Departamento de Posgrados
Maestría en Auditoría Integral y
Gestión de Riesgos Financieros

La gestión por procesos como metodología para mitigar el riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento dos en el área de crédito

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

Autor:
Ing. Verónica Saquicela Arias

Director:
Mgt. Esteban Crespo Martínez

Cuenca – Ecuador

2019
DEDICATORIA
A mi esposo y a mi hija, quienes durante todo este tiempo me han tenido paciencia y amor. A mi madre, que ha sido el pilar para sostenerme ante las dificultades, y a mi padre que está en el cielo, él me enseñó que la mejor herencia son los estudios.

AGRADECIMIENTOS
Agradezco a Dios y a la Virgen por haber guiado siempre mis pasos para cumplir una meta más en mi vida profesional. A la Cooperativa Alfonso Jaramillo que me ha permitido desarrollarme profesionalmente en mi campo de estudios; a la Universidad del Azuay por ser una prestigiosa institución y sus profesores que han impartido su conocimiento, a mi tutor por el tiempo dedicado al desarrollo de ésta tesis.
RESUMEN

La investigación se realizó en una cooperativa de ahorro y crédito del segmento dos de la ciudad de Cuenca, al área de crédito, donde se evaluó la gestión de los procesos que realiza la financiera y su impacto en los resultados del riesgo operativo con la metodología de la ISO 9001:2015 de la gestión de procesos y su impacto en la implementación de la norma ISO 31000 de Gestión de Riesgo Operativo. Además, con el afán de conocer el comportamiento que tienen las cooperativas del segmento II con respecto a la gestión del riesgo operativo, se realizó la encuesta a cinco cooperativas de la ciudad de Cuenca que se encuentran ubicadas dentro de éste segmento, resultando común para las cooperativas de este segmento, la falta de gestión integral de riesgo operativo, ya sea por falta de un área de procesos en sus instituciones o por la complejidad que toma realizar dicho estudio. Finalmente se pudo evidenciar que la gestión de los procesos dentro de una empresa tiene un alcance significativo en los resultados; por lo tanto, el identificar los problemas que se puede dar en el desarrollo de las actividades cotidianas permite controlar, medir y mitigar cualquier tipo de riesgos.

PALABRAS CLAVES

- Procesos
- Actividades
- Tareas
- Riesgo Operativo
- Matriz de riesgo
Process management as a methodology to mitigate the operational risk in the credit area of the savings and credit cooperatives of segment two.

ABSTRACT

This research was carried out in a savings and credit cooperative from segment two of Cuenca. The process management in the credit area was evaluated, the impact on the results of the operational risk was assessed with the ISO 9001:2015 methodology of process management and the impact of the implementation of the ISO 31000 Standard for Operational Risk Management was evaluated. A survey was conducted to five cooperatives in segment two of Cuenca to determine their behavior with respect to operational risk management. It was found that the lack of comprehensive operational risk management was common for the cooperatives in this segment, either due to the lack of an area of processes in their institutions or because of the complexity of the study. Finally, it was evident that the process management within a company has a significant scope in the results. Therefore, identifying the problems that can occur in the development of daily activities allows controlling, measuring and mitigating any type of risk.

Keywords: Processes, activities, tasks, operational risk, risk matrix.
INDICE DE CONTENIDO

1 Contenido

PALABRAS CLAVES ........................................................................................................... 3
INDICE DE CONTENIDO ................................................................................................... 5
2 INTRODUCCIÓN ............................................................................................................. 6
3 CAPITULO 1 ..................................................................................................................... 7
   3.1 ESTADO DEL ARTE ..................................................................................................... 7
4 METODOLOGÍA ............................................................................................................... 8
   4.1 METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS ........................................... 9
   4.2 METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO ............................. 9
5 CAPITULO 2 .................................................................................................................... 11
   5.1 RESULTADOS .......................................................................................................... 11
6 DISCUSIÓN .................................................................................................................... 14
7 CONCLUSIÓN ............................................................................................................... 16
8 BIBLIOGRAFÍA ............................................................................................................... 17
9 ANEXOS ......................................................................................................................... 18
   9.1 ANEXO 1 MAPA DE PROCESOS ............................................................................. 18
   9.2 ANEXO 2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL DE UNA COOPERATIVA DEL SEGMENTO 2 ............................................................. 18
2 INTRODUCCIÓN

Los procesos están presentes en todas las actividades cotidianas que realiza una persona, siendo aún más relevante cuando se trata de una institución financiera. Por lo tanto, gestionar los procesos se convierte en una tarea fundamental para evitar que el riesgo se materialice. Para el área de administración de Riesgos en las cooperativas al área de procesos es un aliado importante dentro de su institución, puesto que la falta de procesos definidos ocasiona pérdidas materiales y a su vez no le permite realizar la medición y control de los mismos (Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, 1993). El levantamiento de la información del área de crédito y la diagramación de los procesos que facilita el entendimiento de las actividades, permite localizar los procesos críticos que desencadenan en riesgos operativos.

El riesgo operativo está implícito en todas las actividades que realizan las Cooperativas de ahorro y crédito; por lo tanto, el realizar el estudio a éste tipo de riesgo es fundamental la implementación de la gestión de procesos que incluye la metodología de Michael Porter (cadena de valor) que se complementa con la caracterización de los procesos mediante el método de Deming (PHVA) (García P, Quispe A., & Ráez G., 2003) siempre en la búsqueda de la calidad, la mejora continua y la mitigación del riesgo operativo, permitiendo a los estamentos superiores tomar decisiones que le permita a las cooperativas cumplir con sus objetivos institucionales.

El concepto procesos se ha implementado gradualmente en todos los modelos de gestión empresarial, y es considerada una ruta para renovar la organización y para ajustar al entorno, donde estos son considerados la base para los cambios estratégicos en una organización. Por otro lado, Michael Porter (1985) introdujo la Cadena de Valor para describir los elementos que agregan valor a los diversos procesos empresariales, tanto de actividades primarias como las actividades de soporte (Porter, 1985).

Toda actividad o proceso empresarial conlleva a un riesgo inherente; es decir, que existe la probabilidad de que en el desempeño de sus actividades puedan incurrir en la materialización de una amenaza. Por lo tanto, el combinar los procesos con la gestión del riesgo se convierte en una actividad fundamental para conseguir la eficiencia y la eficacia en toda empresa.

Es así que las cooperativas del segmento dos, con el afán de disminuir el impacto ante diferentes amenazas, ha resuelto incorporar en su negocio el manejo proactivo del riesgo integral; y entre ellas, la gestión del riesgo operativo, la cual engloba el uso total de sus recursos mediante la calidad en los procesos, donde se establecerá el nivel de impacto que tiene la gestión de procesos en el Riesgo Operativo. En este trabajo se compara el desempeño de las cooperativas del segmento dos que utilizan la gestión de procesos como una metodología de trabajo que les permita disminuir el riesgo operativo que se genera en las actividades cotidianas, y las que aún no contemplan esta gestión; es decir, las entidades que están aplicando estándares de calidad como es la ISO 9001 y principios y directrices para la gestión del Riesgo Operativo como es el caso de la ISO 31000 y la mejora continua a través del desarrollo de los procesos. De esta manera, este artículo está dividido en las siguientes secciones: i) la metodología aplicada; ii) los resultados obtenidos; iii) el marco de discusión y finalmente iv) las conclusiones y trabajos futuros.
3 CAPITULO 1

3.1 ESTADO DEL ARTE

(Casas, 2018) mencionó en su investigación que el modelo de Gestión de la calidad total (Total Quality Management - TQM por sus siglas en inglés) se puede definir como “una filosofía de gestión cuyo objetivo es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes y que, al mismo tiempo, logre la motivación y satisfacción de los empleados gracias a una mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de ella o que se relacionan con la misma”. De esta forma, Casas en el 2017, analizó 211 empresas que contaban con certificación ISO 9001 y otras sin esta, las cuales fueron comparadas entre sí y propone que la metodología utilizada puede ser extensiva a otros países latinoamericanos.

La norma ISO 9001:2015 se guía en los procesos e incorpora a su enfoque el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), así como el pensamiento basado en riesgos. Esta incorporación le permite implementar mejoras para incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos, logrando las interrelaciones e interdependencias entre procesos, y en consecuencia el desempeño global de la organización (ISO, 2015).

Para (JOSÉ IGNACIO LLAGUNOMUSONS, 2005), el riesgo operativo basado en Basilea II, “introduce en el seno del gobierno corporativo de las entidades de crédito nuevos elementos que afectarán a su cultura en la gestión de los riesgos, afectando a las decisiones estratégicas y a la organización de las entidades, incentivando a la mejora de la calidad de sus procesos, servicios y operaciones”. Con esto se demuestra que sin una adecuada gestión de los procesos en las entidades financieras y en cualquier otra organización, se afectaría la calidad y se maximizaría la exposición a riesgos.
4 METODOLOGÍA

Para efectos de este estudio, se utilizó dos tipos de métodos: i) el de análisis basado en la cadena de valor planteada por Michael Porter, que se utilizó para la planificación estratégica y la búsqueda de ventajas competitivas en aquellas actividades que son generadoras de valor. Con la aplicación de esta herramienta se identificó aspectos que generaron valor o que impidieron este objetivo dentro del mapa de procesos de una cooperativa; y ii) basándose en las recomendaciones mencionadas en la ISO 9001:2015, se aplicó su fundamento conocido como el ciclo de Deming, el mismo que se basa en una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos: a) planificar, b) hacer, c) verificar y d) actuar (PHVA por sus siglas en inglés), fundado en el concepto ideado por Walter A. Shewhart. Estos métodos permitieron identificar aspectos para proponer una mejora integral de la competitividad de los productos y servicios de la cooperativa, reduciendo los costos, optimizando la productividad, y aumentando la rentabilidad de la misma.

Una vez establecida la cadena de valor y la caracterización del proceso del área de crédito, se procedió a realizar la descripción del proceso. Esta es una herramienta indispensable para el análisis del Riesgo institucional para calcular la suficiencia de los controles internos en procedimientos desarrollados para apoyar productos nuevos y, aún más, como una herramienta para incorporar un enfoque de gestión de riesgos a los controles internos dentro de los procesos. (Champagne, y otros, 2006)

Con la información obtenida de los métodos antes mencionados, se obtuvo el inventario de procesos, el mismo que permitió jerarquizar cada una de las actividades, subprocessos y procesos en su matriz de Criticidad, donde se valoró, además, el tiempo, el nivel de servicio y la imagen que tiene cada nivel a evaluar. Ésta información es transferida a una matriz de riesgo operativo, lo que permitió evaluar el Riesgo y el Plan de Administración del Riesgo según su grado de criticidad o nivel de impacto, basándose en lineamientos y parámetros exigidos por la norma internacional ISO 31000.

Diseño del muestreo o experimentos y análisis estadísticos

En principio fue de carácter descriptivo, es decir, se observó y determinó las características de los procesos que actualmente la cooperativa realiza en el área de crédito, con la finalidad de analizar lo más representativo de los procesos. La muestra que se utilizó fue del 27% de la población del personal de la institución, puesto que son considerados los líderes del proceso en las actividades que realizan, pues el universo total del personal que se desempeña en crédito conforman un total de 15 personas; sin embargo identificando líderes del proceso se estudió a 4 personas: i) el Subgerente de crédito; ii) el jefe de crédito; iii) el responsable de agencia; y iv) el supervisor operativo debido a que por las funciones que desarrollan en la cooperativa son conocedores de los procesos y actividades que realizan y por su puesto al riesgo al que se exponen. Una vez definido los responsables o líderes del proceso, se inició con el levantamiento de procesos en el área de crédito, donde se obtuvo información del proceso como está; es decir, la situación actual en los procesos. Posteriormente se diagramó los flujos y se sugirió cambios o mejoras en las actividades actuales, los mismos que se registraron en la matriz de riesgo.
operativo al incurrir en factores críticos en los procesos, para finalmente realizar mapas de calor con lo que se pudo establecer la frecuencia y el impacto que se obtuvo como resultado del mismo.

4.1 METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS

Según la ISO 9001:2015, la implementación de un sistema de gestión basado en procesos permite a la institución mejorar su desempeño global mediante el cumplimiento eficiente de sus objetivos y metas planificadas. Cada uno de los procesos institucionales se enfoca en una adecuada gestión de calidad tomando como punto de partida el enfoque al cliente; esto es, satisfacer sus necesidades y expectativas con un alto nivel de eficiencia. Los resultados obtenidos de cada uno de los procesos dependieron directamente de los recursos, habilidad y motivación del personal involucrado.

Para una adecuada gestión de los procesos, será necesario incluir las siguientes fases:

4.2 METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO

La norma ISO 31000 deduce que todas las empresas por el simple hecho de que realicen actividades ya sean estas de mayor o menor escala incurren en la gestión de los riesgos, simplemente se diferencian al momento que dichas prácticas son coordinadas y alineadas con los objetivos y los procesos de la organización.

Para el desarrollo de ésta metodología se utilizó la metodología Delphi, que es un método que basa los resultados de cuestionarios en opiniones de expertos y tras el análisis de los resultados, se realiza otra encuesta con preguntas más focalizadas y precisas a los responsables o líderes del proceso de la cooperativa con el afán de llegar a una conclusión.

Proceso de gestión de riesgos

La norma ISO 31000 tiene un enfoque de procesos, por lo tanto, la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos debió contemplar la realización de varios pasos para que su cumplimiento sea eficaz y cumpla con los objetivos planteados, en este caso por la cooperativa.

Para su efecto se realizó los siguientes pasos:

1. **Definir Objetivos**: Definir el objetivo del proceso y su alcance. Para ello, los miembros del Consejo de Administración y la Gerencia, establecieron el plan estratégico y difundieron dichos objetivos.

2. **Nombramiento de Responsables**: Se estableció responsables al personal que conoce y desarrolla las tareas, pues la evaluación tendrá los resultados esperados al conocer bien el área en el que se desempeña, además de tener una visión global de los procesos.

3. **Identificación de los Riesgos**: Se propuso las siguientes preguntas con el ánimo de identificar el punto de partida
a) ¿A qué área de la empresa afecta?
b) ¿Cómo la afecta?
c) ¿Qué efectos tiene sobre dicha área?
d) ¿Qué efectos tiene sobre la organización en su conjunto?
e) ¿Qué margen de maniobra otorga?
f) ¿Qué tiempo de reacción permite a la gerencia?
g) ¿Qué grado de complejidad requieren sus soluciones?
h) ¿Qué consecuencias implicará el no afrontarlo?

4. **Análisis de riesgos**: Para valorar y priorizar los riesgos, fue necesario clasificarlos primero, y para su ejecución dependemos de la información sobre el riesgo y de su origen. Para su efecto, es necesario diseñar escalas cualitativas o cuantitativas como es el caso de la frecuencia y severidad.

<table>
<thead>
<tr>
<th>FRECUENCIA</th>
<th>F5</th>
<th>M5</th>
<th>M6</th>
<th>A7</th>
<th>A8</th>
<th>MA9</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5</td>
<td>B4</td>
<td>M5</td>
<td>M6</td>
<td>A7</td>
<td>A8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>B3</td>
<td>B4</td>
<td>M5</td>
<td>M6</td>
<td>A7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>MB2</td>
<td>B3</td>
<td>B4</td>
<td>M5</td>
<td>M5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>MB1</td>
<td>MB2</td>
<td>B3</td>
<td>B4</td>
<td>M5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>MB1</td>
<td>MB2</td>
<td>B3</td>
<td>B4</td>
<td>M5</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>SEVERIDAD</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5. **Respuestas de los Riesgos**: La definición se basó en la identificación de los riesgos y sus efectos en los procesos para lo cual se consideraron como alternativas de tratamiento de riesgo:
   a) Eliminar el Riesgo
   b) Transferir el Riesgo
   c) Mitigación del Riesgo
   d) Explotación del Riesgo
   e) Aceptación del riesgo:

6. **Plan de Acción**: se mejoró los controles en el desarrollo de la gestión del riesgo mediante el monitoreo, actualización e intervención en los procesos.
   a) La gestión de los riesgos ha sido aplicada tal como estaba previsto. 
   b) Las respuestas a los riesgos han sido efectivas.
   c) Se están siguiendo las políticas y las estrategias adecuadas.
   d) La exposición del riesgo ha cambiado desde el último análisis.
   e) Se han manifestado síntomas de la aparición de riesgos.
   f) Han aparecido riesgos que no habían sido contemplados al inicio.
CAPÍTULO 2.

RESULTADOS

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos se realizó una tabla de resumen que destaca la investigación realizada en la cooperativa del segmento II En la parte de Anexos, se podrá validar la información indicada en el cuadro siguiente:

<table>
<thead>
<tr>
<th>ANEXOS</th>
<th>PASOS DESARROLLADOS</th>
<th>RESULTADOS OBTENIDOS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ANEXO 1</td>
<td>Mapa de Procesos</td>
<td>*Los procesos encontrados no estaban actualizados de acuerdo a los nuevas contrataciones realizadas&lt;br&gt;*A pesar de existir un leve levantamiento de información de los procesos realizados en el área de crédito, no estuvo completo.&lt;br&gt;*Se identificaron nuevos procesos</td>
</tr>
<tr>
<td>ANEXO 2</td>
<td>Organigrama funcional y Estructural de una cooperativa del segmento II</td>
<td>*Organigrama desactualizado&lt;br&gt;*Nuevos cargos no registrados&lt;br&gt;*Funciones no establecidas&lt;br&gt;*No existe perfiles de competencia</td>
</tr>
<tr>
<td>ANEXO 3</td>
<td>Levantamiento in situ de los procesos del área de crédito</td>
<td>* Nuevas actividades sin descripción de procesos&lt;br&gt;*Actividades y tareas que no suman valor&lt;br&gt;*Actividades que generan riesgo</td>
</tr>
<tr>
<td>ANEXO 4</td>
<td>Caracterización de los subprocesos de crédito</td>
<td>*No existía en la cooperativa de investigación</td>
</tr>
<tr>
<td>ANEXO 5</td>
<td>Matriz de Riesgo Operativo</td>
<td><em>Se identificaron 32 eventos de riesgo para el área de crédito&lt;br&gt;</em> Se evaluaron los controles existentes&lt;br&gt;*Se priorizó con los parámetros de frecuencia impacto obteniendo 11 riesgos altos y 3 riesgos muy altos</td>
</tr>
<tr>
<td>ANEXO 6</td>
<td>Matriz de Control</td>
<td>*Se realizó el plan de acción para todos los riesgos identificados&lt;br&gt;*Se colocaron indicadores de gestión para su control y mitigación.</td>
</tr>
<tr>
<td>ANEXO 7</td>
<td>Matriz de Riesgo Inherente y Riesgo Residual</td>
<td>*Se obtuvo la criticidad de cada uno de los riesgos&lt;br&gt;*Se logró disminuir el Riesgo hasta un 84% del total existente con el plan de acción propuesto.</td>
</tr>
<tr>
<td>ANEXO 8</td>
<td>Mapas de Calor Riesgo Inherente y Riesgo Residual</td>
<td>*Según la gráfica de Riesgo Inherente se visualiza que 9 eventos de riesgo se encuentran con riesgos altos según su criticidad.&lt;br&gt;*En la gráfica de riesgo residual, aplicando el plan de acción, el resultado se visualiza en una disminución prominente permaneciendo apenas 2 riesgos.</td>
</tr>
<tr>
<td>ANEXO 9</td>
<td>Evaluación a entidades financieras del segmento II</td>
<td>*Las cooperativas del segmento II gestionan el Riesgo Operativo sin contemplar metodologías de trabajo.&lt;br&gt;*La mayoría de cooperativas no gestionan procesos.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

A continuación realizaremos la revisión de cada uno de los resultados obtenidos durante la investigación:

Según el resultado obtenido, al validar del mapa de procesos de la Cooperativa de ahorro y crédito, se observó que no contenía las directrices para su estructuración, puesto que no contemplaban todos los procesos y actividades que realiza la cooperativa; es decir, éste se encontraba desactualizado. Por lo tanto, se modificó el mapa según las necesidades y nuevos procesos creados por parte de la cooperativa como se evidencia en la Figura 1. Cabe mencionar...
que dentro de los procesos que generan valor, la cooperativa investigada no consideraba los servicios financieros y no financieros dentro de este grupo, entre otros procesos gobernantes y de apoyo (Anexo 1).

**Figura 1. Mapa de Procesos**

![Mapa de Procesos](image)

Con respecto a los organigramas funcional y estructural, de la cooperativa en estudio, se detectó que no existían ciertos cargos, al igual que nuevas áreas de trabajo que no se encontraban identificadas en el organigrama anterior. Por lo tanto, se estructuró un nuevo organigrama funcional y estructural que contempla todos los procesos y funciones que realizan en dicha cooperativa (Anexo 2).

El resultado de haber definido el organigrama antes indicado permitió asignar los líderes de los procesos para el área de crédito para proceder con el levantamiento in situ de esta área (Anexo 3). Con ellos se identificó las actividades y tareas que realizan en su actividad diaria cada líder de su proceso. Una vez realizado el levantamiento, se obtuvo procesos y tareas que necesitaban que el proceso sea modificado, cambiado o en su defecto hasta eliminado.

Posteriormente se logró incorporar el método de Deming mediante la implementación de la caracterización de los procesos resultando la identificación de los mismos con los ciclos de entrada y salida y permitiendo evaluar que elemento realiza cada uno (Planificar, hacer, verificar y actuar), la cooperativa logró identificar un inventario u hoja de vida (Anexo 4) que contiene todos los elementos, recursos y suministros necesarios dentro del proceso del área de crédito y que además le permita evaluar con indicadores de gestión el movimiento de cada subproceso establecido, puesto que antes no lo realizaba, ver Anexo 2.

Con los pasos previos completados, se desarrolló la matriz de riesgo operativo (Anexo 5) contemplando riesgos endógenos y exógenos, fallos en los sistemas y las implicaciones en el negocio. Se observaron los siguientes riesgos:
Dentro de los riesgos más destacados identificamos a R18 (Riesgo 18) que proviene de la matriz de riesgos, como el riesgo de mayor impacto dentro de los resultados de la cooperativa, puesto que debido a la demora en los tiempos de ingresos y respuesta de aprobaciones de los créditos, puede ocurrir que los socios ya no deseen el crédito y opten por ir a la competencia. Esto ocasionaría una gran pérdida para la institución pues los socios son el mayor activo que puede tener una institución financiera.

Los siguientes dos riesgos evaluados en la matriz de Riesgo inherente fueron los que se producen por el sobreendeudamiento a los socios al momento de realizar el análisis crediticio, pues dentro del factor común de los créditos en mora arroja un sobreendeudamiento a los socios.

Y, la falta de un score crediticio que ayude, de cierta forma, a disminuir el riesgo en el análisis del comité de crédito, se detectó que no existía un score crediticio. Por lo tanto los analistas de crédito no podrían validar al 100% si los créditos están cumpliendo o no con las 5’c de crédito que indica el manual de crédito de dicha institución.

Posteriormente se obtuvo una matriz de riesgo residual (Anexo 8), con lo que se graficó mapas de calor para un mejor análisis y visualización del mismo, permitiendo de éste modo controlar y mitigar los riesgos existentes.

Como se puede visualizar en la figura 3, dentro del Riesgo gestionado se puede evidenciar que el 84% en promedio de los riesgos inherentes (ver Anexo 7) fueron reducidos mediante la implementación de un plan de acción que le permitió a la cooperativa contemplar un riesgo residual con el riesgo mitigado en un gran porcentaje, es decir, la mayoría de los riesgos fueron...
reducidos y evitados con la implementación del plan de acción de un nivel de criticidad (mayor y grave) a niveles de criticidad (menor y moderado). Sin embargo el R3 (Riesgo 3) que hace referencia a la pérdida de tiempo y costos durante la etapa de promoción, podría ocasionar pérdidas de mercado y por ende pérdidas para la institución; este riesgo si bien es cierto fue disminuido pero se encuentra dentro de los riesgos de mayor criticidad a pesar de haber propuesto un plan de acción por lo que se deberá estudiarlo con los directivos. Otro riesgo que a pesar de haber disminuido el impacto de pérdida, continúa siendo alto es el riesgo 18, como se lo había mencionado en párrafos anteriores, pues si bien es cierto este riesgo fue disminuido con la propuesta realizada, pero no fue eliminado, por lo que se recomienda tomar otras acciones.

RESULTADO DE LAS ENCUESTA REALIZADAS A COOPERATIVAS DEL SEGMENTO II

Finalmente las respuestas obtenidas a la encuesta realizada a cinco cooperativas del segmento dos de la ciudad de Cuenca, detalladas en el Anexo 9, entre las más relevantes se puede decir que i) las cooperativas no tienen un área de procesos dentro de sus cooperativas, apenas el 20% de las cooperativas encuestadas tienen un departamento de procesos y el 80% no lo tienen; ii) no cuentan con un organigrama funcional que se encuentre actualizado con los procesos que realiza la institución actualmente, apenas el 40% si lo tiene y el 60% indican lo contrario; iii) un 40% realiza un levantamiento in situ de las actividades que realizan para el otorgamiento de un crédito; iv) apenas el 20% tienen una política de tolerancia cero hacia el fraude a nivel institucional, mientras que el 80% no lo tienen; v) el 20% desarrollo un trabajo sistemático de cultura organizacional con respecto a los principios y valores como transparencia y honestidad; vi) el 100% de las cooperativas encuestadas indican los que los niveles salariales para los empleados no son razonables y competitivos, llamando la atención como uno de los aspectos a considerarse principalmente dentro del riesgo operativo; vii) el 20% dice gestionar las transacciones de cuentas de los empleados (clasificación, reporte y revisión) de manera especial; y, viii) el 20% de las organizaciones cuenta con un área encargada de receptar y evaluar las quejas o recomendaciones por parte de los socios que le ayuden a identificar el servicio brindado antes, durante y después del otorgamiento de un crédito.

6 DISCUSIÓN

Según lo planteado por Michael Porter con respecto a la cadena de valor, se detectó la importancia que tiene en las organizaciones al establecer el mapa de procesos, puesto que le permite identificar cuáles son las actividades que generan valor y en la cuales se deben plantear las estrategias. Sin los procesos generadores de valor no sería posible encaminar el cumplimiento de los objetivos institucionales; por lo tanto cuando las organizaciones deciden desarrollar su propio mapa de procesos deben contener las actividades que realizan en su propia estructura organizacional, es decir, éstas no pueden ser copiadas de otras cooperativas, porque cada una se constituye de diferente manera. Esto nos permitirá trabajar en la implementación del riesgo operativo, puesto que al no tener definido la cadena de valor el enfoque estratégico no tendría un rumbo o dirección y no tendríamos definidos las áreas y los procesos de la entidad.

En cuanto al organigrama funcional y estructural se detectó que al no tener un organigrama estructurado con las funciones y áreas de procesos definidos, no era posible aplicar los estándares de calidad como es el caso de la ISO 9001, pues esta menciona en su filosofía de gestión de calidad, "que los procesos deberán participar todas las personas que forman parte de la institución o que se relacionan con la misma" y al no estar identificados no podrían las instituciones trabajar en la mejora continua, por lo que establecer el organigrama dentro de cualquier tipo de empresa es un elemento fundamental para la gestión de la norma ISO 9001:2015. Por lo tanto el establecer el organigrama en la cooperativa permitió identificar a los líderes de los procesos que contribuyeron con la información de las actividades que se realizan en cada área en el levantamiento del proceso, pues son ellos quienes conocen y realizan las actividades cotidianas en el día a día de su trabajo; sin embargo existían procesos cuestionables al momento de determinar los resultados, prediciendo que deberían existir mejoras en los mismos.
Con respecto al ciclo de Deming se determinó que éste método aplicado por la ISO 9001:2015 debería ser considerado dentro de las cooperativas del segmento II, puesto que le permite tener un inventario de todas las variables de entrada y salida que están inmersas dentro del crédito, permitiendo evaluar si los procesos y recursos son necesarios y/o suficientes para el cumplimiento de sus objetivos. Se puede explicar que la causa de usar este método por parte de la norma ISO 9001:2015 es parte de la mejora continua que todas las cooperativas buscan en sus resultados, ya que al considerar los procesos fuentes con las entradas y salidas de documentos y registros de cada proceso que realiza la cooperativa, le permite evaluar si los recursos y suministros son suficientes o excesivos para el desarrollo de los objetivos.

Una vez realizados todos los pasos anteriores, se puede considerar que las cooperativas están listas para iniciar una nueva gestión basada en la normativa ISO 31000 de Gestión de Riesgos Operacionales, según Llaguno Musón, quien basó su estudio de Riesgo Operativo en Basilea II, con respecto a cambios en las decisiones estratégicas y mejora de la calidad de sus procesos, servicios y operaciones, marcó tendencia en los resultados obtenidos con su estudio, puesto que mejoró los resultados obtenidos al aplicar la ISO 31000. Es por eso que la gestión de riesgo operativo dentro las cooperativas del segmento II ayudará a identificar y evaluar por medio de las matrices de riesgo en función de las frecuencias e impacto los riesgos insignificantes, riesgos recurrentes o los riesgos significativos que pueden originar la institución, permitiendo de éste modo evaluar si el riesgo puede ser evitado, aceptado, eliminado, transferido o mitigado permitiendo gestionar los riesgos y reducir las posibles pérdidas en una institución financiera.

Según Basilea II El Riesgo Operativo debe ser gestionado considerando los posibles eventos de riesgo que puedan provenir del Fraude interno como son apropiaciones de bienes indebidamente o políticas empresariales excluyentes para una minoría interna de la empresa, por lo que en la matriz de riesgos realizada en la cooperativa de estudio se consideró como prioridad este evento, recordando que Basilea indica que el riesgo puede ser causado por las personas e incurrir el actividades no autorizadas de hurto y fraude interno o fraude externo. En la matriz también se consideró otro evento de riesgo como es el de la ejecución, entrega y gestión de procesos, pudiendo incurrir en pérdidas provenientes de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores, por lo que en la matriz expuesta en el Anexo 4 se puede evidenciar que la cooperativa si incurrir en éstas prácticas involuntarias. Es por ello que la importancia de gestionar el riesgo operativo es crucial para una entidad financiera considerando la norma ISO 31000 de Gestión de Riesgos Operacionales, pues está demostrado que se deberá desarrollar, implementar y mejorar de forma continua un marco de referencia cuyo propósito sea integrar el proceso de gestión de riesgos con la dirección, estrategia, planificación, procesos, política, valores y cultura de toda la organización.

**DISCUSIÓN DE LAS ENCUESTA REALIZADAS A COOPERATIVAS DEL SEGMENTO II**

En la encuesta realizada se detectó que el Riesgo Operativo no se gestiona de manera íntegra dentro de las unidades de Riesgo de las cooperativas, puesto que para ello se necesita trabajar de la mano con el área de procesos, o en su defecto, las mismas áreas de riesgo deberán trabajar en el levantamiento de la información in situ para identificar los riesgos en los procesos y actividades que se realizan en la cooperativa, en este caso en el área de crédito de cada una de ellas.

Con respecto al mapa de procesos, las cooperativas deberán tener definido el esquema de las áreas que son generadoras de valor para el cumplimiento de su objetivo, puesto que no se tiene un proceso estándar de calidad que guíe a sus empleados en el cumplimiento de sus tareas, y éstos puedan realizarlo de manera estandarizada como indica la normativa ISO 9001:2015, es decir cualquier persona podrá realizar las tareas encomendadas ya que existen procesos establecidos.

Con lo que respecta a las estrategias planteadas por la dirección es muy importante que consideren la implementación de políticas de cero tolerancia hacia el fraude a nivel institucional, pues de este modo, el riesgo por fraude podría disminuir en algún porcentaje, de igual manera...
deberá trabajar en la cultura organizacional con respecto a los principios y valores como transparencia y honestidad que la mayoría de las cooperativas no lo desarrollan.

También se deberá prestar atención a los salarios de sus empleados y a la clasificación de sus expedientes puesto que es de mucha importancia conocer al personal que se encuentra vinculado con la institución para evitar cualquier evento de riesgo como indica la norma ISO 31000.

Finalmente cabe destacar que las cooperativas basan su trabajo en el servicio de calidad, bienestar y satisfacción de sus clientes, por lo que para conocer si están cumpliendo o no con su objetivo, deberán considerar la evaluación de las quejas y recomendaciones que los socios tienen para las cooperativas a las que se deben y de ésta forma trabajar en nuevos productos y servicios con procesos establecidos, sin riesgos de pérdida para la cooperativa y que logre fidelizar a los socios.

7 CONCLUSIÓN

El objetivo fundamental de ésta tesis era demostrar que la gestión por procesos es una metodología que le permite a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento dos mitigar el riesgo operativo en el área de crédito y de ésta forma aportar con una guía a las instituciones financieras de las posibles técnicas que se pueden utilizar para el cumplimiento del objetivo.

Así pues, la aportación principal de este trabajo consiste en diseñar un mapa de procesos que permita a la institución identificar de manera clara cuáles son los procesos gobernantes, los creadores de valor y los procesos que dan apoyo, integrando todas las actividades que realiza una cooperativa en un solo esquema, permitiendo también esbozar el organigrama funcional y estructural que una cooperativa del segmento dos podría contener, y fundar su estructura en la realidad institucional, permitiendo identificar las áreas y las personas que deberán ser reconocidas como líderes de los procesos al momento de levantar la información. Para su efecto, se ha escogido la norma ISO 9001:2015 que se trata de un sistema de gestión que estandariza el control de calidad de las organizaciones, la cual permitirá definir aunar los procesos que actualmente realizan las cooperativa de manera empírica a un modo estándar o común para la institución.

Así mismo, con el afán de evaluar el riesgo que proviene de las actividades cotidianas de la cooperativa se escogió aplicar la norma ISO 31000 para la gestión de riesgos, pues esta norma proporciona una ayuda en el análisis y evaluación del riesgo aplicando los dispuesto en Basilea dos, además de priorizar los riesgos que deberán ser gestionados de manera inmediata o en su defecto que podrán ser aceptados por la institución.

En conclusión una vez realizado el estudio en una cooperativa del segmento que si bien es cierto venía gestionando el riesgo operativo sin tener levantados los procesos del área de crédito y por lo tanto sin tener definido el esquema organizacional se pudo resolver que no se podía trabajar en un esquema de calidad y gestión de riesgo íntegro, ya que la cooperativa no contaba con los elementos necesarios. Sin embargo una vez identificados, evaluados, medidos y controlados los riesgos se pudo disminuir el porcentaje de pérdidas de manera representativa para la entidad demostrando que la gestión del riesgo operativo es una pieza fundamental para el desarrollo institucional.
8 BIBLIOGRAFÍA


9. ANEXOS

9.1 ANEXO 1 MAPA DE PROCESOS

9.2 ANEXO 2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL DE UNA COOPERATIVA DEL SEGMENTO 2.
9.3 ANEXO 3. LEVANTAMIENTO IN SITU DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE CRÉDITO

LEVANTAMIENTO INSITU DEL PROCESO DE CREDITO EN UNA COOPERATIVA DEL SEGMENTO 2

SUBPROCESO: PROMOCIÓN Y NEGOCIACIÓN DE CRÉDITO

Objetivo: Promocionar y negociar con el socio la posibilidad de adquirir un crédito con la cooperativa.

Producto: Crédito Negociado

Proceso: Promoción, Evaluación y Aprobación de Crédito

Código: OCP – 01

Procedimiento

1. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios:** Socio/Cliente se acercó a la agencia o fue gestionado vía Telefónica?
   - **Agencia:** Continuar con la actividad 2
   - **Vía telefónica:** Continuar con la actividad 10.

2. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios / Supervisor Operativo / Gestor Operativo:** Recibir al socio con el saludo protocolar e indagar a socio/cliente si fue referido o gestionado por algún empleado del área de crédito.

3. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios / Supervisor Operativo / Gestor Operativo:** ¿fue gestionado por algún empleado de la cooperativa?
   - **SÍ:** continuar con la actividad 4
   - **NO:** Continuar con la actividad 5.

4. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios / Supervisor Operativo / Gestor Operativo:** Indicar los requisitos necesarios para la operación y entregar los formatos que deberán ser llenados (socios y garantes) y direccionar con la persona correspondiente para su respectiva gestión.

5. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios:** Solicitar firma de socio en la Autorización del Buró de crédito y en caso de tener algún inconveniente en el mismo, se solicitará su regularización.
   - **Registro:** Autorización de Buró
   - **Código:** ROCP-01-01

6. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios / Supervisor Operativo / Gestor Operativo:** ¿Socio/ cliente tiene una cuenta en la cooperativa?
   - **SÍ:** continuar con la actividad 7
   - **NO:** Iniciar el subproceso de Apertura de Cuenta.

7. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios / Supervisor Operativo / Gestor Operativo:** Indagar sobre la actividad económica en la que incurre el interesado para direccionar el tipo de crédito, e indicar el monto, plazo y cuotas del crédito según su capacidad de pago.

8. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios / Supervisor Operativo / Gestor Operativo:** Socio está de acuerdo con las condiciones del crédito?
   - **SÍ:** continúo con la actividad 9
   - **NO:** Registro en la base de datos y finalizo Subproceso de promoción.
9. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios / Supervisor Operativo / Gestor Operativo:** ¿Su fuente de pago proviene de una actividad independiente?
   - **SI:** continuar con la actividad 13
   - **NO:** Continuar con la actividad 14

10. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios:** De la base de datos de referidos o base de inactivos, desertores y/o cancelados, promociono los diferentes tipos de créditos y registrar en el formato establecido.
    - **Registro:** Hoja de Ruta – Gestión de Colocación
    - **Código:** ROCP-01-02

11. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios:** ¿Socio/Cliente está interesado en adquirir un crédito?
    - **SI:** Continúo con la actividad 12.
    - **NO:** Registro en la base de datos y finalizo Subproceso de promoción.

12. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios:** ¿Consultar si Socio/Cliente, tiene una cuenta en la cooperativa?
    - **SI:** Continúo con la actividad 13.
    - **NO:** Inicia subproceso de apertura de cuenta.
      - **Nota:** Llevar Recibo para poder receptar el dinero de la apertura siempre y cuando sea menor a $100. Caso contrario deberá aperturar el socio en la agencia.

13. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios:** Planifico con el socio el día y la hora para la visita in situ llevando la carpeta promocional con los siguientes documentos:
   - Solicitudes de crédito
   - Triptico de requisitos
   - Informar a socio sobre los servicios y aplicaciones que le otorga la cooperativa con la apertura de la cuenta (tarjeta de débito, app)
   - Contrato de apertura de cuenta.
   - Autorización de Buró
   - Formato de levantamiento de información
     - **Nota:** Durante la visita in situ se deberá tomar fotos panorámicas del negocio y/o domicilio.
   - **Nota:** El levantamiento de información se lo realizara siempre y cuando sea posible durante la visita, caso contrario se planificará con socio otro día y hora para el levantamiento de información in situ y las fotos respectivas.

14. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios:** Acuerdo la fecha y la hora de la entrega de los requisitos por parte del socio en la oficina para dar inicio con el subproceso de estructuración y análisis.
SUBPROCESO: ESTRUCTURACIÓN Y EVALUACIÓN DE CRÉDITO

Objetivo: Estructurar la documentación de los socios de tal manera que permita analizar los créditos de manera eficaz y efectiva.

Producto: Crédito Digitalizado y evaluado por el comité agencial.

Código: OCP - 02

Procedimiento:

1. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios**: Recopilar con el socio los documentos solicitados para la operación solicitada.
   
   Nota: Si socio / Cliente no entrega en la fecha estipulada, se deberá gestionar nuevamente para saber si tuvo algún inconveniente.

2. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios**: Verificar que la documentación esté correcta y completa de acuerdo al check list para créditos otorgados a personas naturales o jurídicas según corresponda, mismo que deberá irse llenado según el destino del crédito.

   **Registro:**
   
   a. Checklist para créditos Otorgados a personas naturales ROCP 02 01
   b. Checklist para créditos Otorgados a personas jurídicas ROCP 02 02

3. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios**: ¿La documentación entregada por el socio está correcta y completa?

   **SI:** Continuar con la actividad 4.
   
   **NO:** Solicitar al socio solventar el inconveniente y regresar a la actividad 1.

4. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios**: ¿Expediente pertenece a un socio de la Cooperativa?

   **SI:** Continúo con la actividad 5.
   
   **NO:** Inicio subproceso de apertura de cuenta. Y continúo con la actividad 5.

5. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios**: Consultar y descargar en formato PDF la información necesaria de las páginas del Buró de Crédito, SRI, Función Judicial, IESS y Record Crediticio Interno, tanto del socio titular como de los garantes.

6. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios**: Analizar que la operación de crédito solicitada cumpla con las políticas estipuladas en el Manual de Crédito, tanto para el titular como para cada uno de los garantes, entre los principales aspectos a validar tenemos:

   - **Capacidad de pago.**- La capacidad se refiere a su capacidad para pagar el préstamo, tomando en consideración sus otras deudas y gastos. Los acreedores o prestamistas evalúan la proporción entre sus deudas y sus ingresos, es decir, hacen la comparación entre lo que debe y lo que gana. Cuanto menor sea esta relación, más confiarán los acreedores en su capacidad de pagar el dinero que pide prestado.

   - **Carácter.**- Cuando los prestamistas evalúan el carácter, estudian la estabilidad, por ejemplo cuánto tiempo ha vivido en su dirección actual, cuánto tiempo lleva en su trabajo actual, y si tiene buenos antecedentes de pagar sus cuentas puntualmente y en su totalidad. Si usted desea obtener un préstamo para su empresa, el prestamista puede tomar en cuenta su experiencia y antecedentes en su negocio e industria para evaluar la confiabilidad de que usted pagará el préstamo.
- **Capital.**- Capital se refiere a su valor neto – el valor de sus activos menos sus pasivos. En términos sencillos, cuánto vale lo que usted tiene (por ejemplo, un vehículo, propiedades inmobiliarias, dinero en efectivo e inversiones) menos lo que usted debe.

- **Colateral.**- Colateral se refiere a cualquier activo (por ejemplo, una vivienda) del que puede apropiarse el prestamista para pagar la deuda si el prestatario no puede hacer los pagos del préstamo según lo acordado.

- **Condiciones.**- Los prestamistas toman en cuenta diversas circunstancias externas que pueden afectar a la situación financiera del prestatario y a su capacidad para pagar, por ejemplo, la situación de la economía local. Si el prestatario es una empresa, el prestamista puede evaluar la salud financiera de la industria del prestatario, su mercado local y a sus competidores.

7. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de negocios:** Si los Garantes no cumplen con alguno de los requisitos estipulados en el manual de crédito para su efecto se podrá solicitar refuerzo de garantía ,

8. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios:** ¿La operación de crédito cumple con las políticas del Manual de Crédito?
   - **Sí:** Continuar con la actividad 9;
   - **No:** Solicitar al socio la regularización y regresar a la actividad 6;

9. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios:** Elaborar el informe de Crédito en el formato que corresponda, dependiendo la fuente de pago si es Persona Natural o Jurídica.

**Registro:**
- Formulario Evaluación de crédito comercial ROCP 02 04
- Informe de evaluación de crédito de consumo ROCP 02 05
- Formulario de Evaluación crediticia microcrédito ROCP 02 06

10. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios:** Verificar que con la información ingresada se calculen los indicadores financieros y de evaluación de la operación de crédito.

11. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios:** ¿Los indicadores financieros y de evaluación cumplen con lo establecido en el Manual de Crédito?
   - **Sí:** Continúa con la actividad 16;
   - **NO:** continúa con la actividad 12.

12. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios:** de acuerdo al indicador que se incumpla, analizar y solicitar al socio documentación que ayude a mejorar dichos índices, estos deben estar contemplados dentro de los requisitos estipulados en el Manual de Crédito.

13. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios:** ¿Socio puede presentar mayor documentación?
   - **Sí:** indicar el/los documento(s) necesarios a presentar y regresa a la actividad 6;
   - **No:** continúa con actividad 14;

14. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios:** negociar con el socio nuevas condiciones para la operación de crédito, de acuerdo a su capacidad de pago justificada con los documentos presentados.

15. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocios:** ¿Socio acepta cambiar las condiciones de la operación de crédito?
   - **Sí:** regresa a la actividad 9;
NO: Indicar al socio que no se puede viabilizar la operación de crédito y Finaliza el subproceso.

16. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios**: Revisar que el expediente se encuentre completo y entregar al Supervisor Operativo o Gestor Operativo todos los documentos físicos y digitales que forman parte de dicho expediente del crédito para su respectiva digitalización y envío para la aprobación.

17. **Supervisor Operativo**: Recibir el expediente del socio entregado por el Responsable de Agencia o Ejecutivo de Negocios, y revisar que el mismo se encuentre completo de acuerdo al checklist para créditos otorgados a personas naturales o jurídicas según corresponda.

**Registros:**
1. Checklist para créditos otorgados a personas naturales ROCP-02-07
2. Checklist para créditos otorgados a personas jurídicas ROCP-02-08

**Control**: revisar que la documentación se encuentre dentro del tiempo de vigencia permitido en el manual de crédito.

18. **Supervisor Operativo**: ¿ Expediente cumple con el checklist de verificación?
   SI: continúa con actividad 19
   NO: solicitar regularización y regresa a la actividad 17.

19. **Supervisor Operativo**: Verificar la veracidad de los certificados de ingresos presentados para la operación de crédito, para lo cual deberá colocar el respectivo sello y validar los campos solicitados mediante llamada telefónica.

20. **Supervisor Operativo**: Verificar en el sistema transaccional dentro del perfil del socio y garantes que la información se encuentre correctamente actualizada, dicha verificación se debe realizar contra el expediente del crédito presentado. La principal información que se deberá verificar:
   • Información Básica de la Persona;
   • Direcciones domiciliarias y/o de trabajo;
   • Teléfonos (domicilio, trabajo, celular);
   • Situación Financiera (Ingresos, Egresos, Activos, Pasivos);
   • Referencias Personales

Además deberá validar que el perfil de la persona cuente con la respectiva verificación domiciliaria y que la misma se encuentre actualizada referente a la dirección dada por el socio.

21. **Supervisor Operativo**: ¿ La información se encuentra actualizada?
   SI: Continua con la actividad 23.
   NO: continúa con la actividad 22.

22. **Supervisor Operativo**: realizar la actualización de la información dentro del perfil correspondiente. En el caso que no se tenga la verificación domiciliaria o la misma se encuentre desactualizada solicitar vía correo electrónico a la persona encargada de la gestión con la empresa verificadora.

23. **Supervisor Operativo**: Ingresar en el sistema transaccional en la pestaña “Datos Solicitud” para crear la solicitud de crédito con la información del formulario de Evaluación Crediticia realizada por el ejecutivo en la visita in Situ.

24. **Supervisor Operativo**: Verificar que el medio de aprobación se encuentra correctamente cuadrado con el formulario de Evaluación Crediticia tanto en el resultado de ingresos, egresos, patrimonio, así como tanto los respectivos indicadores.
25. **Supervisor Operativo:** ¿Se encuentra cuadrado el medio de aprobación?
   - **Sí:** Continuar con la actividad 26.
   - **No:** analizar donde se encuentra el error y regresar a la actividad 23 en la pestaña “Datos Solicitudo” y “Cambiar”.

26. **Supervisor Operativo:** Ordenar la documentación de acuerdo a la respectiva malla de crédito, separando los documentos de titular y garante, intercalando con los códigos de barra correspondientes. Revisar que los documentos no tengan grapas ni elementos que puedan generar daños a los equipos informáticos.

27. **Supervisor Operativo:** Colocar en el escáner todos los documentos y proceder con la respectiva digitalización nombrando a cada carpeta escaneada según los documentos que le correspondan.
   - **Control:** Verificar que los documentos fueron escaneados correctamente y fueron nombrados en la carpeta respectiva de titular y garantes.

28. **Supervisor Operativo:** Retirar los códigos de barra colocados para la digitalización y armar el expediente del crédito de acuerdo a la malla documental de crédito.

29. **Supervisor Operativo:** Cargar en el sistema transaccional en la pestaña de “Registro de documentos” el expediente del socio y garantes según la actividad si este es Cliente Natural Dependiente o cliente natural Independiente, en orden de la malla documental.
   - **Control:** Verificar que documentación esté cargada correctamente.

30. **Supervisor Operativo:** Enviar en el sistema para la revisión del Responsable de Agencia y Ejecutivo de Negocios. Comité agencial

31. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocio:** ¿La documentación cargada en el sistema es correcta?
   - **Sí:** Continuar con la actividad 32.
   - **NO:** Regresar a la actividad 27.

32. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocio:** Aprobar la carga de la documentación en el sistema para que éste se refleje en el sistema para cualquier consulta y enviar para la aprobación de la instancia correspondiente. Inicia el subproceso **VERIFICACION Y APROBACION DE CREDITO.**

**SUBPROCESO: DIGITALIZACIÓN, VERIFICACIÓN Y PRE - APROBACIÓN**

**Objetivo:** Optimizar el tiempo operativo y de calidad, evitando reproceso

**Código:** OCP 03

**Procedimiento:**

1. **Supervisor Operativo:** Ordenar la documentación de acuerdo a la malla de crédito, separando los documentos de titular y garante e intercalando los códigos de barra correspondientes y cuidando que no tenga grapas para evitar daños al escáner.

2. **Supervisor Operativo:** Introducir en el escáner todos los documentos e ingresar en el programa de escáner, para habilitarlo y permitir su digitalización.

3. **Supervisor Operativo:** Crear una carpeta para guardar la documentación escaneada del socio, en caso de existir una, se respaldará en la misma carpeta la documentación.

4. **Supervisor Operativo:** Ordenar nuevamente la documentación unificando en la carpeta física por titular y garantes.
5. **Supervisor Operativo:** Cargar en el sistema en las opciones que corresponden dependiendo si es Documento o Cliente Natural Independiente o Dependiente.

6. **Supervisor Operativo:** Verificar que toda la documentación esté cargada en el sistema de manera correcta

7. **Supervisor Operativo:** Enviar en el sistema para la aprobación del Responsable de Agencia y Ejecutivo de Negocios.

8. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocio:** Todo está correcto y cargado en el sistema?  
   **Sí:** Continuar con la actividad 9.  
   **No:** Regresar a la actividad 1.

9. **Responsable de Agencia / Ejecutivo de Negocio:** Aprobar en el sistema para que éste se refleje en el sistema del comité de Crédito.

**SUBPROCESO: ANALISIS COMITÉ DE CRÉDITO**

**Objetivo:** Aprobar crédito con calidad, es decir, analizar los créditos considerando las 5’C de crédito.

Código: OCP 04

**Procedimiento:**

1. **Jefe de Crédito / Analista de Crédito:** Revisar en el sistema de medios de aprobación, los créditos que se encuentran ordenados según la fecha de envío, es decir, se da prioridad a los más antiguos.

2. **Jefe de Crédito / Analista de Crédito:** Verifican que la documentación no esté caducada. (Por lo general a los 5 meses vuelven a pedir certificados de ingresos y declaraciones por seguridad.)

3. **Jefe de Crédito / Analista de Crédito:** Analizar las 5 C de Crédito de titulares, garantes (el análisis es de manera subjetiva, es decir no existe un score de crédito que apoye a la medición de riesgo si es alto medio bajo).

4. **Jefe de Crédito:** Una vez analizado por comité de crédito, el Jefe de Crédito puede aprobar hasta un monto de $10.000.

5. **Jefe de Crédito / Subgerente de Crédito:** analizan y aprueban montos desde los 10.001 hasta los 25.000.

6. **Jefe de Crédito / Subgerente de Crédito / Gerente:** analizan y aprueban montos desde 25.001.00 hasta 50.000.

7. **Jefe de Crédito / Subgerente de Crédito / Gerente / Consejo de Administración:** analizan y aprueban montos desde 50.001.00 en adelante, con el informe de riesgos respectivo en este rango.

8. **Jefe de Crédito / Analista de Crédito:** Una vez analizado el crédito, se valida si se aprueba el crédito. El crédito es aprobado?  
   **Sí:** Continúa con la actividad 9.  
   **No:** Devolver con las recomendaciones del comité de crédito.

9. **Jefe de Crédito:** Proceder con las firmas en el sistema
SUBPROCESO: DESEMBOLSO DEL CRÉDITO

Objetivo: Revisar que todos los créditos aprobados cumplan con los requisitos, documentos y firmas necesarias para el desembolso del crédito.

Código: OCP - 05

Procedimiento:

1. **Responsable de Agencia/ Ejecutivo de negocios/ Supervisor Operativo**: Cuando se encuentre el crédito aprobado en el sistema por el comité de crédito se procede a llamar al socio para coordinar la hora en la que deberá acercar con sus garantes.

2. **Supervisor Operativo**: Cuando el socio se encuentra en la cooperativa con sus garantes se deberá solicitar las cédulas de todos los intervinientes.

3. **Supervisor Operativo**: Verificar que socio cuente con los fondos para aportaciones en la cuenta o en su defecto solicitar que deposite el valor de aportaciones en la cuenta para proceder con el débito a la cuenta de aportaciones.

4. **Supervisor Operativo**: Ingresar al módulo financiero para imprimir los documentos habilitantes del crédito. (pago, liquidación, tabla de amortización y hacer firmar los Seguros de vida, Términos y condiciones

5. **Supervisor Operativo**: Socio califica para cumplir los requisitos de asegurabilidad?
   - Sí: Aplicar Requisitos Médicos y laboratorio.
   - No: Continuar con la actividad 5

6. **Supervisor Operativo**: hacer firmar toda la documentación

7. **Supervisor Operativo**: Verificar que los nombres y el número de cédula guarden relación con el pagaré.

8. **Supervisor Operativo**: Verificar que las firmas estén correctas conforme la cédula.
   - Sí: continúa con la actividad 9.
   - No: Regresar a la actividad 4.

9. **Supervisor Operativo**: Proceder con el desbloqueo de los fondos para que el socio pueda disponer de los fondos.
### ANEXO 4 CARACTERIZACIÓN DE LOS SUBPROCESOS DE CREDITO

#### Anexo 4.1 Caracterización del Subproceso de Promoción y Negociación del Crédito

**Subgerente de Crédito**

Necesidades de los clientes y los diferentes procesos relacionados.

**Actividades del Proceso (Métodos - Documentos):**

- Participar en la elaboración de los procedimientos, registros, mapas de procesos y en general en los diferentes documentos del proceso con el fin de asegurar su eficaz implantación.
- Participar en la definición de metas de colocación.

**Salidas Documentos y Registros:**

- Procedimientos, Registros, Mapa de Procesos, Cuadros de Indicadores de Gestión, Plan de acción, Manual de Crédito.

**Cliente o Proceso que Requiere la Salida:**

- Complimiento de Normativa.

**Ejecutivo de Negocios**

*Publicidad de la Cooperativa (Flyers).

**Entradas Documentos y Registros:**

- Mercado a Enfocarse en la Gestión.

**Ejecutivo de Negocios**

*Depurar base de clientes.

**Entradas Documentos y Registros:**

- Base de Datos.

**Ejecutivo de Negocios**

*Procesar los créditos.

**Entradas Documentos y Registros:**

- Base de Datos.

**Jefe de Inversiones / Equipo de Inversión**

*Autorización para consulta del Buró de Crédito.*

**Entradas Documentos y Registros:**

- Plan de acción, Manual de Crédito.

**Ejecutivo de Negocios**

*Visitar al socio*.

**Entradas Documentos y Registros:**

- Cuenta Aperturada.

**RECURSOS HUMANOS:**

- Jefe de inversiones, Ejecutivo de Negocios, Asistente Operativo.

**RECURSOS MATERIALES:**

- Oficina, computador, software, instalaciones, Publicidad de la Cooperativa (Flyers), Carpetas de la Cooperativa, Celular.

**PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION:**

- Auditoría interna, Control Interno, Reportes de inversión, Indicadores de gestión.

**REQUISITOS:**

- Servicio oportuno y amable, Confidencialidad, y respaldo de la cooperativa, Tasas y Plazos competitivos, Agilidad en los trámites, información oportuna y veraz.

**Control de Cambios:**

- Normalizaciones vigentes.

**Indicadores de Gestión:**

<table>
<thead>
<tr>
<th>INDICADOR</th>
<th>UNIDAD DE MEDIDA</th>
<th>Índice</th>
<th>Tipo</th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Meta</th>
<th>Responsable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Porcentaje de citas del mes</td>
<td>%</td>
<td>Total de citas del mes</td>
<td></td>
<td></td>
<td>80</td>
<td>Jefe de inversiones / Equipo de Inversión</td>
</tr>
<tr>
<td>Total de llamados del mes</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>10</td>
<td>Jefe de inversiones / Equipo de Inversión</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Control de Cambios:**

- Normalizaciones vigentes.

**Referencias:**


---

**Control de Cambios:**

*Ver las secciones o páginas modificadas.*

**Indicadores de Gestión:**

<table>
<thead>
<tr>
<th>INDICADOR</th>
<th>UNIDAD DE MEDIDA</th>
<th>Índice</th>
<th>Tipo</th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Meta</th>
<th>Responsable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Porcentaje de citas del mes</td>
<td>%</td>
<td>Total de citas del mes</td>
<td></td>
<td></td>
<td>80</td>
<td>Jefe de inversiones / Equipo de Inversión</td>
</tr>
<tr>
<td>Total de llamados del mes</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>10</td>
<td>Jefe de inversiones / Equipo de Inversión</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

**Relación de las Secciones o Páginas Modificadas:**

- N/A

---

**Revisó:**

- Nombre:

**Aprobado (Consejo de Administración):**

- FIRMA: FECHA

---

**Nota:**

- N/A

---

**Autorización para consulta del Buró de Crédito:**

- Registros de Fecha y Hora en Bitácoras.

---

**Visita del socio a la Cooperativa para la apertura de la cuenta:**

- *Junta de Dirección.*

---

**Nueva fecha con potencial Crédito:**

- *Junta de Dirección.*
Anexo 4.2 Estructuración y evaluación del crédito

### NOMBRE DEL PROCESO
ESTRUCTURACIÓN Y EVALUACIÓN DEL CRÉDITO

### RESPONSABLE DEL PROCESO
RESPONSABLE DE AGÉNCIA

### TIPO
Operativo

### OBJETIVO
Ingresar la documentación de manera proactiva, evitando reprocesos y validando la veracidad de los documentos.

### ENTRADAS DOCUMENTOS Y REGISTROS

<table>
<thead>
<tr>
<th>PROVEEDOR O PROCESO FUENTE</th>
<th>PHVA</th>
<th>ACTIVIDADES DEL PROCESO (MÉTODOS - DOCUMENTOS)</th>
<th>SALIDAS DOCUMENTOS Y REGISTROS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Socio / Ejecutivo de negocios / responsable de agencia</td>
<td>H V A</td>
<td>*Crear el perfil del socio&lt;br&gt;*Ingresar en el sistema los documentos de manera digital&lt;br&gt;*Realizar las referencias de los certificados de ingresos&lt;br&gt;*Revisar que la documentación sea verídica y esté completa</td>
<td>*Documentos completos y verificados</td>
</tr>
<tr>
<td>Responsable de agencia</td>
<td>H V</td>
<td>*Realizar comité agencial previo al envío al comité de crédito</td>
<td>*Crédito verificado y firmado digitalmente</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### RECURSOS HUMANOS
Subgerente de Crédito, Responsable de crédito, analista de crédito, responsable de agencia, ejecutivo de negocio, supervisor operativo, asesor legal.

### INDICADORES DE GESTIÓN

<table>
<thead>
<tr>
<th>INDICADOR</th>
<th>UNIDAD DE MEDIDA</th>
<th>Índice</th>
<th>Tipo</th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Meta</th>
<th>Responsable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Porcentaje de errores</td>
<td>%</td>
<td>No. Créditos devueltos</td>
<td>Total de créditos ingresados</td>
<td>Eficiencia</td>
<td>Mensual</td>
<td>0% de devoluciones</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### CONTROL DE CAMBIOS

<table>
<thead>
<tr>
<th>VERSIÓN</th>
<th>FECHA</th>
<th>RELACIÓN DE LAS SECCIONES O PÁGINAS MODIFICADAS</th>
<th>NATURALEZA DEL CAMBIO</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>ELABORÓ</th>
<th>REVISÓ</th>
<th>APROBADO (Consejo de Administración)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nombre:</td>
<td>FECHA:</td>
<td>FIRMA:</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Anexo 4.3 Análisis y Aprobación del Crédito

**CARACTERIZACION DE PROCESOS**

<table>
<thead>
<tr>
<th>CODIGO:</th>
<th>CAP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>FECHA:</td>
<td>11/10/2018</td>
</tr>
<tr>
<td>VERSIÓN:</td>
<td>1.0</td>
</tr>
<tr>
<td>TIPO:</td>
<td>Operativo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**NOMBRE DEL PROCESO:** Análisis y Aprobación de Créditos

**RESponsable del Proceso:** Comité de Crédito

**OBJETIVO**

Aprobar los créditos basados en la calidad y tiempo de respuesta proactiva

<table>
<thead>
<tr>
<th>PROVEEDOR O PROCESO FUENTE</th>
<th>ENTRADAS DOCUMENTOS Y REGISTROS</th>
<th>ACTIVIDADES DEL PROCESO (MÉTODOS - DOCUMENTOS)</th>
<th>SALIDAS DOCUMENTOS Y REGISTROS</th>
<th>CUERTE PROCESOS QUE REQUIERE LA SALIDA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Agencias / Supervisores operativos</td>
<td>- Medio de aprobación digital en el sistema</td>
<td>- Verificar la información ingresada en el sistema</td>
<td>- Garantías reales o prendarias</td>
<td>Crédito para análisis</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>* Documentos digitalizados</td>
<td>* Validar que el expediente contenga todo lo estipulado en el manual de crédito</td>
<td>* Poder</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>* Páginas externas</td>
<td>* Realizar Avalúos respectivos</td>
<td>* Envío al área legal para la validación del poder</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Crédito verificado</td>
<td>* Medio de aprobación</td>
<td>* Análisis de los 5C de crédito de manera manual</td>
<td>* Crédito analizado</td>
<td>Nivel de aprobación</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>* Documentos verificados correctos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Comité de crédito / niveles de aprobación respectivos</td>
<td>* Recomendaciones respectivas</td>
<td>* Créditos aprobados en el sistema</td>
<td>* Créditos devueltos en el sistema</td>
<td>Supervisores Operativos, Ejecutivos de negocio / Responsables de agencia</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>* Informes de Riesgo</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>* Devoluciones justificadas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Resolución del comité</td>
<td>* Medio aprobado o negado con la respectiva justificación y/o recomendación</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**RECURSOS HUMANOS:**

Subgerente de Crédito, Responsable de crédito, analista de crédito, responsable de agencia, ejecutivo de negocio, supervisor operativo, asesor legal

**RECURSOS MATERIALES:**

Oficina, computador, software, personal, instalaciones, impresora, escáner

**PARÁMETROS DE CONTROL Y MEDICIÓN:**

Auditoría interna, indicadores de gestión, control interno

**REQUISITOS:**

- Requiere de una justificación y/o recomendación
- Solicitud de documentos a socio
- Créditos aprobados en el sistema
- Créditos devueltos en el sistema
- Crédito cumple con los requisitos propuestos en el manual de crédito
- Garantías con sus respectivos avalúos
- Poder vigente

**REQUISITOS:**

- Cumplir con lo dispuesto en el manual de crédito
- Manual de crédito

**INDICADORES DE GESTIÓN**

<table>
<thead>
<tr>
<th>INDICADOR</th>
<th>UNIDAD DE MEDIDA</th>
<th>ÍNDICE</th>
<th>TIPO</th>
<th>FRECUENCIA</th>
<th>META</th>
<th>RESPONSABLE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Porcentaje de crecimiento de colocaciones</td>
<td>%</td>
<td>- Total de créditos colocados del mes actual</td>
<td>Eficacia</td>
<td>Mensual</td>
<td>Jefe de inversiones / Equipo de Inversión</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Porcentaje de créditos devueltos</td>
<td>%</td>
<td>- Total de créditos devueltos en el mes</td>
<td>Eficacia</td>
<td>Mensual</td>
<td>Jefe de inversiones / Equipo de Inversión</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**CONTROL DE CAMBIOS**

<table>
<thead>
<tr>
<th>VERSIÓN</th>
<th>FECHA</th>
<th>RELACIÓN DE LAS SECCIONES O PÁGINAS MODIFICADAS</th>
<th>NATURALEZA DEL CAMBIO</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre</th>
<th>FECHA</th>
<th>Nombre</th>
<th>FECHA</th>
<th>Nombre</th>
<th>FECHA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Anexo 4.4 Análisis y Aprobación del Crédito**

### CARACTERIZACION DE PROCESOS

<table>
<thead>
<tr>
<th>NOMBRE DEL PROCESO</th>
<th>RESPONSABLE DEL PROCESO</th>
<th>TIPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>DESEMBOLSO</strong></td>
<td><strong>SUPERVISOR OPERATIVO</strong></td>
<td>Operativo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**DESDEMBOLSO**

Desembolsar créditos sin errores y con las firmas respectivas de parte del titular y garantes avalizando que el proceso culmine con éxito.

<table>
<thead>
<tr>
<th>PROVEEDOR O PROCESO FUENTE</th>
<th>ENTRADAS DOCUMENTOS Y REGISTROS</th>
<th>PHVA</th>
<th>ACTIVIDADES DEL PROCESO (MÉTODOS - DOCUMENTOS)</th>
<th>SALIDAS DOCUMENTOS Y REGISTROS</th>
<th>CLIENTE PROCESOS QUE REQUIERE LA SALIDA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Aprobación del comité</td>
<td><em>Aprobación del comité en el sistema financiero</em></td>
<td>A</td>
<td><em>Socio confirma día y hora para firma de documentos</em></td>
<td><em>Agregar cita</em></td>
<td>Socios agendados</td>
</tr>
<tr>
<td>Socios y garantes</td>
<td><em>Pagar</em></td>
<td>H</td>
<td><em>Validar que el titular y garantes con sus respectivos conyuges se encuentren para la firma</em></td>
<td><em>Documentación completa para el desembolso</em></td>
<td>Documentos para firmas respectivas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><em>Liquidación</em></td>
<td></td>
<td><em>Imprimir todos los documentos habilitantes</em></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><em>Tabla de amortización</em></td>
<td></td>
<td><em>Validar que los valores solicitados a socio se encuentren depositados</em></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><em>Términos y condiciones</em></td>
<td></td>
<td><em>Validar que los nombres y cédulas sean iguales que el pagaré</em></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><em>Firmas de socios</em></td>
<td>V</td>
<td><em>Firmas en todos los documentos habilitantes que se requieran y confirmados con las cédulas</em></td>
<td>Crédito nuevo, refinanciado o reestructurado</td>
<td>Nueva Operación</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td><em>Firmas en todos los documentos habilitantes que se requieran y confirmados con las cédulas</em></td>
<td>V</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### RECURSOS

**HUMANOS**

Subgerente de Crédito, Responsable de crédito, analista de crédito, responsable de agencia, ejecutivo de negocio, supervisor operativo, asesor legal.

**MATERIALES**

Oficina, computador, software, personal, instalaciones, impresora, escáner.

### REQUISITOS DE CONTROL Y MEDICIÓN

- Auditoría interna
- Indicadores de gestión
- Control Interno

### REQUISITOS

- Requisito del Cliente: Cumple con lo dispuesto en el manual de crédito
- Requisitos Legales: Manual de crédito

### INDICADORES DE GESTIÓN

<table>
<thead>
<tr>
<th>INDICADOR</th>
<th>UNIDAD DE MEDIDA</th>
<th>Título</th>
<th>Tipo</th>
<th>Frecuencia</th>
<th>Meta</th>
<th>Responsable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Porcentaje de créditos desembolsados</td>
<td>%</td>
<td>Total de créditos desembolsados en el mes</td>
<td>Total de créditos ingresados en el mes</td>
<td>$ 100</td>
<td>Eficiencia</td>
<td>Mensual</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### CONTROL DE CAMBIOS

### ELABORÓ

Nombre: [Nombre]  FECHA: [Fecha]

### REVISÓ

Nombre: [Nombre]  FECHA: [Fecha]

### APROBADO (Consejo de Administracion)

Nombre: [Nombre]  FECHA: [Fecha]
### FACTORES INTERNOS

<table>
<thead>
<tr>
<th>#</th>
<th>RIESGOS</th>
<th>Fuente de Riesgo</th>
<th>Consecuencias</th>
<th>Como puede ocurrir el riesgo</th>
<th>Cuando y dónde ocurre el riesgo</th>
<th>Exposiciones y variables clave utilizadas para evaluar el riesgo</th>
<th>Proceso del Negocio</th>
<th>RESPONSABLE DEL CONTROL</th>
<th>TIPO DE CONTROL</th>
<th>TIPO DE DOCUMENTO</th>
<th>Controlas Existentes</th>
<th>IMPACTO</th>
<th>Costo de la consecuencia (si se conoce)</th>
<th>FRECUENCIA</th>
<th>Prioridad del Riesgo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Inadecuada promoción de productos crediticios</td>
<td>Deficiente estudio de mercado</td>
<td>Pérdida de Recursos</td>
<td>Inadecuado identificación del nicho de mercado</td>
<td>Promoción de Crédito en el área comercial</td>
<td>Aluminio de microcréditos dirigidos según sus características</td>
<td>Promoción y Negociación</td>
<td>Responsable de Crédito</td>
<td>Semi manual</td>
<td>Documento de Credito</td>
<td>Oportuno para la mejora</td>
<td>Moderado</td>
<td>Posible medio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Trabajo ineficiente e ineficaz del personal del área de crédito</td>
<td>No cumplen con las normas y reglamentos</td>
<td>Pérdida de Recursos</td>
<td>Inadecuado uso de herramientas tecnológicas</td>
<td>Promoción de Crédito en el área comercial</td>
<td>Aluminio de microcréditos dirigidos según sus características</td>
<td>Promoción y Negociación</td>
<td>Supervisor de Crédito</td>
<td>Manual</td>
<td>Control Interno</td>
<td>Inadecuado</td>
<td>Insignificante</td>
<td>May probable medio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Pérvida de tiempo y costos</td>
<td>No existen controles</td>
<td>Pérdida de Recursos</td>
<td>Inadecuado uso de herramientas tecnológicas</td>
<td>Promoción de Crédito en el área comercial</td>
<td>Aluminio de microcréditos dirigidos según sus características</td>
<td>Promoción y Negociación</td>
<td>Supervisor de Crédito</td>
<td>Manual</td>
<td>Control Interno</td>
<td>Inadecuado</td>
<td>Insignificante</td>
<td>May probable medio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Apertura de cuentas</td>
<td>No existen controles</td>
<td>Pérdida de Recursos</td>
<td>Inadecuado uso de herramientas tecnológicas</td>
<td>Promoción de Crédito en el área comercial</td>
<td>Aluminio de microcréditos dirigidos según sus características</td>
<td>Promoción y Negociación</td>
<td>Supervisor de Crédito</td>
<td>Manual</td>
<td>Control Interno</td>
<td>Inadecuado</td>
<td>Insignificante</td>
<td>May probable medio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Incompleto llenado de los formularios DST</td>
<td>No existe una capacitación adecuada del personal de apertura de cuentas</td>
<td>Pérdida de Recursos</td>
<td>Inadecuado uso de herramientas tecnológicas</td>
<td>Promoción de Crédito en el área comercial</td>
<td>Aluminio de microcréditos dirigidos según sus características</td>
<td>Promoción y Negociación</td>
<td>Supervisor de Crédito</td>
<td>Manual</td>
<td>Control Interno</td>
<td>Inadecuado</td>
<td>Insignificante</td>
<td>May probable medio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Deudas a la falta de levantamiento en sitio</td>
<td>No existen controles</td>
<td>Pérdida de Recursos</td>
<td>Inadecuado uso de herramientas tecnológicas</td>
<td>Promoción de Crédito en el área comercial</td>
<td>Aluminio de microcréditos dirigidos según sus características</td>
<td>Promoción y Negociación</td>
<td>Supervisor de Crédito</td>
<td>Manual</td>
<td>Control Interno</td>
<td>Inadecuado</td>
<td>Insignificante</td>
<td>May probable medio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Falta de sujeción a la política de cobranzas</td>
<td>No existen controles</td>
<td>Pérdida de Recursos</td>
<td>Inadecuado uso de herramientas tecnológicas</td>
<td>Promoción de Crédito en el área comercial</td>
<td>Aluminio de microcréditos dirigidos según sus características</td>
<td>Promoción y Negociación</td>
<td>Supervisor de Crédito</td>
<td>Manual</td>
<td>Control Interno</td>
<td>Inadecuado</td>
<td>Insignificante</td>
<td>May probable medio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Inadecuada verificación de las referencias domiciliarias de los socios</td>
<td>No cumplen con las normas y reglamentos</td>
<td>Pérdida de Recursos</td>
<td>Inadecuado uso de herramientas tecnológicas</td>
<td>Promoción de Crédito en el área comercial</td>
<td>Aluminio de microcréditos dirigidos según sus características</td>
<td>Promoción y Negociación</td>
<td>Supervisor de Crédito</td>
<td>Manual</td>
<td>Control Interno</td>
<td>Inadecuado</td>
<td>Insignificante</td>
<td>May probable medio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Inadecuada verificación de las referencias domiciliarias de los socios</td>
<td>No cumplen con las normas y reglamentos</td>
<td>Pérdida de Recursos</td>
<td>Inadecuado uso de herramientas tecnológicas</td>
<td>Promoción de Crédito en el área comercial</td>
<td>Aluminio de microcréditos dirigidos según sus características</td>
<td>Promoción y Negociación</td>
<td>Supervisor de Crédito</td>
<td>Manual</td>
<td>Control Interno</td>
<td>Inadecuado</td>
<td>Insignificante</td>
<td>May probable medio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Inadecuada verificación de las referencias domiciliarias de los socios</td>
<td>No cumplen con las normas y reglamentos</td>
<td>Pérdida de Recursos</td>
<td>Inadecuado uso de herramientas tecnológicas</td>
<td>Promoción de Crédito en el área comercial</td>
<td>Aluminio de microcréditos dirigidos según sus características</td>
<td>Promoción y Negociación</td>
<td>Supervisor de Crédito</td>
<td>Manual</td>
<td>Control Interno</td>
<td>Inadecuado</td>
<td>Insignificante</td>
<td>May probable medio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Inadecuada verificación de las referencias domiciliarias de los socios</td>
<td>No cumplen con las normas y reglamentos</td>
<td>Pérdida de Recursos</td>
<td>Inadecuada promoción de productos crediticios</td>
<td>Promoción de Crédito en el área comercial</td>
<td>Aluminio de microcréditos dirigidos según sus características</td>
<td>Promoción y Negociación</td>
<td>Supervisor de Crédito</td>
<td>Manual</td>
<td>Control Interno</td>
<td>Inadecuada promoción de productos crediticios</td>
<td>Inadecuado</td>
<td>Insignificante</td>
<td>May probable medio</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Documentación Falsificada o Adulterada</td>
<td>Existe omisión, el documento de la entidad no se verifica, se realiza el reemplazo sin apoyo del sistema en cuanto a un score de crédito.</td>
<td>Oportunidad para la mejora</td>
<td>Menor</td>
<td>Siempre</td>
<td>muy alto</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------</td>
<td>-------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
<td>-------</td>
<td>---------</td>
<td>----------</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Deuda de los socios con respecto a la calificación que realizan los exámenes y gestión de crédito.</td>
<td>Existe omisión, el documento de la entidad no se verifica, se realiza el reemplazo sin apoyo del sistema en cuanto a un score de crédito.</td>
<td>Oportunidad para la mejora</td>
<td>Menor</td>
<td>Siempre</td>
<td>muy alto</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dictado de los exámenes en la Asociación</td>
<td>El sistema no identifica la calificación que realizan los exámenes y gestión de crédito.</td>
<td>Oportunidad para la mejora</td>
<td>Menor</td>
<td>Siempre</td>
<td>muy alto</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Deuda de los socios con respecto a la calificación que realizan los exámenes y gestión de crédito.</td>
<td>Existe omisión, el documento de la entidad no se verifica, se realiza el reemplazo sin apoyo del sistema en cuanto a un score de crédito.</td>
<td>Oportunidad para la mejora</td>
<td>Menor</td>
<td>Siempre</td>
<td>muy alto</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dictado de los exámenes en la Asociación</td>
<td>El sistema no identifica la calificación que realizan los exámenes y gestión de crédito.</td>
<td>Oportunidad para la mejora</td>
<td>Menor</td>
<td>Siempre</td>
<td>muy alto</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Deuda de los socios con respecto a la calificación que realizan los exámenes y gestión de crédito.</td>
<td>Existe omisión, el documento de la entidad no se verifica, se realiza el reemplazo sin apoyo del sistema en cuanto a un score de crédito.</td>
<td>Oportunidad para la mejora</td>
<td>Menor</td>
<td>Siempre</td>
<td>muy alto</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dictado de los exámenes en la Asociación</td>
<td>El sistema no identifica la calificación que realizan los exámenes y gestión de crédito.</td>
<td>Oportunidad para la mejora</td>
<td>Menor</td>
<td>Siempre</td>
<td>muy alto</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Página 35</td>
<td>60</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| 19 | Delitos a la ausencia de un sistema que registre las devoluciones de los créditos refinanciados ocurrían que no se registran en el sistema de control de crédito. En el sistema de crédito existen recomendaciones de control de crédito, pero no se registran en el sistema de control de crédito. El sistema de crédito puede ser utilizado para comprobar si se ha realizado el depósito del crédito solicitado en la cuenta del socio, sin embargo el pagadero no está registrado en el sistema de crédito. Un momento para comprobar si se ha realizado el depósito del crédito solicitado en la cuenta del socio, sin embargo el pagadero no está registrado en el sistema de crédito. Analítica contable punto de crédito. Contar con un Manual de procedimientos y reglamentos. Inadecuado. Moderado. Siempre. Año. |


| 21 | Inadecuado arco en el proceso de crédito. Alta de políticas y procedimientos para el proceso de crédito. La alta de políticas y procedimientos para el proceso de crédito. La alta de políticas y procedimientos para el proceso de crédito. Analítica contable punto de crédito. Contar con un Manual de procedimientos y reglamentos. Inadecuado. Moderado. Siempre. Año. |


<table>
<thead>
<tr>
<th>Nº</th>
<th>Factores Internos</th>
<th>Factores Externos</th>
<th>Incidencias en el Negocio y Fallos en los Sistemas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>27</td>
<td>Déficit en la toma de decisiones</td>
<td>Pérdida de información</td>
<td>Pérdida de información de los computadores personales de los funcionarios del área de Crédito</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>Falta de supervisión en los créditos otorgados</td>
<td>Nivel de rendimiento</td>
<td>Pérdida de información en el sistema de transmisión de datos</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>Incremento en las carpetas pendientes</td>
<td>Incremento en la cartera pendiente</td>
<td>Pérdida de información en el sistema de transmisión de datos</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>Operación de créditos que afectan a la dirección</td>
<td>Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas</td>
<td>Pérdida de información de los computadores personales de los funcionarios del área de Crédito</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas</td>
<td>Pérdida de información</td>
<td>Pérdida de información de los computadores personales de los funcionarios del área de Crédito</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas</td>
<td>Pérdida de información</td>
<td>Pérdida de información de los computadores personales de los funcionarios del área de Crédito</td>
</tr>
<tr>
<td>RIESGO</td>
<td>ACCIÓN</td>
<td>Población objetivo de intervención</td>
<td>Fecha del inicio</td>
</tr>
<tr>
<td>--------</td>
<td>--------</td>
<td>----------------------------------</td>
<td>-----------------</td>
</tr>
<tr>
<td>1 1</td>
<td>Revisar promociones de productos crediticios</td>
<td>Determinar si el estudio de mercado para la gestión de promociones estratégicos a nivel al segmento al que se desea entrar.</td>
<td>01/01/2019</td>
</tr>
<tr>
<td>2 2</td>
<td>Trabajo indeciso o indecentes de los ejecutivos de gestión</td>
<td>Actualizar Reportes diarios de las visitas previamente realizadas por parte del personal, determinar metodología adecuada para la utilización de créditos distribuidos de dicha ejecución.</td>
<td>01/01/2019</td>
</tr>
<tr>
<td>3 3</td>
<td>Pérdida de tiempo y costos durante la etapa de promoción, pérdida de conocimiento de mercados</td>
<td>Realizar un seguimiento de trabajos que sean los tablas para identificar la visita, tener una gestión y las líneas de pagos vencidos para que el cliente pueda no acudir a un crédito.</td>
<td>01/01/2019</td>
</tr>
<tr>
<td>4 4</td>
<td>Revisión de cuentas a suscripción de crédito en concordancia con el equilibrio de retorno</td>
<td>Realizar la revisión de cuenta de las cuentas que se han aprobado en el sistema para no acudir a la revisión de créditos.</td>
<td>01/01/2019</td>
</tr>
<tr>
<td>5 5</td>
<td>Realizar verificación de información inexactas o incorrectas</td>
<td>Realizar una revisión en los detalles del formulario DGT de forma o incompleta que se hagan en el sistema que se haga en el sistema.</td>
<td>01/01/2019</td>
</tr>
<tr>
<td>6 6</td>
<td>Inadecuado el formato de las referencias DGT</td>
<td>Realizar la verificación de los datos que se inadecuan con el formulario, dar un formato correcto con un formato de las referencias DGT.</td>
<td>01/01/2019</td>
</tr>
<tr>
<td>7 7</td>
<td>Falta de suelto de las referencias que acreditan el crédito</td>
<td>Realizar un seguimiento de los documentos que se inadecuan con el formulario de la solicitud.</td>
<td>01/01/2019</td>
</tr>
<tr>
<td>8 8</td>
<td>Daño a la cartografía de los datos que acreditan el crédito</td>
<td>Realizar un seguimiento de los datos que acreditan el crédito y que la cartografía de los datos que acreditan el crédito.</td>
<td>01/01/2019</td>
</tr>
<tr>
<td>9 9</td>
<td>Solicitud de Crédito con capacidad de pago insuficiente</td>
<td>Realizar la verificación de los datos que se inadecuan con el formulario de la solicitud.</td>
<td>01/01/2019</td>
</tr>
<tr>
<td>10 10</td>
<td>Solicitud de Crédito con capacidad de pago insuficiente</td>
<td>Realizar la verificación de los datos que se inadecuan con el formulario de la solicitud.</td>
<td>01/01/2019</td>
</tr>
<tr>
<td>11 11</td>
<td>Solicitud de Crédito con capacidad de pago insuficiente</td>
<td>Realizar la verificación de los datos que se inadecuan con el formulario de la solicitud.</td>
<td>01/01/2019</td>
</tr>
<tr>
<td>N</td>
<td>Descripción</td>
<td>Responsable</td>
<td>Nota</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>-------------</td>
<td>-------------</td>
<td>------</td>
</tr>
<tr>
<td>12 12.</td>
<td>Documentación Falsificada o Adulterada</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
<tr>
<td>13 13.</td>
<td>Subsidiar en los casos que</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
<tr>
<td>14 14.</td>
<td>Notificación de Gafa Económicos</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
<tr>
<td>15 15.</td>
<td>Estadísticas sin considerar el nivel de aplicación.</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
<tr>
<td>16 16.</td>
<td>Desarrollo de créditos antes de recibir respuesta de los clientes</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
<tr>
<td>17 17.</td>
<td>Debe a la fuerza ordenar el tramo de crédito.</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
<tr>
<td>18 18.</td>
<td>Debe a la fuerza ordenar el tramo de crédito.</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
<tr>
<td>19 19.</td>
<td>Debe a la fuerza ordenar el tramo de crédito.</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
<tr>
<td>20 20.</td>
<td>Debe a la fuerza ordenar el tramo de crédito.</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
<tr>
<td>21 21.</td>
<td>Deberán arrojar el expediente de deuda</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
<tr>
<td>22 22.</td>
<td>Requisitos de pérdida de los pagos en el transcurso del tiempo.</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
<tr>
<td>23 23.</td>
<td>Requisitos de comunicación de las necesidades de pago al comité de crédito.</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
<tr>
<td>24 24.</td>
<td>Requerimiento de testigos de los deudos de los adelantos a proveedores. y deudas.</td>
<td>SUBGERENTE</td>
<td>Adecuado</td>
</tr>
</tbody>
</table>
25 25 Resolución de créditos sin autorización

Si se detecta que el crédito se dispone con fines distintos a los otorgados, el gerente tendrá que hacer lo siguiente: revisar los detalles del caso, redactar una notificación para el área de TI y proporcionar una copia del mismo a los socios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Action</th>
<th>Responsible</th>
<th>SUBORDINATE</th>
<th>Date</th>
<th>Description</th>
<th>Report</th>
<th>Créditos revertidos</th>
<th>Créditos restituidos</th>
</tr>
</thead>
</table>
| ACEPTAR | SUBGERENTE | TI | 01-Jun-19 | Efectivo para la mejora | No. de créditos autorizados | Reporte de créditos invertidos | 01-Jun-19 | 1 | Subgerente de TI

26 26 Traslados sin autorización

Si se detecta que los créditos son trasladados sin autorización, el gerente deberá tomar las siguientes medidas: informar al área de TI, redactar una notificación para el área de TI y proporcionar una copia del mismo a los socios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Action</th>
<th>Responsible</th>
<th>SUBORDINATE</th>
<th>Date</th>
<th>Description</th>
<th>Report</th>
<th>Créditos revertidos</th>
<th>Créditos restituidos</th>
</tr>
</thead>
</table>
| REDUCIR | CONSECUENCIAS | TI | 01-Jun-19 | Efectivo para la mejora | No. de créditos revertidos | Reporte de créditos invertidos | 01-Jun-19 | 1 | Responsable de Cobranzas

27 27 Deterioro en la cartera de créditos

Si se detecta que la cartera de créditos está deteriorada, el gerente deberá tomar las siguientes medidas: informar al área de TI, redactar una notificación para el área de TI y proporcionar una copia del mismo a los socios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Action</th>
<th>Responsible</th>
<th>SUBORDINATE</th>
<th>Date</th>
<th>Description</th>
<th>Report</th>
<th>Créditos revertidos</th>
<th>Créditos restituidos</th>
</tr>
</thead>
</table>
| REDUCIR | CONSECUENCIAS | TI | 01-Jun-19 | Efectivo para la mejora | No. de créditos revertidos | Reporte de créditos invertidos | 01-Jun-19 | 1 | Responsable de Cobranzas

28 28 Operación de créditos castigados sin provisión al 100%

Si se detecta que los créditos están castigados sin provisión al 100%, el gerente deberá tomar las siguientes medidas: informar al área de TI, redactar una notificación para el área de TI y proporcionar una copia del mismo a los socios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Action</th>
<th>Responsible</th>
<th>SUBORDINATE</th>
<th>Date</th>
<th>Description</th>
<th>Report</th>
<th>Créditos revertidos</th>
<th>Créditos restituidos</th>
</tr>
</thead>
</table>
| ELIMINAR | SUBGERENTE | TI | 01-Jun-19 | Efectivo para la mejora | Monta de créditos castigados | Reporte de operaciones castigadas | 01-Jun-19 | 1 | Responsable de Cobranzas

29 29 Incremento en la cartera vencida

Si se detecta que la cartera vencida ha aumentado, el gerente deberá tomar las siguientes medidas: informar al área de TI, redactar una notificación para el área de TI y proporcionar una copia del mismo a los socios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Action</th>
<th>Responsible</th>
<th>SUBORDINATE</th>
<th>Date</th>
<th>Description</th>
<th>Report</th>
<th>Créditos revertidos</th>
<th>Créditos restituidos</th>
</tr>
</thead>
</table>
| REDUCIR PROBABILIDAD | RESPONSIBLE DE COBRANZAS / CONTROL INTERNO | TI | 01-Jun-19 | Efectivo para la mejora | Monta de créditos castigados | Reporte de operaciones castigadas | 01-Jun-19 | 1 | Responsable de Cobranzas

30 30 No cumplir con las expectativas en la cartera de cobranzas

Si se detecta que la cartera de cobranzas no cumple con las expectativas, el gerente deberá tomar las siguientes medidas: informar al área de TI, redactar una notificación para el área de TI y proporcionar una copia del mismo a los socios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Action</th>
<th>Responsible</th>
<th>SUBORDINATE</th>
<th>Date</th>
<th>Description</th>
<th>Report</th>
<th>Créditos revertidos</th>
<th>Créditos restituidos</th>
</tr>
</thead>
</table>
| REDUCIR PROBABILIDAD | RESPONSIBLE DE COBRANZAS / CONTROL INTERNO | TI | 01-Jun-19 | Efectivo para la mejora | Monta de créditos castigados | Reporte de operaciones castigadas | 01-Jun-19 | 1 | Responsable de Cobranzas

31 31 No cumplir con las expectativas con los reportes de los sistemas

Si se detecta que los reportes no cumplen con las expectativas, el gerente deberá tomar las siguientes medidas: informar al área de TI, redactar una notificación para el área de TI y proporcionar una copia del mismo a los socios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Action</th>
<th>Responsible</th>
<th>SUBORDINATE</th>
<th>Date</th>
<th>Description</th>
<th>Report</th>
<th>Créditos revertidos</th>
<th>Créditos restituidos</th>
</tr>
</thead>
</table>
| REDUCIR PROBABILIDAD | TI | 01-Jun-19 | Efectivo para la mejora | No. de requerimientos a TI | Reporte de requerimientos a TI | 01-Jun-19 | 1 | Subgerente de TI

32 32 Baja imagen reputacional

Si se detecta que la imagen de la cooperativa está en peligro, el gerente deberá tomar las siguientes medidas: informar al área de TI, redactar una notificación para el área de TI y proporcionar una copia del mismo a los socios.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Action</th>
<th>Responsible</th>
<th>SUBORDINATE</th>
<th>Date</th>
<th>Description</th>
<th>Report</th>
<th>Créditos revertidos</th>
<th>Créditos restituidos</th>
</tr>
</thead>
</table>
| ELIMINAR | TI | 01-Jun-19 | Efectivo para la mejora | No. de señales de baja imagen | Reporte de señales de baja imagen | 01-Jun-19 | 1 | Subgerente de TI
### 9.7 ANEXO 7 MATRIZ DE RIESGO INHERENTE Y RIESGO RESIDUAL

<table>
<thead>
<tr>
<th>RIESGOS IDENTIFICADOS</th>
<th>RIESGO INHERENTE</th>
<th>RIESGO RESIDUAL</th>
<th>RIESGO GESTIONADO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td># RIESGOS</td>
<td>RIESGOS</td>
<td>FRECUENCIA</td>
</tr>
<tr>
<td>R1</td>
<td></td>
<td>Inadecuada promoción de productos crediticios</td>
<td>Posible</td>
</tr>
<tr>
<td>R2</td>
<td></td>
<td>Trabajo ineficiente e ineficaz</td>
<td>Muy probable</td>
</tr>
<tr>
<td>R3</td>
<td></td>
<td>Pérdida de tiempo y costos durante la etapa de promoción, podría ocasionar pérdida de mercado</td>
<td>Muy probable</td>
</tr>
<tr>
<td>R4</td>
<td></td>
<td>Apertura de cuentas in situ sin pruebas de cobertura de la entidad</td>
<td>Posible</td>
</tr>
<tr>
<td>R5</td>
<td></td>
<td>Solicitud de Crédito con información incompleta e inconsistente</td>
<td>Posible</td>
</tr>
<tr>
<td>R6</td>
<td></td>
<td>Incompleto llenado de los formularios DST</td>
<td>Raro</td>
</tr>
<tr>
<td>R7</td>
<td></td>
<td>Debido a la falta de levantamiento in situ puede ocurrir un incremento de la cartera vencida y que la información emitida por el socio sea falsa</td>
<td>Muy probable</td>
</tr>
<tr>
<td>R8</td>
<td></td>
<td>Falta de sustento de los ingresos declarados por el socio</td>
<td>Posible</td>
</tr>
<tr>
<td>R9</td>
<td></td>
<td>Solicitud de Crédito con capacidad de pago insuficiente</td>
<td>Posible</td>
</tr>
<tr>
<td>R10</td>
<td></td>
<td>Inadecuada verificación de las referencias domiciliarias de los socios</td>
<td>Muy probable</td>
</tr>
<tr>
<td>R11</td>
<td></td>
<td>Incompleto ingreso de la solicitud de crédito</td>
<td>Posible</td>
</tr>
<tr>
<td>R12</td>
<td></td>
<td>Documentación falsificada o adulterada</td>
<td>Poco probable</td>
</tr>
<tr>
<td>R13</td>
<td></td>
<td>Sobredesembolso de los socios</td>
<td>Siempre</td>
</tr>
<tr>
<td>R14</td>
<td></td>
<td>Ausencia de identificación de Grupo Económico</td>
<td>Posible</td>
</tr>
<tr>
<td>R15</td>
<td></td>
<td>Aprobación de crédito sin considerar el nivel de deterioro</td>
<td>Posible</td>
</tr>
<tr>
<td>R16</td>
<td></td>
<td>Desembolso de créditos antes de recibir respuesta de cobertura de seguros médicos por parte de la aseguradora</td>
<td>Siempre</td>
</tr>
<tr>
<td>R17</td>
<td>Debido a demora en los tiempos de ingreso y aprobación de créditos puede ocurrir que los socios ya no deseen el crédito y vayan a la competencia.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R18</td>
<td>Debido a la falta de un score crediticio, no se realiza la calificación adecuada de las TSC de crédito considerando las líneas establecidas y se incumbe en el disponibilidad en el manual de crédito.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R19</td>
<td>Debido a que los valores del socio no son adecuados y que además no se toma en cuenta su número de crédito y permiso tomar medidas correctivas.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R20</td>
<td>Debido a que el crédito es desembolsado en el cuarto del socio antes de las firmas de los intermediarios en el pago del socio no se considera el número de crédito y permiso tomar medidas correctivas.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R21</td>
<td>Riesgocuido archivo de los expedientes de crédito.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R22</td>
<td>Debido a la falta de un score crediticio, no se realiza la calificación adecuada de las TSC de crédito considerando las líneas establecidas y se incumbe en el disponibilidad en el manual de crédito.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R23</td>
<td>Debido a que el crédito es desembolsado en el cuarto del socio antes de las firmas de los intermediarios en el pago del socio no se considera el número de crédito y permiso tomar medidas correctivas.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R24</td>
<td>Debido a que el crédito es desembolsado en el cuarto del socio antes de las firmas de los intermediarios en el pago del socio no se considera el número de crédito y permiso tomar medidas correctivas.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R25</td>
<td>Debido a que el crédito es desembolsado en el cuarto del socio antes de las firmas de los intermediarios en el pago del socio no se considera el número de crédito y permiso tomar medidas correctivas.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R26</td>
<td>Debido a que el crédito es desembolsado en el cuarto del socio antes de las firmas de los intermediarios en el pago del socio no se considera el número de crédito y permiso tomar medidas correctivas.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R27</td>
<td>Debido a que el crédito es desembolsado en el cuarto del socio antes de las firmas de los intermediarios en el pago del socio no se considera el número de crédito y permiso tomar medidas correctivas.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R28</td>
<td>Debido a que el crédito es desembolsado en el cuarto del socio antes de las firmas de los intermediarios en el pago del socio no se considera el número de crédito y permiso tomar medidas correctivas.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R29</td>
<td>Debido a que el crédito es desembolsado en el cuarto del socio antes de las firmas de los intermediarios en el pago del socio no se considera el número de crédito y permiso tomar medidas correctivas.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R30</td>
<td>Debido a que el crédito es desembolsado en el cuarto del socio antes de las firmas de los intermediarios en el pago del socio no se considera el número de crédito y permiso tomar medidas correctivas.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R31</td>
<td>Debido a que el crédito es desembolsado en el cuarto del socio antes de las firmas de los intermediarios en el pago del socio no se considera el número de crédito y permiso tomar medidas correctivas.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>R32</td>
<td>Debido a que el crédito es desembolsado en el cuarto del socio antes de las firmas de los intermediarios en el pago del socio no se considera el número de crédito y permiso tomar medidas correctivas.</td>
<td>Siempre</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### PARAMETROS DE LA MATRIZ FRECUENCIA / SEVERIDAD

<table>
<thead>
<tr>
<th>FRECUENCIA</th>
<th>5</th>
<th>M5</th>
<th>M6</th>
<th>A7</th>
<th>A8</th>
<th>MA9</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>B4</td>
<td>M5</td>
<td>M6</td>
<td>A7</td>
<td>A8</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>B3</td>
<td>B4</td>
<td>M5</td>
<td>M6</td>
<td>A7</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>MB2</td>
<td>B3</td>
<td>B4</td>
<td>M5</td>
<td>M5</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>MB1</td>
<td>MB2</td>
<td>B3</td>
<td>B4</td>
<td>M5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>SEVERIDAD</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>
9.8 ANEXOS 8. MAPAS DE CALOR RIESGO INHERENTE Y RIESGO RESIDUAL

RIESGO INHERENTE

RIESGO RESIDUAL
### 9.9 ANEXO 9 EVALUACIÓN A ENTIDADES FINANCIERAS DEL SEGMENTO II

#### CUESTIONARIO DE RIESGO OPERATIVO

<table>
<thead>
<tr>
<th>No.</th>
<th>AREA:</th>
<th>CREDITO</th>
<th>Fecha Encuesta:</th>
<th>5/5/2019</th>
<th>SI</th>
<th>NO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un área de Riesgos que gestione el Riesgo Operativo?</td>
<td>¿Se mantiene para cada empleado un ficha de personal completa y confidencial?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un área de Procesos?</td>
<td>¿Es frecuente la rotación del personal del área de crédito?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Tienen la cooperativa un mapa de procesos que identifique los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo?</td>
<td>¿Tiene la Cooperativa un organigrama estructural que demuestre claramente las cadenas de mando?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>¿Tiene la Cooperativa un organigrama funcional que se encuentre actualizado con los procesos que realizan actualmente?</td>
<td>¿Tiene la Cooperativa un organigrama funcional que se encuentre actualizado con los procesos que realizan actualmente?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>¿Cuenta la cooperativa con un área encargada de realizar el levantamiento en situ de todas las actividades que realizan para el otorgamiento de un crédito?</td>
<td>¿Cuenta la cooperativa con políticas y procedimientos bien definidos?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>¿Tiene la cooperativa con políticas y procedimientos bien definidos?</td>
<td>¿Esas políticas y procedimientos son conocidos por todo el personal?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>¿La evaluación es periódica? Es socializada y evaluada las políticas y procedimientos?</td>
<td>¿Tiene la Cooperativa un manual de crédito que detalle paso a paso las actividades y tareas que realiza el área de crédito para la colocación de sus recursos?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>¿Las políticas y los procedimientos para la colocación de créditos se ajustan a la Normativa vigente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario, al igual que lo estipulado en el COMYF?</td>
<td>¿Tiene la Cooperativa un organigrama funcional que se encuentre actualizado con los procesos que realizan actualmente?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>¿Las políticas salariales y beneficios sociales son revisadas para estar en conformidad con los estándares de empleo nacionales?</td>
<td>¿Tiene la Cooperativa un organigrama funcional que se encuentre actualizado con los procesos que realizan actualmente?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>¿Se capacitan/entrenan en la inducción del personal sobre la misión, visión y valores de su cooperativa?</td>
<td>¿Tiene la Cooperativa un manual de crédito que detalle paso a paso las actividades y tareas que realiza el área de crédito para la colocación de sus recursos?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>¿Existe un código de ética revisado y aprobado por los consejos?</td>
<td>¿Tiene la Cooperativa un organigrama funcional que se encuentre actualizado con los procesos que realizan actualmente?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>¿Tiene la Cooperativa un manual de crédito que detalle paso a paso las actividades y tareas que realiza el área de crédito para la colocación de sus recursos?</td>
<td>¿Existen estudios de mercado previo a la utilización de los recursos en la etapa de promoción del crédito?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un manual de Seguridad Física y Electrónica que le permita mitigar el riesgo en caso de robos o fraudes internos y externos?</td>
<td>¿Existen Políticas que incluyan controles para la gestión de productos y servicios proporcionados por T?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>¿Las transacciones de cuentas de los empleados son clasificadas, reportadas y revisadas de manera especial?</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un manual de Seguridad Física y Electrónica que le permita mitigar el riesgo en caso de robos o fraudes internos y externos?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>¿Existen estudios de cuentas de los empleados son clasificadas, reportadas y revisadas de manera especial?</td>
<td>¿Existen estudios de cuentas de los empleados son clasificadas, reportadas y revisadas de manera especial?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>¿Se ha realizado evaluaciones de vulnerabilidades ante ataques cibernéticos (en los últimos 6 meses)?</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un mapa de procesos que identifique los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>¿Existen Políticas que incluyan controles para la gestión de productos y servicios proporcionados por T?</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un mapa de procesos que identifique los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un manual de Seguridad Física y Electrónica que le permita mitigar el riesgo en caso de robos o fraudes internos y externos?</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un mapa de procesos que identifique los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>¿Tiene la Cooperativa un organigrama funcional que se encuentre actualizado con los procesos que realizan actualmente?</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un mapa de procesos que identifique los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>¿DOMINIO VENCIÓ YA SEA DE LA COBRANZA INTERNAS O EXTERNAS?</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un man</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>Existe una política de tolegrado cero en todos los niveles de la institución?</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un man</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un mapa de procesos que identifique los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo?</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con un mapa de procesos que identifique los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>¿Existen canales de recepción y evaluación de quejas o recomendaciones por parte de los socios que le ayudan a identificar el servicio brindado antes, durante y después de otorgamiento de un crédito?</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>¿Existen estudios de mercado previo a la utilización de los recursos en la etapa de promoción del crédito?</td>
<td>¿La cooperativa tiene un área encargada de recibir y evaluar las quejas o recomendaciones por parte de los socios que le ayudan a identificar el servicio brindado antes, durante y después de otorgamiento de un crédito?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>¿Existen estudios de mercado previo a la utilización de los recursos en la etapa de promoción del crédito?</td>
<td>¿La cooperativa tiene un área encargada de recibir y evaluar las quejas o recomendaciones por parte de los socios que le ayudan a identificar el servicio brindado antes, durante y después de otorgamiento de un crédito?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>¿La cooperativa tiene un área encargada de recibir y evaluar las quejas o recomendaciones por parte de los socios que le ayudan a identificar el servicio brindado antes, durante y después de otorgamiento de un crédito?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>¿Existe un departamento de Auditoría interna en su cooperativa?</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>¿La Cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>¿Existen estudios de mercado previo a la utilización de los recursos en la etapa de promoción del crédito?</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>¿La metas planteadas por parte de la dirección o la gerencia son alcanzables?</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>¿Las metas planteadas por parte de la dirección o la gerencia son alcanzables?</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>¿El Departamento de riesgos realiza un análisis de cosechas para verificar la evolución de la cartera que le permita evaluar los créditos que fueron concedidos con calidad o su deterioro?</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>¿Los empleados que realizan actividades de crédito tienen acceso abierto en el sistema de todos los socios con respecto al movimiento de sus cuentas?</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>¿Su cooperativa tiene acuerdos de confidencialidad con los empleados con respecto a la información interna de la cooperativa y de los socios?</td>
<td>¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vinculada ya sea de la cobranza interna o externa?</td>
<td>SI</td>
<td>NO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

**GRACIAS POR SU RESPUESTA**
ANEXO 9.1 ANALISIS DE LA ENCUESTA DE RIESGO OPERATIVO REALIZADO A CINCO COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO II DE LA CIUDAD DE CUENCA.

RESULTADO Y ANALISIS DE CADA PREGUNTA:

1. ¿La cooperativa cuenta con un área de Riesgos que gestione el riesgo operativo?

![Diagrama de pastel mostrando el resultado de la pregunta 1]

En la primera pregunta podemos observar que el 40% de las cooperativas encuestadas SI gestionan el Riesgo Operativo, mientras que el 60% NO lo gestionan aún. Esto nos demuestra que a pesar de existir un área de Riesgos en las cooperativas, la Gestión del Riesgo Operativo no es aún explotada en su totalidad.

2. ¿La cooperativa cuenta con un área de procesos?

![Diagrama de pastel mostrando el resultado de la pregunta 2]

Las cooperativas encuestadas indican que apenas el 20% de las cooperativas cuentan con un área de procesos, mientras que el 80% dice que no tiene dicha área. Esto demuestra que el Riesgo Operativo no puede ser gestionado en su totalidad si no existen procesos bien levantados para el área de crédito, pues estos deben estar estandarizados para poder gestionar el riesgo.

3. ¿Tiene la cooperativa un mapa de procesos que identifique los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo?

![Diagrama de pastel mostrando el resultado de la pregunta 3]
El 80% de las cooperativas encuestadas **SI** tienen un mapa de procesos que identifiquen los procesos gobernantes, los que agregan valor y los de apoyo, y apenas el 20% dice que no los tiene identificados. Esto quiere decir que la estructura de procesos debe guardar coherencia con el funcionamiento de la cooperativa y con la estructura organizativa.

4. **¿Tiene la Cooperativa un organigrama estructural que demuestre claramente las cadenas de mando?**

El 80% de las cooperativas encuestadas indican que **SI** tiene la cooperativa un organigrama estructural que demuestre claramente las cadenas de mando, mientras que el 20% dice que **NO** lo tienen. Esto demuestra que las cooperativas que **SI** tienen este tipo de diagramación tienen definido la jerarquización de las áreas de la cooperativa por lo que ayuda a disminuir el riesgo operativo.

5. **¿Tiene la Cooperativa un organigrama funcional que se encuentre actualizado con los procesos que realizan actualmente?**

Las cooperativas indican que el 40% **SI** tienen un organigrama funcional con los procesos actualizados, mientras que el 60% indica que **NO** lo tienen, esto quiere decir Esto demuestra que
las cooperativas que SI tienen este tipo de diagramación tienen definido la jerarquización funcional y cargos a desempeñar en sus cooperativas, por lo que ayuda a minimizar los distintos tipos de riesgos que se pueden originar en una cooperativa por falta de funciones.

6. ¿Cuenta la cooperativa con un área encargada de realizar el levantamiento in situ de todas las actividades que realizan para el otorgamiento de un crédito?

El 40% de las cooperativas SI cuentan con un área encargada de realizar el levantamiento in situ al otorgar un crédito, sin embargo el 60% dice que NO cuentan con un área que se encargue de esto. Esto quiere decir que la información receptada al solicitar un crédito puede ser no fidedigna, lo que podría incrementar los índices de morosidad.

7. ¿Cuenta la cooperativa con políticas y procedimientos bien definidos?

El 20% indica que SI cuenta con políticas y procedimientos bien definidos, mientras que el 80% indica que NO se encuentra bien definidos aún. Esto indica que el riesgo operativo en las instituciones que aún no gestionan las políticas y procedimientos de manera íntegra son proclives de caer en Riesgo Operativo.

8. ¿Esas políticas y procedimientos son conocidos por todo el personal?
El 60% de las cooperativas encuestadas indican que su personal **Sí** tienen conocimiento de las políticas y procedimientos, mientras que el 60% indica que **No** son conocidos por sus empleados en su totalidad. Esto quiere decir que el riesgo operativo incrementa al no tener las políticas y procedimientos claros.

9. ¿La evaluación es periódica? ¿Es socializada y evaluada las políticas y procedimientos?

El 60% de las cooperativas encuestadas indican que las políticas y procedimientos son evaluados periódicamente. Esto quiere decir que el 40% de las cooperativas que no lo realizan son muy propensas a incurrir en riesgo operativo debido a que la falta de políticas y procedimientos no evaluados puede ocasionar que el riesgo de conocerlo se materialice en pérdidas.

10. ¿Tiene la Cooperativa un manual de crédito que detalle paso a paso las actividades y tareas que realiza el área de crédito para la colocación de sus recursos?
El 60% de las consultas realizadas a las cooperativas del segmento 2 indican que la cooperativa SI cuenta con un manual de crédito que detalla paso a paso las actividades y tareas que realiza el área de crédito para la colocación de los créditos, mientras que el 40% dice que NO lo tiene detallado. A pesar de que el porcentaje es menor, las cooperativas que no lo hacen son aún más propensas a materializar los riesgos, puesto que no tienen claros y definidos sus actividades.

11. ¿Las políticas y los procedimientos para la colocación de créditos se ajustan a la Normativa vigente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario, al igual que lo estipulado en el COMYF?

El 100% de las cooperativas cumplen con las políticas y los procedimientos para la colocación de créditos que se ajustan a la Normativa vigente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario, al igual que lo estipulado en el COMYF. Estos se debe a que su incumplimiento podría ocasionar sanciones graves y llamados de atención por los entes de control, por lo tanto el cumplimiento es indispensable.

12. ¿Las políticas salariales y beneficios sociales son revisadas para estar en conformidad con los estándares de empleo nacionales?
El 100% de las cooperativas encuestadas indican que **NO** tienen políticas salariales y beneficios sociales en conformidad con los estándares de empleo nacionales. Es decir el Riesgo Operativo en el caso de personas puede incurrir en fraudes por parte de sus empleados al tener niveles de empleados inconformes.

**13. ¿Se capacitan/entrenan en la inducción del personal sobre la misión, visión y valores de su cooperativa?**

El 60% de las cooperativas **SI** capacitan/entrenan en la etapa de inducción del personal sobre la misión, visión y valores de su cooperativa, mientras que el 40% de cooperativas **NO** lo hace, esto puede ocasionar que el personal no cumpla con las metas y objetivos planteados en los ejes estratégicos de la entidad, o si los cumple no sean efectivos, puesto que desconocen los mismos y por ende el trabajo que realicen sea ineficiente e improductivo.

**14. ¿Existe un código de ética revisado y aprobado por los consejos?**

De la encuesta realizada, el 100% de las cooperativas **SI** mantienen un código de ética revisado y aprobado por los consejos respectivos. Esto quiere decir que el Riesgo se encuentra mitigado en cuanto a cumplimiento de normativas.
15. ¿Se mantiene para cada empleado una ficha de personal completa y confidencial?

El 80% de las cooperativas SI mantienen una ficha de personal completa y confidencial para cada empleado, mientras que el 20% dice NO tenerlas, esto puede incurrir en Riesgo legal, pues es un requerimiento solicitado por el ministerio de trabajo, y además contribuye a que pueda incurrir en un riesgo de fraude, ya que no se conoce el perfil del empleado, al igual que se incumple con lo solicitado por la UAFE (Unidad de Análisis Financiero y Económico) con respecto a “conoce a tu empleado”, pudiendo incidir en fuertes sanciones para la cooperativa.

16. ¿Es frecuente la rotación del personal del área de crédito?

El 40% de las cooperativas indican que la rotación del personal SI es frecuente dentro del área de crédito, y el 60% indica que NO lo es. Al existir alta rotación en ésta área puede ocasionar riesgo de fraudes, falta de conocimientos por no estar capacitados y conocer bien sus tareas, además de incurrir en gastos a fines al tema.

17. ¿Conoce si la cooperativa cuenta con plan de continuidad del negocio en caso de desastres naturales y/o provocados?
El 60% de las cooperativas encuestadas indican que **SI** tienen plan de continuidad del negocio en caso de desastres naturales y/o provocados, mientras que el 40% de las cooperativas **NO** lo tienen. Este plan de continuidad es de suma importancia para las cooperativas puesto que el no tenerlo podría incurrir en pérdidas cuantiosas para institución en caso de materializarse.

18. ¿El área de riesgos analiza con escenarios de estrés sobre posibles cambios en el mercado en cuanto a política financiera y económica?

El 60% de las cooperativas indican que **SI** analizan los riesgos con escenarios de estrés sobre posibles cambios en el mercado en cuanto a política financiera y económica, mientras que el 40% **NO** lo hace. Esto demuestra que las cooperativas que sí trabajan de éste modo pueden estar preparadas antes los distintos escenarios que se pueden presentar en sus cooperativas, mitigando de este modo los riesgos esperados.

19. ¿La Cooperativa cuenta con un manual de Seguridad Física y Electrónica que le permita mitigar el riesgo en caso de robos o fraudes internos y externos?

El 80% de la cooperativa **SI** cuenta con un manual de Seguridad Física y Electrónica que le permita mitigar el riesgo en caso de robos o fraudes internos y externos, y apenas el 20% **NO** lo
tienen. Según la Resolución # 279 de riesgo Operativo emitido por la SEPS, indica que las cooperativas del segmento 2 deben cumplir con dicho manual hasta abril 2019, por lo que el incumplimiento estará generando sanciones a la cooperativa. Además el no tener el manual indicado se presta para que la cooperativa incurra en fraudes internos, externos, de tecnología entre otros.

20. ¿Se han realizado evaluaciones de vulnerabilidades ante ataques cibernéticos (en los últimos 6 meses)?

![Diagrama de evaluaciones](image1.png)

El 40% de las cooperativas indican que SI han realizado evaluaciones de vulnerabilidades ante ataques cibernéticos en los últimos 6 meses, sin embargo el 60% NO lo ha realizado, permitiendo incurrir en riesgos con respecto a fraudes internos, externos y de sistemas.

21. ¿Existen Políticas que incluyan controles para la gestión de productos y servicios proporcionados por TI?

![Diagrama de políticas](image2.png)

El 60% de las cooperativas indica que SI tienen políticas que incluyan controles para la gestión de productos y servicios proporcionados por TI, mientras que el 40% no lo tienen. La falta de controles en ésta área puede originar gastos muy altos dentro de las instituciones al no estudiar los productos y servicios que la cooperativa ofrece, ya que TI puede incumplir con el sigilo de la información.

22. ¿Existe una política de tolerancia CERO hacia el fraude en TODOS LOS NIVELES de la institución?
El 20% de las cooperativas encuestadas indican que si tienen una política de Tolerancia CERO hacia el fraude en todos los niveles de la institución. Este riesgo deberá plasmarse en el manual de talento humano y es de mucha utilidad socializarlo con su personal para mitigar los riesgos por fraudes.

23. ¿Existe una política de despido inmediato en caso de fraude o deshonestidad comprobada?

El 40% de las cooperativas indican que SI Existe una política de despido inmediato en caso de fraude o deshonestidad comprobada, mientras que el 40% indica NO tenerla. Esta política es importante tenerla para evadir el riesgo operativo con respecto a fraudes.

24. ¿Se trabaja sistemáticamente la cultura organizacional remarcando principios y valores como transparencia y honestidad?

El 80% de las cooperativas indicaron que SI se trabaja sistemáticamente la cultura organizacional remarcando principios y valores como transparencia y honestidad en sus cooperativas, mientras
que el 20% NO lo hace significando que los ejes estratégicos en cuanto a valores y principios no deben estar definidos.

25. ¿Los niveles de compensación salarial para los empleados son razonables y competitivos?

![Gráfico](image)

El 100% de los encuestados indican que los niveles de compensación salarial para los empleados NO son razonables y competitivos, lo que ocasiona inconformidad con los mismos y puede incurrir en algún tipo de riesgo de personas en la categoría de fraudes.

26. ¿Existe un departamento de Auditoría Interna en su cooperativa?

![Gráfico](image)

El 100% de las cooperativas indican que SI tienen departamento de auditoría en sus cooperativas. Lo que demuestra que existe la preocupación de parte de los gobiernos estratégicos en hacer cumplir las normativas y mitigar el riesgo.

27. ¿Los niveles de aprobación equilibran la eficiencia, el servicio al socio y el control del fraude, de tal manera de evitar procesos burocráticos al otorgar créditos?
El 60% de las cooperativas indican que SI tienen niveles de aprobación equilibran la eficiencia, el servicio al socio y el control del fraude, de tal manera que evitan procesos burocráticos al otorgar créditos, sin embargo el 40% dice NO tenerlos, ocasionando un alto nivel de riesgo de crédito.

28. ¿Las transacciones de cuentas de los empleados son clasificadas, reportadas y revisadas de manera especial?

El 20% de las cooperativas encuestadas indican que las transacciones de cuentas de los empleados SI son clasificadas, reportadas y revisadas de manera especial, mientras que el 80% indican lo contrario. Es decir se podría incurrir en Riesgos de fraudes y lavado de activos al no contar con dicha clasificación.

29. ¿Existen estudios de mercado previo a la utilización de los recursos en la etapa de promoción del crédito?
El 40% de las cooperativas indican que SI existen estudios de mercado previo a la utilización de los recursos en la etapa de promoción del crédito, sin embargo el 60% NO lo realiza, por lo que se puede estar incurriendo en gastos innecesarios en la etapa de promoción del crédito, ya que no es el segmento al que se desea llegar.

30. ¿Las metas planteadas por parte de la dirección o la gerencia son alcanzables?

![Gráfico de pastel mostrando que 80% de las cooperativas indican que SI son alcanzables y apenas el 20% indica que NO lo es.](image)

El 80% de las cooperativas encuestadas indica que las metas planteadas por la dirección o la gerencia SI son alcanzables y apenas el 20% indica que NO lo es. Esto disminuye incurrir en fraudes internos, puesto que muchas de las veces al tener metas inalcanzables de recurre a fraudes por pagos de comisiones.

31. ¿Las metas planteadas por parte de la dirección o la gerencia son verificables?

![Gráfico de pastel mostrando que 80% de las cooperativas indican que SI son verificables, y apenas el 20% dice que NO lo son.](image)

El 80% de las cooperativas indican que las metas planteadas por parte de la dirección o la gerencia SI son verificables, y apenas el 20% dice que NO lo son, esto quiere decir que las cooperativas que sí pueden verificar deben llevar un plan operativo anual bien definido con metas y alcances de las metas propuestas.

32. ¿El Departamento de riesgos realiza un análisis de cosechas para verificar la evolución de la cartera que le permita evaluar que los créditos fueron concedidos con calidad o su deterioro?

![Gráfico de pastel mostrando que 80% de las cooperativas indican que SI los estudios están realizados.](image)
El 40% de las cooperativas indica que el departamento de riesgos SÍ realiza un análisis de cosechas para verificar la evolución de la cartera que le permita evaluar que los créditos fueron concedidos con calidad o su deterioro, mientras que el 60% dice que NO lo realiza. Esto quiere decir que las cooperativas que no lo hacen pueden incurrir en pérdidas al tener que provisionar más su cartera y llegar a ser improductivas, además de no saber dónde está el deterioro de la cartera y del incremento de sus índices de morosidad.

33. ¿La cooperativa cuenta con reportes de cobranzas de su cartera vencida ya sea de la cobranza interna o externa?

El 100% de las cooperativas indica que si cuentan con reportes de cobranzas de su cartera vencida ya sea de la cobranza interna o externa, esto quiere decir que al existir dichos controles se puede controlar el deterioro de la cartera, o en su defecto se está trabajando en la gestión de la misma.

34. ¿La cooperativa tiene un área encargada de receptar y evaluar las quejas o recomendaciones por parte de los socios que le ayuden a identificar el servicio brindado antes, durante y después de otorgamiento de un crédito?
Apenas el 20% de las cooperativas encuestadas indican que sí tienen un área que se encarga de receptar y evaluar las quejas o recomendaciones por parte de los socios que le ayuden a identificar el servicio brindado antes, durante y después de otorgamiento de un crédito, mientras que el 80% NO lo tiene, esto demuestra que el enfoque de la mayoría de las cooperativas no está basado en otorgar servicios de calidad a sus socios y buscar la fidelización de los mismos a sus instituciones.

35. ¿Los canales de recepción y evaluación de quejas o recomendaciones por parte de los socios están libres de alteraciones no autorizadas?

El 100% de las cooperativas que sí gestionan las quejas o recomendaciones indica que NO están libres de alteraciones no autorizadas, es decir sus canales son ineficientes puesto que no les permite gestionar las quejas directamente a las áreas afectadas sino tienen que cumplir con procesos inadecuados que podrían no ser de calidad para brindarle la solución inmediata al socio.

36. ¿Los empleados que realizan actividades de crédito tienen acceso abierto en el sistema de todos los socios con respecto al movimiento de sus cuentas?
El 80% de las respuestas indica que efectivamente todos los empleados que realizan actividades de crédito tienen acceso abierto en el sistema de todos los socios con respecto al movimiento de sus cuentas, mientras que apenas el 20% dice que NO lo tiene. Al tener el acceso abierto podría incurrir en riesgos de fraude, o manipulación de las cuentas, al igual que faltar al sigilo del socio. Para mitigar este tipo de riesgo es preferible que únicamente el ejecutivo de cuenta del socio tenga acceso a este tipo de información.

### 37. ¿Su cooperativa tiene acuerdos de confidencialidad con los empleados con respecto a la información interna de la cooperativa y de los socios?

![Gráfico de pastel](image.png)

El 40% de los encuestados indican que SI tiene acuerdos de confidencialidad con los empleados con respecto a la información interna de la cooperativa y de los socios, sin embargo el 60% indica que NO lo tiene. La falta de confidencialidad, puede llegar a ocasionar pérdidas cuantificables para la cooperativa, puesto que se puede incurrir en riesgo legal, riesgo reputacional y de fraudes, por lo que su gestión debería ser inmediata en los casos que no se lo realizan.