



## **Departamento de Posgrados**

### **Maestría en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos**

#### **Financieros**

##### **Tema:**

“Evaluación del Riesgo Operativo en el Área de Créditos en las Cooperativas del Segmento 4 de la ciudad de Cuenca en el periodo 2016 al 2018.”

##### **Realizado por:**

Gabriela Adriana Muñoz Arévalo

##### **Director:**

CPA. Ximena Catalina Abril Fajardo

**Cuenca- Ecuador**

**2019**

## **RESUMEN**

El riesgo operativo se encuentra presente en todas las actividades que se desarrollan en las distintas áreas dentro de una institución financiera, sin embargo, de los controles y la metodología que se implante para contra restar el riesgo operativo dependerá disminuir las posibles pérdidas.

Por lo antes señalado es importante que el sector financiero comprenda ampliamente el concepto de Riesgo Operativo para así encontrar herramientas que aporten de manera eficiente a mitigarlo en las diferentes áreas de la organización, contribuyendo de esta manera a una administración integral del riesgo.

El presente trabajo de investigación procura efectuar una evaluación a la estructura de las Cooperativas del Segmento 4 en el proceso del área de créditos, para identificar los factores y eventos de riesgo operativo más importantes y proponer recomendaciones.

## **PALABRAS CLAVES**

Riesgo Operativo-impacto-probabilidad-matriz de riesgo-control-segmento-mitigar-administración-sistema financiero

### ABSTRACT

Operational risk is present in any activity developed in the different areas of a financial institution. However, the decrease in losses will depend on the controls and methodology implemented to counteract operational risks. For these reasons, it is important, for the financial sector, to fully understand the meaning of Operational Risks to find tools that efficiently contribute to mitigate such threats in the different areas of the organization. Thus, it will provide a more holistic administration. This research seeks to assess the structure of Cooperativas del Segmento 4 in the processes of the loan area to identify the most influential factors and risk events to subsequently offer recommendations.

**Key words:** risk, operational, impact, probability, risk matrix, control, segment, mitigate, administration, financial system.



Magali Arteaga  
Translated by

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN .....	6
METODOLOGÍA .....	7
RESULTADOS.....	9
DISCUSIÓN .....	14
CONCLUSIONES .....	16
TRABAJOS FUTUROS.....	17
BIBLIOGRAFÍA .....	18

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>TABLA 1: FACTORES DE RIESGO .....</b>	<b>8</b>
<b>TABLA 2: EVENTOS DE RIESGO POR NIVEL .....</b>	<b>8</b>
<b>TABLA 3: IMPACTO DEL RIESGO .....</b>	<b>9</b>
<b>TABLA 4: PROBABILIDAD DE RIESGO .....</b>	<b>9</b>
<b>TABLA 5: TIPO DE EVENTOS DE RIESGO .....</b>	<b>10</b>
<b>TABLA 6: MATRIZ DE RIESGO .....</b>	<b>11</b>
<b>TABLA 7: RIESGOS ALTOS SEGÚN PROCESO DE CRÉDITOS.....</b>	<b>11</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La evolución de los mercados, el desarrollo tecnológico y otros factores, han generado la necesidad de que el sector financiero cree y desarrolle nuevos productos y servicios. A este mismo nivel de crecimiento han evolucionado también los tipos de riesgos dentro y fuera de las organizaciones.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea señala que “El riesgo operativo se define como el riesgo de pérdida 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” (CSB, Junio 2004). Esto direcciona principalmente a los principios del Comité de Basilea cuyo objetivo es crear directrices que permitan mantener un sistema financiero sólido, así mismo las entidades financieras para la gestión del riesgo deberán diseñar procesos que estén acordes a los principios del Acuerdo de Basilea en donde el objetivo es fortalecer la regulación, supervisión y gestión del riesgo que le permita afrontar de mejor manera los eventos de estrés de la economía en general.

En función de lo antes mencionado los entes de control establecen normas para la gestión y administración integral del riesgo, en el caso de las Cooperativas en el Ecuador están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, por ello en noviembre-2018 se realizó la reforma a la resolución SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 “Norma de Control para la Administración del riesgo operativo y riesgo legal en las entidades del sector financiero popular y solidario bajo el control de la Superintendencia de Economía” cuyo objetivo es “Normar la administración de riesgo operativo y riesgo legal para una adecuada administración integral de riesgos, a fin de minimizar las pérdidas que se puedan derivar de eventos ocasionados por fallas o insuficiencias de procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos”.

En función de lo antes mencionado el desarrollo de este trabajo estará enfocado en analizar los tipos de eventos de riesgos operativos que se podrían presentar en el área de créditos del sector de Cooperativas del segmento 4, en el cual al ser estructuras más pequeñas no se encuentra preparadas para enfrentar los eventos de riesgos, así como también se tiene el planteamiento de que los controles que se mantienen dentro de las mismas no son los más adecuados.

La estructura de este trabajo está compuesta de la siguiente manera: En primera instancia hablaremos de los conceptos más importantes referentes al Riesgo Operativo, como segundo punto trataremos sobre la metodología utilizada para el análisis del riesgo operativo en el sector a donde va dirigido nuestro estudio y se expondrán los resultados obtenidos, como tercer punto se presentará un plan de acción y las recomendaciones y finalmente se generaran las conclusiones del presente trabajo de investigación.

## 2. METODOLOGÍA

El análisis a realizar se enfocó en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del sector financiero popular y solidario de la ciudad de Cuenca, instituciones que se encuentra reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el universo de esta investigación se encuentra fijado en aquellas institución que por su tipo y nivel de activos se encuentran en el segmento 4, el sujeto de estudio será seleccionado mediante método de muestreo no probabilístico en donde la muestra fue extraída según la técnica de muestreo por conveniencia, en este caso fue en función de la accesibilidad de la información, para ello se tomó a una Cooperativa de la ciudad de Cuenca en el cual se buscó evidenciar como se encuentra levantada la estructura organizacional en el área de créditos para este tipo de segmento, el desarrollo de esta investigación es de carácter cualitativa, para la obtención de la información se llevó a cabo el método analítico inductivo partiendo del levantamiento de los procesos que se ejecutan dentro del área de créditos, utilizando el análisis de información, la observación y entrevistas al personal involucrado.

En contexto se llevará un análisis a la par con la Normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria acerca de los temas relacionados con Riesgo Operativo en el cual busca regular al Segmento definiendo adecuadamente los procesos para cada entidad dependiente de su naturaleza.

Para la obtención de los riesgos se partió de la revisión de los Manuales de Créditos vigentes para el año 2016 al 2018, en este se desglosa los montos a otorgar, condiciones y niveles de autorización, este análisis llevó a conocer las fortalezas o debilidades en la concesión de créditos; posterior se realizó entrevistas con el personal vinculado al área de créditos y la alta gerencia con el fin de poder definir cómo se encuentra la estructura organizacional del área de análisis, la separación de funciones, los diferentes niveles de autorización y sobre todo conocer si existen controles para cada proceso; también se obtuvo información de la funcionalidad de los sistemas esto apporto para saber los alcances y limitaciones en el desarrollo de las actividades diarias.

Con ello se pudo realizar el levantamiento del proceso que se ejecutan en el área de créditos, cabe mencionar que no se cuenta con un proceso establecido, por lo cual el levantamiento de la información se hizo en función de la experiencia del oficial de créditos y de lo que en la práctica se ejecuta; para el efecto los procesos que se llevan a cabo en el área de créditos son los siguientes:

MACROPROCESO	REF	PROCESOS	SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTO
Proceso de Créditos	PC-01	Pre analisis de la Solicitud de Crédito	A. Evaluacion del Socio	A.1 Evaluación
Proceso de Créditos	PC-01	Pre analisis de la Solicitud de Crédito	B. Recepción de la Documentación	B.1 Recepción de Documentos
Proceso de Créditos	PC-02	Analisis de la Solicitud de Crédito	A. Realizar Analisis de Credito	A.1 Redactar Informe
Proceso de Créditos	PC-02	Analisis de la Solicitud de Crédito	B. Presentacion a Comité de Crédito	B.1 Defensa de Operación
Proceso de Créditos	PC-03	Constitución de la Garantía Hipotecaria	A. Avaluo del Bien Inmueble	A.1 Avaluo del Bien
Proceso de Créditos	PC-03	Constitución de la Garantía Hipotecaria	B. Inscripción de la Hipoteca	B.1 Tramite de la Hipoteca
Proceso de Créditos	PC-04	Desembolso de las Operaciones de Crédito	A. Emisión de Documentos legales	A.1 Emisión de Pagaré
Proceso de Créditos	PC-04	Desembolso de las Operaciones de Crédito	B. Desembolso de Crédito	B.1 Desembolso de Crédito
Proceso de Créditos	PC-04	Desembolso de las Operaciones de Crédito	C. Archivo de Documentos	C.1 Archivo de Documentos

Fuente: Cooperativa SIDETAMC  
Elaborado por: El Autor

Esta revisión de los procesos tuvo como fin generar una base de las actividades que sirvieron de partida para el análisis cualitativo, posterior al levantamiento de las actividades se pudo identificar los posibles riesgos que se presentan en el área de créditos y realizar la calificación de los factores de riesgo según el detalle:

Tabla 1

FACTORES DE RIESGO
Personas
Procesos
Tecnología de la Informacion
Eventos externos

Elaborado por: El Autor

A la vez para cada riesgo se determinó qué tipo de Evento de Riesgo pertenece y se calificó en función de los siete eventos de riesgo determinados según detalle:

Tabla 2			
EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO POR NIVEL			
Nº	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
1.	Fraude Interno	Actividades no Autorizadas	Operaciones no registradas intencionalmente
1.	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Fraude Créditicio
1.	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Falsificación
1.	Fraude Interno	Hurto y Fraude	Incumplimiento
2.	Fraude Externo	Hurto y Fraude	Falsificación
2.	Fraude Externo	Seguridad de los Sistemas	Daños por ataques informaticos
3.	Empleo y Seguridad	Relaciones Laborales	Extinción de Contratos
4.	Clientes, los productos y el negocio	Adecuación, divulgación de información y confianza	Incumplimiento de Políticas
4.	Clientes, los productos y el negocio	Practicas empresariales o de mercado improcedentes	Actividades no autorizadas
4.	Clientes, los productos y el negocio	Selección patrocinio y riesgos	Ausencia de investigación sobre clientes
5.	Daños a los activos físicos	-	-
6.	Interrupcion del negocio y fallas en los sistemas	-	-
7.	Deficiencias en la ejecución de procesos, la entrega y el proceso	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Errores en el ingreso de datos
7.	Deficiencias en la ejecución de procesos, la entrega y el proceso	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Ejecución errores en los procesos
7.	Deficiencias en la ejecución de procesos, la entrega y el proceso	Seguimiento y presentacion de informes	Incumplimiento de la Obligación de informar
7.	Deficiencias en la ejecución de procesos, la entrega y el proceso	Aceptacion de clientes y documentación	Inexistencia de autorizaciones
7.	Deficiencias en la ejecución de procesos, la entrega y el proceso	Aceptacion de clientes y documentación	Documentación incompleta

Fuentes: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea  
Elaborado por: El Autor

Con la finalidad de valorar los riesgos encontrados, se procedió a determinar las posibles causas y consecuencias de cada evento de riesgo identificado, es importante mencionar que el Riesgo Operativo está ampliamente vinculado a la gestión de Control Interno que se llevan a cabo dentro de las entidades y que de su eficiencia y eficacia dependerá de que muchos eventos de riesgo no se materialicen, para ello se evaluó si los niveles de control establecidos en cada proceso son:

- **Adecuados:** Cuando los controles establecidos son eficientes y cumplen su función.
- **Inadecuados:** No existe control para cierta actividad dentro del proceso.

- **Oportunidad para mejorar:** Cuando existen controles dentro del proceso, pero no se están cumpliendo o a la vez no son eficientes.

Por tanto una vez determinado el evento para cada riesgo, se determinó los niveles de severidad para los posibles eventos de pérdidas que se puedan presentar a través de la medición del Impacto y la Probabilidad; destacando que según la reforma a la resolución SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 menciona que el “Impacto es la afectación financiera que podría tener la entidad, en el caso de que ocurra un evento de riesgo” y así como también la “probabilidad es la posibilidad de que ocurra un evento de riesgo en un determinado período de tiempo”.

Por lo cual para valorar el impacto y la probabilidad se estableció cinco categorías detalladas a continuación:

**Tabla 3**

IMPACTO	
Puntuación	Impacto
1	Minima
2	Leve
3	Severa
4	Grave
5	Muy Grave

Elaborado por: El Autor

**Tabla 4**

PROBABILIDAD	
Puntuación	Probabilidad
1	Muy Baja
2	Baja
3	Moderada
4	Alto
5	Muy Alta

Elaborado por: El Autor

El resultado de este análisis nos llevó a la elaboración de una matriz de riesgo permitiendo identificar de manera clara los riesgos que podrían afectar a las Cooperativas del segmento de estudio.

### 3. RESULTADOS

Según la Normativa de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para la Administración de Riesgo las entidades y la corporación deben ejecutar las etapas definidas para la administración de riesgo operativo que consisten en: identificar, medir, priorizar, controlar/mitigar, monitorear y comunicar sus exposiciones a este riesgo.

#### 1. IDENTIFICACIÓN

Para el levantamiento de la información se procedió a realizar el análisis a las actividades que se ejecutaban en el área mediante la cual se identificó 40 riesgos en el Proceso de Créditos, estos riesgos están altamente ligados a la efectividad con la que se ejecutan los procesos, para ello la entidad entró en un proceso de auto evaluación en el que se analizó la vulnerabilidad de sus operaciones, teniendo como resultados los siguientes tipos de eventos.

Tabla 5

Tipo de Eventos de Riesgos	Eventos
Clientes, los productos y el negocio	8
Deficiencia en la ejecución de procesos, la entrega y el proceso	26
Fraude Externo	1
Fraude Interno	5
<b>Total general</b>	<b>40</b>

Elaborado por: el Autor

Como se evidencia el 65% de los eventos de Riesgo presentados corresponden a la **Deficiencia en la ejecución de procesos, la entrega y el proceso** que se refiere según la Norma 279 a las “pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones, en la gestión de procesos y en relaciones con contrapartes comerciales y proveedores”, siendo esto una de la principales falencias encontradas, los riesgos que se evidenciaron están muy ligados a la existencia de manuales de créditos con directrices y políticas muy básicas y procesos no establecidos, así como también a la inexistencia de una distribución por perfil de competencias en el desarrollo de las actividades.

Estas debilidades encontradas dentro del proceso conllevan a definir que por parte de la alta gerencia no hay un conocimiento claro sobre cómo se deben ejecutar los procesos por lo tanto las directrices han resultado poco eficientes.

## 2. MEDIR

Una vez determinado los eventos de riesgo estos deberán ser valorados para ello se determinó las causas y consecuencias que se podrían presentar en caso de que uno o varios eventos de riesgos se lleguen a materializar y posterior se realizó una ponderación del impacto y de la probabilidad con la que se podrían materializar los eventos de riesgo así como también se analizó los controles que se tienen en cada riesgo presentado, en este análisis se logró evidenciar que en el proceso de créditos los controles establecidos nos son adecuados y requiere de mejoras del proceso en sí mismo como la separación de funciones que realiza el personal, dado como resultado el Riesgo Residual.

## 3. PRIORIZAR.

Una vez analizado los riesgos y su posible impacto se determinó aquellos eventos de riesgos en los que la institución debe enfocar sus esfuerzos, esta priorización se ejecutó en función de una matriz de riesgo mediante la cual se obtuvo 9 riesgos que se encuentran en la escala más alta y los mismos deberán ser atendidos de manera prioritaria en el plan de mitigación.

Tabla 6  
MATRIZ DE RIESGO

PROBABILIDAD	IMPACTO					TOTAL
	Minima	Leve	Severa	Grave	Muy Grave	
Muy Alta	0	0	0	0	1	1
Alto	0	0	1	6	0	7
Moderado	1	0	4	2	0	7
Baja	0	4	8	12	0	24
Muy Baja	0	0	0	1	0	1
TOTAL	1	4	13	21	1	40

Proceso de Credito Cooperativa Segmento 4

Elaborado por: El Autor

De la Matriz de Riesgo se puede observar el Riesgo Potencial que se ubican con un nivel de impacto de Riesgo entre Grave y Muy Grave y una probabilidad Moderada, Alta y Muy Alta para lo cual se adjunta el detalle de los riesgos más representativos.

Tabla 7  
RIESGOS ALTOS SEGÚN PROCESO DE CREDITOS

Nº	RIESGO	CAUSA	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD	EVALUACION DE CONTROLES
R3	Se puede modificar la información en el sistema en función de las necesidades del socio	El oficial tiene varios accesos en el sistema	Operaciones de Crédito mal otorgadas	Grave	Moderada	Oportunidad para Mejorar
R4	Operaciones de crédito mal concedidas ya que no existe un nivel de aprobación para este tipo de producto	Deficiencias en el Manual de Credito	Observaciones de las areas de control	Grave	Alto	Inadecuado
R8	Niveles mal altos de morosidad al realiza unificación de obligaciones vencidas	No existe un Política fijada para estos casos	Asumir riesgo de operaciones vencidas	Grave	Alto	Oportunidad para Mejorar
R10	No se realiza verificación telefonica de la documentación presentada	No existe un Manual de Procedimiento de Créditos	Personal que ya no labore en la institución	Grave	Alto	Oportunidad para Mejorar
R12	Garantías que no respaldan el pago de la obligación	No existe fijado una política en el Reglamento de Credito para garantías	Dificultades para recupera las obligaciones vencidas	Grave	Alto	Oportunidad para Mejorar
R21	No existen revisión por parte de los niveles de Autorizacion	En los comites no se hace una revisión de la información de los créditos presentados	Puede presentar información con errores o la vez se pueden presentar fraudes	Muy Grave	Muy Alta	Oportunidad para Mejorar
R25	No se realiza inspección de verificación del bien que registra como garantía	No existe un Manual de procedimientos en donde establezca que se debe realizar una inspección al bien inmueble	El perito podra presentar información incorrecta sobre los bienes que se encuentra como garantía	Grave	Alto	Inadecuado
R39	Varias personas con acceso a la boveda	No se tiene efectuado un Manual de Funciones en el area de créditos	Perdidas de documentos legales que son el respaldo de la operación	Grave	Alto	Inadecuado
R40	Perdida del expedientes de credito	No se tiene un proceso para el Archivo de los expedientes	No contar con los respaldos por temas de auditorias internas y externas	Grave	Moderada	Inadecuado

Riesgos del Proceso de Crédito  
Elaborado por: el Autor

A continuación, se presenta un mejor enfoque de los riesgos presentados:

**R1-Se puede modificar la información en el sistema en función de las necesidades del socio:** En la entrevista, el Oficial de Crédito manifestó que el sistema no tiene restringido el acceso a transacciones de otras áreas por tanto se puede realizar movimientos en el sistema para que se pueda modificar información en función de las necesidades del socio, el sistema que mantiene la institución es de un proveedor por tanto la institución se acoplo a lo que el sistema proporciona.

**R2.- Operaciones de crédito mal concedidas ya que el nivel de aprobación para este tipo de crédito es el Oficial de Crédito:** De la revisión del Manual se verifico que cierto tipo de crédito proporcionado por la institución es concedida a los socios sin solicitar ningun

documento de respaldo y el mismo es aprobado y desembolsado por el mismo Oficial de Crédito, este tipo de acciones se encuentra altamente vinculadas permitiendo que se concedan créditos sin el nivel correcto de Aprobación y el correcto análisis que permita sustentar la operación, así como también incrementando el riesgo a que se presenten Fraudes Internos.

**R3.- Exposición a niveles mal altos de morosidad al realiza la unificación de obligaciones vencidas:** Según la revisión de operaciones de crédito se evidencio que se aprueban operaciones de crédito para unificación de deuda sin embargo las operaciones a Nivel del SFN registran vencimiento o en estado de castigo, esto evidencia que socio al momento registra problemas de pago por lo que su capacidad de pago y voluntad de pago se ven comprometidas, incrementando el nivel de riesgo en la recuperación de estas obligaciones concedidas.

**R4.- No se realiza verificación telefónica de la documentación presentada:** Durante el procesamiento de la operación de crédito no se procede a realizar ningún tipo de verificación de la fuente de ingresos ya sea en herramientas internas, externas, confirmaciones telefónica, para lo cual en muchos casos la fuente de repago ya no podría existir, así como también pudiéndose presentar documentación alterada.

**R5.- Garantías que no respaldan el pago de la obligación:** Para el tema de garantías no se tiene ninguna metodología de medición de capacidad de pago, la misma solo sirve como requisito para cumplir Manual de Crédito ya que al mismo no se hace ningún tipo de análisis en el cual se valida ingresos, capacidad de pago, respaldo patrimonial, niveles de endeudamiento, por tanto el proceso que se lleva a cabo actualmente no califica la garantía.

**R6.- No existen revisión por parte de los niveles de Autorización:** La institución tiene un Comité de Crédito el mismo que se encuentra encargado de revisar y aprobar las Operaciones de Crédito, sin embargo según entrevista con el Oficial de Crédito todas las operaciones que ingresan son aprobadas, así como también no existe una metodología de revisión de las operaciones ya que se procesan las operaciones en función del análisis que realiza el Oficial, estas omisiones generan que el Oficial al no tener un control efectivo pueda procesar operaciones que incumplan Políticas de Créditos así como también no cumpla con la documentación requerida por lo que el control que se mantiene actualmente es inadecuado.

**R7.- No se realiza inspección de verificación del bien que registra como garantía:** En el caso de las Operaciones hipotecarias las mismas en primera instancia son aprobadas por Comité de Créditos y posterior se realiza el Avaluo del bien inmueble que servirá como respaldo, el peritaje se lleva a cabo por personal externo a la institución y se lo realiza por gestión directa del socio con el perito, esto podría generar que la información que se presente a la institución sea alterada en función de las necesidades del socio en acuerdo con el perito, por tanto la institución debe validar que el bien inmueble este acorde a la información presentado en el informe del perito y esto se lo realizaría a través de la inspección.

**R8.- Varias personas con acceso a la bóveda:** En la visita a la institución se pudo evidenciar que la gestión de archivo de los documentos legales como son los pagarés es correcta; sin embargo, los accesos a este Archivo son para todo el personal, por tanto, el ingreso a la Bóveda de estos documentos tan sensibles para todo el personal podría producir la pérdida, así como también fraudes internos en la alteración o destrucción de dichos documentos.

**R9.- Perdida del expediente de crédito:** Según la revisión de los expedientes de crédito son archivados por el mismo oficial, así como también son de acceso de todo el personal esto podría presentar que los expedientes puedan ser extraviados, alterados y en caso de revisiones de organismos o áreas de control no se cuente con el sustento requerido de la operación concedida.

Luego de identificar los riesgos operativos a través de la matriz de calor, se elaboró un plan de mitigación que permita establecer los controles y acciones para una mejor toma de decisiones según el segmento en estudio obteniendo mejores resultados y disminuir pérdidas que se podrían presentar.

#### **4. CONTROLAR**

De los 40 riesgos encontrados en el proceso de créditos de la institución financiera se pudo determinar que los controles ejecutados mantienen dos indicadores:

- Inadecuado
- Oportunidad para mejorar

Siendo Inadecuados el 58% de los controles que se ejecutan dentro del área de créditos, estos controles poco eficientes son el resultado de la ausencia de una adecuada separación de funciones y de que los niveles de autorización no cumplan su papel de supervisión, este último se presenta dado que no existe un manual de procesos que establezca claramente las acciones que se deben ejecutar en cada actividad.

#### **5. MONITOREAR Y COMUNICAR**

Actualmente la organización no cuenta con un comité de riesgos establecido para que se ejecute el monitoreo y se comunique los principales riesgos a los que se encuentra expuesta la organización, sin embargo, esta función estaría a cargo de la Gerencia General como encargada de proponer al Consejo de Administración las políticas, procesos, metodologías para una eficiente administración del riesgo operativo dentro de la entidad.

#### 4. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos de este estudio se puede argumentar que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 de la ciudad de Cuenca no tienen un manejo adecuado de la Administración del Riesgo, con lo que se acepta la hipótesis planteada de que al ser estructuras más pequeñas no se encuentra preparadas para enfrentar los eventos de riesgos, así como también el planteamiento de que los controles que se mantienen dentro de las mismas no son los más adecuados ya que se pudo evidenciar que en muchos eventos de riesgo existen controles inadecuados y en otros se tienen que proponer mejoras.

El ente regulador de las entidades del sector financiero popular y solidario ha buscado direccionar a que las entidades de este sector logren una mejor Administración del Riesgo Operativo de acuerdo a la naturaleza, complejidad de sus operaciones y segmento al que pertenecen, a través de la aplicación de normativas entre estas se encuentra la reforma a la resolución SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 “Norma de Control para la Administración del riesgo operativo y riesgo legal en las entidades del sector financiero popular y solidario bajo el control de la Superintendencia de Economía”.

Esta aplicación de la normativa para las Cooperativas del Segmento 4 implica un cambio en la estructura organizacional que se mantiene actualmente ya que en primera instancia al contar con recursos tanto humanos, tecnológicos y económicos limitados han forzado a que estas instituciones financieras desde el inicio de sus operaciones vayan creando procesos de manera ineficiente para el desarrollo de sus actividades.

Al respecto podemos destacar hechos importantes sobre el funcionamiento de estas Cooperativas; en primera instancia no se maneja un registro de los eventos de riesgo de crédito siendo esto la principal limitante para la identificación y medición del riesgo operativo; los procesos que se manejan no se encuentran plasmados en un documento debidamente elaborado y aprobado en función de las necesidades de la institución, sino las operaciones se desarrollan bajo la experiencia y conocimiento del empleado, al mismo tiempo no existe una correcta separación de funciones en el desempeño de las actividades lo que conlleva a que se puedan materializar con mayor facilidad eventos de riesgo en temas relacionados con omisiones, errores y fraudes, esta materialización de riesgos operativos vincula a que se presente el riesgo de crédito dado que los riesgos en una entidad financiera están vinculados de cierta manera, en efecto (Llaguno, 2005) menciona que existe una mutua interrelación de los diferentes tipos de riesgos en el seno de las entidades de crédito, muchas veces originados, transmitidos, ejecutados, etc. a través del subsistema operativo, señala además que algunos riesgos crediticios pueden originarse en deficientes operaciones de análisis y de concesión, concluyendo que los riesgos financieros, tienen un componente operacional por acción u omisión en el sentido amplio de estos términos.

Los resultados obtenidos en este presente trabajo guardan relación con el estudio realizado por (Sarango, 2015) en donde se llevó a cabo el análisis a cuatro Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador del Segmento 2 y 3 dando como resultado que los eventos de riesgo levantados guardan relación con este estudio, así como también el análisis fue de carácter cualitativo ya que no se contó con una base histórica de eventos de riesgos presentados siendo esto una de las principales falencias en cuanto a la Administración del Riesgo, coincide con el trabajo realizado por (Mora, 2010) a instituciones financieras en Colombia en donde indica que la problemática es la no disponibilidad de bases de datos de pérdidas por riesgo operativo y que para ello se recomienda un plazo de 3 a 5 años para construir base de datos de pérdidas, por otro lado (Llaguno, 2005) en su trabajo de la gestión de riesgo operativo en las entidades de crédito en el ámbito europeo coincide que se necesitan bases de datos que recojan la experiencias del sector en materia de riesgo operacional y que es un trabajo que debe madurar a largo plazo, sin embargo menciona también que debido a que los estudios cuantitativos no tienen suficiente base estadística, se necesitan complementar con estudios cualitativos, de prevención de eventos de riesgo, y de estimación subjetiva de los mismos.

El plan de mitigación también estuvo enfocado en realizar cambios en manuales y creación de los procesos que están vinculados directamente con el factor personas que representa un 53% de los eventos de riesgos, guardando relación con el estudio de (Sarango, 2015) en donde el Factor de personas representa un 77%, destacando que si no existen procesos que estandaricen las actividades conlleva a que se presente errores, omisiones o a la vez se presenten fraudes internos o externos con mayor facilidad.

Este estudio permitirá a que las instituciones del sector financiero popular y solidario no solo del segmento 4 sino enfocada a todos los sectores que actualmente no cuentan con una metodología de administración de riesgo puedan visualizar aquellos factores en los cuales se deben enfocar para tener una gestión efectiva en todos los ámbitos del Riesgo Operativo.

En función de lo antes mencionado se recomienda a que las instituciones del sector financiero popular y solidario busquen responsables del manejo de Riesgo Operativo asignando recursos suficientes para una gestión eficiente, logrando de esta manera el objetivo máximo que es la disminución de las pérdidas que se podrían presentar en caso de materializarse un evento de riesgo.

Al tratarse de organizaciones con estructuras pequeñas el personal realiza varias funciones directamente vinculadas siendo este el punto de partida sobre el cual se debe trabajar, ya que al definir la estructura del organigrama se podrá entender de mejor manera los roles que cada colaborador deberá desempeñar y así se pueda colocar controles que resulten más eficientes.

Cabe mencionar que el gerente general deberá vincular a la empresa personas que puedan ir segmentando de mejor manera cada área o a la vez deberá destinar parte de su presupuesto para buscar expertos que direccionen la mejora de la ejecución de los procesos ya existentes.

## 5. CONCLUSIONES

La administración eficiente del Riesgo Operativo en el Sector Financiero Popular y Solidario es de vital importancia, para lo cual debe incluir a todos los sectores, como se pudo determinar en el presente trabajo de investigación las instituciones de estructuras organizacionales pequeñas presenta fuertes falencias en temas de manejo de procesos, lo que conlleva a que los niveles de riesgo sean más altos.

Es importante mencionar que la estructura organizacional del área de créditos, las funciones de cada cargo, los procesos y controles que se llevan a cabo no se encuentra documentados, por tanto, los funcionarios de la entidad financiera no tienen delimitado los alcances de su perfil, siendo esto una de las problemáticas principales, ya que al realizar varias funciones altamente vinculadas el nivel de riesgo se incrementa considerablemente para la institución financiera.

Cabe mencionar que no se contó con información histórica de los eventos de riesgo operativo del área de estudio, debido a que en su momento no se consideró relevante mantener esta información y sobre todo la funcionalidad que podría dar a la institución, por lo que el levantamiento de la información se llevó a cabo con el líder del proceso y la gerencia general.

Finalmente se menciona que al tener ya un Normativa clara sobre la Administración de Riesgo Operativo las instituciones financieras del sector Cooperativo direccionaran sus esfuerzos para implantar metodologías que permitan un manejo efectivo de los eventos de riesgo siendo un factor inherente por la actividad que se desempeña, para ello deberá priorizar las líneas de negocio que tengan mayor impacto.

## 6. TRABAJOS FUTUROS

Se realiza recomendaciones con el objetivo de mitigar de cierta manera los riesgos ya existentes, para ello se fijó un plan de acción dentro del cual se establecen los responsables de generar, direccionar, monitorear y empoderar al personal para que se cumplan tanto los cambios en Manual de créditos, separación de funciones y elaboración del proceso de créditos, a la vez para cada recomendación se colocó plazos que deberán cumplirse considerando que actualmente dentro la Normativa ya se encuentran establecidos plazos para el tratamiento del Riesgo Operativo que se deberán dar en cada una de las Cooperativas dependiendo de su Segmento.

Para ello se plantea recomendaciones que podrán servir para disminuir el impacto de los riesgos ya evidenciados.

PLAN DE ACCIÓN							
N°	RIESGO	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO			INDICADORES
				MESES	F. INICIO	F.FINAL	
1	Se puede modificar la información en el sistema en función de las necesidades del socio	Se debe crear perfiles en el sistema, para que en función del rol de cada colaborador se pueda restringir los accesos, estos deberán estar generados en función del organigrama de la empresa y esto vinculado al perfil por competencias que debe estar creado por cada cargo, para ello se deberá asignar y desvincular transacciones del sistema según aplique.	GERENTE GENERAL	12	01/06/2019	01/06/2020	Se deberá tener aprobado el perfil por competencias de cada cargo y los accesos en el sistema que deben tener según aplique el cargo
2	Operaciones de crédito mal concedidas ya que el nivel de aprobación para este tipo de crédito es el Oficial de Crédito	Realizar cambios al Manual de crédito en donde se establezca de manera clara los niveles de Autorización; sin embargo en este nivel no deberán ser considerados los Oficiales de Crédito ya que ellos se encarga de la tramitación de los mismos.	GERENTE GENERAL/COMITÉ DE CRÉDITO	3	01/06/2019	01/09/2019	Constatar manuales Aprobados por Consejo de Administración
3	Exposición a niveles mal altos de morosidad al realiza la unificación de obligaciones vencidas	Se deberá crear como política de crédito que deba encontrarse dentro del Manual de Crédito que para tramitar la unificación de deudas estas deberán registren al día sus obligaciones internas o a Nivel de Sistema Financiero Nacional.	GERENTE GENERAL/COMITÉ DE CRÉDITO	3	01/06/2019	01/09/2019	Constatar Manual de Crédito que deberá estar Aprobado por Consejo de Administración
4	No se realiza verificación telefónica de la documentación presentada	Se deberá fijar y aprobar el Proceso de Crédito ya que actualmente no existe y en el mismo se deberá colocar las actividades que conforman la confirmación de la documentación presentada.	GERENTE GENERAL	3	01/06/2019	01/09/2019	Verificación del Proceso de Crédito el mismo que deba estar aprobado por los involucrados.
5	Garantías que no respaldan el pago de la obligación	Se debe fijar una metodología para la calificación de garantes en cuanto a requisitos, capacidad y comportamiento de pago.	GERENTE GENERAL	6	01/06/2019	01/12/2019	Verificación del Proceso de Crédito el mismo que deba estar aprobado por los involucrados.
6	No existen revisión por parte de los niveles de Autorización	Se deberá colocar en Proceso de Créditos las actividades que debe llevar a cabo el Comité de Créditos para la revisión y aprobación de las solicitudes créditos	GERENTE GENERAL	3	01/06/2019	01/09/2019	Verificación del Proceso de Crédito el mismo que deba estar aprobado por los involucrados.
7	No se realiza inspección para verificar el bien que registra como garantía hipotecaria	En el proceso de créditos se deberá colocar como Requisito previa la aprobación de la operación, realizar la inspección del bien inmueble que se presenta como garantía la misma que deba ser realizada por un funcionario de la institución de preferencia el Oficial de Crédito a cargo de la operación.	GERENTE GENERAL	3	01/06/2019	01/10/2019	Verificación del Proceso de Crédito el mismo que deba estar aprobado por los involucrados.
8	Varias personas con acceso a la bóveda de Archivo de Pagares	Se deberá realizar para cada cargo un perfil por Competencias en el cual se delegara al punto de control los accesos para el control de la bóveda, el los perfiles deberán constar el cargo, la misión, visión del cargo, actividades esenciales, matriz por competencias	GERENTE GENERAL	6	01/06/2019	01/12/2019	Se verificara los Memorandos de entrega de funciones a cada funcionario con las firmas de los responsables en donde conste el anexo de la descripción funcional y perfil por competencias
9	Pérdidas del expedientes de crédito	Se deberá elaborar un sub proceso para el manejo de la documentación en Archivo y sus responsables.	GERENTE GENERAL	3	01/06/2019	01/09/2019	Verificación del Subproceso de Archivo de documentos de Crédito el mismo que deba estar aprobado por los involucrados

Elaborado por: El Autor

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Márquez, G. R. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115–136. Retrieved from [www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007)
- PricewaterhouseCoopers. (2008). *Gestión de Riesgo Operacional: una oportunidad para la creación de valor en las instituciones*.
- Mora Valencia, Andrés Cuantificación del riesgo operativo en entidades financieras en Colombia Cuadernos de Administración, vol. 23, núm. 41, julio-diciembre, 2010, pp. 185-211 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.
- Núñez Mora, José Antonio; Chávez Gudiño, José Juan Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo *Análisis Económico*, vol. XXV, núm. 58, 2010, pp. 123-157 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México.
- LLAGUNO MUSONS, JOSÉ IGNACIO *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno Cuadernos de Gestión*, vol. 5, núm. 1, 2005, pp. 53-77 Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vizcaya, España.
- Becerra, Gisele; Guzmán, Alexander; Trujillo, María Andrea La importancia de la administración del riesgo operativo en las entidades crediticias *Universidad & Empresa*, vol. 5, núm. 10, junio, 2006, pp. 271-290 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia
- Carlos Palma Rodríguez, ¿CÓMO CONSTRUIR UNA MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO?, *Ciencias Económicas* 29-No. 1: 2011 / 629-635 / ISSN: 0252-9521.
- Sarango Tene María Nancy; *Gestión de Riesgo Operativo: Diseño de una metodología para su identificación y propuesta de planes de acción en Cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, miembros de una organización representativa*, 2015.
- Jiménez Rodríguez, Enrique José; Martín Marín, José Luis El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del riesgo operacional *Universia Business Review*, núm. 7, tercer trimestre, 2005, pp. 54-67 Portal Universia S.A. Madrid, España.
- Norma de Control para la Administración del Riesgo Operativo y Riesgo Legal en las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario bajo el Control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018- 0279.