista	Habilitantes	Gestión de Asesoría Jurídica	Asesoramiento y Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Elaboración de Documentos Jurídicos.	2	1	1	1	1	2	2	3	13
				Administración Judicial	1	1	1	1	1	2	1	1	9
				Recuperación de Cartera tipo E	1	1	1	1	1	2	2	3	12
			Gestión de Servicios Administrativos	Administración y arrendamiento de propiedades, planta y equipos.	1	1	1	1	1	2	1	1	9
				Contratación y manejo de seguros.	1	1	1	1	1	2	2	3	12
				Manejo y selección de Proveedores.	2	3	2	2	3	3	3	2	20
				Gestión de Servicios Varios	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Gestión de Pagos	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Gestión de Mantenimiento	2	1	1	1	2	1	1	1	10
				Gestión de Seguridad	2	1	1	1	1	1	1	1	9
				Gestión de Servicios Generales	1	1	1	1	1	1	1	1	8
			Gestión de Cumplimiento	Elaboración del Plan Anual de Cumplimiento.	1	1	1	1	1	1	1	2	9
				Ejecución del Plan Anual.	1	1	1	1	1	1	1	2	9
				Elaboración y Envío de Reportes a Organismos de Control.	1	1	1	1	1	1	1	2	9
			Gestión de Auditoría	Elaboración del Plan Anual de Auditoría.	1	1	1	1	1	1	1	2	9
				Ejecución del Plan Anual.	1	1	1	1	1	1	1	2	9
				Revisión y Emisión de Informes.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
				Seguimiento a recomendaciones de Organismos de Control, Auditorías internas y externas.	1	1	1	1	1	1	1	2	9
				Validación de las nuevas herramientas tecnológicas (hardware, software, comunicaciones e infraestructura.)	1	1	2	1	1	2	1	1	10
		Productivos	Gestión de Captaciones	Apertura de cuenta de ahorros	3	3	2	3	3	3	3	2	22
				Reapertura de Cuenta	3	3	3	3	3	3	3	2	23
				Actualización de Información	1	3	1	3	3	1	1	1	14
				Cierre de Cuenta	1	3	1	3	3	1	1	1	14
				Bloqueo y Desbloqueo de Fondos	1	3	1	3	3	1	1	1	14
				Retiro de Ahorros	3	3	3	3	3	3	3	2	23
				Emisión de Certificados de Depósitos	3	3	3	3	3	3	3	3	24
				Renovación de Certificados de Depósitos	3	3	3	3	3	3	3	3	24
				Cancelación o Pre-cancelación de Certificados de Depósitos a Plazo	3	3	3	3	3	3	2	2	22
				Transferencia o Endoso de los Certificados de Depósitos a Plazo	2	2	2	2	2	1	1	1	13
			Gestión de Colocaciones	Otorgamiento de Créditos de Consumo, Vivienda, Microcrédito y Comercial	3	3	3	3	3	3	3	2	23
				Seguimiento y Recuperación de Cartera	2	3	2	2	3	3	3	3	21
				Castigo de Operaciones de Crédito	1	1	1	1	1	2	3	3	13
Pagos y Liquidaciones	Clientes Externos	Gestión de Servicios No Financieros		Recaudación de Servicios Básicos	2	2	2	3	3	2	3	2	19
				Recaudación a Instituciones Públicas	2	2	2	3	3	2	3	2	19
				Pago del Bono de Desarrollo Humano	1	2	2	2	2	2	3	2	16
				Giros y Transferencias	1	1	1	1	1	1	2	2	10

De esta homologación se obtiene los siguientes procesos críticos que han sido identificados en esta etapa.

Tabla No. 12 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

LÍNEA DE NEGOCIO	SUB.LÍNEA DE NEGOCIO	MACRO PROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	NIVEL DE IMPACTO
Banca minorista	Banca minorista	Habilitantes	Gestión de Tecnología TICS	Gestión de Operaciones	IMPACTO ALTO
			Gestión de Servicios Administrativos	Manejo y selección de Proveedores.	IMPACTO ALTO
		Productivos	Gestión de Captaciones	Apertura de cuenta de ahorros	IMPACTO ALTO
				Reapertura de Cuenta	IMPACTO ALTO
				Retiro de Ahorros	IMPACTO ALTO
				Emisión de Certificados de Depósitos	IMPACTO ALTO
				Renovación de Certificados de Depósitos	IMPACTO ALTO
				Cancelación o Pre-cancelación de Certificados de Depósitos a Plazo	IMPACTO ALTO
			Gestión de Colocaciones	Otorgamiento de Créditos de Consumo, Vivienda, Microcrédito y Comercial	IMPACTO ALTO
				Seguimiento y Recuperación de Cartera	IMPACTO ALTO
Banca minorista	Banca minorista	Gobernantes	Gestión Gobierno Corporativo	Gestión de la Asamblea General de Representantes	IMPACTO MEDIO
		Habilitantes	Gestión de Tecnología TICS	Administración de la Arquitectura Tecnológica	IMPACTO MEDIO
				Adquisición de Software para la Administración de Activos Tecnológicos.	IMPACTO MEDIO
				Identificación y Construcción de Cambios y Soluciones Tecnológicas.	IMPACTO MEDIO
				Gestionar la Continuidad del Negocio	IMPACTO MEDIO
				Gestión de Comunicaciones	IMPACTO MEDIO
			Gestión de mercados	Análisis y Actualización de Clientes.	IMPACTO MEDIO
				Distribución y Apertura de Canales de Comunicación y Servicios.	IMPACTO MEDIO
			Gestión de Servicios y Atención al Cliente	Gestión de Quejas y Reclamos.	IMPACTO MEDIO
				Medición de Satisfacción del Cliente.	IMPACTO MEDIO
			Gestión de Captaciones	Actualización de Información	IMPACTO MEDIO
				Cierre de Cuenta	IMPACTO MEDIO
				Bloqueo y Desbloqueo de Fondos	IMPACTO MEDIO
Pagos y Liquidaciones	Clientes Externos	Productivos	Gestión de Servicios No Financieros	Recaudación de Servicios Básicos	IMPACTO MEDIO
				Recaudación a Instituciones Públicas	IMPACTO MEDIO
				Pago del Bono de Desarrollo Humano	IMPACTO MEDIO
Banca minorista	Banca minorista	Gobernantes	Gestión de Gobierno Corporativo	Gestión del Consejo de Administración	IMPACTO BAJO
				Gestión de Gerencia General	IMPACTO BAJO
		Habilitantes	Gestión de Planificación	Elaboración del Plan Estratégico	IMPACTO BAJO
				Monitoreo y ajustes al Plan Estratégico	IMPACTO BAJO
				Elaboración del Plan de Negocio	IMPACTO BAJO
			Gestión Integral de Riesgos	Gestión Integral de Riesgo de Crédito	IMPACTO BAJO
				Gestión Integral de Riesgo de Liquidez	IMPACTO BAJO
				Gestión Integral de Riesgo Operativo	IMPACTO BAJO
			Gestión de Talento Humano	Reclutamiento y Selección de personal	IMPACTO BAJO
				Inducción y Capacitación	IMPACTO BAJO
				Evaluación del desempeño	IMPACTO BAJO
				Remuneración	IMPACTO BAJO
				Desvinculación	IMPACTO BAJO
			Gestión de Tecnología TICS	Gestión de Base de Datos	IMPACTO BAJO
			Gestión de Seguridad de la Información	Gestionar roles y responsabilidades, privilegios de acceso y niveles de autorización para la información.	IMPACTO BAJO
				Gestionar el Riesgo en la SI.	IMPACTO BAJO
				Gestionar los servicios de SI.	IMPACTO BAJO
				Garantizar la protección de la información de la Institución.	IMPACTO BAJO
				Supervisar y revisar los SGSI. (Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información)	IMPACTO BAJO

LÍNEA DE NEGOCIO	SUB.LÍNEA DE NEGOCIO	MACRO PROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	NIVEL DE IMPACTO
Banca minorista	Banca minorista	Habilitantes	Gestión de Soporte Financiero	Elaboración y Gestión del Plan Financiero.	IMPACTO BAJO
				Administración del Portafolio de Inversiones y Fondos Disponibles.	IMPACTO BAJO
				Gestión de Liquidez.	IMPACTO BAJO
				Definición de Tasas de Interés.	IMPACTO BAJO
				Aporte y Transferencias Institucionales.	IMPACTO BAJO
			Gestión de Soporte Contable	Elaboración y Revisión de Estados Financieros	IMPACTO BAJO
				Declaraciones de Impuestos	IMPACTO BAJO
				Elaboración de Reportes e Informes	IMPACTO BAJO
			Gestión de mercados	Investigación de Mercados.	IMPACTO BAJO
				Planificación de Productos y Servicios.	IMPACTO BAJO
			Gestión de Servicios y Atención al Cliente	Medición y Estadísticas de Reclamos.	IMPACTO BAJO
			Gestión de Asesoría Jurídica	Asesoramiento y Comunicación	IMPACTO BAJO
				Elaboración de Documentos Jurídicos.	IMPACTO BAJO
				Administración Judicial	IMPACTO BAJO
				Recuperación de Cartera tipo E	IMPACTO BAJO
			Gestión de Servicios Administrativos	Administración y arrendamiento de propiedades, planta y equipos.	IMPACTO BAJO
				Contratación y manejo de seguros.	IMPACTO BAJO
				Gestión de Servicios Varios	IMPACTO BAJO
				Gestión de Pagos	IMPACTO BAJO
				Gestión de Mantenimiento	IMPACTO BAJO
				Gestión de Seguridad	IMPACTO BAJO
				Gestión de Servicios Generales	IMPACTO BAJO
			Gestión de Cumplimiento	Elaboración del Plan Anual de Cumplimiento.	IMPACTO BAJO
				Ejecución del Plan Anual.	IMPACTO BAJO
				Elaboración y Envío de Reportes a Organismos de Control.	IMPACTO BAJO
			Gestión de Auditoría	Elaboración del Plan Anual de Auditoría.	IMPACTO BAJO
				Ejecución del Plan Anual.	IMPACTO BAJO
				Revisión y Emisión de Informes.	IMPACTO BAJO
				Seguimiento a recomendaciones de Organismos de Control, Auditorías internas y externas.	IMPACTO BAJO
				Validación de las nuevas herramientas tecnológicas (hardware, software, comunicaciones e infraestructura.)	IMPACTO BAJO
		Productivos	Gestión de Captaciones	Transferencia o Endoso de los Certificados de Depósitos a Plazo	IMPACTO BAJO
			Gestión de Colocaciones	Castigo de Operaciones de Crédito	IMPACTO BAJO
			Gestión de Servicios no Financieros	Giros y Transferencias	IMPACTO BAJO
Pagos y Liquidaciones	Clientes Externos				

Del análisis realizado a los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., se han obtenido 10 procesos que generan un impacto alto, 16 procesos con impacto medio y 52 procesos con impacto bajo, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla No. 13 Nivel de Impacto

Nivel de Impacto	No. de Procesos
Impacto alto	10
Impacto medio	16
Impacto bajo	52
Total Procesos	78

3.3.5. Análisis del Riesgo Operativo en los Procesos Críticos

Una vez identificados los procesos críticos existentes dentro de la Cooperativa Baños Ltda., se elabora la matriz de riesgo definiendo: el macro-proceso, procesos, subproceso, actividad, riesgo, factor de riesgo, evento de riesgo nivel de probabilidad e impacto, nivel de frecuencia, riesgo potencial y riesgo controlado.

Con el propósito de implementar la gestión de riesgo operativo se plantea la siguiente metodología de valoración de riesgo operativo en función de un análisis cualitativo de los procesos críticos.

Partiendo del mapeo de procesos de la Cooperativa y de la definición de la línea y sub-línea de negocio, se procede con la definición del macro-proceso, proceso, subproceso y actividad a evaluar.

Tabla No. 14 DEFINICIÓN DE MACROPROCESOS, PROCESOS, SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES

LÍNEA DE NEGOCIO	SUB.LÍNEA DE NEGOCIO	MACRO PROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDAD
Banca Minorista	Banca Minorista	Habilitantes	Gestión de Tecnología TICS	Gestión de Operaciones	Dar mantenimiento a los sistemas de operación
					Realizar mantenimientos preventivos y correctivos de los aplicativos tecnológicos.
					Ejecutar medidas de respaldo de la información procesada
					Respaldo el procesamiento de las operaciones del negocio
					Cumplir con los lineamientos establecidos para la administración de los sistemas tecnológicos.
			Gestión de Servicios Administrativos	Manejo y Selección de Proveedores.	Calificación y evaluación de proveedores
					Definición de los proveedores críticos
					Establecer proveedores alternos
					Proporcionar seguimiento a la calidad del servicio brindado.
					Atención y Control de Formulario de Solicitud del Cliente en Apertura de Cuenta.
		Productivos	Gestión de Captaciones	Apertura de cuenta de ahorros	Ingreso al sistema la información del cliente al momento de apertura la cuenta.
					Recepción de las firmas del cliente en los documentos de apertura.
					Depósito del socio y entrega de Libreta de Ahorro y Certificado de Aportación.
					Recepción y control de solicitud de reapertura de cuenta.
				Reapertura de Cuenta	Verificación en el sistema los datos del cliente.
					Recepción de las firmas en el solicitud del formulario de reapertura.
					Activación de la cuenta en ventanilla.
					Recepción del efectivo del Banco Central.
				Retiro de Ahorros	Transportación de fondos.
					Recepción y verificación de papeletas de depósito o retiro y documento de identificación.
					Captación de los depósitos de los clientes
					Ingreso o egreso de efectivo en caja.
					Cobros de servicios en ventanilla
					Cuadre de Caja
				Emisión de Certificados de Depósitos	Recepción de documentos para emisión de certificado.
					Ingreso de información en el sistema para la emisión del certificado de depósito.
					Verificar que el Socio mantenga en su cuenta los fondos registrados en el documento de emisión.
					Determinación de monto, tasa de interés y plazo.
					Impresión y recepción de firma en el certificado de depósito.
				Renovación de Certificados de Depósitos	Negociación de condiciones de renovación de depósito a plazo
					Canje del certificado de depósito vencido por la nueva operación.
				Cancelación o Precancelación de Certificados de Depósitos a Plazo	Recepción del formulario de solicitud para la precancelación de certificado de depósito.
					Verificación del propietario del certificado de depósito a cancelar
					Negociación de los valores a ser precancelados considerando tiempo, monto y tasa de interés.
					Entrega de valores según el certificado de depósito.
			Gestión de Colocaciones	Otorgamiento de Créditos de Consumo, Vivienda, Microcrédito y Comercial	Recepción de información y requisitos para la solicitud de crédito.
					Verificación del Historial Crediticio del Cliente
					Evaluación de las garantías presentadas.
					Análisis y Evaluación del Crédito
					Aprobación del crédito según las condiciones acordadas.
					Recepción de las Firmas del Cliente y Garantes en los respectivos documentos.
					Desembolso de la operación de crédito
				Seguimiento y Recuperación de Cartera	Revisión del pago de las cuotas de crédito.
					Gestión de recuperación de Cartera Vencida
					Verificación de días de mora de las operaciones de crédito.
					Proceso de cobro Judicial y Extrajudicial

El siguiente paso consiste en la definición de los riesgos asociados a cada una de las actividades determinadas dentro de los procesos críticos existentes, categorizándolos dentro de los eventos de riesgo definidos por Basilea y estableciendo el factor de riesgo al que pertenece.

Tabla No. 15 RIESGOS ASOCIADOS A EVENTOS Y FACTORES DE RIESGO

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	FACTOR DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO
Gestión de Tecnología TICS	Gestión de Operaciones	Dar mantenimiento a los sistemas de operación	Inadecuado mantenimiento de los aplicativos de operación.	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
		Realizar mantenimientos preventivos y correctivos de los aplicativos tecnológicos.	Falta de mantenimientos preventivos y correctivos en los aplicativos tecnológicos	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
		Ejecutar medidas de respaldo de la información procesada	Falta de procedimientos de respaldo de la información procesada	Procesos	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
		Respalidar el procesamiento de las operaciones del negocio	Fallas en el procesamiento de las operaciones ejecutadas en el negocio	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
		Cumplir con los lineamientos establecidos para la administración de los sistemas tecnológicos.	Incumplimiento de estándares definidos para la administración de los sistemas tecnológicos	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
Gestión de Servicios Administrativos	Manejo y Selección de Proveedores.	Calificación y evaluación de proveedores	Inadecuada calificación de proveedores	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
		Definición de los proveedores críticos	Falta de identificación de proveedores críticos	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
		Establecer proveedores alternos	Falta de definición de proveedores alternos.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, producto y negocio.
		Proporcionar seguimiento a la calidad del servicio brindado.	Falta de seguimiento a la calidad del servicio prestado	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.
Gestión de Captaciones	Apertura de cuenta de ahorros	Atención y Control de Formulario de Solicitud del Cliente en Apertura de Cuenta.	Errores en el proceso de atención y llenado de formulario de solicitud de apertura de cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
		Ingreso al sistema la información del cliente al momento de apertura la cuenta.	Errores en el ingreso de información de los clientes	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
		Recepción de las firmas del cliente en los documentos de apertura.	Falta de verificación de las firmas al momento de aperturar una cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
		Depósito del socio y entrega de Libreta de Ahorro y Certificado de Aportación.	Errores en la recepción de fondos del cliente	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
	Reapertura de Cuenta	Recepción y control de solicitud de reapertura de cuenta.	Errores en el proceso de atención y llenado de formulario de solicitud de apertura de cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
		Verificación en el sistema los datos del cliente.	Falta de verificación de la información del cliente	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
		Recepción de las firmas en el solicitud del formulario de reapertura.	Falta de verificación de las firmas al momento de aperturar una cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
		Activación de la cuenta en ventanilla.	Error en la activación de la cuenta en ventanilla.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
Gestión de Captaciones	Retiro de Ahorros	Recepción del efectivo del Banco Central.	Existencia de faltantes y sobrantes en el proceso de recepción de dinero del Banco Central	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
		Transportación de fondos.	Pérdidas económicas por falta de seguridad al transportar el dinero en efectivo.	Eventos Externos	Fraude Externos
		Recepción y verificación de papeletas de depósito o retiro y documento de identificación.	Fallas en la recepción y verificación de datos en las papeletas de depósito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
		Captación de los depósitos de los clientes	Errores en el sistema de captación de fondos de los clientes	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

RIESGOS ASOCIADOS A EVENTOS Y FACTORES DE RIESGO

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDAD	RIESGO	FACTOR DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO
Gestión de Captaciones	Retiro de Ahorros	Ingreso o egreso de efectivo en caja.	Fallas en la entrega o recepción de efectivo de caja y existencia de desvío	Personas	Fraude Interno
		Cobros de servicios en ventanilla	Errores en la realización de cobros en ventanilla.	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
		Cuadre de Caja	Falta de verificación del cuadre de caja al final de cada jornada	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
	Emisión de Certificados de Depósitos	Recepción de documentos para emisión de certificado.	Falta de recepción de documentos requeridos para la emisión de certificados de depósito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
		Ingreso de información en el sistema para la emisión del certificado de depósito.	Error en el ingreso de información para la emisión de certificado de depósito a plazo	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
		Verificar que el Socio mantenga en su cuenta los fondos registrados en el documento de emisión.	Insuficiencia de fondos registrados en la cuenta del cliente	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
		Determinación de monto, tasa de interés y plazo.	Errores en la instrumentación de las condiciones para la emisión del certificado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
		Impresión y recepción de firma en el certificado de depósito.	Fallas en la revisión de la firma registrada en el certificado de depósito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
	Renovación de Certificados de Depósitos	Negociación de condiciones de renovación de depósito a plazo	Errores en la instrumentación de las condiciones para la emisión del certificado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
		Canje del certificado de depósito vencido por la nueva operación.	No recepción del certificado vencido para su renovación	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
	Cancelación o Precancelación de Certificados de Depósitos a Plazo	Recepción del formulario de solicitud para la precancelación de certificado de depósito.	No se recibió el certificado a cancelar	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
		Verificación del propietario del certificado de depósito a cancelar	No se identificó al cliente dueño del certificado de depósito a cancelar	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
		Negociación de los valores a ser precancelados considerando tiempo, monto y tasa de interés.	Error en los valores a ser liquidados	personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
		Entrega de valores según el certificado de depósito.	Error en los valores a ser cancelados	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
Gestión de Colocaciones	Otorgamiento de Créditos de Consumo, Vivienda, Microcrédito y Comercial	Recepción de información y requisitos para la solicitud de crédito.	Error en la recepción de documentación para la solicitud de crédito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
		Verificación del Historial Crediticio del Cliente	No se verifica el historial crediticio del socio.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
		Evaluación de las garantías presentadas.	Fallas en la revisión de las garantías presentadas tanto bienes y personas	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
		Análisis y Evaluación del Crédito	Error en el análisis y evaluación de la operación de crédito	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
		Aprobación del crédito según las condiciones acordadas.	Falta de revisión de las condiciones acordadas previa a la aprobación del crédito	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
		Recepción de las Firmas del Cliente y Garantes en los respectivos documentos.	Error en la revisión de la firmas del deudor y garantes en los respectivos documentos	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
		Desembolso de la operación de crédito	Error en la asignación en la forma de desembolso de la operación de crédito	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
	Seguimiento y Recuperación de Cartera	Revisión del pago de las cuotas de crédito.	Inobservancia en revisión de las personas que no han cumplido con sus pagos	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
		Gestión de recuperación de Cartera Vencida	Descuido de la gestión de recuperación de la cartera vencida por parte del personal encargado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.
		Verificación de días de mora de las operaciones de crédito.	Negligencia en el proceso de cálculo	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.
		Proceso de cobro Judicial y Extrajudicial	No recuperación de cartera vencida debido a deficiencias en el proceso de cobro extrajudicial y judicial	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

Una vez estructurado el mapa de riesgos, se determina la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el nivel de impacto que generaría el mismo, concluyendo con una valoración del riesgo.

Nivel de Probabilidad: Los siguientes niveles se definieron en 4 categorías para establecer el nivel de probabilidad de ocurrencia del evento de riesgo, de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA No.16 NIVEL DE PROBABILIDAD

CATEGORÍA	VALOR	DESCRIPCIÓN
Muy Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta es decir, que tiene un alto grado de seguridad que éste se presente. (90% al 100%)
Alta	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta es decir, se tiene entre 60% a 89% de seguridad que éste se presente.
Media	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media es decir, se tiene entre 30% a 59% de seguridad que éste se presente.
Baja	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja es decir, se tiene entre 1% a 29% de seguridad que éste se presente.

Nivel de Impacto: Los siguientes niveles se definieron en 4 categorías para establecer el nivel de impacto de evento de riesgo identificado, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No. 17 NIVEL DE IMPACTO

CATEGORÍA	VALOR	RANGO	DESCRIPCIÓN
Catastrófico	4	Pérdidas de más de 5.000 dólares	Riesgo cuya materialización influyen gravemente en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de sus objetivos impidiendo finalmente que éste se desarrolle de manera adecuada.
Severo	3	Pérdidas entre 3.001 y 5.000 dólares	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que este se desarrolle en forma normal.
Moderado	2	Pérdidas entre 1.001 y 3.000 dólares	Riesgo cuya materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle de forma adecuada.
Leve	1	Pérdidas hasta 1.000 dólares	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afecta el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El siguiente paso es la valoración del riesgo en función de la probabilidad y el impacto, estableciendo el siguiente gráfico:

Gráfico No. 10 MATRIZ DE RIESGO

PROBABILIDAD	4	Muy Alta	4 Moderado	8 Alto	12 Alto	16 Alto
	3	Alta	3 Moderado	6 Moderado	9 Alto	12 Alto
	2	Media	2 Bajo	4 Moderado	6 Moderado	8 Alto
	1	Baja	1 Bajo	2 Bajo	3 Moderado	4 Moderado
			Leve 1	Moderado 2	Severo 3	Catastrófico 4
			IMPACTO			

La valoración de los procesos objeto de análisis se presenta a continuación:

Tabla No. 18 VALORACIÓN DE RIESGOS

ACTIVIDAD	RIESGO	FACTOR DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		VALORACIÓN DE RIESGO	
Dar mantenimiento a los sistemas de operación	Inadecuado mantenimiento de los aplicativos de operación.	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	2	Media	2	Moderado	4	Moderado
Realizar mantenimientos preventivos y correctivos de los aplicativos tecnológicos.	Falta de mantenimientos preventivos y correctivos en los aplicativos tecnológicos	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	3	Alta	2	Moderado	6	Moderado
Ejecutar medidas de respaldo de la información procesada	Falta de procedimientos de respaldo de la información procesada	Procesos	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	4	Muy Alta	3	Severo	12	Alto
Respalidar el procesamiento de las operaciones del negocio	Fallas en el procesamiento de las operaciones ejecutadas en el negocio	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	3	Alta	4	Catastrófico	12	Alto
Cumplir con los lineamientos establecidos para la administración de los sistemas tecnológicos.	Incumplimiento de estándares definidos para la administración de los sistemas tecnológicos	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	3	Alta	4	Catastrófico	12	Alto
Calificación y evaluación de proveedores	Inadecuada calificación de proveedores	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	3	Alta	2	Moderado	6	Moderado
Definición de los proveedores críticos	Falta de identificación de proveedores críticos	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	2	Media	3	Severo	6	Moderado
Establecer proveedores alternos	Falta de definición de proveedores alternos.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, producto y negocio.	2	Media	3	Severo	6	Moderado
Proporcionar seguimiento a la calidad del servicio brindado.	Falta de seguimiento a la calidad del servicio prestado	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	1	Baja	1	Leve	1	Bajo

VALORACIÓN DE RIESGOS

ACTIVIDAD	RIESGO	FACTOR DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		VALORACIÓN DE RIESGO	
Atención y Control de Formulario de Solicitud del Cliente en Apertura de Cuenta.	Errores en el proceso de atención y llenado de formulario de solicitud de apertura de cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Ingreso al sistema la información del cliente al momento de apertura la cuenta.	Errores en el ingreso de información de los clientes	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	2	Moderado	4	Moderado
Recepción de las firmas del cliente en los documentos de apertura.	Falta de verificación de las firmas al momento de aperturar una cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Depósito del socio y entrega de Libreta de Ahorro y Certificado de Aportación.	Errores en la recepción de fondos del cliente	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Recepción y control de solicitud de reapertura de cuenta.	Errores en el proceso de atención y llenado de formulario de solicitud de apertura de cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	1	Baja	1	Leve	1	Bajo
Verificación en el sistema los datos del cliente.	Falta de verificación de la información del cliente	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Recepción de las firmas en el solicitud del formulario de reapertura.	Falta de verificación de las firmas al momento de aperturar una cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Activación de la cuenta en ventanilla.	Error en la activación de la cuenta en ventanilla.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	1	Baja	1	Leve	1	Bajo
Recepción del efectivo del Banco Central.	Existencia de faltantes y sobrantes en el proceso de recepción de dinero del Banco Central	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	1	Baja	3	Severo	3	Moderado
Transportación de fondos.	Pérdidas económicas por falta de seguridad al transportar el dinero en efectivo.	Eventos Externos	Fraude Externos	1	Baja	4	Catastrófico	4	Moderado
Recepción y verificación de papeletas de depósito o retiro y documento de identificación.	Fallas en la recepción y verificación de datos en las papeletas de depósito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	1	Baja	2	Moderado	2	Bajo
Captación de los depósitos de los clientes	Errores en el sistema de captación de fondos de los clientes	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	3	Alta	2	Moderado	6	Moderado
Ingreso o egreso de efectivo en caja.	Fallas en la entrega o recepción de efectivo de caja y existencia de desvío de fondos	Personas	Fraude Interno	1	Baja	2	Moderado	2	Bajo
Cobros de servicios en ventanilla	Errores en la realización de cobros en ventanilla.	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	1	Baja	2	Moderado	2	Bajo
Cuadre de Caja	Falta de verificación del cuadre de caja al final de cada jornada	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Recepción de documentos para emisión de certificado.	Falta de recepción de documentos requeridos para la emisión de certificados de depósito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Ingreso de información en el sistema para la emisión del certificado de depósito.	Error en el ingreso de información para la emisión de certificado de depósito a plazo	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Verificar que el Socio mantenga en su cuenta los fondos registrados en el documento de emisión.	Insuficiencia de fondos registrados en la cuenta del cliente	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	1	Baja	1	Leve	1	Bajo
Determinación de monto, tasa de interés y plazo.	Errores en la instrumentación de las condiciones para la emisión del certificado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	1	Baja	1	Leve	1	Bajo
Impresión y recepción de firma en el certificado de depósito.	Fallas en la revisión de la firma registrada en el certificado de depósito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	1	Baja	1	Leve	1	Bajo
Negociación de condiciones de renovación de depósito a plazo	Errores en la instrumentación de las condiciones para la emisión del certificado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	Media	2	Moderado	4	Moderado
Canje del certificado de depósito vencido por la nueva operación.	No recepción del certificado vencido para su renovación	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	3	Alta	1	Leve	3	Moderado
Recepción del formulario de solicitud para la precancelación de certificado de depósito.	No se recibió el certificado a cancelar	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	3	Alta	1	Leve	3	Moderado
Verificación del propietario del certificado de depósito a cancelar	No se identificó al cliente dueño del certificado de depósito a cancelar	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Negociación de los valores a ser precancelados considerando tiempo, monto y tasa de interés.	Error en los valores a ser liquidados	personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	1	Baja	2	Moderado	2	Bajo

VALORACIÓN DE RIESGOS

ACTIVIDAD	RIESGO	FACTOR DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		VALORACIÓN DE RIESGO	
Entrega de valores según el certificado de depósito.	Error en los valores a ser cancelados	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	1	Baja	2	Moderado	2	Bajo
Recepción de información y requisitos para la solicitud de crédito.	Error en la recepción de documentación para la solicitud de crédito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Verificación del Historial Crediticio del Cliente	No se verifica el historial crediticio del socio.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	1	Baja	3	Severo	3	Moderado
Evaluación de las garantías presentadas.	Fallas en la revisión de las garantías presentadas tanto bienes y personas	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	1	Baja	3	Severo	3	Moderado
Análisis y Evaluación del Crédito	Error en el análisis y evaluación de la operación de crédito	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	2	Media	3	Severo	6	Moderado
Aprobación del crédito según las condiciones acordadas.	Falta de revisión de las condiciones acordadas previa a la aprobación del crédito	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	1	Baja	2	Moderado	2	Bajo
Recepción de las Firmas del Cliente y Garantes en los respectivos documentos.	Error en la revisión de las firmas del deudor y garantes en los respectivos documentos	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	1	Baja	1	Leve	1	Bajo
Desembolso de la operación de crédito	Error en la asignación en la forma de desembolso de la operación de crédito	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	2	Media	1	Leve	2	Bajo
Revisión del pago de las cuotas de crédito.	Inobservancia en revisión de las personas que no han cumplido con sus pagos	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	1	Baja	1	Leve	1	Bajo
Gestión de recuperación de Cartera Vencida	Descuido de la gestión de recuperación de la cartera vencida por parte del personal encargado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	2	Media	3	Severo	6	Moderado
Verificación de días de mora de las operaciones de crédito.	Negligencia en el proceso de cálculo	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	1	Baja	2	Moderado	2	Bajo
Proceso de cobro Judicial y Extrajudicial	No recuperación de cartera vencida debido a deficiencias en el proceso de cobro extrajudicial y judicial	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	1	Baja	2	Moderado	2	Bajo

La matriz de riesgos que se ha obtenido de la valoración de los riesgos identificados por su probabilidad e impacto se presenta a continuación:

Gráfico No. 11 MATRIZ DE RIESGO

PROBABILIDAD	4	Muy Alta	Moderado 0	Alto 0	Alto 1	Alto 0
	3	Alta	Moderado 2	Moderado 3	Alto 0	Alto 2
	2	Media	Bajo 11	Moderado 3	Moderado 4	Alto 0
	1	Baja	Bajo 8	Bajo 8	Moderado 3	Moderado 1
			Leve 1	Moderado 2	Severo 3	Catastrófico 4
			IMPACTO			

Una vez efectuada la valoración de los riesgos, es importante realizar un diagnóstico de los procesos mediante el diseño e implementación de indicadores de gestión, identificando la periodicidad y responsables de su evaluación.

A continuación de manera conjunta con el Jefe de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., se han diseñado varios indicadores útiles para los procesos críticos aplicables en la Cooperativa.

Tabla No. 19 INDICADORES

PROCESO CRÍTICO	INDICADOR	DEFINICIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Gestión de Tecnologías TICS	$\frac{\text{Respaldos Fallidos}}{\text{Respaldos Precesados}}$	Mide la eficiencia de la realización de los respaldos realizados de la información procesada.	Semanal	Jefe de Unidad Tecnológica
	$\frac{\text{Mantenimientos Realizados}}{\text{Mantenimientos Planificados}}$	Mide el porcentaje de mantenimientos realizados con relación a los mantenimientos planificados por el área tecnológica.	Mensual	Jefe de Unidad Tecnológica
Gestión de Servicios Administrativos	$\frac{\text{No. de Proveedores Calificados}}{\text{Total de Proveedores}}$	Mide el porcentaje de proveedores calificados en relación al total de proveedores que prestan servicios a la Institución.	Mensual	Jefe Financiero
	$\frac{\text{No. de Proveedores Alternos}}{\text{No. de Servicios Críticos}}$	Mide el porcentaje de servicios críticos que cuentan con proveedores alternos que garantizan la continuidad del negocio.	Mensual	Jefe Financiero
	$\frac{\text{Reclamos Resueltos}}{\text{Reclamos Presentados}}$	Determina el porcentaje de reclamos a proveedores que fueron resueltos para mejorar el servicio prestado.	Mensual	Jefe Financiero
Gestión de Captaciones	$\frac{\text{Ctas. Correctamente Aperturadas}}{\text{Total de Ctas. Aperturadas}}$	Establece la eficiencia en la apertura de cuentas	Mensual	Asesor de Negocios
	$\frac{\text{Total de Ingresos realizados correctamente}}{\text{Total de Ingresos Realizados}}$	Determina la eficiencia en el ingreso de datos al sistema.	Mensual	Asesor de Negocios
	$\frac{\text{No. de Ctas reaperturadas Correctamente}}{\text{Total de Cuentas Reaperturadas}}$	Establece la eficiencia en la reapertura de cuentas.	Mensual	Asesor de Negocios
	$\frac{\text{No. de Sobrantes o Faltantes}}{\text{Total de Transacciones Realizadas}}$	Mide la diferencia reportada en el área de caja por faltantes o sobrantes registrados.	Diaria	Jefe de Cajas
	$\frac{\text{Certificados Emitidos Correctamente}}{\text{Total de Certificados Emitidos}}$	Determina la eficiencia en la apertura de certificados de depósito.	Mensual	Asesor de Negocios
	$\frac{\text{No. de Certificados Renovados}}{\text{Total de Certificados Emitidos}}$	Mide el porcentaje de renovación con relación al número de certificados emitidos.	Mensual	Asesor de Negocios
	$\frac{\text{No. de Reclamos por errores en cancelaciones}}{\text{Total de Certificados Cancelados}}$	Determina el número de errores en la cancelación de certificados de depósito.	Mensual	Asesor de Negocios
Gestión de Colocaciones	$\frac{\text{No. de Operaciones Autorizadas}}{\text{No de Solicitudes Presentadas}}$	Mide la efectividad del número de operaciones de crédito autorizadas.	Mensual	Asesor de Negocios
	$\frac{\text{Tiempo Promedio de desembolso de Crédito}}{\text{Tiempo Estimado de Desembolso de Crédito}}$	Mide el tiempo que toma el proceso de desembolso de una operación desde la entrega de la solicitud hasta la entrega del dinero al Socio.	Mensual	Asesor de Negocios
	$\frac{\text{Total de Operaciones Recuperadas}}{\text{Total de Operaciones Vencidas}}$	Mide la eficiencia en el proceso de recuperación de la cartera que está en días de mora.	Mensual	Asesor de Negocios

Finalmente la evaluación de riesgo operativo requiere que se identifiquen los controles existentes así como la eficiencia de los mismos, estableciendo las acciones necesarias para mitigar el riesgo efectivo.

Tabla No. 20 IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES

ACTIVIDAD	RIESGO	FACTOR DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	CONTROL	EFFECTIVIDAD DEL CONTROL
Dar mantenimiento a los sistemas de operación	Inadecuado mantenimiento de los aplicativos de operación.	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.		Inexistente
Dar mantenimientos preventivos y correctivos a los aplicativos tecnológicos.	Falta de mantenimientos preventivos y correctivos en los aplicativos tecnológicos	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.		Inexistente
Ejecutar medidas de respaldo de la información procesada	Falta de procedimientos de respaldo de la información procesada	Procesos	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	Respaldo centralizado de la información de los diferentes instrumentos tecnológicos	Efectivo
Respaldo el procesamiento de las operaciones del negocio	Fallas en el procesamiento de las operaciones ejecutadas en el negocio	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	Verificación diaria del respaldo en las operaciones del negocio	Adecuado
Cumplir con los lineamientos establecidos para la administración de los sistemas tecnológicos.	Incumplimiento de estándares definidos para la administración de los sistemas tecnológicos	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	Creación del departamento de tecnología cumpliendo normativas emitidas por organismos reguladores	Adecuado
Calificación y evaluación de proveedores	Inadecuada calificación de proveedores	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Evaluación de la calificación del proveedor previo a la contratación	Adecuado
Definición de los proveedores críticos	Falta de identificación de proveedores críticos	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.		Inexistente
Establecer proveedores alternos	Falta de definición de proveedores alternos.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, producto y negocio.		Inexistente
Proporcionar seguimiento a la calidad del servicio brindado.	Falta de seguimiento a la calidad del servicio prestado	Tecnología de Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	Informes constantes sobre la calidad del servicio recibido	Adecuado
Atención y Control de Formulario de Solicitud del Cliente en Apertura de Cuenta.	Errores en el proceso de atención y llenado de formulario de solicitud de apertura de cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación que los campos del formulario estén debidamente llenados	Adecuado
Ingreso al sistema la información del cliente al momento de apertura la cuenta.	Errores en el ingreso de información de los clientes	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de información posterior a la apertura de cuenta	Adecuado
Recepción de las firmas del cliente en los documentos de apertura.	Falta de verificación de las firmas al momento de aperturar una cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de información posterior a la apertura de cuenta	Adecuado
Depósito del socio y entrega de Libreta de Ahorro y Certificado de Aportación.	Errores en la recepción de fondos del cliente	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Utilización de máquinas contadoras de billetes	Adecuado
Recepción y control de solicitud de reapertura de cuenta.	Errores en el proceso de atención y llenado de formulario de solicitud de apertura de cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación que los campos del formulario estén debidamente llenados	Adecuado
Verificación en el sistema los datos del cliente.	Falta de verificación de la información del cliente..	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de información posterior a la apertura de cuenta	Adecuado
Recepción de las firmas en el solicitud del formulario de reapertura.	Falta de verificación de las firmas al momento de aperturar una cuenta	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de información posterior a la apertura de cuenta	Adecuado
Activación de la cuenta en ventanilla.	Error en la activación de la cuenta en ventanilla.	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de información posterior a la activación de la cuenta	Adecuado
Recepción del efectivo del Banco Central.	Existencia de faltantes y sobrantes en el proceso de recepción del dinero del Banco Central	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Utilización de máquinas contadoras de billetes	Adecuado
Transportación de fondos.	Pérdidas económicas por falta de seguridad al transportar el dinero en efectivo.	Eventos Externos	Fraude Externos	Terceización del transporte de valores	Adecuado
Recepción y verificación de papeletas de depósito o retiro y documento de identificación.	Falla en la recepción y verificación de datos en las papeletas de depósito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Escaneo de papeletas de depósito o retiro posterior a la operación	Adecuado
Captación de los depósitos de los clientes	Errores en el sistema de captación de fondos de los clientes	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Utilización de máquinas contadoras de billetes	Adecuado

ACTIVIDAD	RIESGO	FACTOR DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	CONTROL	EFFECTIVIDAD DEL CONTROL
Ingreso o egreso de efectivo en caja.	Fallas en la entrega o recepción de efectivo de caja y existencia de desvío de fondos	Personas	Fraude Interno	utilización de máquinas contadoras de billetes y control diario de los fondos de caja	Adecuado
Cobros de servicios en ventanilla	Errores en la realización de cobros en ventanilla.	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Cuadre de Valores recaudados	Efectivo
Cuadre de Caja	Falta de verificación del cuadre de caja al final de cada jornada	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Recepción diaria de caja por parte del supervisor	Efectivo
Recepción de documentos para la emisión de certificado.	Falta de recepción de documentos requeridos para la emisión de certificados de depósito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Revisión de documentación posterior a la emisión del certificado	Efectivo
Ingreso de información en el sistema para la emisión del certificado.	Error en el ingreso de información para la emisión de certificado de depósito a plazo	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Revisión de información posterior a la entrega del certificado	Efectivo
Vetificar que el Socio mantenga en su cuenta los fondos registrados en el documento de emisión.	Insuficiencia de fondos registrados en la cuenta del cliente	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.		Inexistente
Determinación de monto, tasa de interés y plazo.	Errores en la instrumentación de las condiciones para la emisión del certificado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de las condiciones pactadas previo a la impresión del certificado	Adecuado
Impresión y recepción de firma en el certificado de depósito.	Fallas en la revisión de la firma registrada en el certificado de depósito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Verificación de las firmas en relación a la cédula de identidad por parte del	Adecuado
Negociación de condiciones de renovación de depósito a plazo	Errores en la instrumentación de las condiciones para la emisión del certificado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio		Inexistente
Canje del certificado de depósito vencido por la nueva operación.	No recepción del certificado vencido para su renovación	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.		Inexistente
Recepción del formulario de solicitud para la precancelación de certificado de depósito.	No se recibió el certificado a cancelar	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Revisión de documentación posterior a la emisión del certificado	Efectivo
Verificación de identidad del propietario del certificado de depósito a cancelar	No se identificó al cliente dueño del certificado de depósito a cancelar	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Solicitud del documento de identificación en ventanilla previo al pago	Adecuado
Negociación de los valores a ser precancelados considerando tiempo, monto y tasa de interés.	Error en los valores a ser liquidados	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.		Inexistente
Entrega de valores según el certificado de depósitos.	Error en los valores a ser cancelados	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Revisión en el sistema y certificado previo a la cancelación	Adecuado
Recepción de información y requisitos para la solicitud de crédito.	Error en la recepción de documentación para la solicitud de crédito	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Revisión de la documentación presentada posterior a la recepción	Adecuado
Verificación del Historial Crediticio del Cliente	No se verifica el historial crediticio del socio.	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Generación del Buro Crediticio y revisión en la central de riesgos	Adecuado
Evaluación de las garantías presentadas.	Fallas en la revisión de las garantías presentadas tanto bienes y personas	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Análisis exhaustivo de los garantos o de bienes en prenda, mediante peritajes	Adecuado
Análisis y Evaluación del Crédito	Error en el análisis y evaluación de la operación de crédito	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Aprobación de crédito mediante niveles de aceptación	Adecuado
Aprobación del crédito según las condiciones acordadas.	Falta de revisión de las condiciones acordadas previa aprobación del crédito	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Aprobación de crédito mediante niveles de aceptación	Adecuado
Recepción de las Firmas del Cliente y Garantes en los respectivos documentos.	Error en la revisión de la firmas del deudor y garantes en los respectivos documentos	Personas	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Revisión de firmas en comparación con la cédula de ciudadanía del cliente y garantes	Adecuado
Desembolso de la operación de crédito	Error en la asignación en la forma de desembolso de la operación de crédito	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.		Inexistente
Revisión del pago de la cuota de crédito.	Inobservancia en revisión de las personas que no han cumplido con sus pagos	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Generación del proceso de cobro 2 veces al día	Efectivo
Gestión de recuperación de Cartera Vencida	Descuido de la gestión de recuperación de la cartera vencida por parte del personal encargado	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.	Seguimiento de la cartera vencida por parte del área legal	Adecuado
verificación de días de mora de las operaciones de crédito.	Negligencia en el proceso de cálculo	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Proceso de calificación de crédito vencido automático	Efectivo
Proceso de cobro Judicial y Extrajudicial	No recuperación de cartera vencida debido a deficiencias en el proceso de cobro extrajudicial y judicial	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.	Seguimiento de la cartera vencida por parte del área legal	Adecuado

3.3.6. Análisis de los Resultados

Del análisis realizado a los procesos críticos de la Cooperativa Baños Ltda., se ha establecido que en los 4 procesos críticos, se han producido 46 eventos de riesgo, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla No. 21 EVENTOS DE RIESGO POR PROCESOS

PROCESO CRÍTICO	RIESGOS
Gestión de Tecnología Tics	5
Gestión de Servicios Administrativos	4
Gestión de Captaciones	26
Gestión de Colocaciones	11
TOTAL	46

Elaborado por: Las Autoras

Estos eventos de riesgo se encuentran distribuidos entre los siguientes factores, la mayor cantidad de riesgos se registran en el factor Personas con 28 eventos de riesgo, principalmente por deficiencias en las prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio con 22 eventos de riesgo, Por deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros 5 eventos de riesgo, mientras que solo 1 evento de riesgo está relacionado con fraude interno.

El siguiente factor son los Procesos con 12 eventos de riesgo, 2 por prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio, 9 por deficiencias en la ejecución de procesos, el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros y 1 por interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.

En el factor Tecnología de Información se registran 5 eventos de riesgo todos ellos generados por la interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información. Finalmente se ha registrado 1 evento por el factor Eventos externos considerado como fraude externo.

Tabla No. 22 CATEGORIZACIÓN DE LOS EVENTOS Y FACTORES DE RIESGO

Factores Y Eventos De Riesgo	No. de Eventos de Riesgo	
Personas		28
Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	22	
Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	5	
Fraude interno	1	
Procesos		12
Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	2	
Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	9	
Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	1	
Tecnología de la Información		5
Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.	5	
Eventos Externos		1
Fraude Externo	1	
TOTAL DE EVENTOS		46

Elaborado por: Las Autoras

De los datos analizados se puede determinar que la mayoría de los controles son efectivos y adecuados pero también existen procesos cuya efectividad del control es inexistente, en los cuales están los siguientes sub procesos: tecnología de información, manejo y selección de proveedores, captaciones y colocaciones. Específicamente en las actividades que comprende el mantenimientos a los aplicativos tecnológicos, la definición de proveedores críticos y alternos, omisión al realizar las transacciones en la entrega de la emisión de certificados

Tabla No. 23 EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

Efectividad de los Controles	Controles	%
Adecuado	29	63.05%
Efectivo	8	17.39%
Inexistente	9	19.56%
TOTAL	46	100%

Elaborado por: Las Autoras

3.4. Valoración del Riesgo Operativo

El Comité de Basilea, presenta tres métodos para calcular los requerimientos de capital por riesgo operacional, en orden creciente de sofisticación y sensibilidad al riesgo: el Método del Indicador Básico, el Método Estándar, los Métodos de Medición Avanzada (AMA).

3.4.1. Método Indicador Básico

El Comité de Basilea describe que las Instituciones Financieras que utilicen el Método del Indicador Básico deberán cubrir el riesgo operacional con un capital equivalente al promedio de los tres últimos años de un porcentaje fijo (denotado como alfa) de sus ingresos brutos anuales positivos. Al calcular este promedio, se excluirán tanto del numerador como del denominador los datos de cualquier año en el que el ingreso bruto anual haya sido negativo o igual a cero.

La exigencia de capital en el método Indicador básico se expresa de la siguiente manera:

$$KBIA = [\Sigma(GI1 \dots n \times \alpha)]/n$$

Es decir las Instituciones Financieras deben cubrir el riesgo operativo con un capital equivalente a un porcentaje fijo (designado como alfa) del ingreso bruto.

Donde:

KBIA = La exigencia de capital en el Método del Indicador Básico

GI = Ingresos brutos anuales medios, cuando sean positivos, de los tres últimos años

n = Numero de años (entre los tres últimos) en los que los ingresos brutos fueron positivos

α = 15%, parámetro establecido por el Comité, que relaciona el capital exigido al conjunto del sector con el nivel del indicador en el conjunto del sector.

La consideración más importante que se debe tener al aplicar este método, es que los ingresos brutos equivalen a los ingresos netos en concepto de intereses más otros ingresos netos ajenos a intereses.

El cálculo consiste básicamente en la aplicación de un factor Alfa, que el Comité de Basilea ha establecido en un 15%. A continuación se muestra los Estados de Resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., de los años 2014, 2015 y 2016.

Tabla No. 24 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS							
CÓDIGO	CUENTAS	2014		2015		2016	PROMEDIO
5	INGRESOS		7,181,260.24		7,150,126.28	4,623,032.71	6,318,139.74
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	6,068,123.90		5,975,508.69		3,821,925.53	5,288,519.37
52	COMISIONES GANADAS	83,162.13		203,413.60		204,868.77	163,814.83
54	INGRESOS POR SERVICIOS	95,686.70		273,302.65		203,945.82	190,978.39
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	12,297.51		55.80		0.00	4,117.77
56	OTROS INGRESOS	921,990.00		697,845.54		392,292.59	670,709.38
4	GASTOS		7,438,586.25		7,246,303.32	6,021,424.52	6,902,104.70
41	INTERESES CAUSADOS	4,162,684.97		3,093,126.01		2,286,861.01	3,180,890.66
42	COMISIONES CAUSADAS	6.00		3.50		0.00	3.17
44	PROVISIONES	16.25		504,000.00		0.00	168,005.42
45	GASTOS DE OPERACION	3,012,926.92		3,468,547.43		3,650,938.65	3,377,471.00
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	262,952.11		180,626.38		83,624.86	175,734.45
	TOTAL INGRESOS		7,181,260.24		7,150,126.28	4,623,032.71	6,318,139.74
	TOTAL GASTOS		7,438,586.25		7,246,303.32	6,021,424.52	6,902,104.70
	RESULTADO OPERATIVO		(257,326.01)		(96,177.04)	(1,398,391.81)	(583,964.95)

Al realizar el respectivo análisis para la práctica de este método, se determina que no es posible la aplicación del mismo debido a que la Cooperativa durante los tres últimos años mantiene pérdidas en sus operaciones.

A pesar de no poder efectuarse la aplicación práctica del método se tiene claro que mientras mayor sea el margen de los ingresos generados por las instituciones es decir mayor sea su eficiencia, mayor será el valor de pérdida esperada que la entidad tendrá que provisionar. En este método no se consideran la cantidad de eventos de riesgo registrados, ni el impacto o probabilidad de ocurrencia de los mismos.

A continuación se propone el esquema mediante el cual se obtienen los datos para la aplicación de este método, que en el caso de la Cooperativa Baños, no fue posible realizar.

Tabla No. 25 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CODIGO	CUENTA	PROMEDIO 2014 AL 2016
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	5,288,519.37
41	- INTERESES CAUSADOS	3,180,890.66
	= MARGEN NETO DE INTERESES	2,107,628.71
52	+ COMISIONES GANADAS	163,814.83
54	+ INGRESOS POR SERVICIOS	190,978.39
42	- COMISIONES CAUSADAS	3.17
53	+ UTILIDADES FINANCIERAS	0.00
43	- PÉRDIDAS FINANCIERAS	0.00
	= MARGEN BRUTO FINANCIERO	2,462,418.77
44	- PROVISIONES	168,005.42
	= MARGEN NETO FINANCIERO	2,294,413.35
45	- GASTOS DE OPERACIÓN	3,377,471.00
	= MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	(1,083,057.65)
55	+ OTROS INGRESOS OPERACIONALES	4,117.77
46	- OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	0.00
	= MARGEN OPERACIONAL	(1,078,939.88)
56	+ OTROS INGRESOS	670,709.38
47	- OTROS GASTOS Y PERDIDAS	175,734.45
	= GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	(583,964.95)
48	- IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	0.00
	= GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	(583,964.95)

3.4.2. Método Estándar

En el Método Estándar, el Comité de Basilea detalla que, las actividades de los bancos se dividen en ocho líneas de negocio: finanzas corporativas, negociación y ventas, banca minorista, banca comercial, pagos y liquidación, servicios de agencia, administración de activos e intermediación minorista.

Por lo que, se calcula el ingreso bruto de cada línea de negocio y no el obtenido por la Institución en su conjunto. El ingreso bruto de cada línea de negocio es un indicador amplio que permite aproximar el volumen de operaciones del banco y con ello el nivel del riesgo operacional que es probable que asuma el banco en cada línea de negocio. El indicador sirve como un valor sustitutivo aproximado de la cantidad de riesgo operativo en cada línea comercial.

A continuación se presenta un cuadro con las unidades comerciales, líneas de negocio e indicadores propuestos.

Tabla No. 26 LINEAS DE NEGOCIO Y FACTORES

Unidades Comerciales	Líneas de Negocio	Factores Beta
Banca de Inversiones	Finanzas corporativas	$\beta_1 = 18\%$
	Negociación y ventas	$\beta_2 = 18\%$
Banca	Banca minorista	$\beta_3 = 12\%$
	Banca comercial	$\beta_4 = 15\%$
	Pagos y liquidación	$\beta_5 = 18\%$
Otros	Servicios de agencia	$\beta_6 = 15\%$
	Administración de activos	$\beta_7 = 12\%$
	Intermediación minorista	$\beta_8 = 12\%$

Para el cálculo del requerimiento de capital de cada línea se multiplica el ingreso bruto por un factor (denominado beta) que se asigna a cada una de las líneas de negocio. El factor beta se considera una aproximación a la relación que existe en el sector bancario, entre el historial de pérdidas debido al riesgo operacional de cada línea de negocio y el nivel agregado de ingresos brutos generados por esa misma línea.

La exigencia de capital total se calcula sumando las exigencias de capital regulador de cada una de las líneas comerciales y se expresa de la siguiente manera:

El requerimiento total de capital se expresa como:

$$K_{TSA} = \left\{ \sum_{\text{years } 1-3} \max \left[\sum (GI_{t-8} \times \beta_{t-8}), 0 \right] \right\} / 3$$

Dónde:

KTSA = La exigencia de capital en el Método Estándar

GI_{1-8} = Los ingresos brutos anuales de un año dado, como se define en el Método del Indicador Básico, para cada una de las ocho líneas de negocio.

β_{1-8} = Un porcentaje fijo, establecido por el Comité, que relaciona la cantidad de capital requerido con el ingreso bruto de cada una de las ocho líneas de negocio.

En el análisis para la aplicación de este método, al igual que el anterior se tiene restricciones puesto que, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., no elabora sus estados de resultados por líneas de negocio y adicional a esto los tres últimos años se han generado pérdidas económicas. Se observa que este método tampoco establece una relación entre los eventos de riesgo, ni su probabilidad ni su impacto, pero sí resulta indispensable que en las instituciones se cuente con una Gestión de Riesgo Operativo y más aún elaboren sus estados de resultados por líneas de negocio.

A continuación se presenta un formato que puede ser utilizado para la elaboración de estados de resultados por líneas de negocio, en este caso la Cooperativa caso de estudio mantiene únicamente dos líneas de negocio que son, la banca minorista y pagos y liquidaciones.

Tabla No. 27 ESTADOS DE RESULTADOS POR LINEAS DE NEGOCIO

CODIGO	CUENTA	PROMEDIO 2014 AL 2016
	BANCA MINORISTA	
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	
41	- INTERESES CAUSADOS	
	= MARGEN NETO DE INTERESES	
52	+ COMISIONES GANADAS	
54	+ INGRESOS POR SERVICIOS	
42	- COMISIONES CAUSADAS	
53	+ UTILIDADES FINANCIERAS	
43	- PÉRDIDAS FINANCIERAS	
	= MARGEN BRUTO FINANCIERO	
44	- PROVISIONES	
	= MARGEN NETO FINANCIERO	
45	- GASTOS DE OPERACIÓN	
	= MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	
56	+ OTROS INGRESOS	
47	- OTROS GASTOS Y PERDIDAS	
	= GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	
	PAGOS Y LIQUIDACIONES	
55	+ OTROS INGRESOS OPERACIONALES	
46	- OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	
	= MARGEN OPERACIONAL	
44	- PROVISIONES	
45	- GASTOS DE OPERACIÓN	
	= GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS	

3.4.3. Método de Medición Avanzada (AMA)

El Comité de Basilea establece criterios generales para que las Instituciones Financieras puedan utilizar el método de medición avanzada (AMA), enmarcándose en que el Consejo de Administración y la Alta Dirección deben participar activamente en la supervisión del marco de gestión del riesgo operacional, mismo que debe ser conceptualmente sólido y aplicado íntegramente, además de contar con recursos suficientes para utilizar la metodología en las principales líneas de negocio, así como en los ámbitos de control y auditoría.

La utilización del AMA por las Instituciones Financieras debe someterse a un período de seguimiento inicial por parte del supervisor, quien además, durante ese tiempo determinará si el método es creíble y adecuado.

En este método se debe estimar de forma razonable las pérdidas inesperadas de la Institución, para ello se debe combinar datos relevantes de pérdidas tanto internos como externos, análisis de escenarios, así como el entorno del negocio y los factores de control interno que son propios de cada Institución. También se debe asignar el capital económico por riesgo operacional entre las distintas líneas de negocio y mejorar la gestión de cada una de ellas.

En el caso de estudio, resulta indispensable que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., disponga de una base de datos de pérdidas operacionales desglosadas por tipo de riesgo y línea de negocio. Por lo que es justamente en ese requisito donde la Cooperativa tiene un obstáculo, pues a pesar que ha venido incrementando su base de datos desde que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitió la resolución mediante la cual obligaba a las cooperativas a realizar la gestión de riesgo operativo en el año 2010, la Cooperativa no ha logrado generar una base de datos sólida que permita la aplicación de este método.

Concluyendo que el método de medición avanzada requiere de la aplicación de procedimientos estadísticos basados en la base de datos tanto de eventos externos como de eventos internos que durante los últimos años han venido generándose en la Cooperativa,

además de requerir una cultura organizacional basada en riesgos que concientice al personal que labora en la Institución sobre la importancia de reportar los diferentes eventos de riesgo.

Se propone la siguiente matriz para generar la Base de Datos de Eventos de Pérdidas y Matriz de Riesgos, necesaria para la aplicación de este método:

Tabla No.28 BASE DE DATOS DE EVENTOS DE PÉRDIDAS Y MATRIZ DE RIESGOS

USUARIO	(seleccione el usuario)	
ÁREA	(automática)	
MACRO-PROCESO	(automática)	PROCESO (automática)
SUBPROCESO	(seleccione subproceso)	
MES DE REPORTE	(seleccione mes de reporte)	AÑO DE REPORTE (seleccione año de reporte)

EVEN TO	TIPO DE EVENTO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	CAUSAS HIPOTÉTICAS DEL EVENTO	CANTIDAD DE EVENTOS	FECHA OCURRENCIA	FECHA DE RESGISTRO	PÉRDIDA ESTIMADA
(seleccione categoría)	(seleccione tipo)	(describa el evento)	(describa causa)	(ingrese numero)	(ingrese fecha)	(ingrese fecha)	(ingrese valor)

Fuente: Coronel G.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.Conclusiones

- ✓ Los diferentes conceptos que manejan el Comité de Basilea y la Superintendencia de Bancos con relación al riesgo operativo constituyen la base fundamental para administrar este tipo de riesgo de forma eficaz. La Institución se basa en esta normativa al momento de establecer las estrategias para identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo operativo, además determinan los factores y los posibles eventos de riesgo.

Procesos: Se considera los procesos gobernantes, productivos y habilitantes

Personas: Se establecen los procesos de Incorporación, permanencia y desvinculación del personal. Las personas son uno de los factores más importantes para el éxito o fracaso de la gestión de riesgo en las instituciones, debido a que son las encargadas de cumplir con los procesos, ejecutar los controles, detectar las fallas e insuficiencia en los procesos y alertar a la administración sobre posibles eventos de riesgos en los mismos.

Tecnología de Información: Gobierno corporativo, medidas de seguridad, procesamiento de tecnología de información. La tecnología de información es el motor principal del negocio pues es en donde se registran, procesan, mantienen y controlan todas las transacciones realizadas por los clientes, por lo que una falla en los mismos ocasionaría que se interrumpa el servicio, produciendo pérdidas financieras, por lo tanto este factor de riesgo debe ser el más atendido dentro de la Institución

Eventos Externos: Gestión de planes de contingencia y continuidad del negocio en el caso de fallas por desastres naturales, actos delictivos o fallas en servicios públicos.

- ✓ Los procedimientos para la administración del riesgo operativo consisten en identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo mediante la agrupación de los procesos por líneas de negocio, evento de riesgo y tipo de riesgo.
- ✓ En la identificación de los procesos críticos existentes en la Cooperativa, se obtuvieron los siguientes resultados:
 - En el Proceso de Gestión de Tecnología TICS el impacto es alto en el subproceso gestión de operaciones, debido a que no existe un adecuado mantenimiento de los aplicativos de operación, falta de procedimientos de respaldo de la información procesada y por el incumplimiento de estándares definidos para la administración de los sistemas tecnológicos, todas estas fallas ocasionan una interrupción de las operaciones diarias del negocio.
En el mismo ámbito, la Cooperativa no puede prestar el servicio de tarjetas de débito ya que no cuenta con la infraestructura tecnológica adecuada además no tiene un sistema de soporte de todas las operaciones diarias, siendo esta una herramienta necesaria que podría ayudar a prevenir los factores y eventos de riesgo.
 - En el proceso de Gestión de Servicios Administrativos, el impacto es alto en el subproceso manejo y selección de proveedores, debido a una inadecuada identificación, calificación, definición y seguimiento de los proveedores lo cual provoca una interrupción en el negocio, deficiencia en la ejecución de procesos y una mala relación con los proveedores y terceros.
 - En el proceso de Gestión de Captaciones, el impacto es alto en los subprocesos apertura y reapertura de cuentas, retiros de ahorro y emisión, renovación, cancelación y pre cancelación de certificados de depósito. La falla en estos subprocesos se da por errores en el proceso de atención y llenado de formularios, falta de verificación de la información del socio, errores en la recepción de fondos del cliente, existencia de faltantes o sobrantes al momento de cuadrar caja, errores en la recaudación de fondos, inconsistencias en la emisión de certificados de depósito y cancelación de los mismos, todas estas fallas provocan deficiencia en la ejecución de

procesos y relación con proveedores y terceros, se genera fraude interno y falla en las prácticas relacionadas con los clientes, productos y negocio.

- En el proceso de colocaciones dentro del subproceso otorgamiento de créditos y recuperación de cartera el impacto es alto debido a que existen errores en la recepción de la documentación, falta de verificación del historial crediticio del cliente, inconsistencia en la verificación de las garantías presentadas puesto que estas no cubren con los parámetros establecidos al momento de realizar la recuperación de cartera vencida, de forma general el proceso de colocaciones es el que más incumple con lo dispuesto en el manual de crédito aprobado por la Cooperativa, ocasionando deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en la relación con proveedores y terceros.
-
- ✓ Los gestores de riesgo deben asegurar que la alta Gerencia establezca controles internos y procedimientos de auditoría efectivos; también, que tengan políticas para administrar o reducir el riesgo operacional (mediante seguros o planes de contingencia). El Jefe de Riesgos deberá asegurarse que la Cooperativa cuente con planes adecuados y bien probados ante la falla de los principales sistemas, incluyendo instalaciones remotas para protegerse ante tales eventos.
 - ✓ El desarrollo del presente trabajo fue de carácter cualitativo debido a que el personal involucrado, jefe de riesgo y jefe operativo no disponían de registros históricos de eventos de riesgo operativo y en algunos casos tenían conocimiento de la información pero era confidencial.
 - ✓ De forma general la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., no constituye un sistema sólido pues la mayor parte de su cartera no se encuentra respaldada con garantías confiables siendo esta la principal debilidad y causa de las pérdidas operacionales generadas en esta Institución.
 - ✓ Dentro de la Cooperativa existe un escaso control por parte de los supervisores, por lo que el principal problema surge en el área de crédito, por la concesión de fondos vinculados surgiendo el incumplimiento del manual de políticas y procedimientos de crédito. En el mismo ámbito dentro del área de colocaciones no existe un análisis

previo a la realización de las inversiones de los fondos de la Cooperativa, lo que conlleva a una aparente mala administración y gestión de recursos, es importante que la empresa evalúe esta situación.

- ✓ Para la valoración del riesgo operativo, se planteó tres métodos para calcular los requerimientos de capital por riesgo operacional, establecidos por el Comité de Basilea que son: Método Indicador Básico, el Método Estándar y el Métodos de Medición Avanzada (AMA). En la aplicación práctica de estos métodos se determina lo siguiente:
 - En el Método Indicador Básico la Institución debe cubrir el riesgo operacional con un capital equivalente al promedio de los ingresos brutos anuales positivos de los tres últimos años, en la aplicación de este método se concluye que no es posible la misma debido que la Cooperativa mantiene durante los tres últimos años, pérdidas en sus operaciones.
 - En el Método Estándar la Cooperativa debe calcular sus ingresos brutos por líneas de negocio, siendo este el indicador que permite determinar el volumen de operaciones y con ello el nivel de riesgo operacional. En la parte práctica de este método se establece que la Cooperativa no tiene elaborados sus Estados de Resultados por líneas de negocio, pues lo hacen de forma general, adicional a esto tal como el primer método se tiene la presencia de pérdidas operacionales en los tres últimos ejercicios económicos.
 - En el AMA se debe estimar de forma razonable las pérdidas inesperadas de la Institución, para ello se debe mantener una base de datos de eventos internos y externos, análisis de escenarios, así como también se debe asignar el capital económico por riesgo operacional entre las distintas líneas de negocio. En la Cooperativa, aún no se ha generado una base de datos histórica que permita la identificación de posibles eventos de riesgo que se generan por las actividades diarias del negocio.
- ✓ Para la valoración del riesgo operativo también se establecen criterios y bases de aplicación que al momento de la ejecución resultan indispensables ponerlos en práctica, además se debe considerar que las Institución debe mantener una base de datos estructurada que permita registrar, ordenar, clasificar y disponer de

información sobre eventos de riesgo operativo por línea de negocio determinando la frecuencia e impacto. Si bien es cierto esta base de datos tuvo que ser alimentada aproximadamente desde hace cuatro años atrás según la resolución de la Superintendencia de Bancos, lamentablemente en la Cooperativa caso de estudio no se dio cumplimiento a tal disposición.

- ✓ Otra de las principales causas por las cuales la institución ha disminuido su rentabilidad es debido a la variedad de Cooperativas presentes en el mercado.

4.2.Recomendaciones

- ✓ La Cooperativa sin importar el segmento en el cual se ubica tiene la obligación de gestionar el riesgo operativo de forma integral, según las nuevas regulaciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- ✓ La Cooperativa debe desarrollar, establecer, implementar y mantener un sistema de administración de riesgo operativo acorde con su estructura, tamaño, objeto social y actividades realizadas directamente o a través de terceros que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo.
- ✓ Es primordial que el área de riesgos de la Cooperativa cuente con una matriz de riesgos alineada con la cadena de valor, lo cual ayudará a que la institución identifique de manera adecuada la línea de negocio a la que pertenece.
- ✓ La Cooperativa debe mantener un registro de sus procesos permanentemente actualizado ya que esto constituye el punto de partida para la identificación de los eventos de riesgo en los procesos productivos, gobernantes y habilitantes.
- ✓ El personal en todos los niveles de la Cooperativa debe ser capacitado constantemente y debe conocer sobre la importancia de la gestión del riesgo operativo dentro de todos los procesos que se ejecutan en la misma.
- ✓ Se debe elaborar planes de continuidad y contingencia que permitirán la no interrupción del servicio brindado a los clientes, en estos planes se debe incluir un

tiempo máximo y mínimo de respuesta ante la presencia de cualquier evento de riesgo.

- ✓ La Cooperativa aun tendrá que trabajar en establecer mecanismos para obtener y gestionar los indicadores propuestos, establecidos a través de los resultados obtenidos y medidas correctivas que sirvan para prevenir la ocurrencia de los eventos de riesgo que puedan afectar las operaciones del negocio. Además se debe realizar un estudio de la salud financiera de la Cooperativa y de los procesos de concesión de créditos.
- ✓ Al contar con una infraestructura tecnológica suficiente y adecuada se podrá detectar los posibles eventos de riesgo en un momento dado, y a su vez este sistema permitirá automáticamente identificar algún evento de riesgo a través de alertas de amenaza de posibles riesgos que pueden darse debido a las operaciones diarias de la Cooperativa.
- ✓ La Cooperativa debe orientar su visión a la aplicación de un sistema de medición de pérdidas esperadas por riesgo operativo utilizando el método de medición avanzada, pues este depende de la información de datos históricos de eventos de riesgo tanto internos como externos.
- ✓ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., se encuentra en un proceso de implementación de la administración integral del riesgo operativo puesto que considera que es de vital importancia y le servirá para mejorar las operaciones del negocio.

BIBLIOGRAFIA

- Banco de Pagos Internacionales. (2006). Convergencia internacional de medidas y normas de capital. Bank for International Settlements.
- Banco de Pagos Internacionales. (2004). Aplicación de Basilea II: aspectos prácticos. Bank for International Settlements.
- Banco de Pagos Internacionales. (2003). Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo. Bank for International Settlements.
- Biau, J. (2004). Como Prepararse para la Implementación de Basilea II en el Ámbito Bancario. Montevideo, Uruguay.
- Coronel, G. (2015). Diagnóstico de Riesgo Operativo del Sector Mutual en el Ecuador y una propuesta de mejoramiento. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4629>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda. (2017). Recuperado de <http://coopbanos.fin.ec/index.php/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda. (2015). Manual de Políticas y Procedimientos Generales de Captaciones y Colocaciones.
- De Lara, A. (2005). Medición y control de riesgos financieros. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?isbn=9681864441>
- Daqui, R. (2006). Administración de riesgos financieros. Quito: CEDECOOP
- Mejía, R. (2006). ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS UN ENFOQUE EMPRESARIAL. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Mendoza, A. Castillo, M. Diseño de una metodología para identificación y medición del riesgo operativo. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Superintendencia de Bancos. (2004). Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, Gestión Integral y Control de Riesgos. Ecuador.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2005). Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, Gestión de Riesgo operativo. Ecuador.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Ecuador.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda. (2015). Manual de Políticas y Procedimientos Generales de Captaciones y Colocaciones.

ANEXOS NO. 01

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA. ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

CÓDIGO	CUENTA	TOTAL
5	INGRESOS	7,181,260.24
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	6,068,123.90
5101	Depósitos	117,735.29
510110	Depósitos en bancos y otras instit	117,735.29
51011005	Depósitos en bancos y otras instituciones	117,735.29
5103	Intereses y descuentos de inversione	705,230.06
510305	Para negociar	705,230.06
51030505	Para negociar en sector privado	705,230.06
5104	Intereses de cartera de créditos	5,245,158.55
510410	Cartera de créditos de consumo	372,068.60
51041005	Cartera de créditos de consumo	372,068.60
510415	Cartera de créditos de vivienda	32,962.33
51041505	Cartera de créditos de vivienda	32,962.33
510420	Cartera de créditos para la microe	3,876,088.16
51042005	Cartera de créditos para la micr	3,876,088.16
510430	De mora	964,039.46
51043010	Mora Consumo	16,902.80
51043015	Mora Vivienda	2,747.99
51043020	Mora Microempresa	944,388.67
52	COMISIONES GANADAS	83,162.13
5290	Otras	83,162.13
529005	OTRAS COMISIONES	83,162.13
52900505	Comisiones por recaudación de terceros	83,162.13
54	INGRESOS POR SERVICIOS	95,686.70
5403	Afiliaciones y renovaciones	17,205.00
540305	Afiliaciones y renovaciones	17,205.00
54030505	Afiliaciones y renovaciones	17,205.00
5404	Manejo y Cobranzas	51,139.66
540405	Manejo y Cobranzas	51,139.66
54040505	Recuperacion Notificaciones	51,139.66
5490	Otros servicios	27,342.04
549005	Tarifas por Servicios Financieros	27,342.04
54900505	Reposicion Libreta de Ahorros	240.00
54900530	Costo de Transferencias	1,898.67
54900545	Tramites Judiciales	2,512.56
54900560	Comision por cheques devueltos	301.07
54900570	Otros Servicios	14,853.39
54900595	Otros Ingresos	7,536.35
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	12,297.51
5501	Utilidades en acciones y participaciones	12,297.51
550105	ACCIONES Y PARTICIPACIONES	12,297.51
55010505	Codesarrollo	12,297.51
56	OTROS INGRESOS	921,990.00
5604	Recuperaciones de activos financiero	628,134.69
560405	De activos castigados	3,652.22
56040505	De activos castigados	3,652.22
560420	Intereses y comisiones de ejercici	624,482.47
56042005	Intereses y comisiones de ejerci	624,482.47
5690	Otros	293,855.31
569005	Otros	293,855.31
56900505	Otros Ingresos	293,850.31
56900510	Ingreso por Liquidacion de cuentas	5.00

4	GASTOS				7,438,586.25
41	INTERESES CAUSADOS			4,162,684.97	
4101	Obligaciones con el público			4,044,553.78	
410115	Depósitos de ahorro	566,481.18			
41011505	Depósitos de Ahorro a la Vista	433,582.00			
41011510	Depósitos Ahorro Encaje	1,140.12			
41011515	Depósitos Ahorro Programado	0.00			
41011520	Depositos de Ahorro Encaje	126,750.69			
41011525	Cta. Chiqui Ahorro	4,985.38			
41011530	Cta. Socios Junior	22.99			
410130	Depósitos a plazo	3,476,374.55			
41013005	Depósitos a plazo	3,476,374.55			
410190	Otros	1,698.05			
41019005	Certificados de Aportación	0.00			
41019010	Intereses Internos	526.13			
41019090	Otros intereses pagados	1,171.92			
4103	Obligaciones financieras		118,131.19		
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país		118,131.19		
41031005	COAC. Codesarrollo	118,131.19			
42	COMISIONES CAUSADAS				6.00
4201	Obligaciones financieras			6.00	
420105	OBLIGACIONES FINANCIERAS		6.00		
42010505	Comision en Obligaciones financieras	6.00			
44	PROVISIONES				16.25
4403	Cuentas por cobrar			16.25	
440305	Cuentas por cobrar		16.25		
44030505	Cuentas por cobrar	16.25			
45	GASTOS DE OPERACION				3,012,926.92
4501	Gastos de personal			1,199,141.92	
450105	Remuneraciones mensuales		803,175.75		
45010505	Remuneraciones Mensuales	803,175.75			
450110	Beneficios sociales		165,477.84		
45011005	Décimo Tercer Sueldo	72,868.90			
45011010	Décimo Cuarto Sueldo	48,948.21			
45011015	Fondos de Reserva	43,364.67			
45011020	Vacaciones	296.06			
450120	Aportes al IESS		107,533.01		
45012005	Aportes al IESS - Patronal	107,533.01			
450135	Fondo de reserva IESS		200.18		
45013505	Fondo de Reserva IESS	200.18			
450190	Otros		122,755.14		
45019005	Horas Extras	82,904.00			
45019010	Recompensas y Bonificaciones	6,465.91			
45019015	Capacitación	4,442.66			
45019020	Viáticos, Subsist. y Moviliza. E	11,165.70			
45019035	Gastos de Transporte Caja Chica	4,465.93			
45019045	Refrigerio y atenciones	11,524.09			
45019050	Uniformes	1,287.75			
45019080	Otros	499.10			
4502	Honorarios			116,066.42	
450205	Honorarios		67,644.00		
45020505	Dietas Consejo de Administración	4,972.80			
45020510	Dietas Consejo de Vigilancia	28,414.40			
45020515	Dietas Comisión de Crédito	27,104.00			
45020520	Capacitacion	7,152.80			
450210	Honorarios profesionales		48,422.42		
45021005	Auditorías Externas	33,264.00			
45021020	Honorarios por servicios ocasionales	15,158.42			
4503	Servicios Varios			1,270,868.33	
450305	Movilización, fletes y embalajes		32,370.84		
45030505	Gastos de Viaje	3,518.37			
45030510	Movilizacion, fletes y Embalajes	28,852.47			
450310	Servicios de guardianía		492,657.04		
45031005	Seguridad por monitoreo	6,226.08			
45031010	Vigilancia	486,430.96			

450315	Publicidad y propaganda		94,207.96	
45031510	Auspicios y difusión	12,096.71		
45031515	Condolencias	2,341.92		
45031530	Televisión, radio y prensa escrita	40,031.20		
45031535	Eventos sociales y culturales	13,369.45		
45031540	Letreros, pancartas y material publicitario	19,712.39		
45031545	Esferos, calendarios y presentes para socios	0.00		
45031555	Auspicios navideños	0.00		
45031560	Servicios publicitarios y marketing	6,656.29		
450320	Servicios básicos		79,971.74	
45032005	Energía Eléctrica	47,189.38		
45032006	Agua Potable	1,099.62		
45032010	Teléfono	31,682.74		
450325	Seguros		54,647.58	
45032510	Seguro Fidelidad Empleados	2,568.72		
45032515	Seguro contra Robos	40,357.76		
45032520	Seguro contra Incendios	7,802.96		
45032530	Seguro Unidades de Transporte	2,038.08		
45032535	Seguro de Equipo Electrónico	1,880.06		
450330	Arrendamientos		124,702.17	
45033005	Arrendamientos	124,702.17		
450390	Otros servicios		392,311.00	
45039005	Consultas central de riesgos	22,202.01		
45039010	Judiciales y notariales	89,087.80		
45039015	Correspondencia y despachos	460.80		
45039020	Gasto aniversario	20,030.87		
45039025	Gastos de Asamblea	74.20		
45039030	Limpieza y aseo	8,498.22		
45039035	Servicios bancarios	21,679.42		
45039040	Internet	32,759.42		
45039045	Enlace y transmisión de datos	93,033.60		
45039050	Plan celular	50,183.63		
45039055	Telefonía celular	10,111.93		
45039060	Copias y anillados	3,866.76		
45039065	Refrigerios	1,124.70		
45039070	Cena navideña	0.00		
45039075	Adecuaciones e Instalaciones	1,224.29		
45039090	Otros servicios	37,973.35		
4504	Impuestos, contribuciones y multas		14,456.98	
450405	Impuestos Fiscales		623.16	
45040505	Impuestos Fiscales	623.16		
450410	Impuestos Municipales		3,037.53	
45041005	Patentes municipales	896.00		
45041090	Otras tasas e impuestos municipales	2,141.53		
450430	Multas y otras sanciones		10,466.38	
45043005	Dirección nacional de cooperativas	2,380.00		
45043010	Ministerio de relaciones laborales	3,125.30		
45043011	Servicio de Rentas Internas	4,961.08		
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones		329.91	
45049010	Retenciones asumidas	159.09		
45049015	Impuesto Cuerpo de Bomberos	0.90		
45049030	Agencia Nacional de Tránsito	169.92		
4505	Depreciaciones		196,007.56	
450515	Edificios		78,456.00	
45051505	Edificios	78,456.00		
450525	Muebles, enseres y equipos de ofic		35,212.29	
45052505	Muebles de oficina	25,424.49		
45052515	Equipo de Oficina	9,787.80		
450530	Equipos de computación		74,732.27	
45053005	Equipos de computación	74,732.27		
450535	Unidades de transporte		7,607.00	
45053505	Unidades de transporte	7,607.00		
4506	Amortizaciones		52,243.94	
450615	Gastos de instalación		8,406.23	
45061505	Cableado Estructurado	2,998.38		
45061510	Estructuras y divisiones de oficinas	0.00		

45061515	Adecuaciones de local	3,444.41		
45061520	Sistemas de seguridad	1,963.44		
45061525	Equipos y redes	0.00		
450625	Programas de computación		28,823.63	
45062505	Programas de computación	28,823.63		
450630	Gastos de adecuación		216.08	
45063005	Gastos de Adecuacion	216.08		
450690	Otros		14,798.00	
45069005	Unifomes	14,558.00		
45069010	Plublicidad y Propaganda	240.00		
4507	Otros gastos			164,141.77
450705	Suministros diversos		50,027.24	
45070505	Suministros de oficina	24,302.07		
45070510	Suministros para equipos	2,082.49		
45070515	Libros, formularios y otros	820.60		
45070520	Suministros de aseo	1,672.61		
45070525	Suministros para socios	115.15		
45070535	Suministros de cafetería	909.30		
45070540	Suministros para reparaciones	2,654.52		
45070545	Periódicos y revistas	25.00		
45070555	Suministros para seguridades	12,377.80		
45070560	Suministros de computación	4,803.18		
45070590	Otros suministros	264.52		
450710	Donaciones		8,000.00	
45071010	Donaciones Varias	8,000.00		
450715	Mantenimiento y reparaciones		99,215.06	
45071505	Equipos de computación, sistemas y red	77,807.13		
45071520	Unidades de transporte	10,152.01		
45071525	Edificios y terrenos	491.00		
45071590	Mantenimiento en general y otros equipos	10,764.92		
450790	Otros		6,899.47	
45079025	Gastos de periodico	3,641.16		
45079090	Otros gastos	3,258.31		
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			262,952.11
4703	Intereses y comisiones devengados en		262,952.11	
470305	Intereses y comisiones devengados		262,952.11	
47030505	Intereses y comisiones devengado	262,952.11		
9999999994	TOTAL INGRESOS			7,181,260.24
9999999995	TOTAL GASTOS			7,438,586.25
9999999999	RESULTADO OPERATIVO			-257,326.01

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

CÓDIGO	CUENTA			TOTAL
5	INGRESOS			7,150,126.28
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			5,975,508.69
5101	Depósitos		152,471.12	
510110	Depósitos en bancos y otras instituciones		152,471.12	
51011005	Depósitos en bancos y otras instituciones	152,471.12		
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores		676,371.31	
510305	Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados		673,944.91	
51030505	Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados	673,944.91		
510315	Mantenidas hasta el vencimiento		2,426.40	
51031505	Mantenidas hasta el vencimiento	2,426.40		
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos		5,146,666.26	
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario		988,742.04	
51041005	Cartera de créditos de consumo prioritario	988,742.04		
510415	Cartera de crédito inmobiliario		53,024.33	
51041505	Cartera de crédito inmobiliario	53,024.33		
510420	Cartera de créditos para la microempresa		3,003,209.46	
51042005	Cartera de créditos para la microempresa	3,003,209.46		
510450	De mora		1,101,690.43	
51045010	Cartera de Créditos de Consumo	32,927.27		
51045015	Cartera de Créditos Inmobiliaria	657.39		
51045020	Cartera de Créditos de Microempresa	1,068,105.77		
52	COMISIONES GANADAS			203,413.60
5290	Otras		203,413.60	
529005	Otras comisiones		203,413.60	
52900505	Comisiones por recaudación de terceros	203,413.60		
54	INGRESOS POR SERVICIOS			273,302.65
5404	Manejo y cobranzas		159,146.76	
540405	Manejo y Cobranzas		159,146.76	
54040505	Recuperacion Notificaciones	149,491.76		
54040515	Emision de Libreta nueva	9,655.00		
5490	Otros servicios		114,155.89	
549005	Tarifados con costo máximo		114,155.89	
54900505	Reposicion Libreta de Ahorros	372.00		
54900510	Certificaciones	100.48		
54900515	Costo de transferencias	4,418.40		
54900520	Trámites Judiciales	91,372.17		
54900530	Otros servicios	17,490.56		
54900535	Otros Ingresos	402.28		
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES			55.80
5501	Utilidades en acciones y participaciones		0.00	
550105	Acciones y paticipaciones		0.00	
55010505	Bancodesarrollo	0.00		
5590	Otros		55.80	
55900525	Comisión por cheques devueltos	55.80		
56	OTROS INGRESOS			697,845.54
5604	Recuperaciones de activos financieros		595,525.51	
560405	De activos castigados		26,120.51	
56040505	De activos castigados	26,120.51		
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores		569,405.00	
56042005	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	569,405.00		
5690	Otros		102,320.03	
569005	Otros Ingresos		102,320.03	
56900505	Ingresos por liquidacion de cuentas	1,321.79		
56900510	Otros Ingresos	100,998.24		
59	Pérdidas y ganancias			0.00
5905	Pérdidas y ganancias		0.00	
590505	Pérdidas y ganancias		0.00	
59050505	Pérdidas y ganancias	0.00		
4	GASTOS			7,246,303.32
41	INTERESES CAUSADOS			3,093,126.01
4101	Obligaciones con el público		3,067,091.51	
410115	Depósitos de ahorro		395,917.15	
41011505	Depósitos Ahorros a la Vista	354,253.27		
41011510	Depósitos Ahorro Chiqui	5,182.99		
41011515	Depósitos Ahorros Junior	1,689.84		
41011520	Depósitos Ahorros Programado	359.13		
41011525	Depósitos Ahorro Restrtingido	34,431.92		
410130	Depósitos a plazo		2,671,174.36	
41013005	Depósitos a plazo	2,671,174.36		
4103	Obligaciones financieras		26,034.50	
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país y del sector popular y solidario		26,034.50	
41031005	Bancodesarrollo	26,034.50		

42	COMISIONES CAUSADAS			3.50
4201	Obligaciones financieras		3.50	
420105	Obligaciones financieras	3.50		
42010505	Obligaciones financieras			504,000.00
44	PROVISIONES			
4402	Cartera de créditos		504,000.00	
440240	Microcrédito	504,000.00		
44024005	Microcrédito			3,468,547.43
45	GASTOS DE OPERACIÓN			
4501	Gastos de personal		1,392,647.18	
450105	Remuneraciones mensuales	951,616.95		
45010505	Remuneraciones Mensuales			
450110	Beneficios sociales	233,646.41		
45011005	Decimo Tercer Sueldo	79,227.25		
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	60,593.02		
45011015	Fondo de Reserva	92,098.41		
45011020	Vacaciones	1,727.73		
450120	Aportes al IESS		117,766.62	
45012005	Aportes al IESS- Patronal	118,690.62		
45012010	Aportes al IESS- Personal	-924.00		
450135	Fondo de reserva IESS		6.18	
45013505	Fondo de Reserva IESS	6.18		
450190	Otros		89,611.02	
45019005	Horas Extras	37,892.45		
45019010	Recompensas y Bonificaciones	9,740.40		
45019015	Capacitación	27,787.20		
45019020	Viáticos, Subsist. y Moviliza. E	1,479.39		
45019035	Transporte empleados	4,075.00		
45019045	Refrigerio y atenciones	1,762.90		
45019050	Uniformes	211.68		
45019065	Desahucio	0.00		
45019070	Servicios Ocasionales	2,912.00		
45019075	Indemnizaciones	3,750.00		
4502	Honorarios		401,807.40	
450205	Directores		73,534.98	
45020505	Consejo de Administración	43,843.78		
45020510	Consejo de Vigilancia	5,958.40		
45020515	Comisión de Crédito	22,433.60		
45020520	Otros	1,299.20		
450210	Honorarios profesionales		328,272.42	
45021010	Auditoria Interna	106,885.37		
45021015	Auditoria Externa	39,200.00		
45021020	Honoraos por servicios ocasionales	182,187.05		
4503	Servicios Varios		1,207,648.15	
450305	Movilización, fletes y embalajes		36,742.44	
45030505	Gastos de Viaje	1,945.04		
45030510	Encomiendas,envios, fletes y embalajes	34,797.40		
450310	Otros Gastos de Consejos		483,756.59	
45031005	Seguridad por Monitoreo	5,503.68		
45031010	Servicios de guardianía	478,252.91		
450315	Publicidad y propaganda		20,310.92	
45031505	Publicidad y propaganda	8,100.82		
45031510	Auspicios y difusión	1,987.45		
45031515	Servicios publicitarios y marketing	537.60		
45031520	Eventos sociales y culturales	504.00		
45031525	Televisión, radio y prensa escrita	9,181.05		
450320	Servicios básicos		120,010.96	
45032005	Energia Electrica	55,836.58		
45032010	Agua Potable	3,966.68		
45032015	Teléfono	32,568.49		
45032020	Internet	27,639.21		
450325	Seguros		70,010.56	
45032510	Seguro Fidelidad Empleados	10,803.80		
45032515	Seguros de Robos	41,463.18		
45032520	Seguro Incendios	10,728.96		
45032525	Seguro de desgravamen	1,146.50		
45032530	Seguro Unidades de Transporte	2,038.08		
45032535	Seguro de Equipo Electronico	1,785.69		
45032540	Seguro Transporte de Valores	2,044.35		
450330	Arrendamientos		147,536.70	
45033005	Arrendamientos	147,536.70		
450390	Otros servicios		329,279.98	
45039005	Gastos de Buro de Credito	20,590.64		
45039010	Judicales y Notariales	123,570.54		

45039011	Limpieza y aseo	3,347.69		
45039015	Servicios bancarios	26,467.19		
45039020	Enlace y transmisión de datos	94,028.99		
45039025	Servicio celular	14,821.49		
45039030	Copias y anillados	881.60		
45039035	Refrigerios y atenciones a terceros	697.20		
45039045	Gastos de Asamblea	273.46		
45039046	Adecuaciones e instalaciones	4,722.96		
45039050	Capacitaciones a socios	2,240.00		
45039055	Telefonía celular	12,824.16		
45039090	Otros servicios	24,814.06		
4504	Impuestos, contribuciones y multas			73,768.09
450410	Impuestos Municipales		14,653.55	
45041005	Impuestos Municipales	14,653.55		
450415	Aportes a la SEPS		54,658.32	
45041505	Aportes a la SEPS	54,658.32		
450430	Multas y otras sanciones		2,835.50	
45043010	MRL	1,861.50		
45043015	SRI	973.08		
45043020	IESS	0.92		
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones		1,620.72	
45049010	Impuesto Cuerpo Bomberos	1,200.00		
45049020	Agencia Nacional de Tránsito	420.72		
4505	Depreciaciones			222,568.18
450515	Edificios		99,283.80	
45051505	Edificios	99,283.80		
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina		35,103.06	
45052505	Muebles de Oficina	25,202.76		
45052515	Equipo de Oficina	9,900.30		
450530	Equipos de computación		81,021.73	
45053005	Equipos de computación	81,021.73		
450535	Unidades de transporte		7,159.59	
45053505	Unidades de transporte	7,159.59		
4506	Amortizaciones			48,961.32
450615	Gastos de instalación		23,096.70	
45061505	Cableado Estructurado	2,998.38		
45061510	Estructuras y divisiones de oficinas	16,236.66		
45061515	Adecuaciones de local	1,885.62		
45061520	Sistemas de seguridad	1,976.04		
450625	Programas de computación		25,612.62	
45062505	Programas de computación	25,612.62		
450690	Otros		252.00	
45069005	Otros	252.00		
4507	Otros gastos			121,147.11
450705	Suministros diversos		44,822.32	
45070505	Suministros de Oficina	22,074.69		
45070510	Suministros para equipos	4,729.72		
45070515	Suministros de aseo	2,653.36		
45070520	Suministros para socios	2,800.00		
45070525	Suministros para reparaciones	31.50		
45070530	Suministros para seguridades	3,255.12		
45070535	Suministros de computación	2,636.48		
45070590	Otros	6,641.45		
450715	Mantenimiento y reparaciones		73,723.66	
45071505	Equipos de computación, sistemas y red	39,353.61		
45071520	Unidades de transporte	1,586.35		
45071525	Edificios y terrenos	754.50		
45071530	Mantenimiento en general y otros equipos	32,029.20		
450790	Otros		2,601.13	
45079005	Periodico	2,009.70		
45079010	Otros	591.43		
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			180,626.38
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores			180,626.38
470305	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores		180,626.38	
47030505	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	180,626.38		
9999999994	TOTAL INGRESOS			7,150,126.28
9999999995	TOTAL GASTOS			7,246,303.32
9999999999	RESULTADO OPERATIVO PÉRDIDA			(96,177.04)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

CÓDIGO	CUENTA			TOTAL
5	INGRESOS			4,623,032.71
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			3,821,925.53
5101	Depósitos		67,942.45	
510110	Depósitos en instituciones financieras e instituciones del sector financiero popular y solidario	67,942.45		
51011005	Depósitos en instituciones financieras e instituciones del sector financiero popular y solidario	67,942.45		
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores		485,002.92	
510315	Mantenidas hasta el vencimiento		485,002.92	
51031505	Mantenidas hasta el vencimiento	485,002.92		
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos		3,268,980.16	
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario		1,118,045.06	
51041005	Cartera de créditos de consumo prioritario	1,118,045.06		
510415	Cartera de crédito inmobiliario		16,294.93	
51041505	Cartera de crédito inmobiliario	16,294.93		
510420	Cartera de créditos para la microempresa		1,623,600.86	
51042005	Cartera de créditos para la microempresa	1,623,600.86		
510450	De mora		511,039.31	
51045010	Cartera de Créditos de Consumo	98,662.20		
51045015	Cartera de Créditos Inmobiliaria	402.52		
51045020	Cartera de Créditos de Microempresa	411,974.59		
52	COMISIONES GANADAS			204,868.77
5290	Otras		204,868.77	
529005	Otras comisiones		204,868.77	
52900505	Comisiones por recaudación de terceros	204,868.77		
54	INGRESOS POR SERVICIOS			203,945.82
5404	Manejo y cobranzas		120,999.55	
540405	Manejo y Cobranzas		120,999.55	
54040505	Recuperacion Notificaciones	119,862.55		
54040515	Emision de Libreta nueva	1,137.00		
5490	Otros servicios		82,946.27	
549005	Tarifados con costo máximo		82,946.27	
54900505	Reposicion Libreta de Ahorros	1,000.19		
54900510	Certificaciones	100.34		
54900515	Costo de transferencias	3,645.32		
54900520	Trámites Judiciales	71,956.54		
54900530	Otros servicios	4,842.92		
54900535	Otros Ingresos	1,400.96		
56	OTROS INGRESOS			392,292.59
5604	Recuperaciones de activos financieros		338,778.85	
560405	De activos castigados		44,286.92	
56040505	De activos castigados	44,286.92		
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	294,491.93		
56042005	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	294,491.93		
5690	Otros		53,513.74	
569005	Otros Ingresos		53,513.74	
56900505	Ingresos por liquidacion de cuentas	2,327.40		
56900510	Otros Ingresos	51,186.34		
59	Pérdidas y ganancias			0.00
5905	Pérdidas y ganancias		0.00	
590505	Pérdidas y ganancias		0.00	
59050505	Pérdidas y ganancias	0.00		
4	GASTOS			6,021,424.52
41	INTERESES CAUSADOS			2,286,861.01
4101	Obligaciones con el público		2,269,847.30	
410115	Depósitos de ahorro		305,683.23	
41011505	Depósitos Ahorros a la Vista	288,287.47		
41011510	Depósitos Ahorro Chiqui	3,380.63		
41011515	Depósitos Ahorros Junior	1,942.52		
41011520	Depósitos Ahorros Programado	209.21		
41011525	Depósitos Ahorro Restringido	11,863.40		
410130	Depósitos a plazo		1,964,164.07	
41013005	Depósitos a plazo	1,964,164.07		
4103	Obligaciones financieras		17,013.71	
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país y del sector popular y solidario		17,013.71	
41031005	Intereses obligaciones financieras	17,013.71		

44	PROVISIONES			0.00
4402	Cartera de créditos			0.00
440240	Microcrédito		0.00	
44024005	Microcrédito	0.00		
45	GASTOS DE OPERACIÓN			3,650,938.65
4501	Gastos de personal		1,611,322.82	
450105	Remuneraciones mensuales		1,076,780.87	
45010505	Remuneraciones Mensuales	1,076,780.87		
450110	Beneficios sociales		269,786.55	
45011005	Decimo Tercer Sueldo	93,439.84		
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	65,747.35		
45011015	Fondo de Reserva	64,404.55		
45011020	Vacaciones	46,194.81		
450120	Aportes al IESS		144,018.15	
45012005	Aportes al IESS- Patronal	144,018.15		
450190	Otros		120,737.25	
45019005	Horas Extras	16,497.13		
45019010	Recompensas y Bonificaciones	31,500.36		
45019020	Viáticos, Subsist. y Moviliza. E	898.74		
45019035	Transporte empleados	7,643.58		
45019045	Refrigerio y atenciones	10,938.55		
45019050	Uniformes	1,985.76		
45019060	Agazajo Navideño	0.00		
45019065	Desahucio	16,882.87		
45019070	Servicios Ocasionales	34,390.26		
4502	Honorarios		404,596.12	
450205	Directores		109,270.19	
45020505	Consejo de Administración	74,390.19		
45020510	Consejo de Vigilancia	34,880.00		
450210	Honorarios profesionales		295,325.93	
45021010	Gerencia	104,076.00		
45021015	Auditoria Externa	64,357.80		
45021020	Asesoría administrativa	91,602.00		
45021025	Comision créditos	27,109.28		
45021030	Asistene Legal	8,180.85		
4503	Servicios Varios		1,055,423.58	
450305	Movilización, fletes y embalajes		25,596.42	
45030505	Gastos de Viaje	7,628.51		
45030510	Encomiendas,envios, fletes y embalajes	16,081.48		
45030520	Transporte valores	1,886.43		
450310	Servicios de guardiana		359,705.94	
45031005	Seguridad por Monitoreo	4,431.96		
45031010	Servicios de guardiana	355,273.98		
450315	Publicidad y propaganda		20,811.12	
45031505	Publicidad y propaganda	9,811.60		
45031515	Servicios publicitarios y marketing	10,999.52		
450320	Servicios básicos		71,856.12	
45032005	Energía Eléctrica	38,177.84		
45032010	Agua Potable	1,747.85		
45032015	Teléfono	25,558.43		
45032020	Internet	6,372.00		
450325	Seguros		72,361.45	
45032510	Seguro Fidelidad Empleados	8,202.45		
45032515	Seguros de Robos	43,777.33		
45032520	Seguro Incendios	10,383.51		
45032530	Seguro Unidades de Transporte	2,038.08		
45032535	Seguro de Equipo Electronico	2,554.32		
45032540	Seguro Transporte de Valores	5,405.76		
450330	Arrendamientos		135,535.29	
45033005	Arrendamientos	135,535.29		
450390	Otros servicios		369,557.24	
45039005	Gastos de Buro de Credito	18,956.70		
45039010	Judicales y Notariales	159,767.82		
45039011	Limpieza y aseo	4,099.43		
45039015	Servicios bancarios	15,591.58		
45039020	Enlace y transmisión de datos	103,629.96		
45039030	Copias y anillados	200.14		
45039035	Refrigerios y atenciones a terceros	48.00		
45039045	Gastos de Asamblea	1,632.96		
45039046	Adecuaciones e instalaciones	5,763.33		
45039055	Telefonía celular	17,683.96		
45039060	Soporte sistemas	9,030.00		
45039065	Servicios ocasionales	28,861.24		
45039090	Otros servicios	4,292.12		

4504	Impuestos, contribuciones y multas		235,107.13	
450410	Impuestos Municipales	8,040.35		
45041005	Impuestos Municipales	8,040.35		
450415	Aportes a la SEPS		45,324.30	
45041505	Aportes a la SEPS	45,324.30		
450420	Aportes al COSEDE por prima fija		170,280.00	
45042005	Aportes al COSEDE por prima fija	170,280.00		
450430	Multas y otras sanciones		5,353.00	
45043015	SRI	405.13		
45043020	IESS	4,947.87		
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones		6,109.48	
45049010	Impuesto Cuerpo Bomberos	1,350.00		
45049020	Agencia Nacional de Tránsito	4,759.48		
4505	Depreciaciones		221,241.15	
450515	Edificios		99,283.80	
45051505	Edificios	99,283.80		
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina		37,008.65	
45052505	Muebles de Oficina	24,121.91		
45052515	Equipo de Oficina	12,886.74		
450530	Equipos de computación		81,406.48	
45053005	Equipos de computación	81,406.48		
450535	Unidades de transporte		3,542.22	
45053505	Unidades de transporte	3,542.22		
450590	Otros		0.00	
45059005	Otros	0.00		
4506	Amortizaciones		40,439.31	
450615	Gastos de instalación		15,145.29	
45061505	Cableado Estructurado	2,998.38		
45061510	Estructuras y divisiones de oficinas	10,365.46		
45061515	Adecuaciones de local	314.27		
45061520	Sistemas de seguridad	1,467.18		
450625	Programas de computación		25,294.02	
45062505	Programas de computación	25,294.02		
4507	Otros gastos		82,808.54	
450705	Suministros diversos		41,670.83	
45070505	Suministros de Oficina	15,339.68		
45070510	Suministros para equipos	196.89		
45070515	Suministros de aseo	3,244.51		
45070520	Suministros para socios	5,001.03		
45070525	Suministros para reparaciones	36.78		
45070530	Suministros para seguridades	504.00		
45070535	Suministros de computación	16,877.92		
45070590	Otros	470.02		
450715	Mantenimiento y reparaciones		32,483.81	
45071505	Equipos de computación, sistemas y red	18,193.00		
45071520	Unidades de transporte	4,976.22		
45071525	Edificios y terrenos	90.00		
45071530	Mantenimiento en general y otros equipos	9,224.59		
450790	Otros		8,653.90	
45079005	Periodico	1,978.90		
45079010	Otros	6,675.00		
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		83,624.86	
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores		83,624.86	
470305	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores		83,624.86	
47030505	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	83,624.86		
99999999994	TOTAL INGRESOS			4,623,032.71
99999999995	TOTAL GASTOS			6,021,424.52
99999999999	RESULTADO OPERATIVO			(1,398,391.81)

ANEXO NO. 02
SEGMENTACION DE LA COOPERATIVA BAÑOS LTDA.



Fecha de Generación de Documento: 18/abril/2017

Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación

**COMPROBANTES DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

SECTOR:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
RUC:	0190327930001
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA
PROVINCIA:	AZUAY
CANTÓN:	CUENCA
TELÉFONO:	074093114
SEGMENTO / NIVEL:	SEGMENTO 3
ESTADO:	ACTIVA

DIRECTIVOS

REPRESENTANTE LEGAL (GERENTE):	MARIO ELIDIO QUICHIMBO SUMBA
PRESIDENTE:	SOTO ALEMAN GENARO MARCELO
SECRETARIO:	DURAN LOJANO JUANA DEL CARMEN
PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA:	NARVAEZ CHUQUI JOSE LEONTIDAS
NOMBRE GERENTE SUBROCANTE:	VILLAVICENCIO PINTADO FAUSTO PATRICIO

La información constante en el presente documento, corresponde a la recibida de la organización, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad en la misma. En caso de querer validar esta información deberá ingresar en la página web: www.seps.gob.ec

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 31 de marzo de 2017, conoció la petición de las señoritas **MAYRA CATALINA CABRERA LLIVICOTA** con código 62187 y **LUCIA ELIZABETH TAMAY GUIÑANSACA** con código 61188, que presentan el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA."**, previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Contabilidad Superior y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Directora a la ingeniera Ximena Moscoso Serrano** y como miembros del tribunal examinador a los economistas Orlando Espinoza Flores y Carlos Jaramillo Verdugo.- En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **30 DE SEPTIEMBRE DE 2017**, debiendo la Directora presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, abril 3 de 2017

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración





1.

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Contabilidad Superior, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"EVALUACION Y PREVENCIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.**, presentado por las estudiantes Mayra Catalina Cabrera Llivicota y Lucía Elizabeth Tamay Guiñansaca con códigos 62187 y 61188, previa a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el Martes, 07 de marzo de 2017 a las 18h00.

Cuenca, 02 de marzo de 2017

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaría de la Facultad

Ing. Ximena Moscoso Serrano

Eco. Orlando Espinoza Flores ✓

Eco. Carlos Jaramillo Verdugo ✓

Comunado
06-03-2017
12h00

FECHA: 20-02-2017

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

ESTUDIANTE: MAYRA CATALINA CABRERA LLIVICOTA Y LUCIA ELIZABETH TAMAY GUIÑANSACA.

↳ Finaliza malla 06/05/2016
↳ 25/07/2016 finaliza malla

Procede. trabajos futuros

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

OFICIO: No. 0029-2017-ECS
ASUNTO: Conocimiento de propuesta de Trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 17 de Enero de 2017.

Señor Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

En su despacho:

Señor Decano:

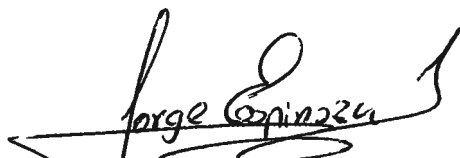
La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 17 de Febrero del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Evaluación y Prevención de Riesgos Financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.", presentado por las señoritas Mayra Catalina Cabrera Llivicota y Lucía Elizabeth Tamay Guiñansaca, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

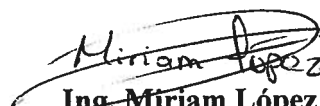
A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por los estudiantes, debe ser analizada y evaluada por el Tribunal que estará integrado por la Ing. Ximena Moscoso Serrano, como Directora, y como miembros del tribunal los Economistas Orlando Espinoza Flores, y Carlos Jaramillo Verdugo, quienes deberán verificar que el diseño contenga una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, y cumpla con los requisitos establecidos en la guía antes mencionada. El Tribunal designado recibirá la sustentación del diseño del Trabajo de Titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones la Junta Académica resuelve que la Ing. Ximena Moscoso Serrano, Directora del diseño sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.

Atentamente,


Ing. Jorge Espinoza Idrovo
Miembro Junta Académica


Ing. Miriam López Córdova
Miembro Junta Académica



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.5 Nombre del estudiante: Mayra Catalina Cabrera Llivicota y Lucía Elizabeth Tamay Guiñansaca
- 1.6 Código: 62187 y 61188
- 1.7 Director sugerido: Ing. Ximena Moscoso Serrano
- 1.8 Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal: Econ. Orlando Espinoza Flores y Econ. Carlos Jaramillo Verdugo
- 1.5 Título propuesto: ***"EVALUACION Y PREVENCION DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA."***
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Enfocar el tema de analisis al Riesgo Operativo únicamente.
contemplando la gestión del mismo y modificando lo que
sea necesario en función de esta recomendación (preguntas de
investigación, objetivos específicos, etc).

1.6.3 No aceptado
• Justificación:

Tribunal

Ing. Ximena Moscoso Serrano

Econ. Orlando Espinoza Flores

Econ. Carlos Jaramillo Verdugo

Srta. Mayra Catalina Cabrera Llivicota

Srta. Lucía Elizabeth Tamay Guiñansaca

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Mayra Catalina Cabrera Llivicota y Lucía Elizabeth Tamay Guiñansaca
- 1.2 Código: 62187 y 61188 respectivamente
- 1.3 Director sugerido: Ing. Ximena Moscoso Serrano
- 1.4 Codirector (opcional):
- 1.5 Título propuesto: ***“EVALUACION Y PREVENCION DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.”***
- 1.6 Revisores (tribunal): Econ. Orlando Espinoza Flores y Econ. Carlos Jaramillo Verdugo
- Recomendaciones generales de la revisión:

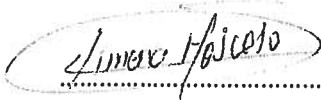
	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?				
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			

14.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?				
Objetivos específicos				
15.¿Concuerdan con el objetivo general?	/			
16.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
Metodología				
17.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
18.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
19.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
20.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			○
Resultados esperados				
21.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
22.¿Concuerdan	/			
23.con los objetivos específicos?				
24.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
25.¿Los resultados esperados son consecuencia, e	/			
26.n todos los casos, de las actividades mencionadas?				
Supuestos y riesgos				
27.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			○
28.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
Presupuesto				
29.¿El presupuesto es razonable?	/			
30.¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
Cronograma				
31.¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
Referencias				
32.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
Expresión escrita				
33.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			
34.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

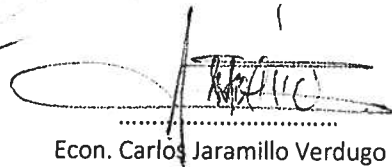
.....
.....
.....



Ing. Ximena Moscoso Serrano



Econ. Orlando Espinoza Flores



Econ. Carlos Jaramillo Verdugo

Cuenca, 16 de Febrero de 2017

Ingeniero:

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

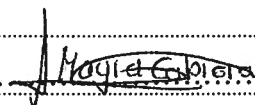
Su despacho.-

De nuestra consideración:

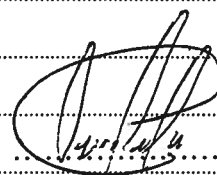
Como estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior y Auditoria; de la Facultad de Ciencias de la Administración nosotras Mayra Catalina Cabrera LLivicota código estudiantil 62187 Lucia Elizabeth Tamay Guiñansaca, con código estudiantil 61188, solicitamos comedidamente se nos apruebe el diseño de trabajo de grado titulado, "EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA." previo a la obtención de nuestro título, y que a la vez estará dirigido por la Ingeniera Ximena Moscoso.

Po la favorable acogida que se dará al presente, anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente;



Mayra Catalina Cabrera LLivicota
62187



Lucia Tamay Guiñansaca
61188

Cuenca, 10 de Marzo de 2017

Ingeniero:

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su despacho.-

De nuestra consideración:

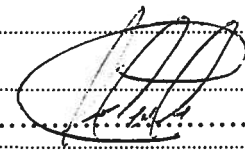
Como estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior y Auditoria; de la Facultad de Ciencias de la Administración nosotras Mayra Catalina Cabrera LLivicota código estudiantil 62187 Lucia Elizabeth Tamay Guifansaca, con código estudiantil 61188, solicitamos comedidamente se nos apruebe el diseño de trabajo de grado titulado, "GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA." previo a la obtención de nuestro título, y que a la vez estará dirigido por la Ingeniera Ximena Moscoso.

Po la favorable acogida que se dará al presente, anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente;



Mayra Catalina Cabrera LLivicota
62187



Lucia Tamay Guifansaca
61188



Oficio: Revisión del director/ tutor

RE-EST-38
Versión 01
08/02/2017

Almacenamiento	Retención	Disposición final
F: Archivo de Secretaría de Facultad	5 años	Almacenar en archivo general de Facultad

Cuenca, 10 de marzo de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo, Ximena Moscoso Serrano, informo que he revisado el nuevo protocolo de tesis presentado por las Srtas. Mayra Cabrera Llivicota y Lucía Tamay Guiñansaca, con código estudiantil 62187 y 61188, y que se han aplicado en el mismo todas las sugerencias realizadas por el tribunal.

Cabe indicar que luego de los cambios el título del trabajo se modifica, anteriormente se denominaba "Evaluación y Prevención de Riesgos Financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda." el nuevo título es "Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Cía. Ltda."

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Ing. Ximena Moscoso Serrano

Cuenca, 15 de febrero de 2017

Ingeniero:

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su despacho

De mi consideración:

Yo **MARIO ELIDIO QUICHIMBO SUMBA**, con C.I. **010216597-4** Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda. comunico a usted que se les ha autorizado a las señoritas Mayra Catalina Cabrera LLivicota y Lucia Elizabeth Tamay Guiñansaca, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, para que desarrollen su tesis en el tema de "EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA." mismo que fue aprobado por los directivos de la compañía, quienes ponemos a su entera disposición la información necesaria para el desarrollo del diseño propuesto.

Atentamente



Gerente General

Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.



Oficio: Revisión del director/ tutor

RE-EST-38

Versión 01

08/02/2017

Almacenamiento	Retención	Disposición final
F: Archivo de Secretaría de Facultad	5 años	Almacenar en archivo general de Facultad

Cuenca, 16 de febrero de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo, Ximena Moscoso Serrano informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial denominado, "Evaluación y Prevención de Riesgos Financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.", realizado por las estudiantes Mayra Cabrera Llivicota y Lucía Tamay guíñansaca, con código estudiantil 62187 y 61188, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos de la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Ing. Ximena Moscoso Serrano



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Protocolo del Trabajo de Titulación

Título:

**GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.**

Nombre del estudiante:

Mayra Catalina Cabrera LLivicota

Lucia Elizabeth Tamay Guñansaca

Director sugerido:

Ing. María Ximena Moscoso Serrano

Cuenca – Ecuador

2017



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1- DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante: Cabrera LLivicota Mayra Catalina

1.1.1 Código: 62187

1.1.2 Contacto:

1.1.2.1 Teléfono: 4039246

1.1.2.2 Celular: 0998714413

1.1.2.3 Correo Electrónico: catanena1@hotmail.com

1.2 Nombre del estudiante: Tamay Guñansaca Lucia Elizabeth

1.2.1 Código: 61188

1.2.2 Contacto:

1.2.2.1 Teléfono: 2275913

1.2.2.2 Celular: 0979846231

1.2.2.3 Correo Electrónico: ely_lucypa@hotmail.com

1.3 Director sugerido: María Ximena Moscoso Serrano

1.3.1 Contacto:

1.3.1.1 Teléfono: 2827514

1.3.1.2 Celular: 0998433027

1.3.1.3 Correo Electrónico: xmoscoso@uazuay.edu.ec

1.4 Co-director sugerido:

1.4.1 Contacto:

1.5 Asesor metodológico:

1.6 Tribunal designado:

1.7 Aprobación:

1.8 Línea de Investigación de la carrera: Gestión Financiera

1.8.1 Código UNESCO: 5311.02

1.8. Tipo de trabajo:

a) Proyecto Integrador

b) Investigación formativa

1.8 Área de estudio: Administración Financiera y Gestión de Riesgos

**1.9 Título propuesto: Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Baños Ltda.**

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto: Proyecto nuevo

2. Contenido

2.1 Motivación de la investigación:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., nace como una propuesta de contar con una institución financiera en la parroquia Baños, a más de realizar la administración económica, contribuir también al desarrollo de la comunidad y sobre todo apoyar proyectos de desarrollo impulsando el turismo, la producción, etc. con 82 socios fundadores y 3 trabajadores abrió sus puertas a la comunidad de la parroquia Baños, el 25 de febrero del 2005.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., es una institución joven que trabaja en función del cumplimiento de objetivos y propósitos específicos, además es una institución de autogestión comunitaria, sin fines de lucro que presta sus servicios a sus afiliados y a la comunidad en general en forma eficiente enmarcándose en los parámetros de calidad y calidez humana.

Por lo tanto al considerar el crecimiento de esta Institución, que se encuentra al servicio de la población de las provincias del Azuay, Morona Santiago y Zamora Chinchipe es importante mantener una constante administración de los riesgos a los cuales está expuesta, y de esta forma contribuir con un aporte a esta Institución Financiera y a la comunidad.

2.2 Problemática:

En la actualidad, el sector financiero se ha visto afectado por una serie de regulaciones y medidas que han ocasionado una disminución en sus ingresos. Las decisiones gubernamentales de control de precios, control de tasa de interés, nuevas tarifas de servicios financieros y nuevos impuestos exclusivos para el sector financiero, entre otros, han disminuido la rentabilidad y capacidad de crecimiento patrimonial de la mayoría de las instituciones financieras del país.

Por esta razón mantener una constante evaluación de los riesgos financieros de forma estructurada e integral dentro de la Cooperativa de Ahorro Crédito Baños Ltda., permitirá a la institución identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el propósito de implementar en forma efectiva las medidas necesarias para mitigar cualquier riesgo producido por el giro normal del negocio.

2.3 Preguntas de investigación:

¿Se han establecido mecanismos necesarios para la administración del riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.?

¿Qué indicadores utiliza la Cooperativa para la evaluación del riesgo operativo?

¿Qué Modelo de Gestión de Riesgos utiliza la Cooperativa?

¿Los controles para mitigar el riesgo operativo son efectivos en la medida que estos cambien con el tiempo?

2.4 Resumen:

La administración de riesgos financieros es un proceso realizado por el Consejo Directivo y el personal de la institución. Es aplicado en el establecimiento de estrategias ya que permite la identificación de eventos potenciales que pueden afectar a la institución y administrar los riesgos para proporcionar una seguridad e integridad razonable referente al logro de objetivos.

Dentro de las instituciones financieras el análisis del riesgo operativo, permite identificar la presencia de posibles eventualidades que pueden perjudicar el normal desarrollo de las actividades, por lo que el establecimiento de medidas preventivas para mitigar estas posibles ocurrencias es de vital importancia.

2.5 Estado del arte y marco teórico:

La palabra riesgo proviene del latín risicare, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo, relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida. En finanzas el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolio de inversión. (Lara Haro, 2005, p.13)

Además es importante conocer un diagnóstico de la situación actual de la institución con la finalidad de lograr la consecución de los objetivos planteados. Dentro de la administración de

riesgos corporativos el Comité de Basilea propone los 25 Principios Básicos de Basilea que constan de preceptos necesarios para la eficacia del sistema financiero.

Los Principios se agrupan en siete grandes categorías: Objetivos, independencia, potestades, transparencia y cooperación (PB 1), Licencias y estructuras (PB 2 a 5), Regulación y requisitos prudenciales (PB 6 a 18), Métodos para la supervisión bancaria continua (PB 19 a 21), Contabilidad y divulgación (PB 22), Potestades correctivas del supervisor (PB 23) y Supervisión bancaria consolidada y transfronteriza (PB 24 y 25).

En este proyecto se aplicará una evaluación y propuesta de estrategias para la gestión del riesgo operativo para lo cual se basará en lo que indica la NORMA PARA LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y CAJAS CENTRALES CAPITULO I ART.3, que define “La administración de riesgos: Es el proceso mediante el cual las entidades identifican, miden, priorizan, controlan, mitigan, monitorean y comunican los riesgos a los cuales se encuentran expuestas”, por otra parte Lara (2005) define “La administración de riesgos es una herramienta que ayuda en el proceso de toma de decisiones. No sólo convierte la incertidumbre en oportunidades sino evita el suicidio financiero y catástrofes de graves consecuencias” (p.11).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en su Resolución N°.128-2015-F, en el Art. 15 describe que en la implementación de la administración integral de riesgos las entidades deberán considerar al menos los siguientes tipos de riesgos: Riesgo de Crédito, Riesgo de Mercado, Riesgo de Liquidez, Riesgo de Mercado, Riesgo Operativo y Riesgo Legal.

Riesgo Operativo: es la posibilidad de que se produzcan pérdidas para la entidad, debido a fallas o insuficiencias originadas en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos. Por otra parte Lara (2005) manifiesta que este riesgo “Se relaciona con pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización. Asimismo este tipo de riesgo se atribuye a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario, quien durante el periodo en que laboró en dicha empresa concentró todo el conocimiento especializado en algún proceso clave.” (p:17).

El Comité de Basilea define al riesgo operacional como el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación. (Banco de pagos internacionales, 2006).

Según el Comité de Basilea, la Gestión del Riesgo operativo considera un número de áreas críticas, tales como:

- Mayor uso de la tecnología automatizada (riesgos derivados de la automatización de procesos manuales; errores de procesamiento y riesgos de fallas en los sistemas);
- Proliferación de productos nuevos y altamente complejos;
- Crecimiento de transacciones bancarias electrónicas y aplicaciones de negocios relacionados;
- Adquisiciones de gran escala, fusiones y consolidaciones;
- Aparición de bancos que actúan como proveedores de servicios a gran escala;
- Desarrollo y uso de técnicas de mitigación de riesgos (garantías, seguros, derivados de crédito, arreglos de neteo y titularizaciones);
- Integración global de servicios financieros (riesgos de transacciones de pago procesadas en múltiples monedas, crecientes transacciones comerciales, etc.) y;
- El creciente uso de técnicas de tercerización (outsourcing) y la participación en sistemas de compensación y liquidación.

El comité de Basilea mediante el documento "Prácticas Adecuadas para la Gestión y Administración de Riesgo de Operación" establece 10 principios enmarcados en los siguientes:

- Desarrollo de un Ambiente Apropiado de Gestión de Riesgos Principio 1, 2 y 3).
- Gestión de Riesgos: Identificación, Evaluación, Monitoreo, y Mitigación/Control (Principio 4, 5, 6 y 7)
- Papel de los Supervisores (Principio 8 y 9)
- Papel de la Divulgación (Principio 10)

Por lo tanto se considera que la Administración del Riesgo Operativo dentro de las entidades financieras es de vital importancia, la misma que radica en la posibilidad de identificarlos a tiempo y emitir medidas preventivas y correctivas para evitar pérdidas económicas.

2.6 Hipótesis:

2.7 Objetivo general:

Evaluar la Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda., con el fin de proponer medidas de prevención para reducir o mitigar los posibles impactos que estos producen en la institución.

2.8 Objetivos específicos:

Analizar el marco teórico relevante y necesario.

Evaluar el nivel de riesgo operativo al cual está expuesta la institución.

Determinar acciones preventivas y correctivas para minimizar o mitigar el riesgo operacional.

2.9 Metodología:

Para el desarrollo del trabajo de investigación se analizará datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Se partirá de una investigación documental para tener un mejor conocimiento sobre el tema a desarrollarse, como también la de campo, es decir la observación directa en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.

Técnicas a utilizarse:

Nombre de la técnica	¿A quién se aplica?	¿Para qué se aplica?
Entrevistas	Se aplicará al gerente y personal que labora en la institución tales como: Jefe de Riesgos y Jefe de Cumplimiento.	Para conocer la situación actual de la Institución. Para determinar la exposición al riesgo al cual está sujeta la cooperativa.
Observación	Se aplicará en la Institución.	Para conocer cómo se realizan las actividades operativas e identificar posibles soluciones al riesgo.
Fichas	Se aplicará a la información proporcionada por parte del personal de la institución.	Para clasificar y ordenar la información.

2.10 Alcances y resultados esperados:

- Analizar el marco teórico relevante y necesario

La base teórica obtenida de la investigación documental, se aplicará en el desarrollo del trabajo para lograr un mayor acierto a la realidad de la cooperativa que es el caso de estudio.

- Evaluar el nivel de riesgo operativo al cual está expuesta la institución.

Con la evaluación del nivel de riesgo se podrá determinar áreas claves en donde podrían estar presentes los supuestos riesgos, mediante la aplicación de cuestionarios y fichas cuyos resultados serán plasmados en ilustraciones gráficas.

- Determinar acciones preventivas y correctivas para minimizar o mitigar el riesgo operacional.

Analizar de manera simultánea la causa y el efecto de los posibles riesgos encontrados, para así diseñar un plan de prevención que de manera inmediata se logre mitigar o eliminar el impacto de ocurrencia de estos riesgos.

2.11 Supuestos y riesgos:

Los riesgos que se considera pueden afectar el avance del proyecto pueden ser:

- No obtener la información necesaria en el tiempo planificado, debido a imprevistos que se les pueda presentar a las personas de la cooperativa que nos ayudarán a obtener la misma.
- Falta de conocimiento por parte del personal.
- Negativa de ciertos funcionarios al momento de facilitar la información requerida.

2.12 Presupuesto:

Rubro – Denominación	Costo USD (detalle)	Justificación ¿para qué?
Suministros y materiales	\$ 71,50	Para la compra de útiles de oficina y demás materiales que serán utilizados tanto para elaborar como para archivar la información.
Gastos de transporte	\$ 75,00	Pasajes de bus y taxi
Equipos de computación	\$ 175,00	Para internet, USB, anillados, impresiones, CDs y energía eléctrica
Gastos de alimentación	\$ 50,00	Almuerzos y refrigerios para los individuos participantes de la investigación.
Gastos varios	\$ 40,00	Para gastos imprevistos en el transcurso del trabajo de investigación.
TOTAL	\$ 411,50	

2.13 Financiamiento

La fuente de financiamiento será con recursos propios de las autoras.

2.14 Esquema tentativo

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

CAPÍTULO I MARCO ORGANIZACIONAL Y CAMPO DE ACCIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO BAÑOS LTDA.

1.1 Reseña Histórica

1.2 Misión

1.3 Visión

1.4 Valores

1.5 Objetivos

1.6 Organigrama

1.7 FODA

1.8 Políticas y Procedimientos

1.9 Servicios

1.9.1 No Financieros

1.9.1 Financieros

1.10 Departamento de Riesgos

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de Riesgo

2.2 El apetito al Riesgo

2.2 Tolerancia al Riesgo

2.4 Tipos de Riesgos Financieros

2.4.1 Riesgo de Crédito

2.4.2 Riesgo de Liquidez

2.4.3 Riesgo de Mercado

2.4.4 Riesgo Legal

2.4.5 Riesgo de Reputación

2.4.6 Riesgo de Operativo

2.4.6.1 Basilea II

2.5 Administración del Riesgo

2.5.1 Definición de Administración del Riesgo

2.5.2 Importancia de la Administración del Riesgo

2.5.3 Beneficios de la Administración del Riesgo

2.5.4 Proceso de Administración del Riesgo

2.5.5 Departamento de Riesgos

2.5.6 Funciones del área de Riesgos

2.5.7 El Control Interno y la Gestión de Riesgos

CAPÍTULO III EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA SU TRATAMIENTO

3.1 Gestión del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.

3.1.1 Lineamientos de la Gestión de Riesgo Operativo

3.1.2 Áreas con responsabilidad de la Gestión del Riesgo Operativo

3.1.2.1 Directorio

3.1.2.2 Comité de Administración Integral de Riesgo

3.1.2.3 Unidad de Riesgos

3.1.2.4 Auditoría Interna

3.2 Aplicación Metodológica del Riesgo Operativo

3.2.1 Línea de Negocio

3.2.2 Identificación de Macro de procesos existentes en la Cooperativa

3.2.3 Identificación de procesos críticos



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

3.2.4 Análisis del Riesgo Operativo en los procesos críticos

3.3 Valoración del Riesgo Operativo

3.3.1 Método Indicador Básico

3.3.2. Método Estándar

3.3.3 Método Avanzado

3.3.4 Análisis de los resultados

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.15 Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Analizar el Marco teórico relevante y necesario	Investigar los conceptos y procesos de la administración de riesgos financieros, enfatizando el riesgo operativo	Obtener la documentación necesaria que sustente la base teórica para desarrollar el tema de investigación	2
2. Evaluar el nivel de riesgo operativo al cual está expuesta la institución.	Revisar la documentación para conocer el funcionamiento actual de la institución	Generar un documento que contenga la información con respecto a la situación actual de la institución	2
	Relacionar los procesos administrativos	Obtener un análisis del nivel de cumplimiento	2
	Visitar las instalaciones de la cooperativa y elaborar fichas de trabajo	Fichas de trabajo con el análisis de las principales áreas de riesgo operacional	2



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

	Realizar entrevistas al personal de la institución	Datos que sustenten el manejo actual del riesgo operacional.	2
	Cálculo del riesgo operacional mediante la aplicación de los 3 métodos	Cuantificar el riesgo operacional al cual está expuesta la institución	3
3. Determinar acciones preventivas y correctivas para minimizar o mitigar el riesgo operacional.	Analizar y organizar la información obtenida en la investigación	Generar un documento que contenga el trabajo realizado y entregar a la administración	5
	Proponer medidas preventivas para la administración del riesgo operativo en la cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.	Evaluar y prevenir el riesgo operacional presente en la cooperativa.	3
TOTAL (SEMANAS)			21

2.16 Referencias

Lara Haro A. (2005). Medición y control de riesgos financieros. Recuperado

<https://books.google.com.ec/books?isbn=9681864441>

Superintendencia de economía Popular y Solidario. Recuperado <http://www.seps.gob.ec/>

Superintendencia de Bancos y Seguros. Recuperado <http://www.superbancos.gob.ec/>

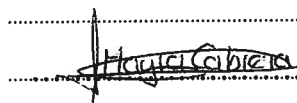
Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños LTDA. Recuperado <http://www.coopbanos.fin.ec/>

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2006). Recuperado

http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf

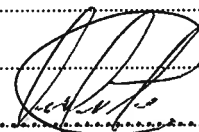
2.17 Anexos

2.18 Firmas de responsabilidad



Mayra Catalina Cabrera LLivicota

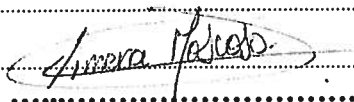
código 62187



Lucia Tamay Guiñansaca

código 61188

2.19 Firma de responsabilidad



Ing. Ximena Moscoso

2.20 Fecha de entrega