



**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.



  
Translated by  
Ing. Paúl Arpi

## INDICE DE CONTENIDO

### 1 Contenido

<b>PALABRAS CLAVES</b> .....	3
<b>INDICE DE CONTENIDO</b> .....	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
<b>6 DISCUSIÓN</b> .....	14
<b>7 CONCLUSIÓN</b> .....	16
<b>8 BIBLIOGRAFÍA</b> .....	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 este 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 si 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 (JOSÉIGNACIOLLAGUNOMUSONS, 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, subprocesos 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.

FRECUENCIA	5	M5	M6	A7	A8	MA9
	4	B4	M5	M6	A7	A8
	3	B3	B4	M5	M6	A7
	2	MB2	B3	B4	M5	M5
	1	MB1	MB2	B3	B4	M5
		1	2	3	4	5
		SEVERIDAD				

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

## 5 CAPITULO 2.

## 5.1 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:

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

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**



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 ésta 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:



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 incurre 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 y unificar los procesos que actualmente realizan las cooperativas 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 lo 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 dos 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

- Bancos, S. d. (2005). *De la Gestión y Administración de Riesgos*. Quito: Capítulo v De la Gestión del Riesgo Operativo.
- Bergholz, S. P. (2011). *Definición de gestión por procesos*. Chile: Gerencia Salud Consultores S.A.
- Casas, J. B. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. Perú: Universidad del Rosario.
- Champagne, P., Pikhholz, L., Arunachalam, R., Baron, C., Sempangi, H., Cracnell, D., & Wright, G. (2006). Una herramienta para Mapeo de Proceso de una IMF. *Micro Save*, 54.
- ESQUIVEL VALVERDE, Á. F., & LEON ROBAINA, R. y. (2017). Retos de la Dirección. En *Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas*. (págs. pp.56-72.).
- Excelencia, E. E. (10 de julio de 2016). *10 metodologías y estrategias para implementar ISO 9001*. Obtenido de Escuela Europea de Excelencia.
- García P, M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data Revista de Investigación*, 90 - 93.
- García, M., Quispe, C., & Páez, L. (2003). Mejora Continua de la Calidad en los Procesos. *Industrial Data*, 94.
- Harrington, H. (1993). Mejoramiento de los procesos en la Empresa. En *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*.
- harrington, H. (s.f.). MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. En H. harrington.
- HUQ, Z. /. (1998). *Total Quality Managment Contrasts in Manufacturing an Service Industries International Journal of Quality and Reliablility Management*.
- ISO, S. C. (2015). ISO 9001:2015. *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*, (pág. Quinta Edición). Ginebra - Suiza.
- JOSÉIGNACIOLLAGUNOMUSONS. (2005). *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno*.
- LLAGUNO MUSONS, J. I. (2005). Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno. *Universidad del País Vasco/Euskal Herriko*, 65.
- López, D. P. (Agosto de 2009). Riesgo Operacional: Conceptos y Mediciones. *Riesgo Operacional: Conceptos y Mediciones*. Chile.
- María Cecilia Corda \*, M. V. (2017). Gestión del riesgo tecnológico y. En T. r. transdisciplinary.
- Pérez, A., Lopez, C., & Ruiz, J. (2016). *Análisis Integral de riesgos operacionales y su aplicación en una empresa de ingeniería*. Leganés: Universidad Carlos III de madrid.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva*. Pirámide.
- Ruiz - Fuentes, D., Almaguer - Torres, R. M., Torres - Torres, I. C., & Hernández. (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Holguín Ciencias* .

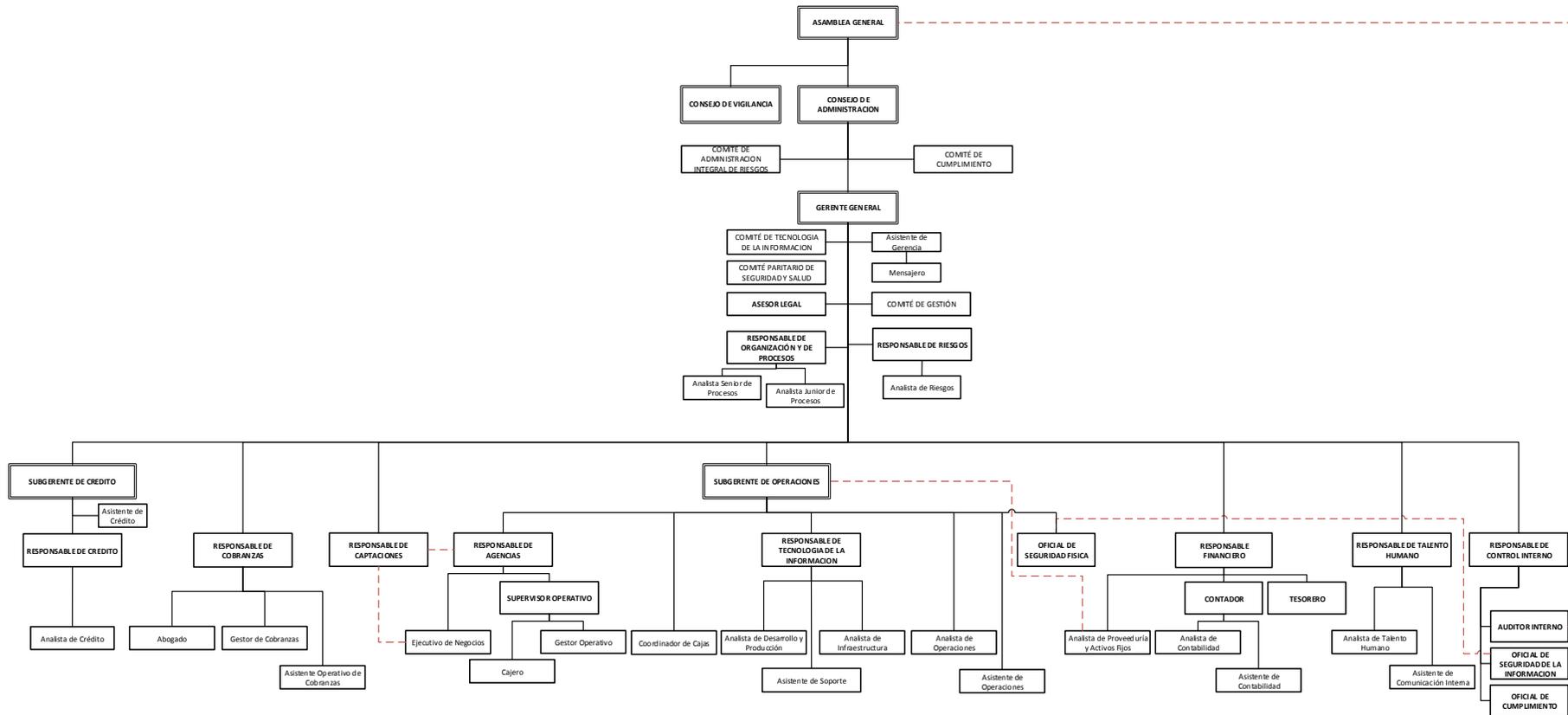
9. ANEXOS

9.1 ANEXO 1 MAPA DE PROCESOS



9.2 ANEXO 2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL DE UNA COOPERATIVA DEL SEGMENTO 2.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL





### 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?  
**SI:** 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?  
**SI:** 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?  
**SI:** 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 receiptar 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
- Tríptico 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
  - 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 este 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?  
**Si:** 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:**
    - a. Formulario Evaluación de crédito comercial **ROCP 02 04**
    - b. Informe de evaluación de crédito de consumo **ROCP 02 05**
    - c. 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?  
**SI:** 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?  
**SI:** 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?  
**SI:** 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:** Continúa 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?  
**Si:** Continuar con la actividad 26.  
**No:** analizar donde se encuentra el error y regresar a la actividad 23 en la pestaña “Datos Solicitud” 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?  
**SI:** 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?  
**Si:** 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?  
**Si:** 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 acercarse 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. (pagaré, 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?  
**Si:** 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.  
**Si:** 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.

### 9.4 ANEXOS 4 CARACTERIZACIÓN DE LOS SUBPROCESOS DE CREDITO

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

		<b>CARACTERIZACION DE PROCESOS</b>			<b>CODIGO:</b>	CRED
					<b>FECHA:</b>	11/4/2019
					<b>VERSIÓN:</b>	1.0
					<b>APROBACION:</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>			<b>TIPO</b>	
<b>PROMOCION Y NEGOCIACION DE CREDITO</b>		<b>SUBGERENTE DE CREDITO</b>			<b>Operativo</b>	
<b>OBJETIVO</b>						
Buscar potenciales socios para conseguir nuevas colocaciones y fidelizar a los socios a la cooperativa.						
<b>ALCANCE</b>						
La etapa de promoción establece su inicio desde la planificación donde se determina el mercado a gestionarr para la obtención de nuevos créditos y termina el cierre de la negociación con la etapa de apertura de cuenta.						
PROVEEDOR O PROCESO FUENTE	ENTRADAS DOCUMENTOS Y REGISTROS	PHVA	ACTIVIDADES DEL PROCESO (METODOS - DOCUMENTOS)	SALIDAS DOCUMENTOS Y REGISTROS	CLIENTE PROCESOS QUE REQUIERE LA SALIDA	
Subgerente de Crédito	Necesidades de los clientes y los diferentes procesos relacionados	P	*Participar en la elaboración de los procedimientos, registros, caracterización, mapa de procesos y en general los diferentes documentos del proceso con el fin de lograr su eficaz implementación. *Participar en la definición de metas de colocación	*Procedimintos, Registros, *Mapa de Procesos, *Cuadro de Indicadores de Gestión, Plan de acción *Manual de Crédito	*Cumplimiento de Normativa	
*Ejecutivo de Negocios *Responsable de Agencias	*Publicidade de la Cooperativa (Flyers).	P	*Analizar potenciales socios. *Depurar base de referidos	Mercado a Enfocarse en la Gestión	Potenciales Socios	
*Ejecutivo de Negocios *Responsable de Agencias	*Portafolio de crédito *Base de Datos	H	*Citar Telefónicamente al socio. *Visitar	*Registro de Fecha y Hora en Bitácoras. *Base de datos Depurada. *Cita fijada con fecha y hora.	*Negociación efectiva.	
*Ejecutivo de Negocios *Responsable de Agencias	*Apertura de Cuenta *Solicitud de Crédito *Requisitos *Consulta de Buró de Crédito *Tabla Presuntiva	A	*Visitar al socio con la carpeta de Promoción *Crear nueva cuenta *Firmar documentos de Autorización de Buró *Validar con socio el Tipo de Crédito a negociar *Indicar requisitos para procesar crédito	*Cuenta Aperturada *Solicitud de Crédito Firmada *Buró verificado y analizado *Tipo de Crédito a Organar *Planificar fecha de entrega de documentos	*Nuevo Socio con potencial Crédito	
Potencial socio	N/A	V	*Programo el día y la hora en la que el Potencial socio se acercará a la Cooperativa para concretar la negociación.	** Autorización para consulta del Buró de Crédito *Registro de Fecha y Hora en Bitácoras.	*Visita del Socio a la Cooperativa para la apertura de la cuenta.	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Jefe de inversiones, Ejecutivo de Negocios, Asistente Operativo.					
<b>RECURSOS MATERIALES</b>	Oficina, computador, software, . instalaciones, Publicidad de la Cooperativa (Flyers). Carpetas de la Cooperativa, Celular.					
<b>PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION:</b>	Auditoría interna, Control Interno, Reportes de inversión, Indicadores de gestión.					
	<b>Requisito del Cliente:</b>	Servicio oportuno y amable, Confiabilidad, y respaldo de la cooperativa, Tasas y Plazos competitivos, Agilidad en los trámites, información oportuna y veraz.				
	<b>Requisitos de la Organización:</b>	Manual de Captaciones, Manual de Procedimientos de Captación.				
<b>REQUISITOS:</b>	<b>Requisitos Legales:</b>	Normativas vigentes				
<b>INDICADORES DE GESTION</b>						
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	Indice	Tipo	Frecuencia	Meta	Responsable
Porcentaje de crecimiento de captaciones	%	$\frac{\text{Total de citas del mes}}{\text{Total de llamadas del mes}}$	Eficiencia	Diario	20	Jefe de inversiones / Equipo de Inversión
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>						
VERSION	FECHA	RELACION DE LAS SECCIONES O PAGINAS MODIFICADAS			NATURALEZA DEL CAMBIO	
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ:</b>			<b>APROBADO (Consejo de Administracion)</b>	
Nombre:		Nombre:		Nombre:		
FIRMA:	FECHA	FIRMA:	FECHA	FIRMA:	FECHA	

## Anexo 4.2 Estructuración y evaluación del crédito

		<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>			<b>CODIGO:</b>	CAP
					<b>FECHA:</b>	11/10/2018
					<b>VERSIÓN:</b>	1.0
					<b>APROBACION:</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>				<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	<b>TIPO</b>	
<b>ESTRUCTURACIÓN Y EVALUACIÓN DEL CREDITO</b>				<b>RESPONSABLE DE AGECIA</b>	<b>Operativo</b>	
<b>OBJETIVO</b>						
Ingresar la documentación de manera proactiva, evitando reprocesos y validando la veracidad de los documentos.						
<b>PROVEEDOR O PROCESO FUENTE</b>	<b>ENTRADAS DOCUMENTOS Y REGISTROS</b>	<b>PHVA</b>	<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO (METODOS - DOCUMENTOS)</b>	<b>SALIDAS DOCUMENTOS Y REGISTROS</b>	<b>CLIENTE PROCESOS QUE REQUIERE LA SALIDA</b>	
Socio / Ejecutivo de negocios / responsable de agencia	*Solicitud de Crédito *Planilla de servicios Basicos *Justificación de ingresos *Respaldo Patrimonial *Formulario DST	H V A	*Crear el perfil del socio *Ingresar en el sistema los documentos de manera digital *Realizar las referencias de los certificados de ingresos *Revisar que la documentación sea verídica y esté completa	*Documentos completos y verificados	Responsable de agencia	
Responsable de agencia	*Carpeta digitalizada	H V	*Realizar comité agencial previo al envío al comité de crédito	*Crédito verificado y firmado digitalmente	Medio de aprobación digitalizado	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>						
Subgerente de Crédito, Responsable de crédito, analista de crédito, responsable de agencia, ejecutivo de negocio, supervisor operativo, asesor legal.						
<b>RECURSOS MATERIALES</b>						
Oficina, computador, software, personal, instalaciones, impresora, escáner						
<b>PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION:</b>						
Auditoría interna, Indicadores de gestión, Control Interno.						
<b>Requisito del Cliente:</b>		Disponibilidad para la entrega de los documentos				
<b>Requisitos de la Organización:</b>		Cumplir con lo dispuesto en el manual de crédito				
<b>REQUISITOS:</b>		<b>Requisitos Legales:</b> Manual de crédito				
<b>INDICADORES DE GESTION</b>						
<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>Indice</b>	<b>Tipo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
Porcentaje de errores	%	$\frac{\text{No. Créditos devueltos}}{\text{Total de créditos ingresados}}$	Eficiencia	Mensual	0% de devoluciones	Subgerente de Crédito
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>						
<b>VERSIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>RELACIÓN DE LAS SECCIONES O PAGINAS MODIFICADAS</b>		<b>NATURALEZA DEL CAMBIO</b>		
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ:</b>		<b>APROBADO (Consejo de Administración)</b>		
Nombre:		Nombre:		Nombre:		
FIRMA:	FECHA	FIRMA:	FECHA	FIRMA:	FECHA	

Anexo 4.3 Análisis y Aprobación del Crédito

		<b>CARACTERIZACION DE PROCESOS</b>		CODIGO:	CAP	
				FECHA:	11/10/2018	
				VERSIÓN:	1,0	
				APROBACION:		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>			<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	<b>TIPO</b>		
ANALISIS Y APROBACION DE CREDITOS			COMITÉ DE CREDITO	Operativo		
<b>OBJETIVO</b>						
APROBAR LOS CREDITOS BASADOS EN LA CALIDAD Y TIEMPO DE RESPUESTA PROACTIVA						
PROVEEDOR O PROCESO FUENTE	ENTRADAS DOCUMENTOS Y REGISTROS	PHVA	ACTIVIDADES DEL PROCESO (METODOS - DOCUMENTOS)	SALIDAS DOCUMENTOS Y REGISTROS	CLIENTE PROCESOS QUE REQUIERE LA SALIDA	
Agencias / Supervisores operativos	*Medio de Aprobación digital en el sistema *Documentos digitalizados *Garantía real o prendaria * Poder *Exámenes médicos *Páginas externas	V H A	* Verificar la información ingresada en el sistema *Validar que el expediente contenga todo lo estipulado en el manual de crédito * Realizar Avalúos respectivos *Enviar al área legal para la validación del poder	*Crédito cumpla con los requisitos propuestos en el manual de crédito *Garantías con sus respectivos avalúos * Poder vigente	crédito para análisis	
Crédito verificado	*Medio de aprobación *Documentos verificados correctos	V	* Análisis de los 5'c de crédito de manera manual	* Crédito analizado	niveles de aprobación	
Comité de crédito / niveles de aprobación respectivos	*Recomendaciones respectivas *Informes de Riesgo *Devoluciones justificadas	V A	*Créditos aprobados en el sistema *Digitalizar las recomendaciones para su ejecución * Créditos negados en el sistema	*Créditos aprobados en el sistema *Créditos devueltos en el sistema	Supervisores Operativos /Ejecutivos de negocio / Responsables de agencia.	
Resolución del comité	Medio aprobado o negado con la respectiva justificación y/o recomendación	A	*Comunicar al socio sobre la resolución tomada en el comité de crédito *Solicitar al socio las regularizaciones respectivas	*Coordinar fecha y hora para proceder con las firmas respectivas *Coordinar fecha y hora para devolver documentos a socio	Crédito aprobado o negado y comunicado a socio.	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>						
Subgerente de Crédito, Responsable de crédito, analista de crédito, responsable de agencia, ejecutivo de negocio, supervisor operativo, asesor legal.						
<b>RECURSOS MATERIALES</b>						
Oficina, computador, software, personal, instalaciones, impresora, escáner						
<b>PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION:</b>						
Auditoría interna, Indicadores de gestión, Control Interno.						
<b>REQUISITOS:</b>						
<b>Requisito del Cliente:</b>						
<b>Requisitos de la Organización:</b>		Cumplir con lo dispuesto en el manual de crédito				
<b>Requisitos Legales:</b>		Manual de crédito				
<b>INDICADORES DE GESTION</b>						
INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	Indice	Tipo	Frecuencia	Meta	Res ponsable
Porcentaje de crecimiento de colocaciones	%	$\frac{\text{Total de creditos colocados del mes actual} - \text{Total de creditos colocados del mes anterior}}{\text{Total de creditos analizados}}$	Eficiencia	Mensual		Jefe de inversiones / Equipo de Inversión
Porcentaje de créditos devueltos	%	$\frac{\text{Total de créditos devueltos en el me}}{\text{Total de créditos procesados en el me}} \times 100$	Eficiencia	mensual		Jefe de inversiones / Equipo de Inversión
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>						
VERSIÓN	FECHA	RELACION DE LAS SECCIONES O PAGINAS MODIFICADAS	NATURALEZA DEL CAMBIO			
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ:</b>		<b>APROBADO (Consejo de Administracion)</b>		
Nombre:		Nombre:		Nombre:		
FIRMA:	FECHA	FIRMA:	FECHA	FIRMA:	FECHA	

## Anexo 4.4 Análisis y Aprobación del Crédito

		<b>CARACTERIZACION DE PROCESOS</b>			<b>CODIGO:</b>	CAP
					<b>FECHA:</b>	11/10/2018
					<b>VERSIÓN:</b>	1.0
					<b>APROBACION:</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>				<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	<b>TIPO</b>	
<b>DESEMBOLSO</b>				<b>SUPERVISOR OPERATIVO</b>	<b>Operativo</b>	
<b>OBJETIVO</b>						
Desembolsar créditos sin errores y con las firmas respectivas de parte del titular y garantes avalizando que el proceso culmine con éxito.						
<b>PROVEEDOR O PROCESO FUENTE</b>	<b>ENTRADAS DOCUMENTOS Y REGISTROS</b>	<b>PHVA</b>	<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO (METODOS - DOCUMENTOS)</b>	<b>SALIDAS DOCUMENTOS Y REGISTROS</b>	<b>CLIENTE PROCESOS QUE REQUIERE LA SALIDA</b>	
Aprobación del comité	*Aprobación del comité en el sistema financiero	A	*Socio confirma día y hora para firma de documentos	* Agendar cita	Socios agendados	
Socios y garantes	*Pagaré *Liquidación *Tabla de amortización *Terminos y condiciones *Formulario DST *Cédulas de titular y garantes *Libreta de ahorros	H V	*Validar que el titular y garantes con sus respectivos conyuges se encuentren para la firma *Imprimir todos los documentos habilitantes *validar formulario DST para la firma *Validar que los valores solicitados a socio se encuentren depositados * validar que los nombres y cédulas sean igual que el pagaré	*Documentación completa para el desembolso	Documentos para firmas respectivas	
Documentación completa	*Firmas de socios	V	*Firmas en todos los documentos habilitantes que se requieran y confirmados con las cédulas	Crédito nuevo, refinanciado o reestructurado	Nueva Operación	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>						
Subgerente de Crédito, Responsable de crédito, analista de crédito, responsable de agencia, ejecutivo de negocio, supervisor operativo, asesor legal.						
<b>RECURSOS MATERIALES</b>						
Oficina, computador, software, personal, instalaciones, impresora, escáner						
<b>PARAMETROS DE CONTROL Y MEDICION:</b>						
Auditoría interna, Indicadores de gestión, Control Interno.						
<b>REQUISITOS:</b>						
<b>Requisito del Cliente:</b>						
<b>Requisitos de la Organización:</b> Cumplir con lo dispuesto en el manual de crédito						
<b>Requisitos Legales:</b> Manual de crédito						
<b>INDICADORES DE GESTION</b>						
<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>Indice</b>		<b>Tipo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>
Porcentaje de créditos desembolsados	%	$\frac{\text{Total de créditos desembolsados en el mes}}{\text{Total de créditos ingresados en el mes}} \times 100$		Eficiencia	Mensual	Mantener el % del Portafolio y Crecer
<b>RESPONSABLE</b>						
Jefe de inversiones / Equipo de Inversión						
<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>						
<b>VERSIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>RELACIÓN DE LAS SECCIONES O PAGINAS MODIFICADAS</b>			<b>NATURALEZA DEL CAMBIO</b>	
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ:</b>			<b>APROBADO (Consejo de Administracion)</b>	
Nombre:		Nombre:		Nombre:		
FIRMA:	FECHA	FIRMA:	FECHA	FIRMA:	FECHA	

9.5 ANEXO 5. MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO

#	RIESGOS	Fuente de Riesgo	Consecuencias	IDENTIFICACIÓN				Proceso del Negocio	RESPONSABLE DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL	Tipo de Documento	Controles Existentes	EVALUACIÓN				
				Como puede ocurrir el riesgo	Cuando y donde ocurre el riesgo	Suposiciones y variables claves utilizadas para evaluar el riesgo	Proceso del Negocio						Evaluación de controles existentes	IMPACTO	Costo de la consecuencia (si se conoce)	FRECUENCIA	Prioridad del Riesgo
<b>FACTORES INTERNOS</b>																	
1	Inadecuada promoción de productos crediticios	Deficiente estudio de mercado	Pérdida de Recursos	Inadecuado identificación del nicho de mercado	Promoción de Crédito, en el area comercial	Número de microcréditos otorgados según su promoción.	Promoción y Nego	Responsable de Crédito	Semi manual	Manual Crédito	de	El supervisor operativo es el encargado de validar que los documentos esten completos	Oportuno para la mejora	Moderado		Posible	medio
2	Trabajo ineficiente e ineficaz de los ejecutivos de negocio	Inexistente control en la gestión de promoción de los ejecutivos de negocio	No cumpla con las metas personales institucionales	Al no contar con un control en esta etapa	En la etapa de negociación	Número de socios promocionados y gestionados en el mes	Promoción y Nego	Subgerente de Crédito	Manual	Control Interno	No existe controles	Inadecuado	Insignificante		Muy probable	medio	
3	Pérdida de tiempo y costos durante la etapa de promoción, podría ocasionar pérdida de mercado	Inadecuado uso de herramientas tecnológicas durante la etapa de promoción	Pérdida de posibles nuevos socios	Al no utilizar de manera eficiente los recursos de la cooperativa	Promoción de Crédito, en el area comercial	Número de socios visitados goreferenciados y consultados en las distintas páginas in situ	Promoción y Nego	Subgerente de Crédito	Semi manual	Manual Crédito	de	No existe control al momento	Inadecuado	Moderado		Muy probable	alto
4	Apertura de cuentas in situ sin entrega de recibo del dinero ni constancia de la recepción	Aceptar el dinero sin comprobante de recibo tanto para el socio como para el personal de la cooperativa	Hurto / Robo / Incumplimiento a	Hurto /Incumplimientos a manual de apertura de cuentas	Al momento de recibir el dinero no existe un documento de recibo que respalde al socio ni a la cooperativa.	Número de cuentas abiertas por parte de los ejecutivos y/o responsables	Promoción y Nego	Subgerente de Crédito	Manual	Manual Crédito	de	No existe control	Inadecuado	Menor		Posible	medio
5	Solicitud de Crédito contiene información incompleta e incorrecta	Los ejecutivos no revisan la información antes de enviar. / Desconocimiento de la normativa interna	Demoras en los tiempos de respuesta a los créditos / Dificultades en el	No existe una correcta revisión del check list por parte del Operativo	Al momento de la instrumentación del crédito	Número de créditos devueltos	Instrumentación y	Supervisor Operativo	Semi manual	Manual Crédito	de	EL COMITÉ DE CRÉDITO REvisa TOD	Oportuno para la mejora	Mayor		Posible	alto
6	Incompleto llenado de los formularios DST	Desconocimiento de la política de seguros	Pérdida de Cobertura / Carga operativa	No existe la capacitación adecuada del personal de crédito	Al momento del desembolso	Número de créditos ingresados con enfermedades en el sistema	Desembolso	Supervisor Operativo	Manual	Control Interno	de	EL ASISTENTE DE CRÉDITO VERIFIC	Inadecuado	Moderado		Raro	bajo
7	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.	En casa matriz, no se realiza el levantamiento in situ de los microcréditos, la información es levantada en escritorio	Incremento en la morosidad / No cumplir con la normativa de "conoce a tu socio"	Falta de conocimiento del delegado de funciones	Durante la instrumentación y análisis de crédito	Porcentaje de índice de morosidad en microcréditos matriz / Número de créditos vencidos en matriz con levantamiento de información in situ.	Instrumentación y	Subgerente de Crédito	Manual	Manual Crédito	de	Comité de crédito	Inadecuado	Mayor		Muy probable	alto
8	Falta de sustento de los ingresos declarados por el socio	Inobserancia por parte de los ejecutivos para facilitar al socio la información	Incremento en la morosidad por falta de pago de los socios	Ejecutivo o Responsable de Agencia no capacitado en analisis de crédito	Durante Negociación	Análisis de Cosecha de créditos	Promoción y Nego	Responsable de Crédito	Manual	Control Interno	de	VERIFICACIÓN POR PARTE DE COM	Oportuno para la mejora	Mayor		Posible	alto
9	Solicitud de Crédito con capacidad de pago insuficiente	Descuido por parte de los ejecutivos al instrumentar el crédito	Orogar créditos sin capacidad de pago / Incremento en la morosidad	No cuadrar de manera correcta las deudas de sistema financiero	Al momento del Análisis del crédito	Índice de morosidad	Instrumentación y	Responsable de Crédito	Manual	Manual Crédito	de	REVISIÓN POR PARTE DEL RESPON	Oportuno para la mejora	Mayor		Posible	alto
10	Inadecuada verificación de las referencias domiciliarias de los socios	El proveedor no cumple con el envío de las verificaciones antes del desembolso	Créditos desembolsados sin verificación / No poder ubicar al socio	Falta de un manual de adquisiciones	Durante instrumentación del crédito	Número de créditos vencidos sin verificación de domicilio	Instrumentación y	Responsable de Crédito	Manual	Manual Crédito	de	Asistente Operativo revisa esporádica	Oportuno para la mejora	Menor		Muy probable	medio
11	Incorrecto ingreso de la solicitud de crédito	falta de supervisión de la información ingresada	Errores en los datos de la solicitud de crédito	falta de un manual de funciones con las respectivas sanciones en caso de incumplimiento	durante la etapa de instrumentación del crédito	Número de reprocesos en el comité de crédito por ésta causa.	Instrumentación y	Responsable de Crédito	Manual	Manual Crédito	de	Revisión durante el comité de crédito	Inadecuado	Moderado		Posible	medio

12	Documentación Falsificada o Adunderada	No existe revisión, ni verificación de los supervisores operativos por falta de definición de funciones./ Los ejecutivos no realizan levantamiento in situ en caso de los microcréditos / Ausencia de control a los ejecutivos	Concesión de operaciones de falta de funciones y procesos establecidos para el área de crédito	durante la etapa de análisis del crédito	Índice de morosidad	Instrumentación y	Comité de Crédito	Manual	Manual de Talento Humano	Revisión durante el comité de crédito	Inadecuado	Grave	Poco probable	medio	
13	Sobreendeudamiento de los socios	No se puede verificar las cuotas que los socios pagan en las demás entidades financieras, lo cual permite a los ejecutivos manipular el valor de endeudamiento de los socios	Incremento en la morosidad	inadecuado análisis de endeudamiento del socio por falta de información	el riesgo ocurre en el levantamiento in situ y en la confirmación de la información financiera	Instrumentación y	Comité de Crédito	Manual	Manual de Crédito Plan Estratégico	Verificación del Buró de crédito	Oportuno para la mejora	Mayor	Siempre	muy alto	
14	Ausencia de identificación de Grupo Económico	El sistema no identifica y suma los grupos económicos del crédito	Otorgar crédito con alta concentración en la morosidad.	Sobreendeudamiento al socio, puesto que la fuente de pago proviene del mismo grupo / Si el negocio reduce las ventas todo el grupo económico tendrá problemas de	El momento del análisis del crédito	fuerza de pago de la misma empresa	Instrumentación y	Comité de Crédito	Manual	Manual de Crédito Plan Estratégico	EL SISTEMA SUMA LOS GRUPOS ECONÓMICOS	Oportuno para la mejora	Menor	Posible	medio
15	Créditos aprobados sin considerar el nivel de aprobación	errores en el sistema por niveles de aprobación	Observaciones por parte del organismo de control	Al no cumplir con lo dispuesto en el Manual de Crédito	Al momento de la aprobación del crédito no se cumple con los niveles establecidos	Actas de comité de créditos aprobadas	Análisis comité de	Auditoría de crédito	Manual	Manual de Crédito	EL SISTEMA SUMA LOS MONTOS DE LOS CRÉDITOS APROBADOS	Oportuno para la mejora	Moderado	Posible	medio
16	Desembolso de créditos antes de recibir respuesta de cobertura de exámenes médicos por parte de la aseguradora.	Se envían los documentos para diagnósticos a las aseguradoras cada mes / se hace firmar al socio el momento en el que se desembolsa	Reprocesos en caso de que no haya cobertura por parte de la aseguradora	Al momento de realizarse los exámenes el socio no califica o requiere otro tipo de exámenes	El riesgo ocurre en la etapa de desembolso	Número de créditos desembolsados sin cobertura del seguro	Desembolso	Comité de Crédito	Manual	Manual de Crédito	NO EXISTE CONTROL	Inadecuado	Moderado	Siempre	alto
17	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	falta de procesos estandarizados con respecto a tiempos de respuesta en agencias y comité de crédito / Ausencia en el sistema para controlar los niveles de aprobación y su tiempos de respuesta.	Pérdida de mercado, ineficiencia y no ser competentes	Al tener concentrada la aprobación en todos los niveles en un solo comité, el tiempo de respuesta es mayor/ Varios niveles de aprobación sin límites en los tiempos de respuesta / No registran en agencias el ingreso desde la entrega de documentos por parte de los socios.	Ocurre desde el ingreso de las agencias / tiempos de respuesta en el comité de crédito	Número de días desde la fecha de la solicitud de crédito hasta la aprobación y desembolso del mismo.	Análisis comité de	Comité de Crédito	Semi manual	Control Interno	NO EXISTE CONTROL	Inadecuado	Grave	Siempre	muy alto
18	Debido a la falta de un score crediticio, no se realiza la calificación adecuada de las 5°C de crédito considerando los límites establecidos y se incumple en lo dispuesto en el manual de crédito.	Inadecuada medición de las variables crediticias establecidas en el manual de crédito	Se puede analizar créditos que no cumplan con lo dispuesto en el manual de crédito con respecto a la calificación. / Se puede incurrir en llamados de atención por parte de Auditorías tanto	No se consideran todas las variables al analizar un crédito tanto para los titulares como para sus garantes, puesto que no se puede calcular con cada crédito los límites establecidos en el manual de crédito	Una vez analizado los créditos en la etapa de aprobación	Se podría realizar un muestreo de los créditos que cumplen con lo dispuesto en el manual de crédito con respecto a los límites de los 5°C de crédito.	Análisis comité de	Subgerente de Crédito	Manual	Control Interno	El comité de crédito revisa de manera	Oportuno para la mejora	Mayor	Siempre	muy alto

19	Debido a la ausencia de un sistema que registre los motivos de los créditos devueltos ocasiona que no se mida el número de créditos y permita tomar medidas correctivas.	falta de un sistema que registre las devoluciones / ausencia de procesos con respecto a los créditos devueltos	pérdida de mejoras en el proceso de crédito / nuevas estrategias de mercado /	El comité de crédito comunicado al socio, pero no se registra ni se verifica el motivo por el cual fue devuelto, pudiendo perder oportunidades de mejora en procesos y estrategias de mercado	Al momento de ingresar las recomendaciones el comité de crédito deberá detallar los motivos para evaluar la eficiencia del comité y si el crédito fue devuelto bajo el cumplimiento de normativa.	Número de créditos devueltos en el mes con las recomendaciones respectivas.	Análisis comité de	Comité de Crédito	Semi manual	Control Interno	NO EXISTE CONTROL	Inadecuado	Menor		Siempre	alto
20	Debido a que el crédito es desembolsado en la cuenta del socio antes de las firmas de los intervinientes en el pagaré puede ocasionar que los fondos no sean bloqueados y el socio disponga de los mismos, además que se verá reflejado un movimiento en la cuenta del mismo, pudiendo	Sistema de desembolso con un proceso mal definido	Riesgo legal, pérdidas económicas para la cooperativa	El sistema al momento de la aprobación de un crédito realiza el depósito del crédito solicitado en la cuenta del socio, sin embargo el pagaré puede no estar firmado		podría disponer de los fondos sin las firmas respectivas	Desembolso	Responsable de Crédito	Automático	Control Interno	La cuenta se mantiene bloqueada hasta	Oportuno para la mejora	Menor		Siempre	alto
21	Inadecuado archivo de los expedientes de crédito	falta de políticas y procedimientos para el archivo de los expedientes de crédito	pérdidas de documentación / Observaciones por parte del organismo de control.	No existe un responsable de archivos /No existe un proceso establecido para la gestión del archivo.	Una vez el crédito no se archiva de manera inmediata los expedientes de crédito.	Número de expedientes crediticios desaparecidos, mal ubicados/ Demoras al ubicar los expedientes	Desembolso	Supervisor / Operativo	Manual	Control Interno	NO EXISTE CONTROL	Inadecuado	Moderado		Siempre	alto
22	Posibilidad de pérdida de los pagarés en el traslado de Matriz	Traslado con el mensajero de los pagarés de las agencias a la matriz	pérdidas de documentación / pérdidas para la	Durante el traslado de la valija a la casa Matriz para su custodia final	Durante el traslado de la valija a la casa Matriz para su custodia final	Podría extravarse, sufrir robo / Número de Pagarés no localizados	Desembolso	Responsable de Agencia	Manual	Manual Crédito	SE REALIZA EL ESCANEADO DE LOS PA	Inadecuado	Moderado		Raro	bajo
23	Ausencia de comunicación de las resoluciones de consejo al comité de crédito	No existe un proceso de comunicación por parte del secretario del Consejo de Administración con respecto a las resoluciones tomadas en el mismo.	Errores en otorgamiento de crédito / observaciones de auditoría	El Consejo de Administración aprueba cambios en el proceso de crédito, sin embargo no son socializadas al personal de crédito y éstos incurren en	Ocurre en las resoluciones del comité al no ser comunicadas	Créditos con observaciones por parte de auditoría por incumplimientos al manual de crédito	Análisis comité de	Responsable de Crédito	Manual	Manual Crédito	NO EXISTE CONTROL	Inadecuado	Moderado		Muy probable	alto
24	Inadecuado control de las pólizas de los seguros de los bienes prendados Hipotecados.	No existe un proceso establecido para llevar un control de las pólizas de seguros de los bienes prendados al vencimiento.	Pérdida de la Garantía en caso de algún siniestro con el bien / Dificultad de cobrar en caso de mora.	Vencimiento de la póliza sin gestión de reavalúo.	En la etapa de instrumentación al no validar si la póliza se encuentra vigente	Número de créditos otorgados con excepción/ Número de pólizas vencidas y no regularizadas.	Instrumentación y	Responsable de Crédito	Semi manual	Manual Crédito	El subgerente de crédito realiza revisión	Oportuno para la mejora	Moderado		Posible	medio
25	Reversión de créditos sin autorización	Ausencia de políticas y procesos para el reverso de las operaciones de crédito	Incremento de errores operativos	No existe una política ni un proceso establecido en caso de reversos de operaciones.	Una vez aprobado el crédito o incluso desembolsado	Número de créditos reversados en la etapa de aprobación y desembolso	Análisis comité de	Responsable de Crédito	Manual	Manual Crédito	NO EXISTE CONTROL	Inadecuado	Moderado		Poco probable	medio
26	Debido a la falta de capacitación al personal en la negociación de cobranzas, existen valores que no son calculados con el socio al momento de realizar el refinanciamiento o reestructuración lo que ocasiona deterioro en la	El manual de políticas y procesos de cobranzas no se encuentra socializado con el personal	Incremento en el índice de morosidad / créditos con saldos pequeños / sobreendeudamiento con el socio / Llamados de atención por parte de auditoría y antes de control.	El riesgo ocurre al momento de negociar con el socio los valores de capital, intereses, mora, otros, gastos judiciales, nuevas aportaciones.	El riesgo ocurre al indicarle al socio que para concretar la negociación necesita depositar un valor que no considera la totalidad para ejecutar el refinanciamiento o reestructuración.	Evolución del índice de morosidad de los créditos refinanciados reestructurados	Recuperación	Responsable de Cobranzas	Semi manual	Manual Cobranzas	Reportes y análisis de índices de morosidad	Oportuno para la mejora	Menor		Posible	medio

27	Debido a la falta de seguimiento en los créditos otorgados con respecto al destino del crédito, puede ocurrir que el crédito incurra en mora, puesto que el dinero no	Falta de supervisión en los créditos otorgados	Incremento en los índices de morosidad /	El destino del crédito de una operación nueva indica que se direccionará para una actividad distinta a la que en verdad será utilizada.	Ocurre en la etapa posterior al desembolso	Índice de morosidad	Desembolso	Responsable del crédito	Manual	Manual Crédito	de	El control no es preventivo sino se da c	Inadecuado	Menor		Posible	medio
28	Operación de créditos castigados sin provisión al 100%	Ausencia de procesos y responsables para el castigo de las operaciones de crédito vencidas más de 1080 días.	Observaciones por parte del organismo de control	Al cumplir los 3 años de vencimiento se deja a criterio los créditos que serán castigados	Durante la calificación de la cartera	Número de créditos castigados con su provisión insuficiente	Recuperación	Responsable de Cobranza	Semi manual	Manual Cobranzas	de	Se verifica de manera periódica en los f	Inadecuado	Moderado		Posible	medio
<b>FACTORES EXTERNOS</b>																	
29	Incremento en la cartera vencida	Ineficaz verificación y notificación por parte de la empresa contratada.	Alto nivel de provisiones, los mismos que afectan a la utilidad de la coac.	Ineficiencia en la contratación de empresas proveedoras de servicio / Ausencia de Manual de Adquisiciones.	Análisis y Recuperación de Crédito	1. Número de créditos colocados sin verificaciones. 2. Número de créditos en mora sin notificaciones.	Recuperación	Responsable de crédito	Manual	Manual Crédito	de	La asistente operativa se encarga de realizar un análisis periódico a una muestra de las verificaciones	Oportuno para la mejora	Moderado		Siempre	alto
30	No cumplir con las expectativas que tienen los socios al consultar la página web de la cooperativa	Falta de información o información desactualizada en la página web de la cooperativa con respecto a los productos crediticios.	Pérdida de mercado	paginas desactualizada o con información insuficiente.	puede ocurrir en la etapa de promoción via web	número de visitas al mes de socios con respecto a crédito gestionados por medio de la página	TIC	Proceso de Crédito	Automático	Manual Crédito Plan Estratégico	de	La página es actualizada periódicamente	Oportuno para la mejora	Menor		Posible	medio
<b>INCIDENCIAS EN EL NEGOCIO Y FALLOS EN LOS SISTEMAS</b>																	
31	Pérdida de información de los computadores personales de los funcionarios del área de	No existe back up de información.	Pérdida de información Pérdidas Financieras	Por robo o daños en las portátiles.	Crédito	N° de back up trimestrales	TIC	Políticas Internas	Manual			Se solicita que el usuario respalde la información semanalmente	Oportuno para la mejora	Menor		Posible	medio
32	Mala imagen reputacional	Interrupción o colapso del sistema informático	Retraso en el servicio del área de crédito	Fenómenos meteorológicos que causan daños a las torres de transmisión de datos	Sistemas	N° de veces de interrupción del sistema trimestralmente	TIC	Políticas Internas	Manual			Revisión trimestral de las torres de transmisión de datos	Oportuno para la mejora	Menor		Muy probable	medio

9.6 ANEXO 6 MATRIZ DE CONTROL

PLAN DE ACCIÓN															
RIESGOS			PLAN DE ACCIÓN							MONITOREO		REVISIONES EN MARCHA			
RIESGO #	Acción #	RIESGO	ACCION	Posibles opciones de tratamiento	RESULTADO COSTO/ BENEFICIO	TIPO DE ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	RIESGO RESIDUAL	INDICADORES CLAVE DE RIESGO	REPORTES	ULTIMA REVISIÓN	Frecuencia de Revisión	Proxima Revisión	Responsable
1	1	Inadecuada promoción de productos crediticios	Determinar un estudio de mercado previo a la gestión de promoción	Estrategia o enfoque al segmento al que se desea proyectar	ACEPTAR	REDUCIR CONSECUENCIAS	GERENCIA/ SUBGERENCIA DE CRÉDITO	31/12/2019	Oportuno para la mejora	Numero de cuentas aperturadas y número de créditos otorgados del segmento de mercado a enfocarse.	Informe mensual de los socios contactados.	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de crédito
2	2	Trabajo ineficiente e ineficaz de los ejecutivos de negocio	Utilizar Reportes diarios de las visitas realizadas por parte del personal / Determinar metas adecuadas para la colocación de créditos distinguiendo de cada ejecutivo.	Automatizar la validación de documentos físicos del expediente de crédito.	ACEPTAR	REDUCIR PROBABILIDAD	GERENCIA/ SUBGERENCIA DE CRÉDITO	31/12/2019	Oportuno para la mejora	Numero de créditos desembolsados Numero de créditos gestionados Monto de créditos desembolsados Meta del mes	Reporte de créditos desembolsados	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de crédito
3	3	Pérdida de tiempo y costos durante la etapa de la visita, podría ocasionar pérdida de mercado	Hacer uso de las herramientas de trabajo como son las tablets para georeferenciar la visita, ingresar la gestión y validar las distintas páginas externas para saber si cliente califica o no para un crédito in situ.	Ingresar en una base de datos todos los créditos, califiquen o no para el crédito como constancia de que ya fue gestionado y se duplique la gestión por parte de otro ejecutivo.	ACEPTAR	REDUCIR PROBABILIDAD	TI/ SUBGERENTE DE CRÉDITO	31/12/2019	Oportuno para la mejora	No. de visitas realizadas con georeferencia total de gestiones	Bitácora de visitas	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de crédito
4	4	Apertura de cuentas in situ sin entrega de recibo de dinero ni constancia de la recepción	Realizar un recibo de caja, para las cuentas que son aperturadas in situ, el mismo que deberá ser numerado.	Es posible adquirir un data fast para cobros móviles que asegure y agilite el proceso de cobro	ACEPTAR	REDUCIR CONSECUENCIAS	SUBGERENCIA DE CREDITO / AUDITORIA	31/12/2019	Adecuado	Numero de apertura de cuentas con recibo a Total de cuentas aperturadas en el mes	Reporte de cuentas aperturadas in situ y en agencia	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de crédito
5	5	Solicitud de Crédito contiene información incompleta e incorrecta	El sistema no deberá permitir continuar con el ingreso del crédito si no contiene toda la información del check list		ACEPTAR	REDUCIR PROBABILIDAD	RESPONSABLE DE CREDITO / AUDITORIA	31/12/2019	Oportuno para la mejora	No. de créditos devueltos por inconsistencias d Total de créditos ingresados en el mes.	Reporte de devoluciones	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Responsable de Crédito
6	6	Incompleto llenado de los formularios DST	Los formularios son llenados por los socios, sin embargo el supervisor operativo deberá validar que la información esté completa.		ACEPTAR	REDUCIR PROBABILIDAD	CONTROL INTERNO	31/12/2019	Oportuno para la mejora	No. de formularios DST incompletos e Total de créditos desembolsados	Reporte de créditos reportados a la aseguradora	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Responsable de Crédito
7	7	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.	Todos los microcréditos deberán tener el levantamiento in situ, con georeferencia del lugar y fotos panorámicas del lugar.		ACEPTAR	REDUCIR PROBABILIDAD	RESPONSABLE DE CREDITO / AUDITORIA	31/12/2019	Oportuno para la mejora	No. De Microcréditos con georeferenciación y fotos panorámicas	Reporte de Microcréditos colocados en el mes	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de crédito
8	8	Falta de sustento de los ingresos declarados por el socio	Se deberá confirmar la fuente de pago de todos los créditos con las referencias necesarias.	Se podrá cruzar la información con páginas del IESS, SRI entre otras con el afán de avalizar la información.	ACEPTAR	REDUCIR CONSECUENCIAS	RESPONSABLE DE CREDITO / AUDITORIA	31/12/2019	Oportuno para la mejora	No. de Microcréditos con georeferenciación Total de microcréditos ingresados	Reporte de indice de morosidad de segmento Microcrédito	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de crédito
9	9	Solicitud de Crédito con capacidad de pago insuficiente	Considerar los límites indicados en el manual de crédito en cuanto a la capacidad de pago / Validar la opción de implementar en el manual la figura de un codudor directo que tendrá las mismas responsabilidades del titular y que se considerará la capacidad de pago.		ACEPTAR	REDUCIR PROBABILIDAD	SUBGERENTE DE CREDITO	31/12/2019	Oportuno para la mejora	indice de Morosidad	Reporte de indice de morosidad de segmento Microcrédito	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Responsable de Cobranzas
10	10	Inadecuada verificación de las referencias domiciliarias de los socios	Todos los créditos deberán tener la verificación de domicilio previo al desembolso/ el mismo ejecutivo se encargará de subir la información de domicilio y/o negocio durante la etapa de visita in situ.	Se podrá revisar en el google maps las imágenes y se confirmarán con la planilla de servicios básicos, el titular/garantes y sus referencias.	ACEPTAR	EVITAR	CONTROL INTERNO	31/12/2019	Adecuado	No. de créditos otorgados en el mes Total de verificaciones domiciliarias	Reporte de Maduración de Cartera de Crédito	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Responsable de Riesgos
11	11	Incorrecto ingreso de la solicitud de crédito	Se deberá llevar un control de los créditos ingresados de manera incorrecta y se realizará la capacitación respectiva, si persiste el problemas se llamará la atención al personal involucrado, hasta con memo copia al file e incurrir en sanciones según dicta el reglamento interno de trabajo.		ACEPTAR	EVITAR	RESPONSABLE DE CREDITO / TALENTO HUMANO /AUDITORIA	31/12/2019	Oportuno para la mejora	No. de créditos devueltos en el mes Total de créditos ingresados en el me.	Reporte de devolutivas	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Responsable de Crédito

12	12	Documentación Falsificada o Adulterada	Los supervisores operativos deberán revisar y verificar que la información sea real y fidedigna. Los ejecutivos de negocio deberán realizar el levantamiento in situ sin excepción alguna/ control a los ejecutivos		ACEPTAR	ELIMINAR	RESPONSABLE DE CREDITO / AUDITORIA	31/12/2019	Adecuado	<i>No. de créditos devueltos en el mes</i> <i>Total de créditos ingresados en el mes</i>	Reporte de devolutivas	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Responsable de Crédito
13	13	Sobreendeudamiento de los socios	Se deberá por lo menos considerar el endeudamiento que refleja en el buró de crédito como cuota mensual. / Se podrá cuestionar el endeudamiento a terceras personas.		ACEPTAR	ELIMINAR	SUBGERENTE DE CREDITO	31/12/2019	Oportuno para la mejora	índice de Morosidad	Reporte de Maduración de Cartera de Crédito	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Responsable de riesgos
14	14	Ausencia de identificación de Grupo Económico	Implementar en el sistema una gama de actividades económicas que le permita identificar a detalle las mismas / Se deberá vincular automáticamente al ingresar fuentes de pago que provengan de la misma empresa.		ACEPTAR	EVITAR	TI / SUBGERENTE DE CREDITO / AUDITORIA	31/12/2019	Adecuado	<i>No. de créditos en mora identificados en grupo</i> <i>Total de créditos identificados en grupo</i>	Reporte de Grupos económicos identificados en Caja	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Auditoría Interna
15	15	Créditos aprobados sin considerar el nivel de aprobación.	Todos los créditos deberán contar con el proceso y niveles de aprobación que le corresponda con la firma en el sistema de manera ordenada según le correspondan. Es decir no podrá continuar sino registra la aprobación inicial.		ACEPTAR	ELIMINAR	SUBGERENTE DE CREDITO / CONTROL INTERNO / AUDITORIA	31/12/2019	Adecuado	No. De créditos aprobados por cada nivel de aprobación según el manual de crédito	Actas de aprobación	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Auditoría Interna
16	16	Desembolso de créditos antes de recibir respuesta de cobertura de exámenes médicos por parte de la aseguradora.	Se deberá cambiar el proceso de llenado del formulario DST a la etapa de instrumentación de un crédito, dejando pendiente de llenar la fecha, la misma que se registrará al desembolso.		ACEPTAR	ELIMINAR	SUBGERENTE DE CREDITO	31/12/2019	Adecuado	No. De créditos en la etapa de instrumentación con DST ingresados según las condiciones de la aseguradora.	Reporte de la Aseguradora	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Control Interno / Auditoría
17	17	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	Se deberá establecer límites de tiempo de aprobación para cada nivel.		ACEPTAR	EVITAR	COMITE DE CREDITO / CONTROL INTERNO	31/12/2019	Adecuado	No. De créditos que sobrepasen los límites de tiempo de aprobación	Reporte de créditos ingresados vs créditos aprobados	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de crédito
18	18	Debido a la falta de un score crediticio, no se realiza la calificación adecuada de las 5C de crédito considerando los límites establecidos y se incumple en lo dispuesto en el manual de crédito.	Desarrollar un software que permita evaluar las 5c de crédito con los límites y ratios respectivos	Se podría contratar los servicios de la empresa Equifax.	ACEPTAR	REDUCIR CONSECUENCIAS	TI	31/12/2019	Adecuado	No. De créditos que cumplan la evaluación de los 5c de crédito	Reporte de Morosidad	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de crédito
19	19	Debido a la ausencia de un sistema que registre los motivos de los créditos devueltos ocasiona que no se mida el número de créditos y permita tomar medidas correctivas.	El sistema deberá registrar todas los créditos devueltos por parte del comité de crédito para su recomendación respectiva. El mismo que permitirá también evaluar la efectividad del comité en cuanto al análisis realizado y capacitar si es necesario		ACEPTAR	REDUCIR CONSECUENCIAS	TI / SUBGERENTE DE CREDITO	31/12/2019	Oportuno para la mejora	No. De créditos devueltos.	Reporte de Devolutivas	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Responsable de Crédito
20	20	Debido a que el crédito es desembolsado en la cuenta del socio antes de las firmas de los intervinientes en el pagaré puede ocasionar que los fondos no sean bloqueados y el socio disponga de los mismos, además que se verá reflejado un movimiento en la cuenta del mismo, pudiendo ocasionar algún tipo de riesgo legal.	Cambiar en el sistema el orden del desembolso		ACEPTAR	ELIMINAR	TI / PROCESOS / SUBGERENTE DE CREDITO	31/12/2019	Adecuado	No. De créditos bloqueados posterior al desembolso	Reporte de Sistemas con créditos bloqueados	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de crédito
21	21	Inadecuado archivo de los expedientes de crédito	Realizar un manual de políticas y proceso de archivos para los expedientes de créditos.	Contratar a una persona encargada del archivo de toda la cooperativa permitiendo centralizar y administrar el archivo de manera eficiente y eficaz.	ACEPTAR	REDUCIR PROBABILIDAD	PROCESOS	31/12/2019	Adecuado	No. De expedientes extraviados o con demoras para su entrega.	Reporte de operaciones vigentes y cancelados	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Auditoría Interna / Control interno
22	22	Posibilidad de pérdida de los pagarés en el traslado de Matriz	Cambiar el proceso con respecto al archivo de los pagarés, estos deberán custodiarse en las bóvedas de cada agencia hasta su respectiva cancelación.		ACEPTAR	REDUCIR PROBABILIDAD	PROCESOS / SUBGERENTE DE CREDITO	31/12/2019	Oportuno para la mejora	<i>No. de pagarés en custodia agencia</i> <i>Total de créditos desembolsados en el mes</i>	Reporte de operaciones vigentes	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Control Interno / Auditoría
23	23	Ausencia de comunicación de las resoluciones de consejo al comité de crédito	Se deberá realizar un proceso de comunicación de resoluciones de las decisiones emitidas por el Consejo de Administración, estas deberán ser comunicadas por el secretario a las áreas involucradas mediante oficio al igual que el área de procesos y riesgos para realizar las adecuaciones respectivas.		ACEPTAR	REDUCIR CONSECUENCIAS	CONTROL INTERNO / PROCESOS	31/12/2019	Adecuado	No. de resoluciones comunicadas por los Consejos	Actas de Consejo de Administración y Vigilancia	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Control Interno / Auditoría
24	24	Inadecuado control de las pólizas de los seguros de los bienes prendados Hipotecados y prendados.	El control deberá ser automático, es decir el sistema enviará un comunicado automático al personal que administra al socio cuya póliza se encuentra por caducar para su gestión respectiva y el área de Control Interno deberá realizar el seguimiento de su regularización en un plazo no mayor a 10 días hábiles para su ejecución.		ACEPTAR	EVITAR	CONTROL INTERNO	31/12/2019	Oportuno para la mejora	No. De garantías vencidas sin gestión	Reporte de Garantías de operaciones vigentes.	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Control Interno / Auditoría

25	25	Reversión de créditos sin autorización	Se deberá establecer una política en el Manual de crédito que indique que una vez aprobado el crédito, únicamente se podrá reversar con autorización de la Gerencia o Subgerencia de crédito, justificando los motivos de la misma.		ACEPTAR	EVITAR	SUBGERENTE DE CREDITO	31/12/2019	Oportuno para la mejora	$\frac{\text{No. de créditos autorizados}}{\text{No. de créditos reversados}}$	Reporte de créditos reversados	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de crédito
26	26	Debido a la falta de capacitación al personal en la negociación de cobranzas, existen valores que no son calculados con el socio al momento de realizar el refinanciamiento o reestructuración lo que ocasiona deterioro en la cartera vencida y sobreendeudamiento con el socio.	Se deberá establecer un formato en excel que contenga todos los valores a calcularse para evitar errores de cálculo, este formato deberá proyectar el valor de intereses durante el tiempo aproximado que dura el trámite.		ACEPTAR	REDUCIR CONSECUENCIAS	RESPONSABLE DE COBRANZAS / SUBGERENTE DE CREDITO	31/12/2019	Oportuno para la mejora	No. De créditos refinanciados o reestructurados con el formato de proyección de valores de excel.	Reporte de créditos refinanciados y reestructurados	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Responsable de Cobranzas
27	27	Debido a la falta de seguimiento en los créditos otorgados con respecto al destino del crédito, puede ocurrir que el crédito incurra en mora, puesto que el dinero no fue utilizado para el fin otorgado.	Una vez otorgado el crédito, en especial los de microcrédito, el ejecutivo de negocio deberá visitar al titular del crédito para conocer si efectivamente el crédito fue utilizado en lo indicado en el destino del crédito. Además de realizar el servicio de postventa con el socio.		ACEPTAR	REDUCIR CONSECUENCIAS	SUBGERENTE DE CREDITO	31/12/2019	Adecuado	índice de Morosidad	Reporte de Maduración de Cartera de Crédito (siembra y cosecha)	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Responsable de Riesgos
28	28	Operación de créditos castigados sin provisión al 100%	El sistema automáticamente deberá realizar el castigo en el sistema y deberá notificar al responsable del área de cobranzas quien deberá validar que el crédito se encuentre provisionado al 100% por normativa.		ACEPTAR	ELIMINAR	RESPONSABLE DE COBRANZAS	31/12/2019	Oportuno para la mejora	$\frac{\text{Monto de créditos castigados}}{\text{Total de provisiones con calificación E}}$	reporte de operaciones castigadas	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Responsable de Cobranzas
29	29	Incremento en la cartera vencida	Se deberá medir los resultados de las empresas proveedoras de servicios de notificaciones y verificaciones, y dependiendo de su efectividad se tomarán medidas con respecto a seguir o no con la contratación.		ACEPTAR	REDUCIR PROBABILIDAD	RESPONSABLE DE COBRANZAS / CONTROL INTERNO	31/12/2019	Adecuado	$\frac{\text{No. de notificaciones enviada}}{\text{Total de notificaciones entregadas al}} \frac{\text{No. de verificaciones realizadas en e}}{\text{Total de verificaciones solicitadas en}}$	Reporte de Notificaciones y verificaciones por parte de la empresa externa cotejada con los reportes internos	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Responsable de Cobranzas
30	30	No cumplir con las expectativas que tienen los socios al consultar la página web de la cooperativa	La página web deberá ser actualizada de manera periódica y revisada cada mes. Al existir el lanzamiento de un nuevo producto deberá también estar actualizada la página con información que le permita al socio cumplir con sus expectativas y facilidades de uso de la misma.	Se sugiere que debería permitir aperturar cuentas y realizar solicitudes de crédito mediante la web optimizando el tiempo y recursos tanto a la cooperativa como a los futuros socios.	ACEPTAR	REDUCIR PROBABILIDAD	TI / SUBGERENTE DE CREDITO	31/12/2019	Adecuado	$\frac{\text{No. de créditos gestionados por la página w}}{\text{Total de créditos otorgados en el mes}}$	Reporte de productividad de la página web	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de Operaciones / Control interno
31	31	Pérdida de información de los computadores personales de los funcionarios del área de crédito	El respaldo de la información de cada IP se deberá realizar de manera diaria, y de forma automática en un servidor alterno.		ACEPTAR	REDUCIR PROBABILIDAD	TI	31/12/2019	Oportuno para la mejora	No. De requerimiento a TI de recuperación de información de los IP del personal.	Reporte de requerimientos a TI	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de TI
32	32	Mala imagen reputacional	Se deberá tener un plan de contingencia en caso de colapso del sistema informático como es el caso de depósitos manuales. Además se deberá buscar un enlace alterno.		ACEPTAR	EVITAR	TI / SUBGERENTE DE CREDITO	31/12/2019	Adecuado	No. De veces que se colapsa el sistema en el mes	Reporte de problemas solicitados a TI por colapso en el sistema	01-Jun-19	1	01-Jul-19	Subgerente de TI

9.7 ANEXO 7 MATRIZ DE RIESGO INHERENTE Y RIESGO RESIDUAL

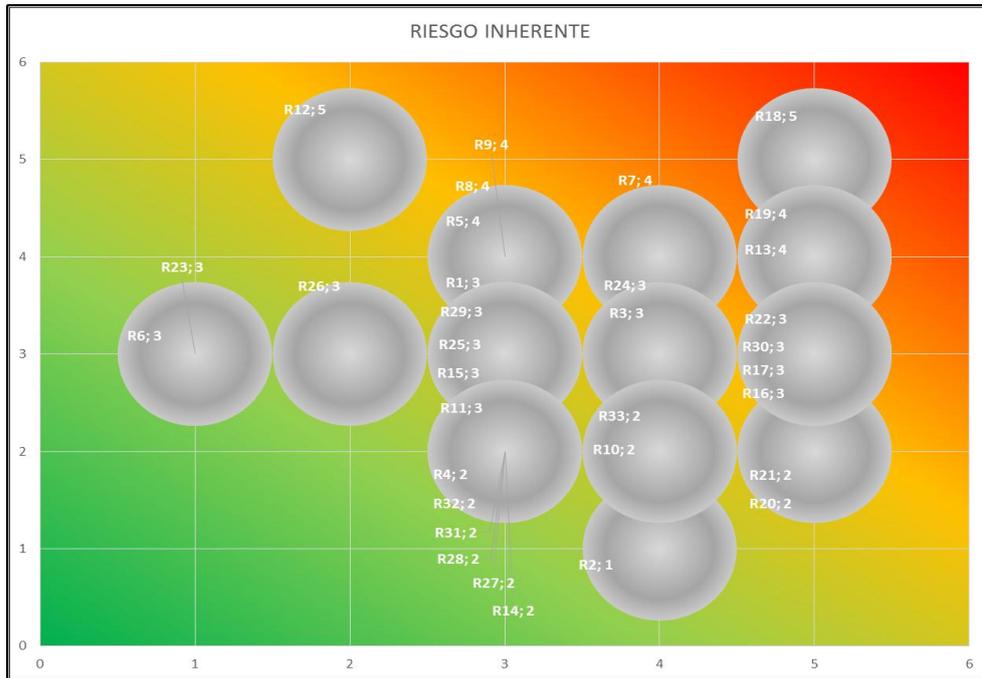
RIESGOS IDENTIFICADOS		RIESGO INHERENTE						RIESGO RESIDUAL						RIESGO GESTIONADO			
# RIESGOS	RIESGOS	FRECUENCIA	CALIFICACIÓN FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN IMPACTO	CRITICIDAD	CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	CALIFICACIÓN FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN IMPACTO	CRITICIDAD	CALIFICACIÓN	CALIFICACION RIESGO INHERENTE	CALIFICACION RIESGO RESIDUAL	RIESGO GESTIONADO	REDUCCION DE RIESGO
R1	Inadecuada promoción de productos crediticios	Posible	3	Moderado	3	9	M5	Poco probable	2	Menor	2	4	B3	9	4	5	56%
R2	Trabajo ineficiente e ineficaz	Muy probable	4	Insignificante	1	4	B4	Poco probable	2	Insignificante	1	2	MB2	4	2	2	50%
R3	Pérdida de tiempo y costos durante la etapa de promoción, podría ocasionar pérdida de mercado	Muy probable	4	Moderado	3	12	M6	Posible	3	Menor	2	6	B4	12	6	6	50%
R4	Apertura de cuentas in situ sin entrega de recibo del dinero ni constancia de la recepción	Posible	3	Menor	2	6	B4	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	6	1	5	83%
R5	Solicitud de Crédito contiene Información incompleta e incorrecta	Posible	3	Mayor	4	12	M6	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	12	1	11	92%
R6	Incompleto llenado de los formularios DST	Raro	1	Moderado	3	3	B3	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	3	1	2	67%
R7	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.	Muy probable	4	Mayor	4	16	A7	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	16	1	15	94%
R8	Falta de sustento de los ingresos declarados por el socio	Posible	3	Mayor	4	12	M6	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	12	1	11	92%
R9	Solicitud de Crédito con capacidad de pago insuficiente	Posible	3	Mayor	4	12	M6	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	12	1	11	92%
R10	Inadecuada verificación de las referencias domiciliarias de los socios	Muy probable	4	Menor	2	8	M5	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	8	1	7	88%
R11	Incorrecto ingreso de la solicitud de crédito	Posible	3	Moderado	3	9	M5	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	9	1	8	89%
R12	Documentación Falsificada o Adulterada	Poco probable	2	Grave	5	10	M5	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	10	1	9	90%
R13	Sobreendeudamiento de los socios	Siempre	5	Mayor	4	20	A8	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	20	1	19	95%
R14	Ausencia de identificación de Grupo Económico	Posible	3	Menor	2	6	B4	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	6	1	5	83%
R15	Aprobación de créditos sin considerar el nivel de aprobación	Posible	3	Moderado	3	9	M5	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	9	1	8	89%
R16	Desembolso de créditos antes de recibir respuesta de cobertura de exámenes médicos por parte de la aseguradora.	Siempre	5	Moderado	3	15	A7	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	15	1	14	93%

R17	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	Siempre	5	Grave	5	25	MA9	Posible	3	Moderado	3	9	M5	25	9	16	64%
R18	Debido a la falta de un score crediticio, no se realiza la calificación adecuada de las 5C de crédito considerando los límites establecidos y se incumple en lo dispuesto en el manual de crédito.	Siempre	5	Mayor	4	20	A8	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	20	1	19	95%
R19	Debido a la ausencia de un sistema que registre los motivos de los créditos devueltos ocasiona que no se mida el número de créditos y permita tomar medidas correctivas.	Siempre	5	Menor	2	10	M6	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	10	1	9	90%
R20	Debido a que el crédito es desembolsado en la cuenta del socio antes de las firmas de los intervinientes en el pagaré puede ocasionar que los fondos no sean bloqueados y el socio disponga de los mismos, además que se verá reflejado un movimiento en la cuenta del mismo, pudiendo ocasionar algún tipo de riesgo legal.	Siempre	5	Menor	2	10	M6	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	10	1	9	90%
R21	Inadecuado archivo de los expedientes de crédito	Siempre	5	Moderado	3	15	A7	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	15	1	14	93%
R22	Posibilidad de pérdida de los pagarés en el traslado de Matriz	Raro	1	Moderado	3	3	B3	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	3	1	2	67%
R23	Ausencia de comunicación de las resoluciones de consejo al comité de crédito	Muy probable	4	Moderado	3	12	M6	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	12	1	11	92%
R24	Inadecuado control de las pólizas de los seguros de los bienes prendados Hipotecados.	Posible	3	Moderado	3	9	M5	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	9	1	8	89%
R25	Reversión de créditos sin autorización	Poco probable	2	Moderado	3	6	B4	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	6	1	5	83%
R26	Debido a la falta de capacitación al personal en la negociación de cobranzas, existen valores que no son calculados con el socio al momento de realizar el refinanciamiento o reestructuración lo que ocasiona deterioro en la cartera vencida y sobreendeudamiento con el socio.	Posible	3	Menor	2	6	B4	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	6	1	5	83%
R27	Debido a la falta de seguimiento en los créditos otorgados con respecto al destino del crédito, puede ocurrir que el crédito incurra en mora, puesto que el dinero no fue utilizado para el fin otorgado.	Posible	3	Menor	2	6	B4	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	6	1	5	83%
R28	Operación de créditos castigados sin provisión al 100%	Posible	3	Moderado	3	9	M5	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	9	1	8	89%
R29	Incremento en la cartera vencida	Siempre	5	Moderado	3	15	A7	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	15	1	14	93%
R30	No cumplir con las expectativas que tienen los socios al consultar la página web de la cooperativa	Posible	3	Menor	2	6	B4	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	6	1	5	83%
R31	Pérdida de información de los computadores personales de los funcionarios del área de crédito	Posible	3	Menor	2	6	B4	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	6	1	5	83%
R32	Mala imagen reputacional	Muy probable	4	Menor	2	8	M5	Raro	1	Insignificante	1	1	MB1	8	1	7	88%

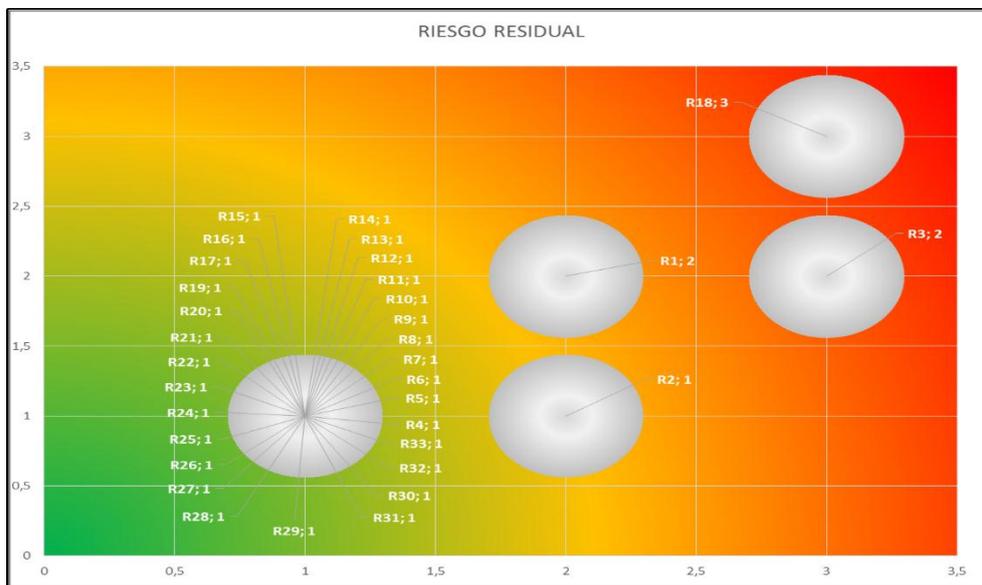
**PARAMETROS DE LA MATRIZ FRECUENCIA / SEVERIDAD**

<b>FRECUENCIA</b>	5	M5	M6	A7	A8	MA9
	4	B4	M5	M6	A7	A8
	3	B3	B4	M5	M6	A7
	2	MB2	B3	B4	M5	M5
	1	MB1	MB2	B3	B4	M5
		1	2	3	4	5
		<b>SEVERIDAD</b>				

**9.8 ANEXOS 8. MAPAS DE CALOR RIESGO INHERENTE Y RIESGO RESIDUAL**

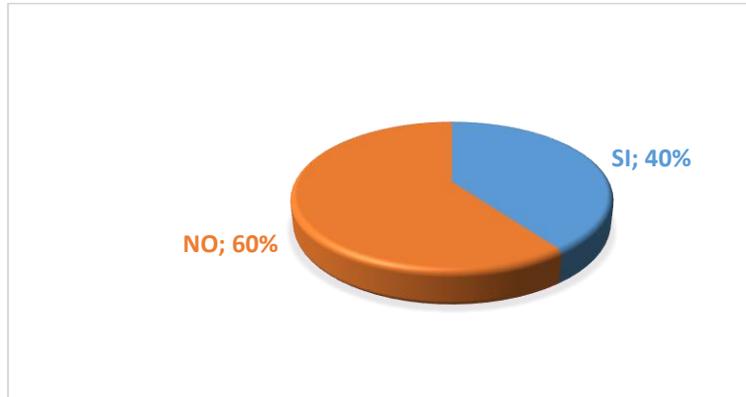


**RIESGO RESIDUAL**

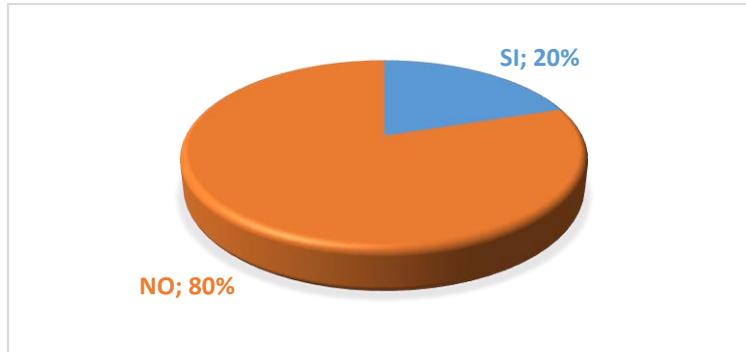


## 9.9 ANEXO 9 EVALUACIÓN A ENTIDADES FINANCIERAS DEL SEGMENTO II

CUESTIONARIO DE RIESGO OPERATIVO						
No.	AREA:	CREDITO	Fecha Encuesta:	5/5/2019	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
<b>GRACIAS POR SU RESPUESTA</b>						

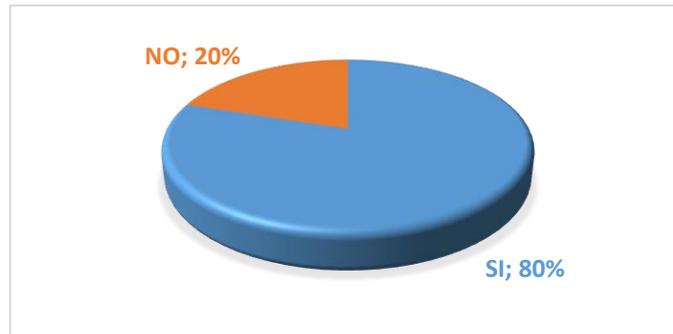
**ANEXO 9.1 ANALISIS DE LA ENCUESTA DE RIESGO OPERATIVO REALIZADO A CINCO COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO II DE LA CIUDAD DE CUENCA.****RESULTADO Y ANALISIS DE CADA PREGUNTA:****1. ¿La cooperativa cuenta con un área de Riesgos que gestione el riesgo operativo?**

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?**

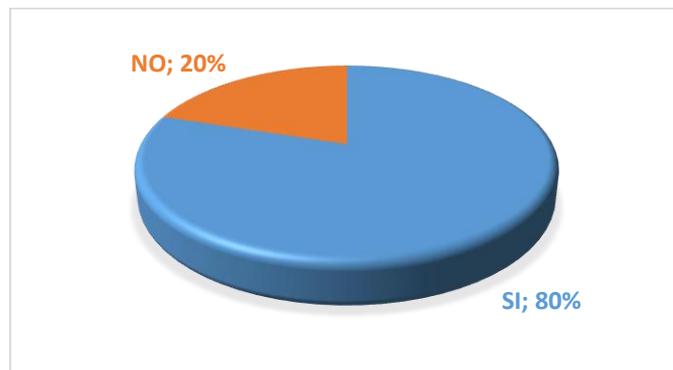
Las cooperativas encuestadas indican que apenas el 20% de las cooperativas cuentan con un área de procesos, mientras que el 80% dice que no tiene dicha área. Esto demuestra que el Riesgo Operativo no puede ser gestionado en su totalidad si no existen procesos bien levantados para el área de crédito,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



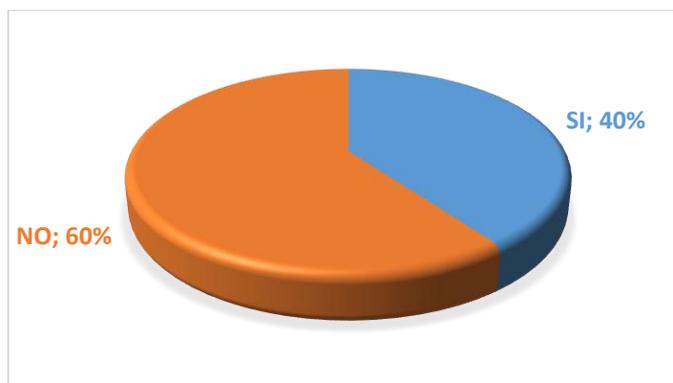
El 80% de las cooperativas encuestadas **SI** tienen un mapa de procesos que identifiquen los procesos gobernantes, los que agregan valor y los de apoyo, y apenas el 20% dice que no los tiene identificados. Esto quiere decir que la estructura de procesos debe guardar coherencia con el funcionamiento 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.

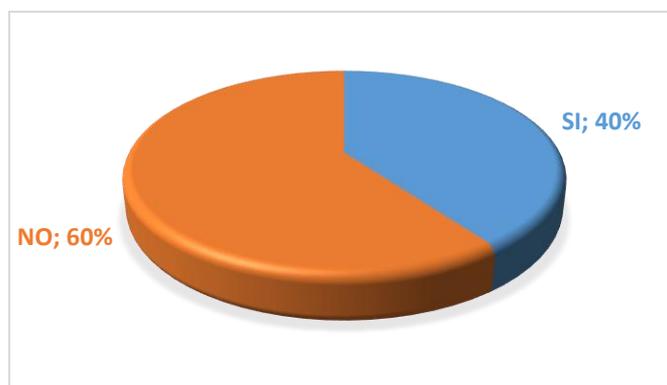
**5. ¿Tiene la Cooperativa un organigrama funcional que se encuentre actualizado con los procesos que realizan actualmente?**



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

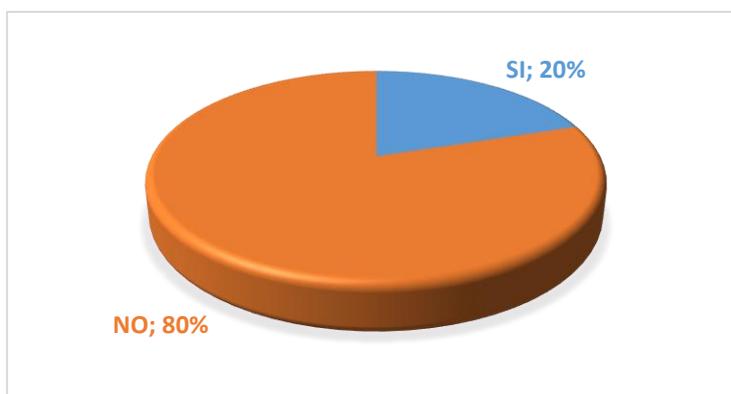
las cooperativas que SI tienen este tipo de diagramación tienen definido la jerarquización funcional y cargos a desempeñar en sus cooperativas, por lo que ayuda a minimizar los distintos tipos de riesgos que se pueden originar en una cooperativa por falta de funciones.

**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?**



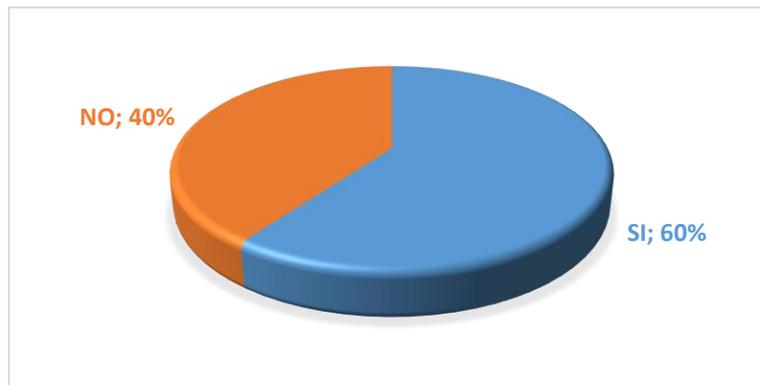
El 40% de las cooperativas **SI** cuentan con un área encargada de realizar el levantamiento in situ al otorgar un crédito, sin embargo el 60% dice que **NO** cuentan con un área que se encargue de esto. Esto quiere decir que la información receptada al solicitar un crédito puede ser no fidedigna, lo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

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



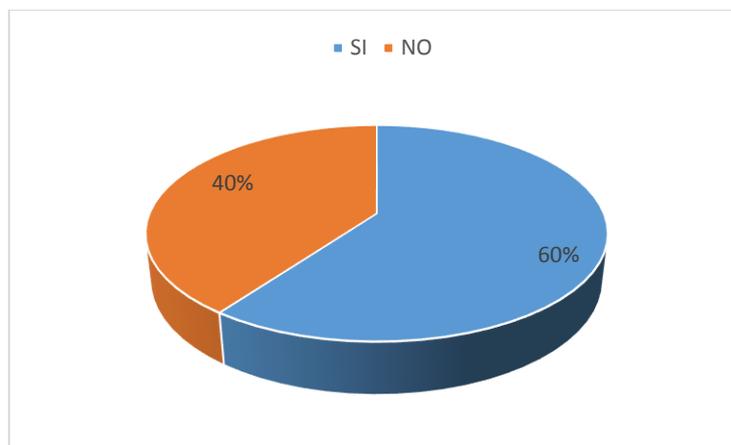
El 20% indica que **SI** cuenta con políticas y procedimientos bien definidos, mientras que el 80% indica que **NO** se encuentra bien definidos aún. Esto indica que el riesgo operativo en las instituciones que aún no gestionan las políticas y procedimientos de manera íntegra son proclives de caer en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

**8. ¿Esas políticas y procedimientos son conocidos por todo el personal?**



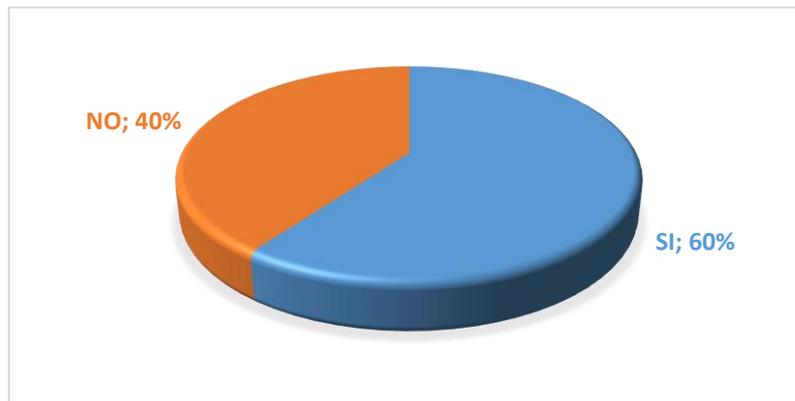
El 60% de las cooperativas encuestadas indican que su personal **SI** tienen conocimiento de las políticas y procedimientos, mientras que el 40% indica que **NO** son conocidos por sus empleados en su totalidad. Esto quiere decir que el riesgo operativo incrementa al no tener las políticas y procedimientos claros.

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



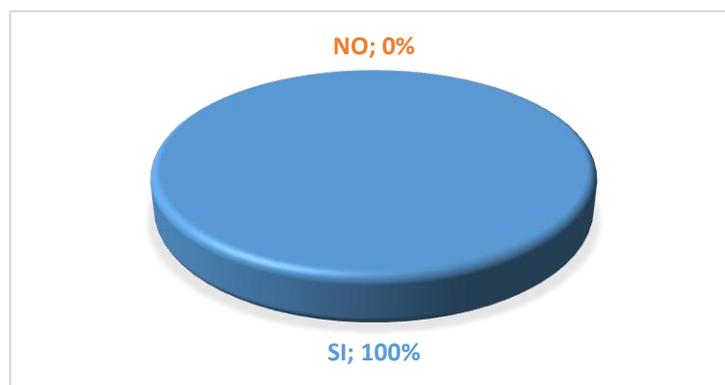
El 60% de las cooperativas encuestadas indican que las políticas y procedimientos son evaluados periódicamente. Esto quiere decir que el 40% de las cooperativas que no lo realizan son muy propensas a incurrir en riesgo operativo debido a que la falta de políticas y procedimientos no evaluados puede ocasionar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



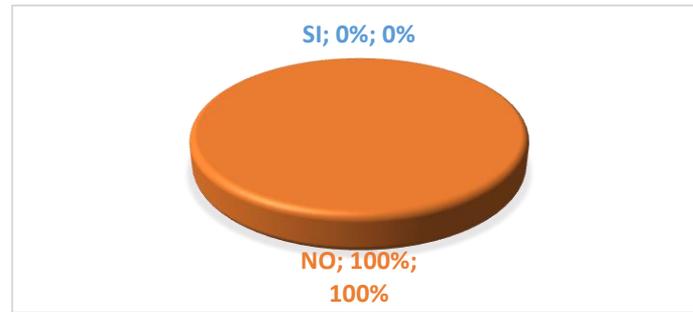
El 60% de las consultas realizadas a las cooperativas del segmento 2 indican que la cooperativa **SI** cuenta con un manual de crédito que detalla paso a paso las actividades y tareas que realiza el área de crédito para la colocación de los créditos, mientras que el 40% dice que **NO** lo tiene detallado. 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?**



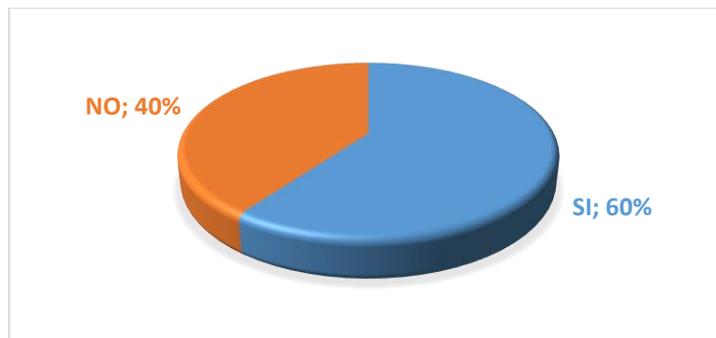
El 100% de las cooperativas cumplen con las políticas y los procedimientos para la colocación de créditos que se ajustan a la Normativa vigente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario, al igual que lo estipulado en el COMYF. Esto se debe a que su incumplimiento podría ocasionar sanciones 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?**



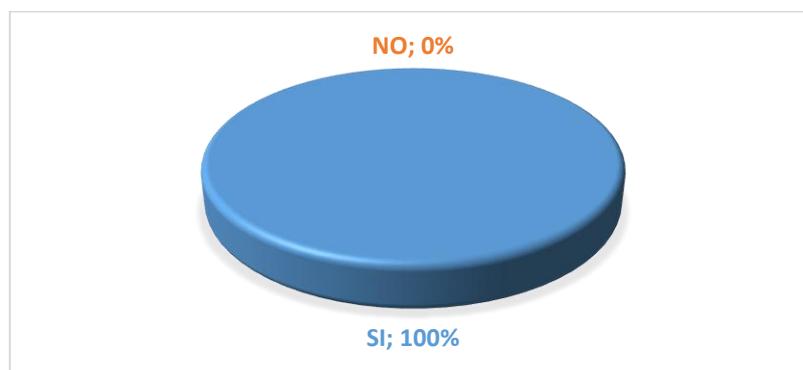
El 100% de las cooperativas encuestadas indican que **NO** tienen políticas salariales y beneficios sociales en conformidad con los estándares de empleo nacionales. Es decir el Riesgo Operativo en el caso de personas puede incurrir en fraudes por parte de sus empleados al tener niveles de empleados inconformes.

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



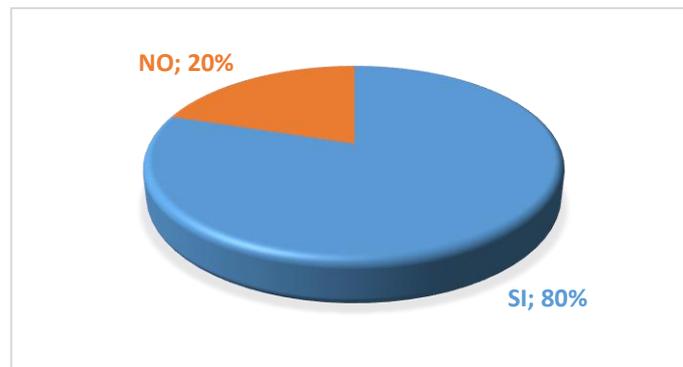
El 60% de las cooperativas **SI** capacitan/entrenan en la etapa de inducción del personal sobre la misión, visión y valores de su cooperativa, mientras que el 40% de cooperativas **NO** lo hace, esto puede ocasionar que el personal no cumpla con las metas y objetivos planteados en los ejes estratégicos 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?**



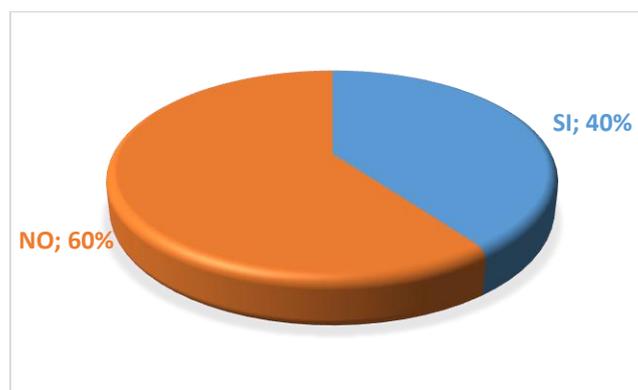
De la encuesta realizada, el 100% de las cooperativas si mantienen un código de ética revisado y aprobado por los consejos respectivos. Esto quiere decir que el Riesgo se encuentra mitigado en cuanto a cumplimiento de normativas.

**15. ¿Se mantiene para cada empleado una ficha de personal completa y confidencial?**



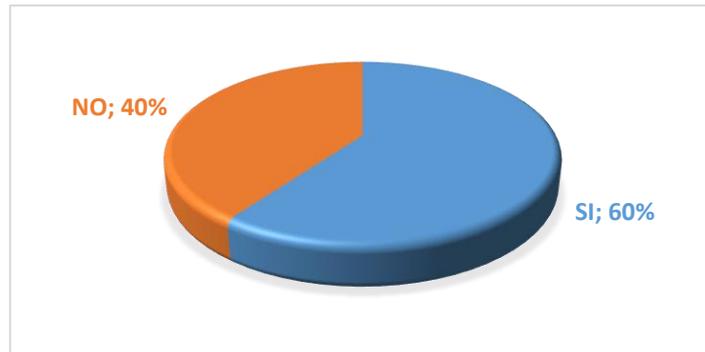
El 80% de las cooperativas **SI** mantienen una ficha de personal completa y confidencia para cada empleado, mientras que el 20% dice **NO** tenerlas, esto puede incurrir en Riesgo legal, pues es un requerimiento solicitado por el ministerio de trabajo, y además contribuye a que pueda incurrir en un 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?**



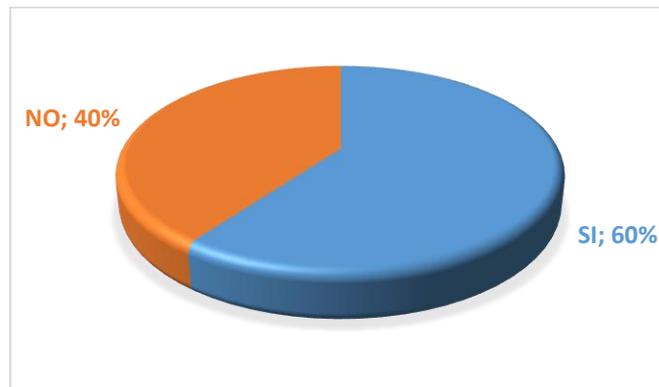
El 40% de las cooperativas indican que la rotación del personal **SI** es frecuente dentro del área de crédito, y el 60% indica que **NO** lo es. Al existir alta rotación en ésta área puede ocasionar riesgo de fraudes, falta de conocimientos por no estar capacitados y conocer bien sus tareas, además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



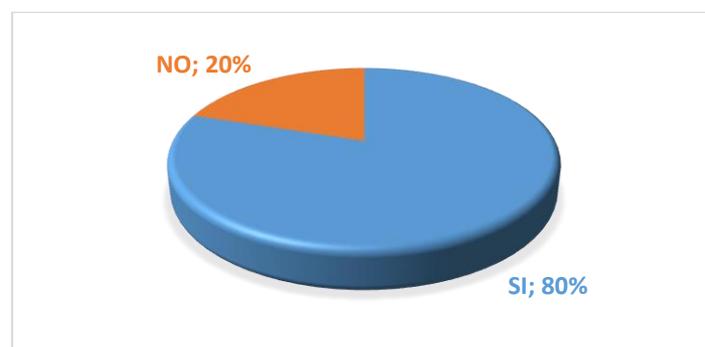
El 60% de las cooperativas encuestadas indican que **SI** tienen plan de continuidad del negocio en caso de desastres naturales y/o provocados, mientras que el 40% de las cooperativas **NO** lo tienen. Este plan de continuidad es de suma importancia para las cooperativas puesto que el no tenerlo podría 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 si 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.

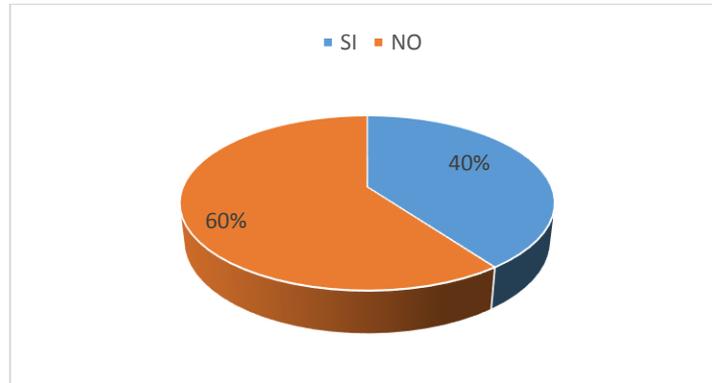
**19. ¿La Cooperativa cuenta con un manual de Seguridad Física y Electrónica que le permita mitigar el riesgo en caso de robos o fraudes internos y externos?**



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

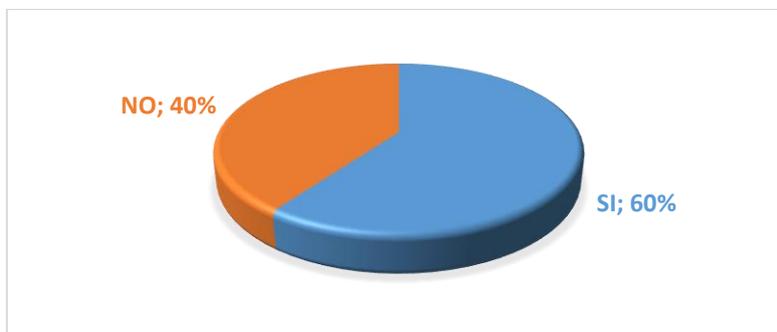
tienen. Según la Resolución # 279 de riesgo Operativo emitido por la SEPS, indica que las cooperativas del segmento 2 deben cumplir con dicho manual hasta abril 2019, por lo que el incumplimiento estará generando sanciones a la cooperativa. Además el no tener el manual indicado se presta para que la 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)?**



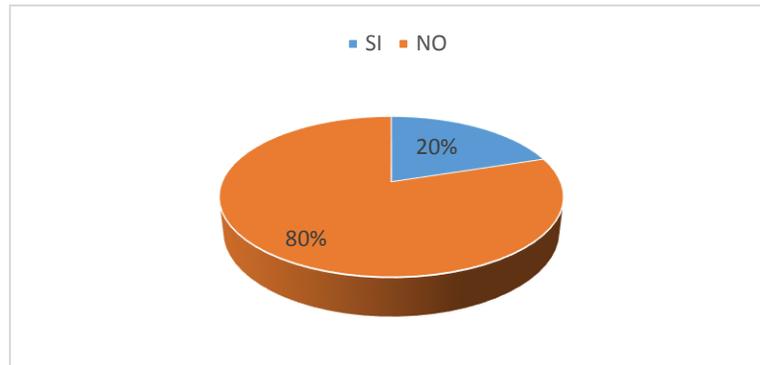
El 40% de las cooperativas indican que **SI** han realizado evaluaciones de vulnerabilidades ante ataques cibernéticos en los últimos 6 meses, sin embargo el 60% **NO** lo ha realizado, permitiendo incurrir en riesgos con respecto a fraudes internos, externos y de sistemas.

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



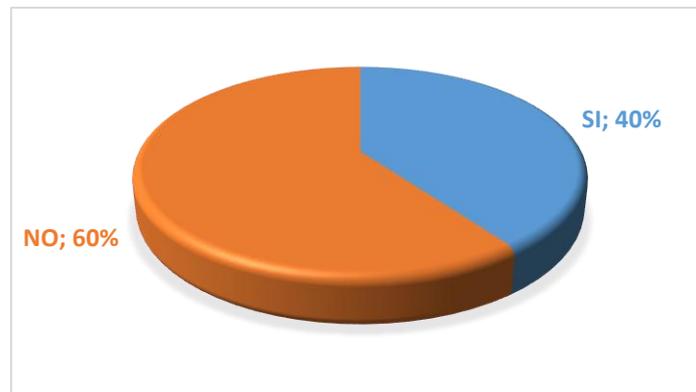
El 60% de las cooperativas indica que **SI** tienen políticas que incluyan controles para la gestión de productos y servicios proporcionados por TI, mientras que el 40% no lo tienen. La falta de controles en ésta área puede originar gastos muy altos dentro de las instituciones al no estudiar los productos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



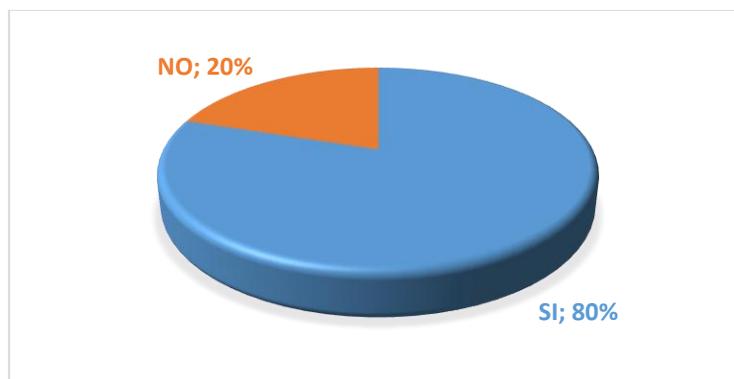
El 20% de las cooperativas encuestadas indican que si tienen una política de Tolerancia CERO hacia el fraude en todos los niveles de la institución. Este riesgo deberá plasmarse en el manual de talento humano y es de mucha utilidad socializarlo con su personal para mitigar los riesgos por fraudes.

**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.

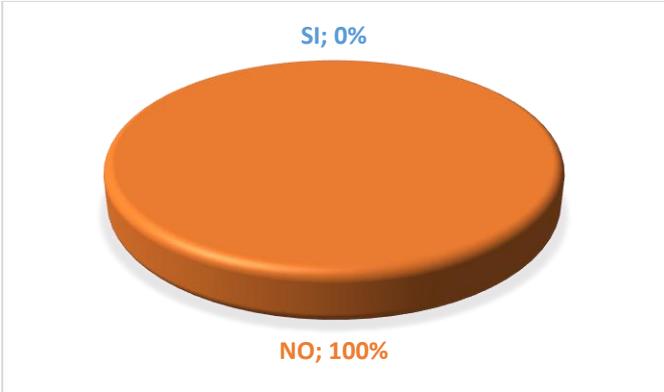
**24. ¿Se trabaja sistemáticamente la cultura organizacional remarcando principios y valores como transparencia y honestidad?**



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

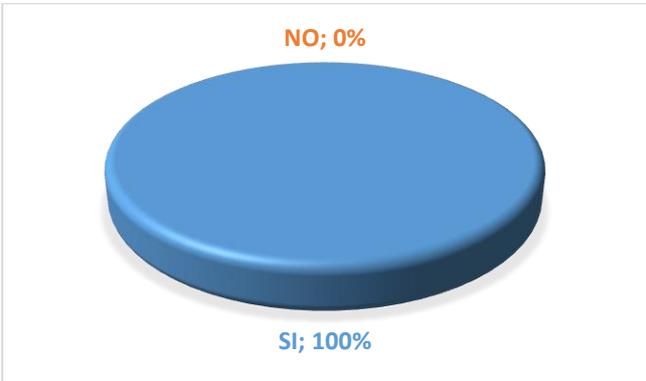
que el 20% NO lo hace significando que los ejes estratégicos en cuanto a valores y principios no deben estar definidos.

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



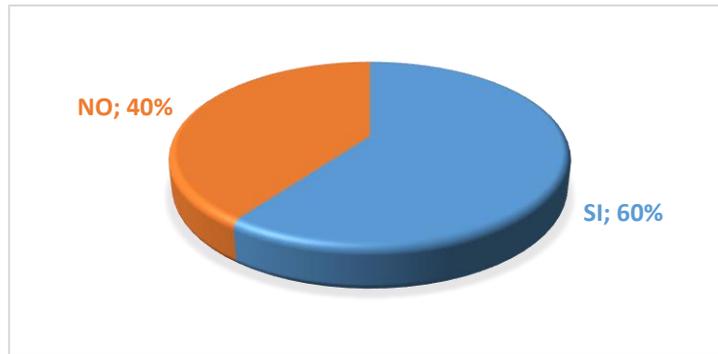
El 100% de los encuestados indican que los niveles de compensación salarial para los empleados **NO** son razonables y competitivos, lo que ocasiona inconformidad con los mismos y puede incurrir en algún tipo de riesgo de personas en la categoría de fraudes.

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



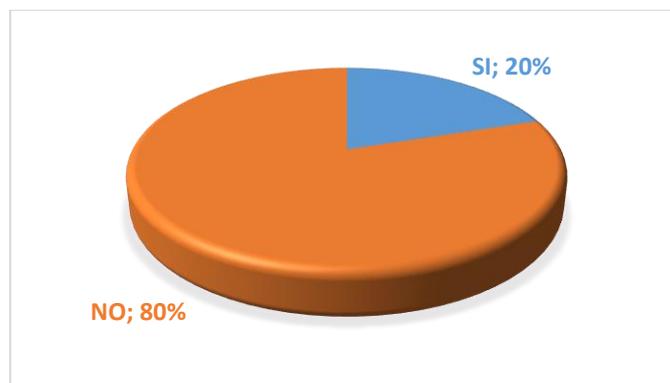
El 100% de las cooperativas indican que **SI** tienen departamento de auditoría en sus cooperativas. Lo que demuestra que existe la preocupación de parte de los gobiernos estratégicos en hacer cumplir las normativas y mitigar el riesgo.

**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?**



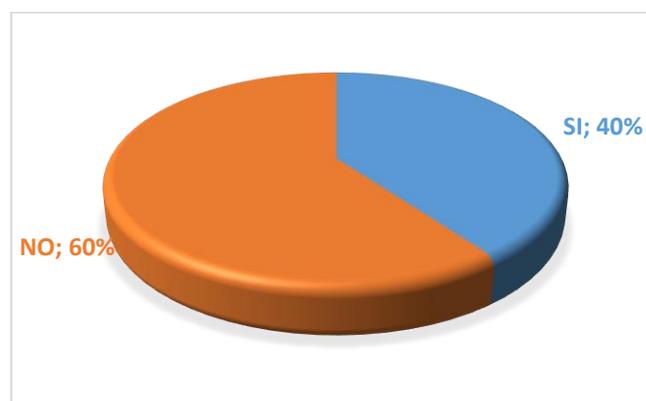
El 60% de las cooperativas indican que **SI** tienen niveles de aprobación equilibran la eficiencia, el servicio al socio y el control del fraude, de tal manera que evitan procesos burocráticos al otorgar créditos, sin embargo el 40% dice **NO** tenerlos, ocasionando un alto nivel de riesgo de crédito.

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



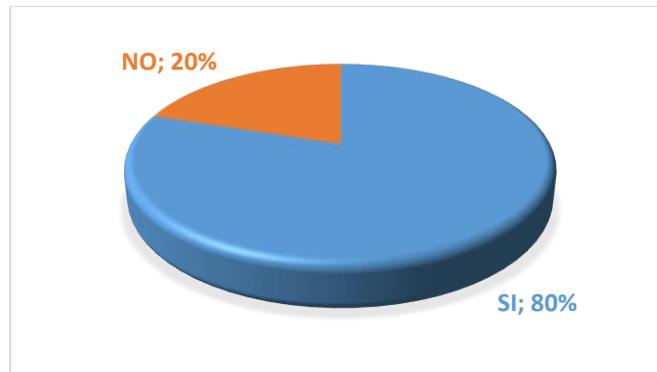
El 20% de las cooperativas encuestadas indican que las transacciones de cuentas de los empleados **SI** son clasificadas, reportadas y revisadas de manera especial, mientras que el 80% indican lo contrario. Es decir se podría incurrir en Riesgos de fraudes y lavado de activos al no contar con dicha clasificación.

**29. ¿Existen estudios de mercado previo a la utilización de los recursos en la etapa de promoción del crédito?**



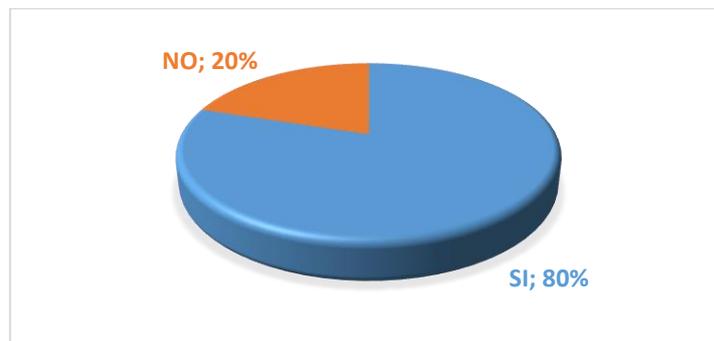
El 40% de las cooperativas indican que **SI** existen estudios de mercado previo a la utilización de los recursos en la etapa de promoción del crédito, sin embargo el 60% **NO** lo realiza, por lo que se puede estar incurriendo en gastos innecesarios en la etapa de promoción del crédito, ya que no es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

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



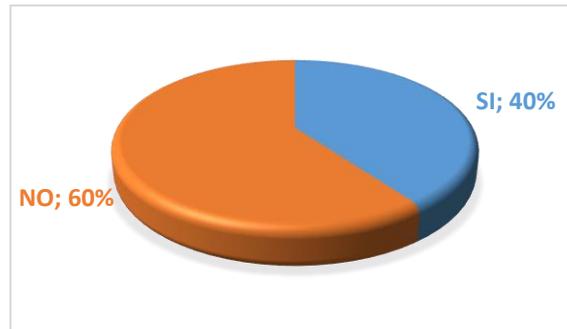
El 80% de las cooperativas encuestadas indica que las metas planteadas por la dirección o la gerencia **SI** son alcanzables y apenas el 20% indica que **NO** lo es. Esto disminuye incurrir en fraudes internos, puesto que muchas de las veces al tener metas inalcanzables de recurre a fraudes por pagos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

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



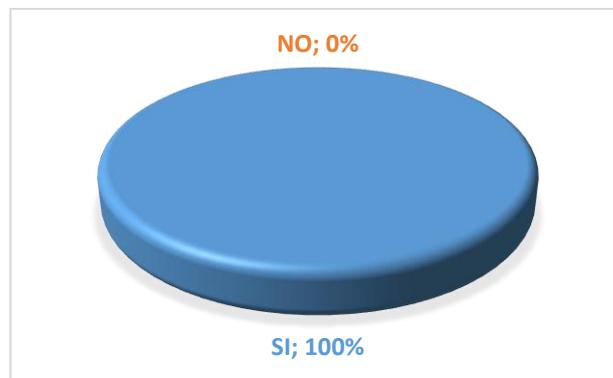
El 80% de las cooperativas indican que las metas planteadas por parte de la dirección o la gerencia **SI** son verificables, y apenas el 20% dice que **NO** lo son, esto quiere decir que las cooperativas que si pueden verificar deben llevar un plan operativo anual bien definido con metas y alcances de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



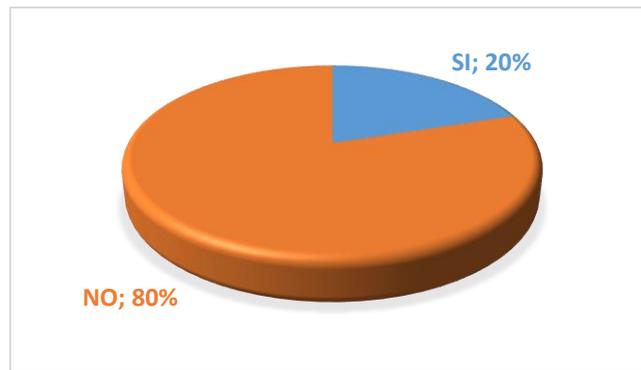
El 40% de las cooperativas indica que el departamento de riesgos **SI** realiza un análisis de cosechas para verificar la evolución de la cartera que le permita evaluar que los créditos fueron concedidos con calidad o su deterioro, mientras que el 60% dice que **NO** lo realiza. Esto quiere decir que 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?**



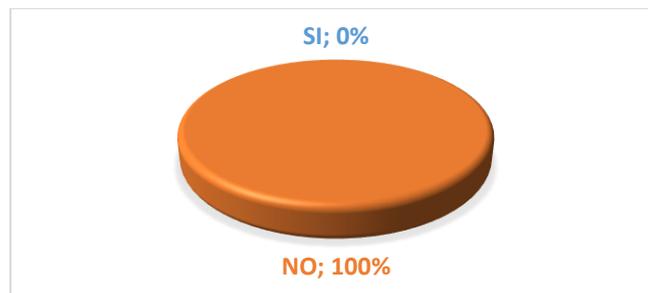
El 100% de las cooperativas indica que si cuentan con reportes de cobranzas de su cartera vencida ya sea de la cobranza interna o externa, esto quiere decir que al existir dichos controles se puede controlar el deterior de la cartera, o en su defecto se está trabajando en la gestión de la misma.

**34. ¿La cooperativa tiene un área encargada de receptor 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?**



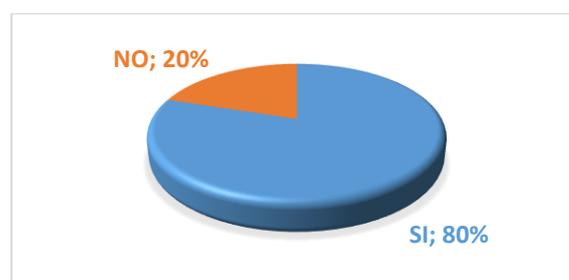
Apenas el 20% de las cooperativas encuestadas indican que SI tienen un área que se encarga de receptor y evaluar las quejas o recomendaciones por parte de los socios que le ayuden a identificar el servicio brindado antes, durante y después de otorgamiento de un crédito, mientras que el 80% NO lo tiene, 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?**



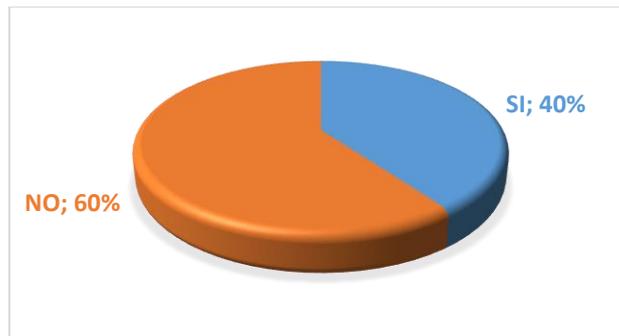
El 100% de las cooperativas que si gestionan las quejas o recomendaciones indica que **NO** están libres de alteraciones no autorizadas, es decir sus canales son ineficientes puesto que no les permite gestionar las quejas directamente a las áreas afectadas sino tienen que cumplir con procesos inadecuados 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?**



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.