



Departamento de Posgrados

Maestría en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros

Título:

Modelo Metodológico para la gestión de riesgo operativo a nivel de gobierno corporativo de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magister en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros

Autor:

Ing. Adrián Salvador Villalta Castro

Director:

Mgt. Iván Orellana Tosi

Cuenca – Ecuador

2019

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo determinar en el gobierno corporativo cuáles son las principales causas relacionadas con el riesgo operativo en la estructura de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 por su nivel de activos. Los factores de riesgo fueron identificados a través de una matriz de riesgos, estableciendo la matriz de impacto y de probabilidad, con información que se obtuvo a través de encuestas y entrevistas. Del análisis se verificó la necesidad de un plan de acción con actividades que deben realizar las entidades para mitigar los hallazgos encontrados.

Palabras claves

Gobierno corporativo, Riesgo Operativo, Cooperativas de ahorro y crédito.

Nomenclatura

SEPS: superintendencia de economía popular y solidaria

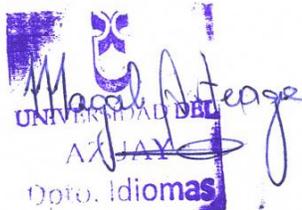
LOEPS: Ley orgánica de economía popular y solidaria

CAIR: Comité de administración integral de riesgos

ABSTRACT

The objective of this article is to determine the main causes of operational risk in the corporate governance of the structure of savings and credit cooperatives in segment 2 due to their level of assets. The risk factors were identified through a risk matrix, establishing the impact and probability matrix with information obtained through surveys and interviews. The analysis verified the need for an action plan with activities that entities must carry out in order to mitigate these findings.

Keywords: Corporate governance, operational risk, savings and credit cooperatives.



Translated by
Ing. Paúl Arpi

Introducción

El término gobierno corporativo en el Ecuador, tomó relevancia a raíz del conocido feriado bancario de los años 1998 y 1999, en el cual se dio la quiebra y liquidación de bancos como Continental, Pacífico, Previsora, Popular, Progreso, del Azuay, de Prestamos, Filanbanco (Sperber, 2008).

Desde aquel suceso, las cooperativas empezaron a tener mayor importancia en el sector financiero, ya que dicho acontecimiento desencadenó de la mala administración que se tenía por parte de los propietarios como de la alta gerencia. De tal manera, (Freire, García, & Delgado, 2017) afirma “que la inexistencia de un buen gobierno corporativo provoca el incremento de riesgo y una actitud gerencial inadecuada” (p.2).

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito, presentan deficiencias en la estructura de su gobierno corporativo lo que dificulta su dirección, ya que su finalidad es que se goce de un buen ambiente de control y administración de riesgos. La conformación del gobierno corporativo de estas entidades se fundamenta en una asamblea general de socios o de representantes, que de ese grupo de personas se elige un consejo de administración, un consejo de vigilancia y una gerencia.

La administración de riesgos, es uno de los pilares fundamentales del gobierno corporativo, que se encarga de brindar información oportuna para la toma de decisiones sobre las medidas para eliminar o minimizar riesgos por debilidades, deficiencias o factores externos que afectan o podrían afectar negativamente a la entidad. (Martínez Villalobos & Montoya Zepeda, 2018, p.24)

La gestión en las cooperativas presenta mayores dificultades debido a la participación democrática de los socios en el gobierno y la toma de decisiones, por cuanto pueden participar en las asambleas generales, elegir y ser elegidos miembros de los Consejos de Administración y

Vigilancia u ocupar cargos representativos. (Altamirano Salazar, Pazmiño Arroyo, Espinoza Ochoa, & Cerda Prado, 2016, p2)

En materia de riesgos, las entidades del sector popular y solidario se encuentran en la obligación de adoptar la norma para la administración de riesgo operativo, para que se puedan prevenir futuras pérdidas que no estén ligadas a riesgo de crédito o mercado. Pero es una tarea difícil a la que se enfrentan las entidades, ya que es un riesgo implícito en todas las actividades y procesos que se realizan. Dicho de otra manera, el gobierno corporativo debe definir un entorno de control que responda a la necesidad de gestionar riesgos y con énfasis en el riesgo operacional que como ya se indicó es inherente en todas las actividades de una institución.

Nos preguntamos entonces: ¿Cómo repercute la deficiente estructura organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito, y la incorrecta interpretación y aplicación, así como el desconocimiento de la normativa emitida por los entes de control en materia de riesgo operativo?

Para el estudio de la presente investigación se realizaron encuestas a 5 cooperativas del austro del país, pertenecientes al segmento 2. De las encuestas ejecutadas contamos con el apoyo en una cooperativa, para obtener información de los presidentes del consejo de administración y consejo de vigilancia, gerencia y del responsable de la unidad de riesgos.

El estudio incluirá, la metodología, el análisis y resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas, la discusión con las investigaciones previas y las respectivas conclusiones.

Metodología

El enfoque metodológico de la presente investigación es de carácter cualitativo con alcance explicativo. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) establece que los estudios explicativos “están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales, su

interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relacionan dos o más variables” (p.95).

Tabla 1
Entidades de la SEPS por segmentos

Entidades por segmento	Monto de activos (millones de U\$D)	N° cooperativas
Segmento 1	mayor a 80	32
Segmento 2	Entre 20 y 80	40
Segmento 3	Entre 5 y 20	82
Segmento 4	Entre 1 y 5	182
Segmento 5	Hasta 1	307
Mutualistas		4
Total		647

Elaborado: Autor
Fuente: SEPS, 2018

El campo de aplicación fueron las cooperativas de ahorro y crédito que forman parte de la economía popular y solidaria, que, de acuerdo con la indagación efectuada en la página web de la SEPS, con corte al 31 de diciembre del 2018, existen 647 cooperativas, que se clasifican en 5 segmentos de acuerdo con el nivel de sus activos, como se detalla en la Tabla N° 1.

La población de análisis son las entidades que comprenden el segmento 2, con relación al nivel de activos, teniendo 40 cooperativas. Para la elección de la muestra se decidió emplear el muestreo no probabilístico por conveniencia, que permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los individuos (Otzen & Manterola, 2017).

El instrumento que se manejó para el levantamiento y recolección de información fue mediante encuestas y entrevistas a 5 cooperativas de ahorro y crédito del austro del país, teniendo la oportunidad en una institución de poder aplicar la encuesta a todo el nivel directivo, que fueron los presidentes del consejo de administración y consejo de vigilancia, a la gerencia y unidad de riesgos, obteniendo un total de 8 encuestas.

Esta técnica permitió recolectar información, esto con el propósito de conocer, comparar y posteriormente definir enfoques al tener contacto con la realidad, en el lugar objeto de estudio mediante la aplicación de entrevistas y observaciones, que fueron verificadas con los diferentes actores. Las preguntas estuvieron enfocadas al marco de gobierno corporativo y de la resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 sobre la administración de riesgo operativo y riesgo legal, emitida por la SEPS.

Bajo este contexto se busca analizar la incidencia del gobierno corporativo y el riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, a través de una matriz de riesgos, que permite evaluar la efectividad de una gestión y administración adecuada de los riesgos financieros que puedan impactar negativamente en los resultados de una organización. Así, la función principal de la matriz es permitir la elaboración de un plan de acción y luego de contingencia, y realizar controles y acciones que permitan que la gestión se realice de forma adecuada, a través de la identificación y el tratamiento de los riesgos. (Lizarzaburu, Barriga, Burneo, & Noriega, 2018, p7)

Para el levantamiento de los eventos de riesgo se procedió a determinar las causas e inconvenientes más importantes que tienen los consejos de administración y gerencia para la administración del riesgo operativo y de esta manera evaluar si proveen de materiales adecuados para su gestión.

Los parámetros de frecuencia y la puntuación se obtuvieron utilizando el juicio de experto con los datos procesados de las encuestas consolidadas, y de este modo se definió la calificación que recibe cada una, posteriormente se establecieron los parámetros de impacto que ocasiona cada riesgo en concordancia con lo que recomienda la SEPS. La matriz de frecuencia e impacto se expone en las siguientes tablas:

Tabla 2
Matriz de Probabilidad

VALOR	NIVEL DE PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
9-10	MUY ALTA	No existe conocimiento por parte de la administración sobre la gestión de riesgo operativo y actividades de control.
7-8	ALTA	La administración cuenta con actividades establecidas pero éstas se encuentran en proceso de implementación y conocimiento.
5-6	MEDIA	Se cuenta con actividades delimitadas que ayudan al cumplimiento de objetivos
3-4	BAJA	Existen mecanismos que permiten el funcionamiento y control.
1-2	MUY BAJA	El control y conocimiento ha sido mejorado, se cuenta con información actualizada como parte de un proceso mejora continua.

Elaborado: Autor

Fuente: (Martinez Villalobos & Montoya Zepeda, 2018)

Tabla 3
Matriz de Impacto

VALOR	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN
9 – 10	CATASTRÓFICO	Fuerte pérdida de difícil recuperación, si no se corrige a tiempo podría llevar a la liquidación de la institución.
7 – 8	CRÍTICO	Altas pérdidas con recuperación a largo plazo, debilidad en los procesos, podría afectar el funcionamiento normal de la institución.
5 – 6	MODERADO	Debilidad moderada en los procesos. Medianas perdidas económicas la institución.
3 – 4	MENOR	Daño reversible en un periodo de tiempo corto, debilidad menor en los procesos de la institución y baja perdida financiera.
1 – 2	INSIGNIFICANTE	Daño mínimo, de poca repercusión económica en la institución.

Elaborado: Autor

Fuente: SEPS, 2018

Posteriormente, se desarrolló un plan de acción que contiene las actividades a realizarse para cada evento identificado, donde se priorizaron los riesgos que mayor impacto y frecuencia se han

generado de acuerdo a la severidad, con la finalidad de que sirva como herramienta para la toma de decisiones en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2.

Resultados

Al efectuar el estudio de la incidencia que tiene el gobierno corporativo sobre la administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, en relación con las encuestas y entrevistas aplicadas a las 5 cooperativas, se identificaron 11 eventos utilizando la matriz de riesgos (Anexo 1), en donde luego de aplicar las calificaciones de probabilidad e impacto se obtuvieron los siguientes resultados:

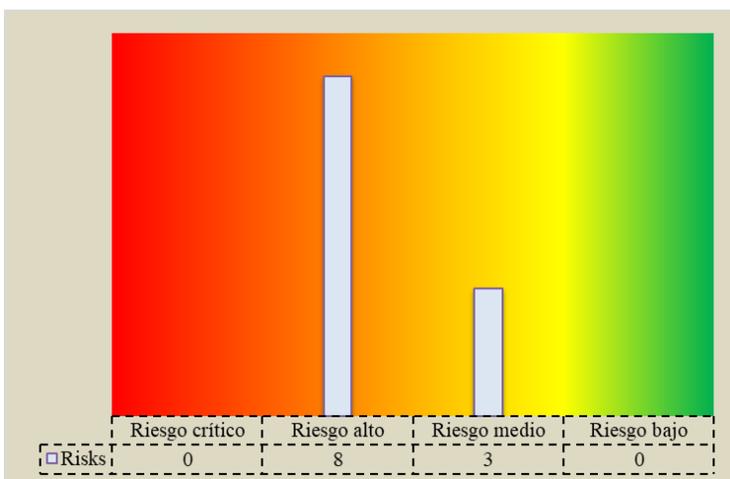


Figura 1. *Eventos de riesgo por prioridad*

Fuente: Elaboración propia

De la figura 1 se puede observar que, de acuerdo a la prioridad de los riesgos determinados existen 8 eventos con calificación de riesgo alto que representan el 73 % y 3 con valoración de riesgo medio que constituye el 27 %.

Riesgo Alto

El primer riesgo con puntuación alta es el relacionado con el desconocimiento que existe a nivel directivo de lo que se trata la gestión de riesgo operativo, puesto que los integrantes de los consejos de administración y vigilancia no se involucran en el establecimiento de estrategias y

objetivos, de igual modo los miembros que pertenecen al consejo de administración no cuentan con el nivel de capacitación como de conocimiento para integrar parte de los diferentes comités, como por ejemplo el CAIR, comité de cumplimiento, entre otros. De modo que, el comité de riesgos no evalúa e informa de manera oportuna las estrategias a ser consideradas por los eventos de riesgo registrados en toda la institución.

Una deficiencia que se ha detectado es la falta de comunicación que se mantiene entre el área comercial y la de riesgos, siendo importante este elemento porque al no trabajar conjuntamente es difícil que se puedan establecer metas y objetivos medibles, ya que la parte comercial es la que busca el crecimiento y rentabilidad, siendo esto no medido o cuantificado por la unidad de riesgos, por tanto no se lleva a cabo el análisis respectivo de los procesos y de las personas como factores de riesgo. Por consiguiente hay instituciones que no logran cumplir con los objetivos impuestos en cada plan estratégico por el desconocimiento de la evaluación y control que se debe hacer del sistema integral de riesgos, con énfasis al riesgo operativo que “es aquel que puede provocar pérdidas como consecuencia de procesos internos, recursos humanos o sistemas inadecuados o defectuosos, o por causas externas” (Estrada, Andrade, & Espín, 2018).

En lo referente a procedimientos que deben mantener las cooperativas para los planes de contingencia y continuidad del negocio, que según el estándar ISO 22301, cuando hablamos de Plan de Continuidad de Negocio, nos referimos al documento que contiene las formas que orientan a las organizaciones para saber cómo proceder y reanudar su actividad habitual en caso de que ocurra una interrupción (ISOTools, 2016).

En la actualidad estos planes han sido diseñados de forma muy sencilla solamente por dar cumplimiento ante los organismos de control, en virtud a ello ante eventualidades como por ejemplo los sistemas informáticos, que en muchos casos es tercerizado, no hay un soporte o

como su palabra lo dice un contingente que evite el tener que interrumpir las actividades diarias que conllevan a pérdidas monetarias.

Otro evento de alta prioridad es la ausencia de definición e implementación de indicadores de desempeño que permitan evaluar el desenvolvimiento como las capacidades del personal, es decir no se sabe si los empleados están cumpliendo o no con las funciones delimitadas en los manuales, reglamentos, procesos, etc., y así se pueda mitigar uno de los factores de riesgo operativo que son las personas.

Por último, se destaca que las entidades no poseen un plan de carrera o sucesión temporal, esto es que, si llegase a faltar el gerente o una jefatura departamental por renuncia o despido, dentro de las cooperativas no se cuenta con el personal interno apto para asumir el cargo. Debido a que no se forma a los funcionarios por la falta de planes de capacitación de acorde a las necesidades de los empleados y cada área, lo que se genera poco o nulo crecimiento profesional.

Riesgo medio

Uno de los problemas con valoración de riesgo medio es que, las instituciones al no contar con procesos levantados y definidos, las diferentes áreas no cuentan con responsables que se encarguen de la delimitación y acatamiento de los roles como de tareas y actividades a ellos entregados, dándose en muchos casos concentración de funciones en una sola persona o funcionario. Por otro lado, la administración no ha diseñado mecanismos de reporte para cada estructura de la cooperativa que permitan la ejecución de autoridad y responsabilidad para gestionar las actividades.

Finalmente, se observó que no se realiza socialización y capacitación permanente en todos los niveles de la cooperativa para que exista compromiso de cumplir con los principios y valores

éticos, en otras palabras, los códigos de ética no tienen un procedimiento mediante el cual se pueda identificar que se está cumpliendo o infringiendo las políticas implantadas.

Discusión

El riesgo operativo, representa la prudencia en la gestión administrativa, evidente en la existencia de procesos institucionalizados y formalizados de elecciones, el nivel de formación profesional de los cuadros directivos y del personal administrativo; y, la existencia de procesos de planificación y rendición de cuentas. (Salinas Vásquez & Lojano Cabrera, 2019, p.6). En cuanto al cooperativismo como es bien conocido en los distintos sectores, representan una serie de falencias que constantemente están siendo objeto de estudio e investigación, a fin de mejorar la situación financiera en el Ecuador, parte de este análisis es el correcto funcionamiento del gobierno corporativo que dirigen estas instituciones y en donde se verifica un alto índice de riesgos operativos.

Para (Coba Molina, Díaz Córdova, Altamirano Villegas, & Proaño López, 2018) “un buen órgano de gobierno y control deberá tener una gestión incuestionable. Para este propósito es necesario desarrollar funciones, hacer uso eficiente de los recursos puestos a su administración y velar por la transparencia e integridad informativa” (p.31).

De la aplicación de las encuestas y entrevistas a los presidentes del consejo de administración y consejo de vigilancia, gerencia y la unidad de riesgos en las 5 cooperativas de ahorro y crédito, que fueron la herramienta principal para obtener la información, en donde hubo diversidad de criterios al momento de responder el cuestionario, y con el propósito de realizar las preguntas a distintos niveles, para la obtención de información, de esta manera se pudo elaborar la matriz de riesgos, en la cual se vislumbran los problemas e inconvenientes más significativos que tiene el gobierno corporativo de las distintas entidades reguladas por la SEPS.

Efectivamente, se logró determinar que uno de los elementos más representativos como factor de riesgo, es que los consejos de administración y vigilancia de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, no cuentan con conocimientos relacionados a la administración integral de riesgos, particularmente en el riesgo operativo que es materia de nuestro estudio. Esta situación se da por la falta de socialización oportuna de las resoluciones y normas emitidas por los órganos de control, y por otro lado la falta de compromiso de los directivos por no tener la precaución de revisar e investigar las nuevas exigencias del ente regulador. En otras palabras, no existe liderazgo y proactividad por quienes constituyen los consejos de las cooperativas, problema que se genera por que no se incluyen y participan activamente tanto en el planteamiento como en la ejecución de leyes, políticas y procesos que se contemplan en estatutos, reglamentos, manuales internos y de las disposiciones externas.

La resolución N° 128-2015-F emitida por la junta de política y regulación monetaria y financiera indica que para la conformación del CAIR es necesario que el designado por el consejo de administración, al menos tenga título de tercer nivel en administración, sistemas, finanzas, economía, contabilidad o áreas afines (SEPS, 2015). Si bien se cumple con lo expuesto en la normativa, existe una inadecuada estructura de los diferentes comités para las entidades, ya que no poseen el conocimiento amplio que ayuden para la constitución de estrategias, que como menciona (Estrada et al., 2018) las cooperativas no disponen de una política efectiva de riesgos que asegure el involucramiento de sus actores internos en su control y mitigación. Por ello, no se ha definido la naturaleza de origen de los factores de riesgo, debido a la falta de control de las fallas e insuficiencias dentro de su entorno cooperativo.

El artículo 41 del reglamento a la LOEPS contempla que para ser vocal de los consejos se debe tener un tiempo mínimo de pertenencia en la cooperativa; y, acreditar capacitación en el

área de sus funciones, antes de su posesión, por un tiempo no inferior a veinte horas (SEPS, 2011). Se observa que la ley es muy permisible porque faculta para que cualquier individuo que cumpla con la condición de socio pueda candidatizarse para la asamblea general y de entre esos miembros postularse y convertirse en presidente de ser el caso. Los autores (Lizarzaburu et al., 2018, p.35) opinan la necesidad de contar con un equipo de liderazgo comprometido, que pueda transmitir los lineamientos para poder llevar a cabo una gestión de riesgos exitosa, que como se ha analizado, las operaciones son fuente de riesgo en parte porque son operadas por personas, las cuales con susceptibles a cometer errores o incurrir en fraudes en busca de su propio beneficio.

En este sentido el rol del consejo de vigilancia es de vital importancia porque son los que deben estar atentos del manejo administrativo de los directivos, gerencia y personal, realizando supervisión y control por medio de exámenes de auditoría constantes, sobre todo considerando que las cooperativas manejan fondos públicos, y así evitar en lo posible acontecimientos como el famoso caso Coopera, que de acuerdo con (Aníbal Altamirano Salazar et al., 2016) dice que “el fraude cometido fue por cuanto los controles internos establecidos por la cooperativa no garantizaban seguridad y razonabilidad de la información. El Directorio no estaba estructurado de manera adecuada, existía operaciones vinculadas con empresas ficticias en el exterior” (p.10).

Como medida para prevenir este tipo de eventos, las entidades financieras deberán especificar las capacidades y competencias necesarias para que de los delegados del consejo de administración cuenten con preparación mínima en sistemas de control interno, riesgos, lavado de activos, entre otros y se les otorgue capacitación constante, con lo cual los comités serán eficientes y velaran por el bienestar institucional.

Hablando de riesgo operativo que es un ámbito nuevo dentro de las cooperativas de ahorro y crédito, sobre todo para las que pertenecen al segmento 2, las exigencias y requerimientos solicitados por la SEPS tienen un alto nivel de complejidad lo que complica la adopción de la normativa, si bien existen lapsos de tiempo para su implementación se tiene que considerar que la estructura interna de cada cooperativa es diferente. De ahí que con el análisis se constató que las entidades se encuentran en desarrollo del levantamiento de procesos y las líneas de negocio, por tal situación los departamentos no cuentan con un responsable y existe concentración de funciones en ciertas personas.

La gestión del riesgo operacional corresponde a un nuevo campo, en donde todavía hay un largo camino por recorrer, sobre todo en el ámbito de la ejecución de la resolución, las entidades deben idear e implementar adecuados sistemas de administración de los riesgos operacionales en toda la organización, aplicar las políticas, manuales y herramientas de gestión con la finalidad de disminuir los posibles impactos negativos que deriven de la operación de la cooperativa y asegurar su correcto desarrollo (Muñoz Anziani, 2014).

El riesgo operativo está inmerso en el gobierno corporativo ya que está formado por personas, y las personas es uno de los factores que mayor incide como fuente de riesgo en las instituciones, (Martínez Villalobos & Montoya Zepeda, 2018) expresan que “las prácticas de gobierno corporativo se traducen en políticas, manuales y eso deriva en ejecuciones puntuales; es decir, la ejecución correcta de los procedimientos, y así se conjuga riesgo operacional con gobierno corporativo” (p.58).

Es importante que las cooperativas implanten planes de carrera o sucesión temporal, con el propósito de lograr procesos de permanencia, que a su vez cubran la creación de condiciones

laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, y competencias (Estrada et al., 2018).

Por todo lo indicado se puede inferir que la actuación del gobierno corporativo en las cooperativas juega una función determinante para el desenvolvimiento institucional, porque son los principales gestores para la administración no solo del riesgo operativo sino también de los sistemas de control y que con la expertiz desarrollada se pueda en lo posible evitar o minimizar los riesgos.

Mejorar la calidad de los gobiernos corporativos es esencial para reducir los niveles de riesgo, elevar la competitividad, desarrollar mercados financieros y proteger la fe pública (Anibal Altamirano Salazar, García, & Checa, 2018).

Conclusiones

Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 presentan fuertes debilidades en la estructuración de los consejos de administración y consejos de vigilancia, las deficiencias se manifiestan en primer lugar por la manera como se eligen los representantes a las asambleas generales de socios, ya que una persona puede pasar de ser un simple usuario de los productos y servicios ofrecidos por las distintas entidades hasta llegar a ser presidente y conformar tanto los consejos como los diferentes comités.

La SEPS debería delimitar de mejor manera los requisitos para ser un representante, que se enfoque en el desarrollo de conocimientos previos en materia de riesgos, análisis financiero, control interno, ya que con solo tener un título de tercer nivel no es suficiente para ser parte de los consejos, y que a su vez se concientice de las responsabilidades que se asumen al momento de ser elegido, que no sea solamente por conveniencia de terceras personas y se vele por la protección y salvaguarda de los recursos monetarios de la ciudadanía. Por esta razón los

diferentes comités no se involucran para el establecimiento de políticas, estrategias, objetivos y no solo en materia de riesgos, si no en los demás comités que exige el ente regulador.

La SEPS como organismo de control y supervisión, debería constituir un manual específico que determine perfiles y no solo las funciones, que tienen que ejecutar los administradores, e incluso efectuar auditorías continuas sobre la capacidad, formación y funciones que desempeñan los consejos de administración y consejos de vigilancia, o las propias cooperativas asumiendo su responsabilidad social como actores del sistema financiero deben autorregularse por medio de un manual que mitigue los riesgos operativos dentro del gobierno corporativo.

Referencias

Altamirano Salazar, A., García, J., & Checa, T. (2018). Principios de la Organización para la

Cooperación y Desarrollo Económico como instrumento de medición de gobierno corporativo en las cooperativas, 6(2), 18. Retrieved from

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6503881>

Altamirano Salazar, A., Pazmiño Arroyo, H., Espinosa Ohoa, P., & Cerda Prado, N. (2016).

Análisis del gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, 12.

Retrieved from <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/170>

Coba Molina, E., Díaz Córdova, J., Altamirano Villegas, M., & Proaño López, P. (2018).

Impacto del gobierno corporativo en las asociaciones de la economía social y solidaria en Tungurahua-Ecuador, 36. Retrieved from

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25755483003>

Estrada, I., Andrade, A., & Espín, M. (2018). Riesgo operacional: control y mitigación en

pérdidas financieras de cooperativas segmento 4. *Revista Observatorio de La Economía*

Latinoamericana. Retrieved from <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/cooperativas-segmento4.html>

Freire, C., García, J., & Delgado, J. (2017). El índice de gobierno corporativo y su relación con el desempeño financiero: Un estudio de empresas que emitieron en la bolsa de valores de Guayaquil en 2013. *Espacios*, 38(28), 12. Retrieved from <https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p12.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*.

ISOTools. (2016). Estructurar el Plan de Continuidad de Negocio de acuerdo a ISO 22301.

Retrieved from <https://www.isotools.cl/estructurar-plan-continuidad-negocio-acuerdo-iso-22301/>

Lizarzaburu, E., Barriga, G., Burneo, K., & Noriega, E. (2018). Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva iso 31000 e iso 37001. *Universidad & Empresa*, 21, 40.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6089>

Martinez Villalobos, B., & Montoya Zepeda, E. (2018). “*PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO DENTRO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL EN LOS BANCOS COOPERATIVOS QUE CAPTAN FONDOS DEL PÚBLICO.*” Retrieved from <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/16124/>

Muñoz Anziani, C. M. (2014). *La Gestión del Riesgo Operacional : Diseño de sistema de administración de riesgo operacional y análisis de metodologías de estimación de capital regulatorio según Basilea III*. Retrieved from

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/425>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J.*

Morphol, 35(1), 227–232. Retrieved from

<http://www.scielo.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Palma Rodríguez, P. (2011). CÓMO CONSTRUIR UNA MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO,

(1), 7. Retrieved from

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7061/6746/>

Salinas Vásquez, J., & Lojano Cabrera, V. (2019). ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE

INCIDEN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LAS COOPERATIVAS

DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO CINCO, CUENCA 2018, 1–15. Retrieved

from <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/02/gestion-riesgos-financieros.html>

SEPS. LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA (2011).

SEPS. Normas para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito

y cajas centrales (2015).

Sperber, D. (2008). El Gobierno Corporativo, ¿en el Ecuador?, 22. Retrieved from

<http://revistas.usfq.edu.ec/index.php/iurisdictio/article/view/662/956>

ANEXO 1

Levantamiento e identificación de riesgos

#	Nombre del Macroproceso	Riesgo	Categoría	Fuente del riesgo	Qué puede pasar (consecuencias)	Cómo puede suceder(causa de peligro)
1	Gobernante o estratégico	Los consejos de administración y vigilancia, así como los empleados de la cooperativa no tienen conocimiento de las responsabilidades acorde de la administración de riesgos y gestión de riesgo operativo	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Falta de socialización oportuna de las resoluciones y normas emitidas por los órganos de control	- multas y sanciones - riesgo reputacional - riesgo legal	No existe los canales o medios por los cuales se brinde capacitación y entrenamiento Falta de involucramiento y compromiso de los directivos
2	Gobernante o estratégico	Las áreas o departamentos de la cooperativa no tienen un responsable que actúe como líder del proceso	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones; y en las relaciones con proveedores y terceros	Las actividades correspondientes a las diferentes áreas no cuentan con un jefe o encargado que se haga cargo de las responsabilidades entregadas	- riesgo reputacional - los objetivos de la institución no se pueden controlar	No se encuentran levantados los procesos y procedimientos Se encuentran en levantamiento
3	Gobernante o estratégico	Los consejos de administración no se involucran en el establecimiento de estrategias y objetivos en materia de riesgos, así como no realiza un seguimiento de la ejecución y del cumplimiento por parte de la cooperativa	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones; y en las relaciones con proveedores y terceros	No se identifica el riesgo inherente de productos y servicios nuevos como de los ya existentes	- multas y sanciones - riesgo reputacional - pérdidas económicas	Los consejos al no tener conocimiento de administración de riesgos, se ven limitados a establecer políticas para cumplimiento con los organismos de control
4	Gobernante o estratégico	Los Comités especiales definidos para las cooperativas no poseen las competencias y capacidades idóneas para el desempeño de sus funciones	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Los diferentes comités están conformados por miembros del consejo de administración que no tienen el conocimiento suficiente para proponer y recomendar la implementación de políticas que coadyuven a la toma de decisiones	- Ineficiencia en la ejecución de tareas y actividades - multas y sanciones	Las cooperativas no han definido los perfiles profesionales para la conformación de los diferentes comités y consejos
5	Gobernante o estratégico	Las unidades de Negocios y Riesgos, no trabajan de manera conjunta con la finalidad de obtener información para la gestión de riesgos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	El área de negocios no proporciona información a la unidad de riesgos para que se identifiquen los eventos de riesgo	- demora en el otorgamiento de créditos - incremento de morosidad - Pérdidas económicas derivadas por operaciones incobrables	No existe comunicación entre la parte que controla y previene los riesgos, y la parte comercial que busca el cumplimiento de metas y objetivos
6	Gobernante o estratégico	Los comités de riesgo no informan y evalúan de manera oportuna o periódica sobre la ejecución de estrategias para la administración del riesgo operativo	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones; y en las relaciones con proveedores y terceros	Los sistemas de información son deficientes para generar una cultura de administración integral de riesgo	- Ineficiencia en la ejecución de tareas y actividades - multas y sanciones	Los mecanismos de divulgación de la administración integral de riesgos son inadecuados en toda la estructura organizacional
7	Gobernante o estratégico	La Alta gerencia no ha definido procedimientos para que los planes de contingencia y continuidad de negocio para riesgo operativo que enfrenta la entidad sean implementados	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información	Ante inconvenientes con el sistema informático así como eventos externos (por ejemplo: cortes de energía eléctrica), no se han establecido acciones que aseguren la capacidad operativa continua	- pérdidas económicas por la interrupción en las actividades	No se ejecutan pruebas de reacción acorde a contingencias del plan de continuidad
8	Gobernante o estratégico	Las cooperativas de ahorro y crédito han desarrollado un código de ética, pero el mismo no cuenta con una estructura sancionadora ante la violación de los valores éticos y normas de conducta	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	El código de ética no tiene un procedimiento mediante el cual se pueda identificar que se está cumpliendo o infringiendo las políticas implantadas	- No desarrolla con efectividad las funciones asignadas - Incumplimiento con las políticas y procedimientos de conducta	No se realiza socialización y capacitación permanente en todos los niveles de la cooperativa para que exista compromiso de cumplir con los principios y valores éticos
9	Gobernante o estratégico	La administración no ha diseñado mecanismos de reporte para cada estructura de la cooperativa que permitan la ejecución de autoridad y responsabilidad para gestionar las actividades	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones; y en las relaciones con proveedores y terceros	La cooperativa no cuenta con políticas y prácticas para la gestión del personal que reflejen expectativas de competencia necesaria para el logro de los objetivos	- No desarrolla con efectividad las funciones asignadas - No existe segregación de funciones	Existe concentración de funciones en ciertos cargos, en ocasiones están inmersos en decisiones que no dependen a su área
10	Gobernante o estratégico	La Gerencia no ha determinado indicadores de desempeño o cumplimiento, que permitan evaluar el desempeño y competencia laboral de los empleados	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	No existen procedimientos que permitan evaluar la ejecución de metas y objetivos institucionales, así como no hay incentivos ante el cumplimiento de las responsabilidades	- incumplimiento del plan estratégico - pérdidas económicas - personal desmotivado y poco comprometido	No se da seguimiento a los objetivos institucionales establecidos en el plan estratégico
11	Gobernante o estratégico	En caso de ausencia del gerente o cargos de nivel jerárquico, no se cuenta con un plan de carrera o sucesión temporal que permitan suplir sus cargos para el logro de los objetivos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones; y en las relaciones con proveedores y terceros	Ante la falta de Gerencia o Jefes departamentales, las actividades no se desarrollan de manera normal	- incumplimiento del plan estratégico - pérdidas económicas por demora en la toma de decisiones - personal desmotivado y poco comprometido	La cooperativa no proporciona el entrenamiento necesario para atraer, desarrollar y retener personal

ANEXO 2

Plan de Acción

RIESGOS IDENTIFICADOS		TRATAMIENTO / PLAN DE ACCION	
Riesgo #	Riesgo	Acción	Tipo de acción
1	Los consejos de administración y vigilancia, así como los empleados de la cooperativa no tienen conocimiento de las responsabilidades acorde de la administración de riesgos y gestión de riesgo operativo	Las cooperativas deben dotar de capacitación constante a sus directivos y empleados, ya que el sistema financiero al ser cambiante y globalizado, exige contar con nuevas destrezas y habilidades, estar prevenidos para futuros sucesos y de esta manera mitigar el factor de riesgo en el cual están inmersas las personas.	Mitigar
2	Las áreas o departamentos de la cooperativa no tienen un responsable que actúe como líder del proceso	Establecer un líder o responsable de cada área en función a los roles asignados e inventario de procesos, de acuerdo a las competencias y capacidades del personal	Mitigar
3	Los consejos de administración no se involucran en el establecimiento de estrategias y objetivos en materia de riesgos, así como no realiza un seguimiento de la ejecución y del cumplimiento por parte de la cooperativa	Definir políticas y requerimientos internos para que de los delegados del consejo de administración cuenten con los conocimientos y competencias mínimos para formar parte de los diferentes comités	Mitigar
4	Los Comités especiales definidos para las cooperativas no poseen las competencias y capacidades idóneas para el desempeño de sus funciones	La SEPS como organismo de control y supervisión, debería constituir un manual específico que determine perfiles y no solo las funciones, que tienen que ejecutar los administradores	Mitigar
5	Las unidades de Negocios y Riesgos, no trabajan de manera conjunta con la finalidad de obtener información para la gestión de riesgos	Crear comités internos en donde participen de manera activa los responsables del área de negocios y riesgos. Que cuente con respaldos de las reuniones, en donde se definan las actividades que ayuden a mitigar e identificar los eventos de riesgo	Aceptar
6	Los comités de riesgo no informan y evalúan de manera oportuna o periódica sobre la ejecución de estrategias para la administración del riesgo operativo	Solicitar al responsable de riesgos que se entregue informes de los avances de riesgo operativo cada 2 meses de acuerdo a las reuniones planificadas Definir un esquema de reportes de los diferentes tipos de eventos de riesgo	Mitigar
7	La Alta gerencia no ha definido procedimientos para que los planes de contingencia y continuidad de negocio para riesgo operativo que enfrenta la entidad sean implementados	Identificar cuáles son los procesos más vulnerables en relación al servicio otorgado por terceros, contingencias legales, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, entre otros factores.	Mitigar
8	Las cooperativas de ahorro y crédito han desarrollado un código de ética, pero el mismo no cuenta con una estructura sancionadora ante la violación de los valores éticos y normas de conducta	Realizar capacitaciones por lo menos una vez al año del código de ética a toda la estructura institucional Establecer canales para denuncia por el incumplimiento de las normas de ética y conducta	Mitigar
9	La administración no ha diseñado mecanismos de reporte para cada estructura de la cooperativa que permitan la ejecución de autoridad y responsabilidad para gestionar las actividades	Establecer una estructura organizacional o funcional para que se delimite las responsabilidades como los niveles de dependencia de cada área, con el objeto de no concentrar funciones en una sola persona	Aceptar
10	La Gerencia no ha determinado indicadores de desempeño o cumplimiento, que permitan evaluar el desempeño y competencia laboral de los empleados	Verificar mediante evaluaciones permanentes que los objetivos institucionales se cumplan de acuerdo a lo estipulado en los POA y Plan Estratégico	Mitigar
11	En caso de ausencia del gerente o cargos de nivel jerárquico, no se cuenta con un plan de carrera o sucesión temporal que permitan suplir sus cargos para el logro de los objetivos	Preparar al personal interno por medio de entrenamiento y capacitación constante para que las actividades que se desarrollan en puestos de confianza en caso de ausencia no se paralizen y la toma de decisiones sea inmediata	Mitigar

ANEXO 3

MATRIZ DE PROBABILIDAD

VALOR	NIVEL DE PROBABILIDAD	DESCRIPCION
9-10	MUY ALTA	No existe conocimiento por parte de la administración sobre la gestión de riesgos y actividades de control
7-8	ALTA	La administración cuenta con actividades establecidas pero éstas se encuentran en proceso de implementación y conocimiento
5-6	MEDIA	Se cuenta con actividades delimitadas que ayudan al cumplimiento de objetivos
3-4	BAJA	Existen mecanismos que permiten el funcionamiento y control
1-2	MUY BAJA	El control y conocimiento ha sido mejorado, se cuenta con información actualizada como parte de un proceso mejora continua.

MATRIZ DE IMPACTO

VALOR	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCION
9 – 10	CATASTROFICO	Fuerte pérdida de difícil recuperación, si no se corrige a tiempo podría llevar a la liquidación de la institución.
7 – 8	CRITICO	Altas pérdidas con recuperación a largo plazo, debilidad en los procesos, podría afectar el funcionamiento normal de la institución.
5 – 6	MODERADO	Debilidad moderada en los procesos. Medianas perdidas económicas la institución.
3 – 4	MENOR	Daño reversible en un periodo de tiempo corto, debilidad menor en los procesos de la institución y baja pérdida financiera.
1 – 2	INSIGNIFICANTE	Daño mínimo, de poca repercusión económica en la institución.

ANEXO 4

CALIFICACIÓN DEL RIESGO INHERENTE		
NIVEL DE RIESGO	ESTRATEGIA	CALIFICACION
Riesgo crítico	REQUIERE ACCIONES INMEDIATAS POR PARTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y LA GERENCIA GENERAL	50 - 100
Riesgo alto	REQUIERE ATENCION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y LA GERENCIA GENERAL	30 - 49
Riesgo medio	REQUIERE LA ATENCION DE MANDOS MEDIOS	10 - 29
Riesgo bajo	SE ADMINISTRAN CON PROCEDIMIENTOS RUTINARIOS	1 - 9

PROBABILIDAD	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	IMPACTO										

ANEXO 5

APLICACIÓN DEL CONTROL		
TIPO	CONDICION DE APLICACIÓN DEL CONTROL	VALORACION
PREVENTIVO	SE APLICA ANTES DEL INICIO DEL PROCESO	4
CORRECTIVO	SE APLICA DURANTE EL PROCESO Y PERMITE CORREGIR LAS DEFICIENCIAS	3
DETECTIVO	SE APLICA AL FINAL DEL PROCESO	2
INEXISTENTE	NO EXISTE CONTROL ALGUNO	1

PERIODICIDAD EN EL CONTROL		
TIPO	CONDICION DE APLICACIÓN DE PERIODICIDAD	VALORACION
PERMANENTE	ES REALIZADA DURANTE TODO EL PROCESO Y EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES	4
PERIODICO	ES REALIZADA LUEGO DE TRANSCURRIR UN NÚMERO DE ACTIVIDADES O EN UN TIEMPO DETERMINADO	3
OCASIONAL	ES REALIZADO DE FORMA OCASIONAL EN UN PROCESO	2
INEXISTENTE	NO EXISTE CONTROL	1

ANEXO 6

Reporte de Riesgos

		Evaluación de los controles existentes				
		Adecuado	Oportunidades para mejorar	Inadecuado	Sin evaluación	Totales
Prioridad de riesgo	Riesgo crítico	0	0	0	0	0
	Riesgo alto	0	2	6	0	8
	Riesgo medio	0	3	0	0	3
	Riesgo bajo	0	0	0	0	0
	Totales	0	5	6	0	11

		IMPACTO					Totales
		CATASTROFICO	CRITICO	MODERADO	MENOR	INSIGNIFICANTE	
Probabilidad	MUY ALTA	0	0	0	0	0	0
	ALTA	0	1	8	0	0	9
	MEDIA	0	0	2	0	0	2
	BAJA	0	0	0	0	0	0
	MUY BAJA	0	0	0	0	0	0
	Totales	0	1	10	0	0	11