



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE MAGISTER EN AUDITORÍA INTEGRAL**

Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Dolorosa Ltda.” de la ciudad Eloy Alfaro (Durán) período 2016

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTOR:** León Coronel, Gabriel Antonio

**DIRECTOR:** González Carrión, Raúl Agustín, Msc.

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

2017



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*2017*

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magíster

Raúl Agustín González Carrión

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Dolorosa Ltda.” de la ciudad Eloy Alfaro (Durán) período 2016, realizado por Gabriel Antonio León Coronel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2017

f) .....

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo Gabriel Antonio León Coronel declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Diseño y propuesta de implementación de mapa de riesgos, plan de mitigación y auditoría basada en riesgos para el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Dolorosa Ltda.” de la ciudad Eloy Alfaro (Durán) período 2016, de la Titulación de Magister en Auditoría Integral, siendo el Magíster Raúl Agustín González Carrión, Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Gabriel Antonio León Coronel  
CI. 0907925408

## **DEDICATORIA**

Dedico la elaboración de este trabajo primeramente a Dios y a la Virgen María por permitirme llegar hasta estas instancias de mi vida y brindarme salud para poder cumplir este objetivo.

A mi esposa por apoyarme incondicionalmente y alentarme en todo momento para que continúe y no desmaye, sin su valioso aporte, fortaleza y amor no hubiera sido posible culminar esta compleja tarea de investigación.

Dedico este trabajo especialmente a mis hijos Elizabeth y Héctor por su comprensión y apoyo que me brindaron en la etapa de estudios y elaboración de la tesis.

Gabriel Antonio León Coronel.

## **AGRADECIMIENTO**

Una vez finalizado el trabajo de investigación es imposible dejar de reconocer la valiosa ayuda y colaboración de varias personas que con su aporte apoyaron y guiaron a la consecución del objetivo planteado. Consecuentemente a esto es justo expresar mi sincero agradecimiento.

A mi esposa Sarita y a mis e hijos Elizabeth y Héctor por su apoyo incondicional, comprensión y estar siempre presente en todo momento.

A Universidad Particular de Loja por permitirme ser parte de los afortunados estudiantes que se formaron y prepararon en la Maestría en Auditoría Integral.

A la "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA DOLOROSA LTDA." y todo su personal, en especial al Econ. Juan Carlos Kanyat Jurado Gerente General que me dieron la oportunidad y facilitaron en todo momento la información requerida para poder cumplir con el presente trabajo de investigación y cumplir este objetivo.

Gabriel Antonio León Coronel.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	4
MARCO TEÓRICO .....	4
1.1. Marco conceptual de la gestión de riesgos .....	5
1.1.1. Modelo COSO I.....	5
1.1.2. Modelo COSO ERM.....	7
1.1.3. Normas de control interno .....	11
1.1.4. Norma ISO 9001:2015.....	15
1.2. Proceso de la gestión de riesgos .....	19
1.2.1. Contexto organizacional .....	19
1.2.2. Identificación de riesgos (tipos de riesgos) .....	21
1.2.3. Análisis de riesgos.....	24
1.2.4. Evaluación de riesgos .....	26
1.2.5. Administración de riesgos (Identificación de áreas críticas).....	27
1.2.6. Respuesta al riesgo (planes de mitigación) .....	29
1.2.7. Indicadores de gestión de riesgos .....	30
1.3. Auditoría basada en riesgos .....	31
1.3.1. Características .....	31
1.3.2. Importancia de auditoría basada en riesgos .....	32
CAPÍTULO II.....	34
ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA “LA DOLOROSA LTDA.” .....	34
2.1. Antecedentes de la organización .....	35

2.1.1. Misión, visión, organigrama funcional .....	35
2.2. Cadena de valor .....	65
2.2.1. Procesos gobernantes.....	66
2.2.2. Procesos básicos o agregadores de valor .....	66
2.2.3. Procesos habilitantes de apoyo.....	66
2.3. Diccionario de riesgos de la entidad .....	67
2.4. Análisis situacional del área o proceso .....	72
2.4.1. Evaluación de control interno .....	72
2.4.2. Identificación de riesgos .....	74
2.4.3. Diagnóstico de las áreas críticas a evaluar.....	75
2.5. Diseño del mapa de riesgos del área o proceso .....	78
CAPÍTULO III.....	82
PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS Y PLAN DE MITIGACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA DOLOROSA LTDA.” DE LA CIUDAD ELOY ALFARO (DURÁN) PERÍODO 2016 .....	82
3.1. Objetivos .....	83
3.2. Riesgos .....	83
3.3. Fuentes internas y externas.....	84
3.4. Importancia, probabilidad e impacto .....	87
3.5. Riesgo inherente .....	88
3.6. Actividades de control.....	90
3.7. Importancia, probabilidad e impacto .....	92
3.8. Riesgo residual.....	93
3.9. Plan de mitigación .....	95
CONCLUSIONES .....	97
RECOMENDACIONES .....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	99



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Componentes del análisis de riesgos .....	25
Tabla 2: Matriz de riesgos COAC La Dolorosa.....	77
Tabla 3: Mapa de riesgos de la COAC La Dolorosa.....	78
Tabla 4: Mapa de riesgos de la COAC La Dolorosa.....	80
Tabla 5: Matriz de identificación de riesgos del Departamento de Crédito .....	84
Tabla 6: Identificación de las fuentes internas y externas de los riesgos del Departamento de Crédito.....	86
Tabla 7: Determinación de la frecuencia.....	87
Tabla 8: Determinación del impacto.....	87
Tabla 9: Determinación de la gravedad .....	88
Tabla 10: Determinación del riesgo inherente.....	89
Tabla 11: Determinación de la gravedad del riesgo inherente.....	89
Tabla 12: Determinación de la gravedad del riesgo inherente.....	91
Tabla 13: Determinación del riesgo gravedad (residual) .....	92
Tabla 14: Determinación de la gravedad.....	93
Tabla 15: Determinación del riesgo residual .....	94
Tabla 16: Plan de mitigación del Departamento de Crédito de la COAC La Dolorosa Ltda. .....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 Criterios de la Norma ISO 9001:2015 .....	17
Gráfico 2 Tipos de riesgos .....	22
Gráfico 3 Administración de riesgos.....	27
Gráfico 4 Identificación de áreas críticas.....	29
Gráfico 5: Organigrama funcional de la COAC La Dolorosa.....	38
Gráfico 6: Cadena de valor de la COAC La Dolorosa .....	65

## RESUMEN

La correcta identificación y evaluación de los riesgos es un elemento crucial en la gestión de las empresas, considerando un entorno cada vez más competitivo. El riesgo es un elemento consustancial a la propia actividad organizacional y con mayor incidencia en sus diferentes actividades, en donde en la mayor parte de los casos no es posible establecer mecanismos para su completa eliminación, por lo que se hace absolutamente imprescindible gestionarlo de forma adecuada. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Dolorosa Ltda.”, fue constituida en la ciudad de Durán, Provincia del Guayas, en el año 1964 y su actividad de negocio se concentra principalmente en los segmentos de consumo y microcrédito, seguida por los créditos de vivienda y en menor proporción en los créditos comerciales. El microcrédito, es la cartera de mayor riesgo. La propuesta estuvo encaminada a elaborar un Plan de Mitigación de Riesgos para el Departamento de Crédito de la entidad, basada en los distintos sistemas de información para identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo. Se identificaron los riesgos en base a los procesos y actividades que se desarrollan, se identificaron las fuentes internas y externas, se estableció el nivel de importancia, probabilidad e impacto estableciendo valores que van desde muy baja (1) hasta muy alta (5) que al momento de calcularlos permite determinar la gravedad del riesgo. Se estableció el riesgo inherente identificando las fallas insuficiencias, valorándolos y ubicándolos de acuerdo a su nivel de gravedad ( $P \cdot I$ ). Se establecieron las actividades de control para enfrentar de forma eficaz los riesgos, para volver a valorarlos, determinando el riesgo residual que es aquel que permanecerá después de que se desarrollen las respuestas a los riesgos, finalmente se estableció el Plan de Mitigación considerando acciones, responsables, cronograma, recursos e indicadores de gestión.

**Palabras clave:** Riesgos, gestión, probabilidad, impacto, gravedad, plan, mitigación, crédito

## ABSTRACT

The correct identification and evaluation of the risks is a crucial element in the management of the companies, considering an increasingly competitive environment. The risk is an element consubstantial to the own organizational activity and with greater incidence in its different activities, where in the majority of the cases it is not possible to establish mechanisms for its complete elimination, reason why it is absolutely essential to manage it in an appropriate way . The Savings and Credit Cooperative "La Dolorosa Ltda." Was incorporated in the city of Duran, Province of Guayas, in 1964 and its business activity is mainly concentrated in the consumer and microcredit segments, followed by credit Housing and to a lesser extent in commercial loans. Microcredit is the most risky portfolio. The proposal was aimed at developing a Risk Mitigation Plan for the entity's Credit Department, based on the different information systems to identify activities or processes subject to risk. The risks were identified based on the processes and activities that are developed, the internal and external sources were identified, the level of importance, probability and impact was established, establishing values ranging from very low (1) to very high (5) that When calculating them, it is possible to determine the severity of the risk. The inherent risk was established by identifying the weaknesses, assessing them and placing them according to their level of severity ( $P * I$ ). Control activities were established to efficiently face the risks, to re-evaluate them, determining the residual risk that is that which will remain after the responses to the risks have been developed, finally establishing the Mitigation Plan considering actions, responsible, timetable, resources and management indicators.

**Keywords:** Risk, management, probability, impact, severity, plan, mitigation, credit

## INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador, cumplen una función primordial como intermediarias orientadas al ahorro y crédito lo que provoca que estén expuestas a pérdidas significativas al no realizar un adecuado nivel de análisis de riesgo en las actividades de los diferentes procesos que afectan a la organización. Uno de los elementos necesarios que se relacionan con una acertada gestión gerencial es la administración de riesgos. Son varios los pasos o fases que integran este proceso que deben cumplirse en estricta secuencia como mecanismo que asegure la culminación del proceso y una acertada toma de decisiones.

Bajo este contexto, se propone la presente investigación con el propósito de mitigar los futuros eventos por riesgo en las actividades de concesión del crédito, basado en un diagnóstico inicial del Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Dolorosa”, estableciendo posteriormente acciones para mitigar el riesgo crediticio. La investigación parte con la revisión de diferentes definiciones sobre de modelos control, proceso de gestión de riesgo y auditoría basada en riesgos. La información recolectada fue un gran referente para desarrollar la metodología de identificación del riesgo, establecer un mapa de riesgos y proponer un plan de acción.

El documento está organizado en tres capítulos. En el capítulo uno, el marco teórico se revisan conceptos, definiciones y puntos de vista de diferentes autores referentes a riesgos, riesgo operativo, gestión de riesgo.

El capítulo dos se realiza un diagnóstico del Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Dolorosa”, estableciendo los antecedentes, la misión, visión, cadena de valor, diccionario de riesgos, análisis situacional del proceso de crédito, la identificación de riesgos, diagnóstico de las áreas críticas y finalmente el mapa de riesgos de la entidad.

En el capítulo tres se presenta los planes de acción para prevenir y controlar los riesgos por evento de riesgo de crédito; y, por fallas o insuficiencias por actividad, constituidos por nueve elementos: descripción del hecho, fallas o ineficiencia, consecuencias, acción correctiva, fecha de inicio, fecha de finalización, responsables de la acción, recursos e indicadores de gestión.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación como un aporte para una acertada toma de medidas que ayuden a revertir la situación de riesgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Dolorosa”.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Marco conceptual de la gestión de riesgos**

### **1.1.1. Modelo COSO I**

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004). Las organizaciones son:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA).
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA).
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004).

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004).

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004):

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.

- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

- Ambiente de control: marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.
- Evaluación de riesgos: mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.
- Actividades de control: acciones, normas y procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.
- Información y comunicación: sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- Supervisión: evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Es decir, las empresas trazaran objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004).

Algunos de los beneficios de utilizar el estándar COSO en las organizaciones son:

- Promueve la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establece directrices para la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.
- Ayuda a la integración de los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas que la organización tenga implantados.
- Ayuda a la optimización de recursos en términos de rentabilidad.
- Mejora la comunicación en la organización.



- Mejora el control interno de la organización.

A nivel organizacional, Informe Coso I destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto de actividades adicionales, que daría como resultado procesos burocráticos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004).

A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO pretende que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual antes de la aplicación del informe era complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno. Desde su elaboración, esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas empresas para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos planteados. Dicho Informe intenta brindar un grado razonable de seguridad frente al riesgo que se presenta. Este último se define como la probabilidad que ocurra un determinado evento que puede tener efectos negativos para la organización (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004).

### **1.1.2. Modelo COSO ERM**

El Marco de Control denominada COSO ERM o COSO II, establece nuevos conceptos que no entran en contradicción con los conceptos establecidos en COSO I. “El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004)

El Coso II, es una herramienta que ayuda a las organizaciones a identificar riesgos, proporcionando una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos empresariales. (Contraloría General del Estado, 2010)

Es uno de los mecanismos utilizados para dar una guía a las actividades que se realizan en la empresa, con el objetivo de establecer información real proporcionando seguridad en las

actividades ya que es una nueva forma de administrar estableciendo el control y previniendo errores a tiempo, de tal forma que la organización no esté en riesgo.

La Administración de los Riesgos de la Empresa (ERM), proporciona un foco más profundo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Prioriza la visión del evento por sobre la del riesgo. Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. Además, amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos y a la gestión de riesgos.

El COSO II es una versión mejorada del COSO I en el que se implementan tres componentes relacionados con la determinación del riesgo, los cuales son:

- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de eventos.
- Respuestas a los riesgos.

Ambiente Interno:

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados (Scribd, 2010, pág. 78).

Es el que crea la disciplina y organiza adecuadamente la estructura empresarial, determinando las estrategias y los objetivos, como también estructurando las actividades del negocio e identificando, valorando y actuando sobre los riesgos.

Establecimiento de objetivos:

Dentro del contexto de la misión o visión, se establecen objetivos estratégicos, relacionados, alineados y vinculados con la estrategia. Es importante que la empresa tenga bien definido los objetivos, ya que servirán de base para aplicar políticas y estrategias necesarias para

alcanzar los objetivos establecidos por la organización, y servirán de ayuda para analizar posibles riesgos que puedan ocurrir.

Identificación de eventos:

La alta gerencia reconoce normalmente que existen incertidumbres que no se pueden reconocer con certeza cuándo, dónde y cómo ocurrirá un evento.

Factores externos:

- Los cambios tecnológicos pueden afectar la naturaleza y oportunidad de la investigación y desarrollo.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden afectar el desarrollo del producto, el proceso de producción, el servicio del cliente, los precios.
- La legislación y regulaciones nuevas pueden forzar cambios en las políticas y en las estrategias de operación.

Factores internos:

- Una ruptura en el procedimiento de los sistemas de información puede afectar adversamente las operaciones de la entidad.
- La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden influenciar el nivel de conciencia de control en la entidad.
- La naturaleza de las actividades, acceso a los activos y equivocada apropiación de recursos.

Evaluación de riesgos:

Para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos impuestos por la dirección, es necesario evaluarlos desde la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Para ello es necesaria una adecuada combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La evaluación de riesgos se centrará inicialmente en el riesgo inherente (riesgo existente antes de establecer mecanismos para su mitigación), y posteriormente en el riesgo residual (riesgo existente tras el establecimiento de medidas de control) (Abella, 2010, pág. 89).

La evaluación del riesgo significa que una vez identificado el riesgo hay que evaluarlo dando una valoración a los riesgos encontrados, los cuales pueden ser positivos o negativos para la

organización, se debe considerar que existen dos tipos de riesgos: El Inherente a la empresa y el residual el cual se presenta a pesar de establecer medidas de prevención.

#### Respuesta al riesgo

“La dirección debe evaluar la respuesta al riesgo en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar. Establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se deberá efectuar una reevaluación del riesgo residual.” (Abella, Gestión, 2010)

Identifica y evalúa las posibles respuestas de los riesgos y considera su efecto en la probabilidad y el impacto.

#### Actividades de control:

Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado (Meneses, 2010, pág. 48).

Son los distintos reglamentos, políticas o normas que ayudan a ejercer un control sobre las actividades que se realizan en todos los niveles de la organización, las cuales buscan como resultado minimizar al máximo los riesgos que se pueden presentar en una empresa.

Las actividades de control se encuentran interrelacionadas ya que una puede ayudar a que se cumpla otra, encaminándose a la consecución de objetivos, las mismas que permiten establecer seguridad en las operaciones que se están realizando.

#### Información y Comunicación:

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que influye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de entidad. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar de fuera hacia

el interior de la organización, información externa y relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos (Mantilla, 2010, pág. 34).

La base de toda empresa es la información ya que de esta va a depender la toma de decisiones que realice la gerencia, la misma que tiene que ser clara y oportuna, además de que se debe obtener información de todas las áreas de la empresa para que la misma sea completa, en cuanto a la comunicación debe realizarse de forma que involucre a todo el personal ya que de ellos dependerá la forma en que se establezca el control dentro de la empresa.

#### Supervisión y Monitoreo:

La Administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse sino se revisa periódicamente. Corresponde a la administración la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para robustecerlos, eliminarlos o implantar nuevos (Meneses, 2010, pág. 59).

La supervisión y monitoreo debe realizarse en todas las etapas del control interno, con el objetivo de detectar errores y corregirlos de inmediato. Es indispensable que se cumplan con estas dos actividades debido a que es una forma de asegurar que el proceso de control interno se esté ejecutando oportunamente, además debe de realizarse un seguimiento continuo.

### **1.1.3. Normas de control interno**

#### **1.1.3.1. Definición**

A continuación, se presentan diferentes definiciones que vinculan al control interno con el sistema de gestión empresarial:

Según (Meigs, 2011, pág. 23), “el propósito del control interno es Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización”.

(Catácora, 2011, pág. 67) manifiesta que “un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos”.

Según (Reyes, 2012, pág. 56), el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización no existe un mecanismo que se cerciore e informe los hechos que van de acuerdo con los objetivos.

De las definiciones se puede determinar que el control interno permite optimizar la gestión administrativa, ya que protege los recursos de la empresa evitando pérdidas por fraudes o negligencias, asegura la exactitud y veracidad de los datos contables, promueve la eficiencia de la explotación de los recursos, promueve la calidad y la mejora continua y finalmente vela porque todas las actividades de la empresa estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

### **1.1.3.2. Importancia**

(Perdomo, 2006) establece que:

El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos (pág. 26).

Conforme lo establece (Catácora, 2011) el control es importante porque:

Aporta a la seguridad de los sistemas internos que se utiliza en la empresa, determinando y evaluando los procesos administrativos, contables, financieros y operativos, detecta anomalías y errores y propone la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, administración del personal, métodos y sistemas, para que así se pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales (Catácora, 2011, pág. 56).

Según (Gordon, 2012):

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales (pág. 66).

La empresa que aplique el control interno mantendrá la seguridad de las operaciones en la empresa ayudando a que la misma cumpla con su objetivo, porque detecta los errores que afectan a la organización con la finalidad de proceder a corregirlos.

### **1.1.3.3. Objetivos**

De acuerdo a (Perdomo, 2006), el Control Interno descansa sobre tres objetivos fundamentales. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de Control Interno:

Suficiencia y confiabilidad de la información financiera, la contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones. Efectividad y eficiencia de las operaciones, se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone (Perdomo, 2006, pág. 89).

Para (Bravo, 2011), el sistema de control interno comprende todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la empresa, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos, así como también llevar la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y custodia en las operaciones. Lo principales objetivos del control interno son:

Mantener información real y confiable para la toma de decisiones, es decir debe de ser de utilidad. Invertir menos recursos con un máximo de resultados. Cumplir con la normativa legal que ampara las actividades de la empresa. Establecer políticas que representen los principales lineamientos a cumplir en las diferentes actividades que ejecute la empresa. Encontrar los errores o riesgos que pueden afectar al funcionamiento de la empresa. Disminuir y eliminar las demoras que son provocadas por errores (Bravo, 2011, pág. 56).

De acuerdo a la Contraloría General del Estado, los objetivos del control interno:

Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia. Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información. Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad. Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal (Contraloría General del Estado, 2013, pág. 1).

#### **1.1.3.4. Clasificación**

##### **Control Interno Administrativo:**

Para (Bravo, 2011):

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo, controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad. En el control administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización (pág. 43).

Según (Besley, 2011) el control administrativo:

Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa (pág. 77)

De acuerdo a (Catácora, 2011, pág. 56), el control administrativo “son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad”.

El control interno administrativo se relaciona básicamente con las operaciones administrativas, es el plan de organización que adopta cada empresa, como pueden ser las relacionadas con el Talento Humano y las Gestiones que se necesita hacer en los distintos departamentos del área administrativa; estos incluyen lo referente a Selección, Reclutamiento y Capacitación de las personas que trabajan en la empresa, mediante el establecimiento de mecanismos adecuados, para el logro de los objetivos de la administración.

##### **Control Interno Financiero:**

Para (Bravo, 2011):

Los controles financiero comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la



empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna (pág. 45).

Según (Besley, 2011) el control financiero:

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización (pág. 79).

De acuerdo a (Catácora, 2011, pág. 57) sobre el control financiero manifiesta que “este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos”.

Al hablar de control interno financiero se refiere a la protección de los recursos económicos y financieros con los que cuenta la empresa, salvaguardar las operaciones, con el objetivo de que la información contable sea real y oportuna al momento de tomar decisiones.

#### **1.1.4. Norma ISO 9001:2015**

Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad. Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora. Las cuatro etapas del sistema de gestión son: Etapa de Ideación, Etapa de Planeación, Etapa de Implementación y Etapa de Control (Poveda & Cañón, 2009).

Un eficiente sistema para la calidad y la mejora no debe ser más que una forma adecuada de hacer el trabajo para que la organización pueda alcanzar sus objetivos y metas, agregando valor a sus productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, con el fin de desarrollar y mantener ventajas que la diferencien de sus competidores.

La gestión de calidad ha evolucionado desde la simple inspección, con un carácter correctivo y consistente en separar los productos buenos de los defectuosos, hasta la Gestión de Calidad Total (TQM). Es de destacar que así como el concepto se ha enriquecido sin perder la esencia del que le antecede, las etapas para el logro de la calidad no desecha la anterior sino le

incorpora nuevas técnicas, herramientas y principios y la contextualiza según las necesidades del entorno reconociendo aportes de formas anteriores (Kotler, 2012).

El término gestión de la calidad ha sido tratado en la literatura por diferentes autores. Para (García, 2011), “la definición de calidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto una nueva óptica se focaliza más hacia la visión del cliente”

El término calidad tiene una estrecha relación con la manera en que una empresa busca la satisfacción de sus clientes, aplicando normas y procedimientos, no solo a sus procesos productivos sino a la forma y manera de tener una visión empresarial de mejora continua para alcanzar sus metas organizacionales. Las empresas deben esforzarse por entregar al cliente algo adicional al producto y esto se debe principalmente a los niveles de competitividad del mercado (Berry, 2012).

Los sistemas de gestión de calidad están cada vez más vinculados con el éxito y supervivencia de organizaciones productos y servicios, de igual forma tanto gerentes como directivos del mundo han enfatizado en la importancia que tienen las auditorias para ayudar y asegurar la calidad como uno de sus objetivos, puesto que “Las organizaciones que aplican la norma ISO tienen mayores tasas de supervivencia, de ventas y de crecimiento de puestos de trabajo” (ISO, 9001:2015, 2014).

ISO por sus siglas en inglés, International Standard Organization, es un organismo independiente, no gubernamental que reúne actualmente a más de 162 miembros de distintos países, esta nace a raíz de la Segunda Guerra Mundial para la coordinación y unificación de estándares mundiales (ISO, 9001:2015, 2014). La norma ISO 9001, desarrollada por esta organización, determina los requisitos para un sistema de gestión de calidad (SGC), en donde se especifica los detalles para un sistema de calidad centrándose en la eficiencia y eficacia para satisfacer los requisitos del cliente, estas pueden utilizarse y aplicarse en múltiples organizaciones y negocios sin importar el producto o servicio que este brinde, sea una entidad pública o privada, desde una PYME hasta una organización de gran calaje. Las normas de gestión de calidad ayudan a cumplir sistemáticamente con las expectativas de los clientes, aumentar ventas, mejorar rendimiento empresarial mediante ahorro de recursos, marcando parámetros claros para gestionar responsabilidades con el tiempo (ISO, 9001:2015, 2014). ISO 9001 es una norma de gestión de calidad reconocida mundialmente, superando el millón de certificados en el mundo. Esta norma proporciona información sobre la infraestructura, procesos, procedimientos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar

y mejorar su rendimiento, orientado hacia la eficiencia y excelencia en el producto o servicio (ISO, 9001:2015, 2014). La norma ISO 9001:2015 especifica los requisitos para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, cuando una empresa requiere demostrar una mayor capacidad para proporcionar de forma regular productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, en base a una norma legal y reglamentaria aplicables a nivel internacional para aspirar incrementar la satisfacción del cliente (ISO, 9001:2015, 2014).

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas que buscan acoplarse a un sistema de gestión de la calidad. El interés por este tema ha permitido desarrollar una serie de técnicas orientadas a gestionar y mejorar los procesos como base para articular un sistema eficiente de atención al cliente. Para cualquier organización el disponer de un sistema de aseguramiento de la calidad es de vital importancia, por cuanto el cliente desarrolla cada vez más una percepción más profunda sobre la relación entre calidad y precio, así como los servicios diferenciados que se pueden ofrecer con relación al resto de competidores.

La nueva norma ISO 9001:2015, están orientadas a ofrecer a la organización no solo una herramienta para la gestión de la calidad, sino también un marco significativo para la mejora empresarial, gracias a la eficacia y la mejora de la satisfacción del cliente. La norma aplica los siguientes criterios:



**Gráfico 1** Criterios de la Norma ISO 9001:2015  
**Fuente:** (Normas Internacionales de Gestión de Calidad, 2015)

Los requisitos de la norma ISO 9001 versión 2015 son genéricos y se pretende que se apliquen a todas las empresas, sin importar el tipo o el tamaño o los productos y los servicios que se suministren. Lo que se busca a partir de la obtención de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:

- Compromiso.
- Reputación con su organización.
- Satisfacción del cliente.
- Ventaja competitiva.

ISO 9001:2015 se ha elaborado para adaptarse a los cambios en entornos cada vez más dinámicos, complejos y cambiantes en el mundo empresarial y a la inclusión de nuevas prácticas y tecnología. El día 23 de septiembre de 2015 se publicó la Norma Internacional ISO 9001:2015. Pero hasta llegar a ese día ha habido mucho trabajo que hacer y el documento normativo ha tenido que pasar una serie de etapas que comenzaron en 2012 (ISO, 9001:2015, 2014).

La edición ISO 9001:2015 pretende seguir conservando la aplicabilidad de la norma en cualquier tipo de organización y fomentar la alineación con otras normas de sistemas de gestión elaboradas por ISO. Esta revisión se puso en marcha para adaptar la norma a la realidad actual de las organizaciones. Se trata de un cambio muy importante y delicado debido a que ISO 9001 supone el 80% de la totalidad de certificaciones mundiales (ISO, 9001:2015, 2014).

Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades: al hacer una planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1, los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es ineludible abordar con el objetivo de: a) Asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad pueda alcanzar sus resultados previstos. b) Aumentar los efectos deseables. c) Prevenir o reducir efectos no deseados. d) Alcanzar la mejora (ISO, 9001:2015, 2014).

Las acciones llevadas a cabo para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios (ISO, 9001:2015, 2014).

Las opciones para afrontar los riesgos pueden incluir: evitar riesgos, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad o las consecuencias, compartir el riesgo o mantener riesgos mediante decisiones informadas. Las oportunidades pueden llevar a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, contacto con nuevos clientes, establecimiento de asociaciones, uso de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización o las de sus clientes (ISO, 9001:2015, 2014).

La gestión del riesgo planteada sustituye a la que se han conocido hasta ahora cómo acciones preventivas. La norma ISO 9001:2015 no establece la metodología de gestión de riesgos que se deben utilizar para identificar, analizar y evaluar todos los riesgos ligados a procesos, para reducir o eliminar todos los fallos que derivan de los riesgos y se gestionan los riesgos de una manera proactiva (ISO, 9001:2015, 2014).

Los riesgos son de tipo operacional, es decir, riesgos que se encuentran muy relacionados a los procesos, actividades u operaciones que se realizan por la empresa. No se habla ni de riesgos laborales ni de riesgos que suceden en situaciones de emergencia. El objetivo que persigue es asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad funciona de forma correcta y que se obtienen todos los resultados que se esperan, además se tiene que realizar una planificación de las acciones que harán frente a todos los riesgos y las oportunidades (ISO, 9001:2015, 2014).

La implantación de un sistema integral de gestión de riesgos corporativos es, en la actualidad, una de las principales prioridades de las organizaciones. Por este motivo, no es de extrañar que en la nueva norma ISO 9001:2015 la innovación que más interés ha suscitado haya sido, precisamente, la gestión de riesgos. La gestión Integral del riesgo empresarial consiste, básicamente, en detectar oportunamente los diversos riesgos que pueden afectar a la empresa para, de esta forma, generar estrategias que se anticipen a ellos, con el objetivo de convertirlos en oportunidades de rentabilidad para la empresa.

## **1.2. Proceso de la gestión de riesgos**

### **1.2.1. Contexto organizacional**

“La Gestión de Riesgo es la disciplina de vivir con la posibilidad de que ocurran futuros eventos que puedan causar efectos adversos” (González, 2011). Esta definición adjudica a esta disciplina un carácter proactivo, que permite vislumbrar previamente las posibles dificultades que puedan mermar el desarrollo de una actividad.

La gestión de riesgos debe entenderse desde su concepto básico que es “el proceso continuo basado en el conocimiento, evaluación, manejo de los riesgos y sus impactos que mejora la toma de decisiones corporativas” (Estrada, 2015). Es decir, es un proceso dinámico que asocia el conjunto de pasos secuenciales lógicos y sistemáticos que sirven para que el administrador, identifique, valore y maneje los riesgos asociados con su organización, los cuales al ser ejecutados correctamente, ayudan a encontrar soluciones reales y prácticas a los riesgos detectados, minimizando pérdidas o maximizando oportunidades, para ello es importante entender que ningún administrador podrá tomar decisiones si no conoce el circuito del proceso del negocio.

Por otro lado, se puede definir a la gestión de riesgos como el "proceso social complejo que conduce al planeamiento y aplicación de políticas, estrategias, instrumentos y medidas orientadas a impedir, reducir, prever y controlar los efectos adversos de fenómenos peligrosos sobre la población, los bienes y servicios y el ambiente. Acciones integradas de reducción de riesgos a través de actividades de prevención, mitigación, preparación, atención de emergencias y recuperación post impacto" (Brealey, 2011).

Desde una perspectiva de riesgo, establecer el contexto consiste en definir los parámetros básicos para la gestión del riesgo, así como el alcance y los criterios para el resto del proceso. Para ello, se deben considerar, tanto los parámetros internos como los externos relevantes, así como los antecedentes de los riesgos que se están evaluando. Al establecer el contexto, debemos tener en cuenta los objetivos de evaluación de riesgos, los criterios de riesgo así como el programa de evaluación de riesgos (González, 2011).

Para una evaluación de riesgos, al establecer el contexto, se debería incluir su definición y la clasificación de los criterios de riesgo interno y externo. A la hora de establecer el contexto externo, la organización debe familiarizarse con el entorno en el que opera. Para ello, será preciso tener en cuenta factores del entorno cultural, político, jurídico, normativo, financiero, económico y de la competencia, ya sea internacional, nacional, regional o local, factores clave y tendencias que tengan impacto en sus objetivos, las capacidades y valores de los grupos de interés externos (stakeholders) (Brealey, 2011).

Por otra parte, para establecer el contexto interno, es imprescindible la comprensión de las capacidades de la organización en términos de recursos y conocimientos, los flujos de información y los procesos de toma de decisiones, las partes interesadas o “stakeholders” internos, los objetivos y las estrategias definidas para alcanzarlos, la misión, los valores y la

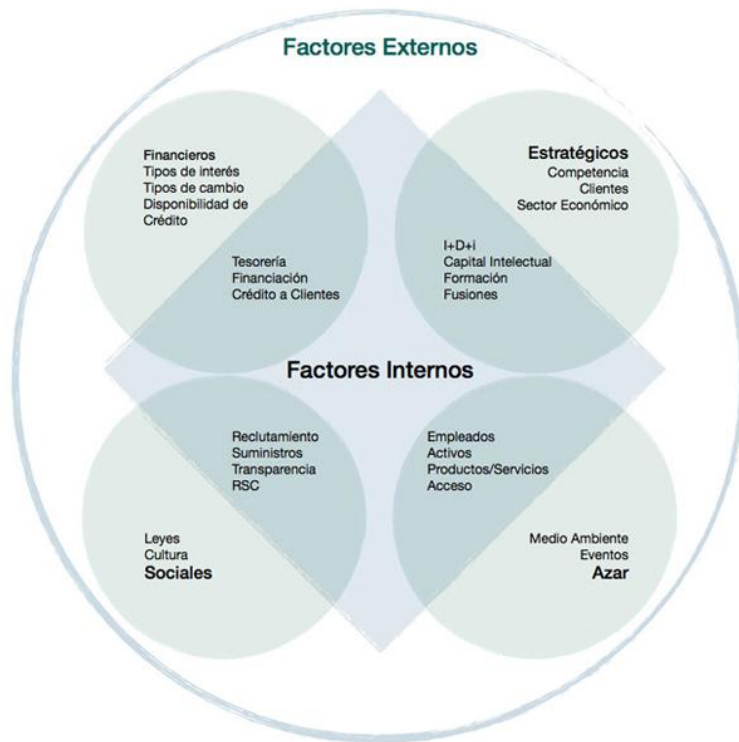
cultura de la entidad, sus políticas y procesos, las normas, estándares y modelos de referencia adoptados por la organización, las estructuras internas (organigramas, roles y responsabilidades) (Estrada, 2015).

A la hora de establecer el contexto del proceso de gestión de riesgos, también se debe definir el alcance de las actividades de gestión del riesgo, documentando explícitamente las exclusiones, el alcance del proyecto, proceso, función o actividad en términos de tiempo y localización, las relaciones entre un determinado proyecto o actividad y otros proyectos o actividades de la organización, la metodología de evaluación, los criterios de riesgo, cómo evaluar el desempeño en la gestión del riesgo, las decisiones y acciones que se tienen que hacer.

### **1.2.2. Identificación de riesgos (tipos de riesgos)**

La Gestión de Riesgos es una metodología que permite identificar, analizar y evaluar los riesgos de individuos, empresas, corporaciones y empresas públicas y privadas, definiendo medidas para su eliminación, reducción, retención y transferencia con la finalidad de conservar los activos materiales, inmateriales y personales, y permitirles alcanzar sus objetivos (Brealey, 2011).

Toda persona u organización (empresas privadas y públicas, grandes corporaciones, etc.) están expuestas a riesgos de diversa naturaleza que tienen su origen en factores internos y externos (Estrada, 2015).



**Gráfico 2** Tipos de riesgos  
**Fuente:** (Estrada, 2015)

Para (Gitman, 2012) “toda organización o empresa, independientemente del tipo de negocio que desarrolle está expuesto a diversos tipos de riesgos los cuales pueden ser inciertos. En algunos casos los riesgos están presentes en todo momento o circunstancia y son amenazas externas e internas que no precisamente son originadas por una inadecuada estructura organizacional sino que son inherentes a cualquier tipo de organización”.

El mismo autor establece que se pueden presentar riesgos, como pueden ser:

- **Riesgo Estratégico:** son las pérdidas ocasionadas por mal planteamiento de ideas inadecuadas y errores en el diseño, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, además de ineficiente en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial.
- **Riesgo de mercado:** puede generar ganancias o pérdidas a la empresa al invertir en bolsa, debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado.
- **Riesgo precio de insumos y productos:** se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja debido a posibles cambios en los precios que una empresa puede pagar por la mano de obra , materiales y otros insumos de su proceso de producción, y por los precios que puede demandar por sus bienes o servicios.



Por otro lado, el autor (Brealey, 2011), establece que los riesgos pueden ser originados desde el ámbito externo de las compañías, los cuales en su momento deben estar en capacidad de enfrentar y dar la mejor solución para que las empresas no lleguen a verse afectadas por dichas amenazas. Entre algunos riesgos estratégicos e inherentes del negocio tenemos:

- Riesgos competitivos normales a diario como lo son el precio, el servicio, la calidad, productos sustitutos etc., los cuales deben ser una razón para fortalecer los procesos, productos y servicios que se están ofreciendo; no dejando de ser un riesgo permanente.
- Riesgo de iliquidez: se pueden llegar a tener activos improductivos, exceso de financiaciones, inversiones inoficiosas, inventarios exagerados en bodega etc., los cuales en un momento dado pueden afectar de manera muy significativa la liquidez de la empresa.
- Riesgo de crédito: En los cuales se puede encontrar tasas altas de interés, desconfianza en el mercado, corrupción en general.

Respecto a los riesgos internos o de la organización, los cuales pueden suceder por carencia de buenas administraciones, ausencia de planificación de los procesos, mal clima laboral entre otros:

- Riesgo de Auditoria: inherente, detección y control; unos equipos de auditor deben ser constructivo, útil, firme, transparente y razonable en las discusiones de los hallazgos de la auditoria, debe ser muy profesional en la ejecución de su labor.
- Riesgo de Recurso Humano: Riesgos en la contratación del personal sin investigación suficiente, en la capacitación, promoción y comunicación, fraude.
- Riesgos de procedimientos: Manuales de instrucciones desactualizados, incompletos, demasiados engorrosos, obsoletos con los cuales no se permite una buena ejecución de las labores.
- Riesgo de Información: Tecnológico, disponibilidad de la información, actualización

Para (Andrade, 2011), toda transacción supone la asunción de riesgos de diferente naturaleza. Los tipos de riesgos pueden ser:

- Riesgo de crédito: Posibilidad de que la contraparte incumpla sus obligaciones contractuales.
- Riesgo de liquidez: Imposibilidad de poder deshacer una posición con la suficiente rapidez y a un precio de mercado competitivo. O bien, imposibilidad de asumir un pago

por falta de liquidez. Es un riesgo difícilmente cuantificable desde fuera de la propia empresa.

- Riesgo operacional: Riesgo asociado a la realización de las transacciones (calidad de los sistemas informáticos de gestión y control, nivel de formación, complejidad de los productos...). Es decir, posibilidad de que ocurra una contingencia en la empresa.
- Riesgo legal: Proviene fundamentalmente de las carencias legislativas en relación a la continua innovación financiera, pero también de la falta de rigor al analizar las posibles limitaciones legales de actuación de las distintas contrapartidas.
- Riesgo estratégico: Riesgo asociado a la elección de una estrategia inadecuada para permanecer y competir en el negocio.
- Riesgo reputacional: Consecuencia de un hecho adverso para la entidad. Proviene fundamentalmente de la pérdida de confianza de los clientes. Lo que puede sacar a una empresa del negocio.
- Riesgo de mercado: Posibilidad para una posición o cartera de incurrir en pérdidas ante movimientos desfavorables de los precios en el mercado.

Los diferentes autores coinciden en que el riesgo representa la inestabilidad que tiene la empresa que se traduce en la amplitud de los rangos en los que se mueven los resultados de la empresa, en función de factores que nada tienen que ver con la financiación de la misma y también está íntimamente vinculado al riesgo asumido por los medios de financiación contratados por la empresa para la adquisición de su activo.

### **1.2.3. Análisis de riesgos**

Para (Gitman, 2012), el análisis es una actividad en donde los riesgos son examinados detalladamente, intentando transformar los riesgos en información útil. El propósito de esta actividad es observar las características que pueden impactar el desarrollo, determinando cuál es la factibilidad de cada riesgo, cómo se comportan al interrelacionarse con los demás (efecto combinado) y cuáles son los más importantes. Cada riesgo debe ser comprendido a cabalidad, para permitir al líder del equipo de Gestión de Riesgo una eficiente toma de decisiones. Esta actividad, debe ser desarrollada por miembros del equipo que tengan conocimiento y experiencia en el tratamiento de riesgos, para que sean efectivamente asignados los recursos para evaluar, clasificar y priorizar los riesgos. Esta información debe almacenarse para poder tener la posibilidad, en cualquier momento, de modificarla. Por ejemplo, en un proyecto de desarrollo de software, cuando un integrante del equipo identifica un riesgo, es también el responsable de estimar los atributos de los riesgos, así como su clasificación. El líder del equipo, evalúa los valores de los atributos y las clasificaciones y realiza los cambios

necesarios. Además, otro grupo es el encargado de priorizar ese riesgo. Como resultado de esta actividad, es posible obtener información acerca de cuáles son los riesgos que deben ser gestionados (Gitman, 2012).

**Tabla 1** Componentes del análisis de riesgos

Componente	Descripción
Evaluar el riesgo	<p>Evaluar cada riesgo implica identificar sus principales atributos, estableciendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto: El efecto que causaría el accionamiento del riesgo.</li> <li>• Probabilidad: La probabilidad que el riesgo ocurra.</li> <li>• Periodicidad: El lapso durante el cual se requiere que actúe la estrategia para contrarrestar el efecto. Normalmente este riesgo está presente a lo largo del desarrollo, por lo cual este atributo podría obviarse.</li> </ul>
Clasificar	<p>Clasificar cada riesgo requiere agruparlos basándose en sus características. Los grupos, que también son llamados clases o conjuntos, muestran la interrelación entre ellos. La clasificación puede servir para identificar duplicidad de riesgos, así como para ayudar a simplificar la lista de riesgos.</p>
Priorizar	<p>Priorizar riesgos involucra lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar los riesgos más importantes y que representan una dificultad que podría hacer peligrar el proyecto.</li> <li>• Hacer un ranking con los riesgos más relevantes, basados en un criterio que varía dependiendo del proyecto (ejemplo: costo o tiempo de desarrollo).</li> </ul> <p>El producto de esta actividad es un reporte que contiene un ranking con los riesgos más significativos para el proyecto.</p>

**Fuente:** (Estrada, 2015)

De acuerdo a (Bravo, 2011), habiendo ya identificado y clasificados los riesgos, se pasa a realizar el análisis de los mismos, es decir, se estudian la posibilidad y las consecuencias de cada factor de riesgo con el fin de establecer el nivel de riesgo de una empresa. El análisis de los riesgos determinará cuáles son los factores de riesgo que potencialmente tendrían un mayor efecto sobre la empresa y, por lo tanto, deben ser gestionados adecuadamente.

(Berry, 2012), determina que el análisis de riesgos es la herramienta a través de la cual se puede obtener una visión clara y priorizada de los riesgos a los que se enfrenta una entidad: tiene como propósito identificar los principales riesgos a los que una entidad está expuesta, ya sean desastres naturales, fallos en infraestructura o riesgos introducidos por el propio

personal. En este sentido pretende identificar los riesgos más significativos que pueden afectar a la operativa de la entidad y priorizar medidas a implantar para minimizar la probabilidad de materialización de dichos riesgos o el impacto en caso de materializarse.

#### **1.2.4. Evaluación de riesgos**

(Besley, 2011), establece que la evaluación de los riesgos permite a la empresa saber la amplitud con la que afectaría a la cuenta de resultados si los riesgos potenciales se acaban desarrollando. La dirección deberá evaluar estos riesgos desde una doble perspectiva, que son la de probabilidad e impacto, aunque el horizonte temporal también es una variable fundamental, como base para determinar la mejor forma en que deben gestionarse. Los riesgos deben ser evaluados de forma inherente y residual.

La evaluación permite medir el nivel de integración de la empresa como sistema, sirve para clarificar los objetivos y fines organizacionales, ya sea que éstos estén enfocados a la productividad, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la supervivencia, la competitividad o el crecimiento de cualquier tipo de organización. El control y la evaluación sistemática de su funcionamiento deberían constituir una práctica habitual dentro de toda organización. Comprobar y valorar cómo se van engranando los diferentes y muy diversos componentes que la integran, es decisivo para su buena marcha y, sobre todo, para procurar su mejora continua, tanto en los elementos que determinan su accionar interno, como en aquellos que determinan su relación con el entorno (Picado, 2012).

La evaluación de riesgos es el proceso orientado a identificar los riesgos que conlleva el desarrollo de la actividad de la empresa para poder establecer unas conclusiones y recomendaciones justificadas para mejorar las condiciones de la aceptación del riesgo por parte de la empresa. Tras la identificación y evaluación de los riesgos se debe gestionar y controlar el riesgo, para ello, se pueden realizar distintas acciones alternativas para la adecuada gestión y control de los riesgos como son la eliminación, reducción, asunción financiera y transferencia de los riesgos a un tercero a través de fórmulas del sector asegurador o financiero (Casares, 2013).

Los riesgos se evalúan en términos de impacto y probabilidad, aunque también se pueden aplicar otras variables como la velocidad en que puede aflorar y desarrollarse el riesgo o la vulnerabilidad que tiene la empresa según su capacidad de prevención de dicho riesgo. Los riesgos se evalúan con los criterios mencionados y también hay que considerar que los riesgos no actúan por separado, sino que al momento que ocurren, unos pueden afectar a otros de,

por lo que las interacciones deben ser valoradas adecuadamente. Los riesgos evaluados se priorizan en función de los objetivos y tolerancias que se hayan definido previamente para dichos riesgos. Además de la valoración cuantitativa se deberán tener en cuenta otros aspectos más cualitativos como pueden ser los impactos que puede haber en la seguridad y salud, o en la reputación empresarial, o cualquier tema que se considere relevante (Andrade, 2011).

### 1.2.5. Administración de riesgos (Identificación de áreas críticas)

El riesgo de una organización es el nivel de exposición a las incertidumbres que la empresa debe conocer y gestionar para alcanzar sus objetivos y crear valor. No se trata sólo de analizar el componente negativo, las amenazas, se pueden considerar también las oportunidades que pueden surgir. El valor esperado de una empresa varía en función del nivel de riesgo que ésta asume. El valor se incrementa a medida que aumenta el riesgo pero hasta un límite en que la función se invierte (Catácora, 2011).



**Gráfico 3** Administración de riesgos

**Fuente:** (Catácora, 2011)

A las empresas se les exige que sean capaces de identificar y responder más rápidamente a los cambios en los riesgos, cualquier gestión directiva debe tener implícita una Gestión de Riesgos. Es determinante conocer qué tan significativo es un riesgo para la consecución de los objetivos empresariales. Se pueden definir umbrales de tolerancia de determinados riesgos, de manera que se evite controlar en exceso pero que tampoco se dejen pasar oportunidades. Los riesgos se han de identificar por categorías (financiero, operaciones, estratégico, cumplimiento) y sub-categorías (mercado, crédito, liquidez, etc.) para las diferentes unidades de negocio, proyectos de inversión o funciones corporativas. Finalmente se actúa sobre los riesgos analizando qué hacer con ellos (aceptar, reducir, compartir o evitar)

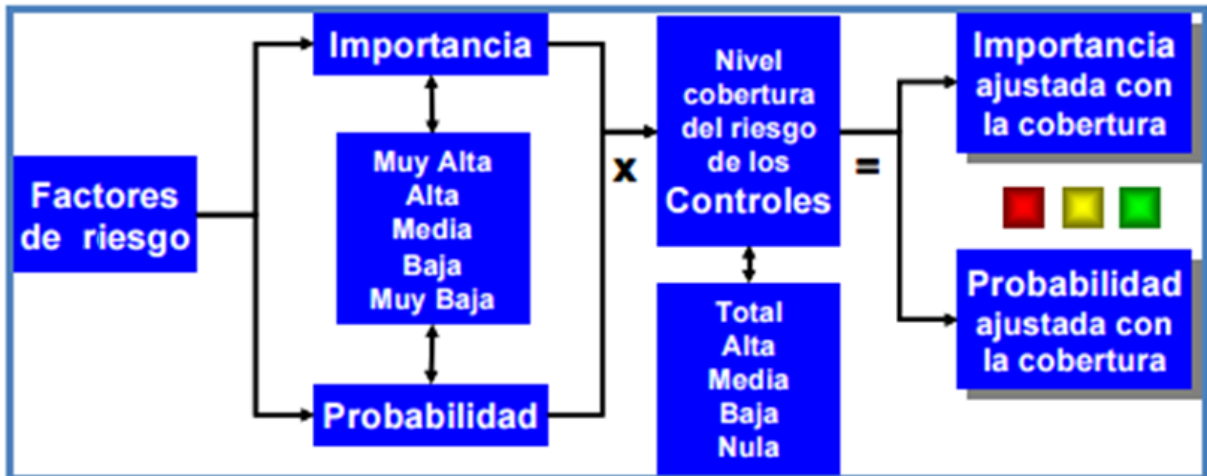
con la idea de formular una estrategia y desarrollar un plan de respuesta a dichos riesgos (Catácora, 2011).

Cada empresa tiene su propia estructura organizativa, que determina la responsabilidad sobre las distintas actividades desarrolladas. El ámbito y la distribución del análisis de los riesgos que se realice es importante vincularlo a esta estructura organizativa, con el fin de que existan responsabilidades claras para asignar la gestión de los riesgos y la ejecución de las distintas medidas que se puedan establecer para mitigarlos (áreas, líneas de negocio, áreas de soporte, etc.) (Brealey, 2011).

Una vez identificados los riesgos asociados a los distintos procesos, es necesario establecer una metodología para medirlos y priorizarlos. A lo largo de este proceso se examina también la eficacia del control interno, identificando la parte del riesgo total que no está sometida a medidas eficaces de mitigación. Se trata por tanto de delimitar, dentro del riesgo inherente, la indeterminación intrínseca de la actividad, sin considerar la existencia de los controles existentes o que se puedan implantar para mitigarlo, el riesgo residual, la variabilidad remanente que está asumiendo la empresa en una actividad y momentos concretos, a pesar de los controles que en su caso se hayan establecido a tal efecto (Catácora, 2011).

La aplicación de los criterios proporciona una calificación inicial para cada riesgo inherente, al margen de los mecanismos de control interno. Plausiblemente, estos procedimientos existirán, de manera que la evaluación inicial debe ajustarse en función de la efectividad y grado de cobertura que ofrecen dichos mecanismos, medidos en una escala cualitativa:

- TOTAL: los controles establecidos eliminan prácticamente la probabilidad de ocurrencia y/o impacto del riesgo inherente reduciéndose a Muy Bajo.
- ALTA: los controles establecidos limitan significativamente la probabilidad de ocurrencia y/o impacto del riesgo inherente reduciéndose a Bajo.
- MEDIA: los controles establecidos limitan, pero no drásticamente, la probabilidad de ocurrencia y/o impacto del riesgo inherente reduciéndose a Bajo.
- BAJA: los controles establecidos muestran debilidades significativas que impiden que sean efectivos en un elevado número de ocasiones, por lo que se mantiene la calificación inicial del riesgo inherente.
- MUY BAJA: prácticamente se produce una inexistencia de controles o bien los existentes no son en absoluto efectivos, por lo que se mantiene la calificación inicial del riesgo inherente.



**Gráfico 4** Identificación de áreas críticas  
**Fuente:** (Brealey, 2011)

Efectuada la evaluación cualitativa de cada uno de los factores de riesgo, se pueden agrupar los resultados según la tipología de riesgos, para determinar la exposición a cada uno de esos factores. Sin perjuicio de que existan otras técnicas más complejas y precisas, y manteniendo un mismo criterio de simplicidad, en donde se sugiere que la agregación de los resultados para determinar la exposición al riesgo se realice por intervalos y en función del número de factores de riesgo que se han calificado en cada uno de los niveles, con respecto al total de factores de riesgo evaluados (Berry, 2012).

### 1.2.6. Respuesta al riesgo (planes de mitigación)

Concluida la identificación de los factores de riesgo que afectan a cada una de las áreas y de los controles implantados para mitigarlos, y realizada la evaluación, es necesario analizar los resultados obtenidos con el objeto de identificar posibilidades de mejoras en el control interno de la empresa. Esto es particularmente relevante en el caso de todo riesgo residual calificado que figure en las categorías Alto o Medio–Alto, que debería ser analizado en detalle para verificar los elementos de mitigación (Picado, 2012).

El objetivo de mitigación de riesgos es reducir la exposición al riesgo dentro de los límites de los umbrales aceptables para cada organización. La exposición al riesgo es la función de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto de este riesgo en el proyecto. La estrategia de mitigación está referida a todas las acciones que se toman por adelantado o acciones proactivas. La probabilidad de ocurrencia del riesgo y su impacto se identifica y se calcula en una fase temprana a fin de evitar el daño previsto en el proyecto (Picado, 2012).

El Plan de Mitigación consiste en la evaluación de una entidad identificando áreas de alto riesgo y que acción se realizará para prevenir, reducir o eliminar a largo plazo daños y/o

pérdidas de vida y propiedad ocasionadas por la naturaleza o por el ser humano. El Plan de Mitigación garantiza el compromiso de la entidad en llevar a cabo estos objetivos. Este plan consiste en varias partes, a saber: Evaluación de peligros, Análisis de vulnerabilidad, Estrategias de mitigación, Proceso de mantenimiento del plan, Monitoreo, Ejecución de proyectos y Actualización del plan (Perdomo, 2006).

Un plan de mitigación, también llamado plan de riesgos o plan de respuesta a los riesgos, es un documento que registra el parecido de los eventos riesgosos que sucederán y reduce el impacto de dichos eventos si llegaran a suceder. Se desarrollan opciones y acciones en un plan de mitigación para mejorar las oportunidades y también las amenazas se reducen a "por debajo de un umbral aceptable" (Reyes, 2012).

### **1.2.7. Indicadores de gestión de riesgos**

Un indicador de riesgos clave (KRI) es una métrica para determinar qué tan posible es que la probabilidad de un evento, combinada con sus consecuencias, supere el apetito de riesgo de la organización (es decir, el nivel de riesgo que la compañía está preparada para aceptar), y tenga un impacto profundamente negativo en la capacidad de tener éxito de una organización (Poveda & Cañón, 2009).

Identificar indicadores de riesgos clave requiere la comprensión de las metas de la organización. Cada KRI debería ser capaz de ser medido con precisión y reflejar de manera precisa el impacto negativo que tendría sobre los indicadores de desempeño clave de la organización (KPI). Los indicadores de rendimiento clave, que a menudo se confunden con los indicadores de riesgos clave, son las métricas que ayudan a una organización a evaluar el progreso hacia los objetivos declarados (Poveda & Cañón, 2009).

Los KRI son métricas creadas para poder sintetizar objetivamente aquellos riesgos que se consideran significativos y que necesitan un tratamiento diferenciado. Estas métricas permiten llevar un registro de incidencias, monitorear su comportamiento, informar sobre su evolución, reportarlos y establecer planes de acción cuando salen de la tendencia esperada. Un KRI permite capturar la ocurrencia de un incidente, el cual se asocia a un riesgo identificado previamente y que es considerado alto, permitiendo con ello llevar un registro de ocurrencias y evaluar a través de su tendencia la eficacia de los controles que se disponen para mitigarlos (Picado, 2012).



La continua necesidad de adaptación que tienen las empresas, ante la creciente incertidumbre y complejidad de su entorno, hace que la gestión de riesgo operacional sea un factor determinante, no sólo para el logro de objetivos, también para la competitividad. Tomando en cuenta que el verdadero desafío consiste en reaccionar con oportunidad a los posibles escenarios adversos que se presenten en el camino, surgen los indicadores clave de riesgo (KRI, por su sigla en inglés), que ayudan a tomar acciones oportunas y corregir las desviaciones de metas, antes de que sucedan (Meigs, 2011).

En los últimos años, el KRI como indicador de riesgo operacional ha logrado mayor difusión, debido a las regulaciones de Basilea II y COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) en el sistema financiero, pero su aplicación y cultura es poco conocida en las empresas comerciales, de manufactura, servicios y pymes, a pesar de ser una de las herramientas más importantes en gestión del riesgo operacional (Meigs, 2011).

Los indicadores son dinámicos y pueden modificarse, integrarse o desaparecer una vez que hayan sido aplicados los controles que los mitiguen. La gestión anticipada sobre estos riesgos permitirá una reducción significativa de su exposición y el establecimiento de una estructura de límites o umbrales de tolerancia para saber a partir de cuándo o cuánto es aceptable. La efectividad de un KRI como elemento indispensable en una matriz de riesgos reside en su identificación precisa, y qué mejor que esa tarea sea elaborada en conjunto con los dueños de procesos clave, siempre tomando en cuenta que deben ser medibles en tanto estén relacionados con métricas cuantificables como números, porcentajes, volumen, etc.; previsible, ya que deben aportar señales de advertencia; comparables e informativos, debido a que se pueden comparar con periodos de tiempo o tendencias ofreciendo información de riesgo y control (Meigs, 2011).

### **1.3. Auditoría basada en riesgos**

#### **1.3.1. Características**

La Auditoría Basada en Riesgos es una forma de conducir auditorías internas y externas de diferentes tipos (de procesos, de sistemas de información, operativa, de sistemas de gestión o de estados financieros), basando su planeación y desarrollo en los riesgos críticos, es decir, los que pudieran causar el mayor impacto negativo en la consecución de los objetivos de la organización (estratégicos, operacionales, de información y cumplimiento), para confirmar si las operaciones y los productos o servicios se ajustan a lo establecido en las reglas del

negocio, las buenas y mejores prácticas de control interno y seguridad y las normas legales aplicables (Perdomo, 2006).

La auditoría con un enfoque basado en riesgos trata sobre la identificación y análisis de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos y determinar las actividades de control. Una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos (Casares, 2013).

La auditoría basada en riesgos, establece que el objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material. Es decir, el auditor, al planificar una auditoría, debe realizar un análisis de los riesgos de auditoría que pueden existir al ejecutar el trabajo y al emitir su informe.

### **1.3.2. Importancia de auditoría basada en riesgos**

La Auditoría Interna Basadas en Riesgos es de suma importancia para una organización, debido a que evalúa y verifica que los procesos o sistemas auditados satisfagan los objetivos y necesidades de la organización de manera eficaz, eficiente y segura, enfatizando en que los activos y recursos utilizados en las operaciones del negocio estén provistos de los controles y seguridades necesarias para reducir los riesgos inherentes a niveles aceptables de riesgo residual. Estas auditorías también revisan la efectividad y eficiencia de las operaciones (actividades), verifican la calidad de los productos o servicios y la seguridad de la información (integridad, disponibilidad y confidencialidad) de la empresa y de los clientes (Meigs, 2011).

Esta auditoría basada en riesgos facilita y mejora la calidad de auditoría, transforma el proceso de auditoría tradicional en una nueva estructura para evaluar de qué manera se administra los riesgos del negocio de una empresa. La ventaja de este enfoque es que permite adquirir un entendimiento integral del negocio, incluyéndolas estrategias, los riesgos de negocio y los procesos para administrarlos, lo que resulta en una auditoría efectiva y eficiente. Se centra en claves del éxito y en los indicadores claves de rendimiento (valor agregado, programas de calidad total) que impulsan a las compañías y que permite agregar valor mediante auditoría (Catácora, 2011).

La auditoría basada en riesgos, requiere identificar los riesgos; evaluar el nivel de riesgo a que están expuestas las organizaciones en el manejo y administración de dichos riesgos que sirvan de apoyo al auditor identificando áreas críticas y a focalizar su examen cuando deba establecer las actividades a auditar, y permitir la construcción del Plan General de Auditoría del siguiente año. La auditoría basada en riesgos, comprende inicialmente conocer y entender integralmente a la organización auditada, incluyendo su propósito, ambiente de control interno, consulta de la información de la rendición de la cuenta e informes, información financiera, procesos, cuentas y transacciones representativas y sus riesgos asociados, permitiendo una definición adecuada del alcance y la estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos definidos en el memorando de asignación de actividades para cada auditor (Perdomo, 2006).

**CAPÍTULO II**  
**ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA “LA DOLOROSA LTDA.”**

## **2.1. Antecedentes de la organización**

### **2.1.1. Misión, visión, organigrama funcional**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Dolorosa Ltda.”, fue constituida en la ciudad de Durán, Provincia del Guayas, en el año 1964. Inicialmente regulada por el Ministerio de Bienestar Social y desde el año 1985 por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS). Actualmente, está bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, conforme lo establece la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. La organización dispone de autonomía administrativa y financiera. De acuerdo a la Resolución No. 38 -2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera que establece la norma para la segmentación de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario, clasifica a la COAC “La Dolorosa Ltda.” en el segmento 3 clasificada por el volumen de sus activos como una institución pequeña dentro del sistema nacional de cooperativas. Su actividad de negocio se concentra principalmente en los segmentos de consumo y microcrédito, seguida por los créditos de vivienda y en menor proporción en los créditos comerciales.

La cooperativa “La Dolorosa” inicio y ha desarrollado sus operaciones en el cantón Durán, Provincia del Guayas, con una trayectoria de más de 50 años de actividad financiera, cuenta con una oficina matriz en el cantón Durán y varias agencias en la ciudad de Guayaquil. La entidad opera en dos edificios que son de su propiedad. La cooperativa tiene más dieciocho mil socios. Los ingresos y resultados presentan crecimiento sostenido, las colocaciones han mantenido un crecimiento sostenible.

#### **Misión:**

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito de Durán que brindamos servicios financieros integrales, competitivos, ágiles, oportunos con calidez y responsabilidad social para el bienestar y progreso de nuestros socios y de sus familias, así como de la comunidad”.

#### **Visión:**

“Posicionarse como la mejor opción financiera del sector cooperativo, a nivel de la región costa, mediante la provisión de servicios financieros eficientes y eficaces, que promuevan el desarrollo de nuestros socios, respetando los principios del cooperativismo”.

**Factores claves de éxito:**

- Somos una cooperativa con 51 años de trayectoria.
- Mantenemos la credibilidad de nuestros socios.
- Nuestras tasas de interés son competitivas con el mercado.
- Mantenemos solvencia patrimonial.
- Auspiciante al deporte y salud.

**Valores institucionales:**

- Honestidad.
- Innovación.
- Compromiso.
- Proactividad.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Pertenencia.

**Análisis institucional:**

La capacidad institucional analiza la disponibilidad de recursos humanos, materiales y de sistemas de información y procesos de planificación agrupados en las siguientes áreas:

**Capacidad de programación y organización:**

Se busca identificar que la COAC tenga y diseñe sistemas apropiados para la programación y organización, fundamentalmente de:

- Sistema de programación.
- Sistema de organización administrativa.

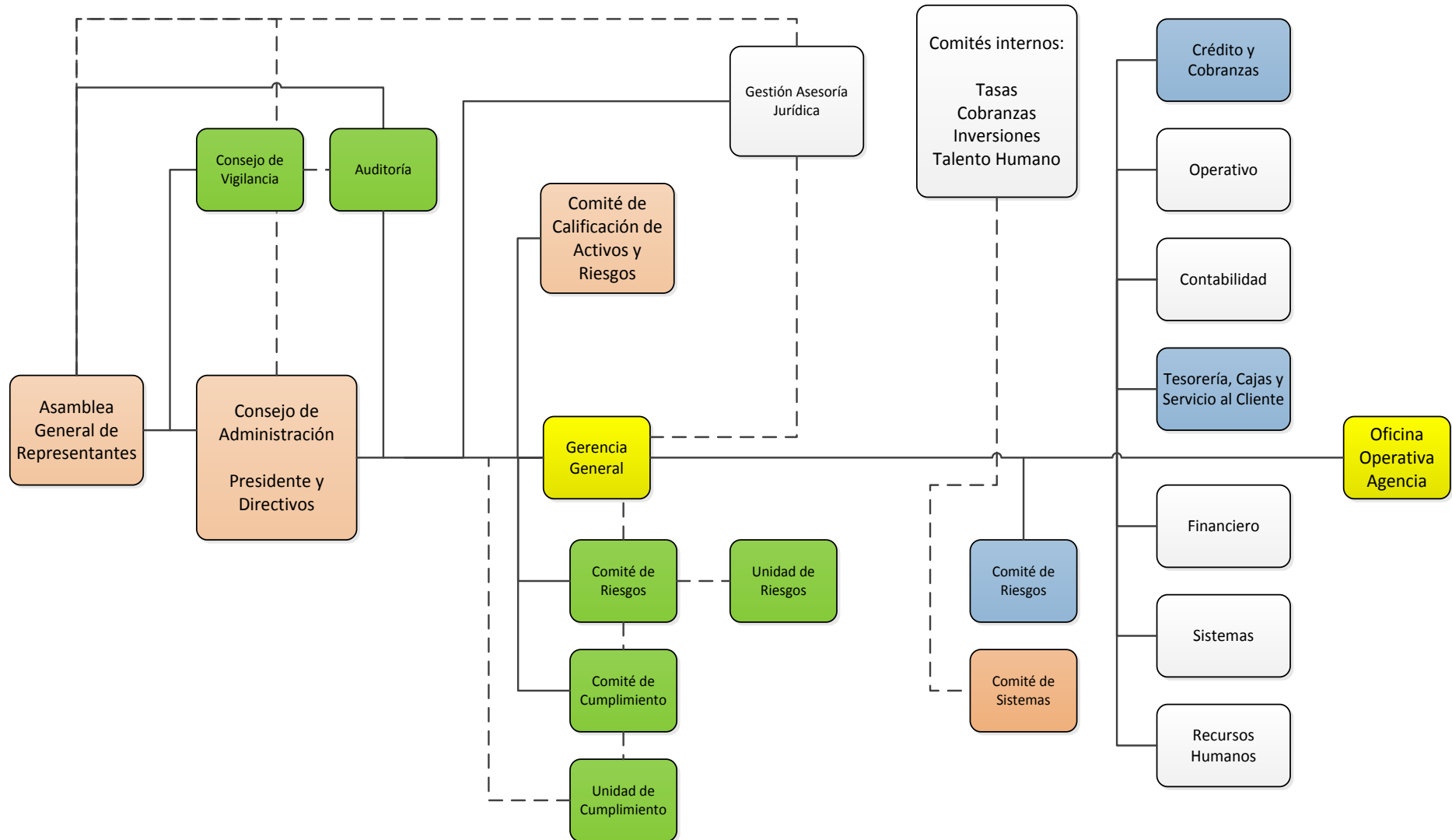
**Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas:**

Un tema fundamental es que una organización no solo planifique de forma adecuada, sino que tenga la capacidad de ejecutar las actividades programadas y organizadas,

entendiéndose como la capacidad de ejecución como la habilidad para alcanzar los resultados programados:


- Sistema de Administración de Personal
- Sistema de Administración de Bienes y Servicios
- Sistema de Administración Financiera
- Otros Sistemas que sean requeridos.

**Organigrama funcional:**



**Gráfico 5:** Organigrama funcional de la COAC La Dolorosa  
**Fuente:** (COAC La Dolorosa, 2015)





	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Responsable	Recursos Humanos
		Código	MF-001
		Versión	1.0.0.
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>Dependencia</b>		Consejo de administración	
<b>Cargo</b>		Consejo de administración	
<b>A quién reporta</b>		Presidencia	
<b>Supervisa a</b>		Todas las áreas	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
El consejo de administración será elegido por la junta general de socios, tendrá a su cargo la administración superior sociales y representa judicial y extrajudicialmente a la cooperativa para el cumplimiento del objeto social.			
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Estudios</b>		Superiores	
<b>Experiencia</b>		Dos años de experiencia en instituciones financieras.	
<b>Formación</b>		Título de tercer nivel	
<b>Habilidad</b>		Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral	
<b>IV. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Computadora</b>		Las asignadas de acuerdo al puesto	
<b>Programa de computación</b>		Utilitarios	
<b>Otros:</b>		Ejecución interna	
<b>V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo;</li> <li>2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;</li> <li>3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.</li> <li>4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia</li> <li>5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la asamblea general;</li> <li>6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;</li> <li>7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social la sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación ante la asamblea general suspende la aplicación de la sanción;</li> <li>8. Designar al presidente, vicepresidente y secretario del consejo de administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;</li> </ol>			

9. Nombrar al gerente y gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fue el estatuto o el reglamento interno;
12. Aprobar el plan estratégico, operativo anual v su presupuesto y someterlo a conocimiento de la asamblea general;
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del gerente;
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la asamblea general;
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del gerente;
17. Informar sus resoluciones al consejo de vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del reglamento;
18. Aprobar los programas de capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
19. Las demás atribuciones que señale la normativa vigente y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa.

Número de vocales.- el consejo de administración, tendrá un número variable e impar de vocales, en la siguiente forma:


1. En las cooperativas que tengan hasta mil socios, un mínimo de tres y un máximo de siete vocales principales y sus respectivos suplentes, conforme lo determine su estatuto;
2. En las cooperativas que tengan más de mil socios, un mínimo de cinco y un máximo de nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, conforme lo determine su estatuto; y,
3. El número de vocales del consejo, será renovado parcialmente de manera que, en cada elección, con excepción de la primera, se elegirán las mayorías y minorías, alternativamente.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Responsable	Recursos Humanos
		Código	MF-002
		Versión	1.0.0.
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>Dependencia</b>	Presidencia		
<b>Cargo</b>	Presidente del consejo		
<b>A quién reporta</b>	Asamblea general		
<b>Supervisa a</b>	Todas las áreas		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Presidir la asamblea general de representantes y sesiones del consejo de administración, de acuerdo a las normas legislativas.			
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Estudios</b>	Superiores		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de dos años en instituciones financieras con enfoque en cooperativismo		
<b>Formación</b>	Título de tercer nivel		
<b>Habilidad</b>	Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral		
<b>IV. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Computadora</b>	Las asignadas de acuerdo al puesto		
<b>Programa de computación</b>	Utilitarios		
<b>Otros:</b>	Ejecución interna		
<b>V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocar y presidir las asambleas generales y las reuniones del consejo de administración.</li> <li>2. Convocar a elecciones de representantes de la cooperativa.</li> <li>3. Presidir los actos oficiales de la cooperativa.</li> <li>4. Legalizar las actas de las reuniones que presida.</li> <li>5. Velar por el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa y por la aplicación de las políticas institucionales.</li> <li>6. Legalizar los documentos requeridos para el funcionamiento de la cooperativa.</li> <li>7. Las demás atribuciones que señale la normativa vigente y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa.</li> </ol>			
Documento de uso reservado	Cooperativa "La Dolorosa Ltda."	Página No. .... de .....	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Responsable	Recursos Humanos
		Código	MF-003
		Versión	1.0.0.
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>Dependencia</b>		Gerencia general	
<b>Cargo</b>		Gerencia general	
<b>A quién reporta</b>		Consejo de administración	
<b>Supervisa a</b>		Jefes departamentales	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Ejecutar los acuerdos y órdenes del consejo de administración, representará judicialmente a la cooperativa.			
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Estudios</b>		Superiores	
<b>Experiencia</b>		Experiencia de tres años en instituciones financieras con enfoque en cooperativismo	
<b>Formación</b>		Título de tercer o cuarto nivel	
<b>Habilidad</b>		Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral	
<b>IV. Herramientas necesarias para el puesto</b>			
<b>Computadora</b>		Las asignadas de acuerdo al puesto	
<b>Programa de computación</b>		Utilitarios	
<b>Otros:</b>		Ejecución interna	
<b>V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley;</li> <li>2. Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;</li> <li>3. Presentar al consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;</li> <li>4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración;</li> <li>5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el consejo de administración;</li> <li>6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;</li> <li>7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;</li> <li>8. Informar de su gestión a la asamblea general y al consejo de administración;</li> </ol>			


9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el presidente, conforme lo determine el estatuto social cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del consejo de administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del consejo de vigilancia, cuando sea requerido; y
16. Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

Documento de uso reservado	Cooperativa "La Dolorosa Ltda."	Página No. .... de .....
----------------------------	---------------------------------	--------------------------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Responsable	Recursos Humanos
		Código	MF-004
		Versión	1.0.0.
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>Dependencia</b>		Crédito y cobranza	
<b>Cargo</b>		Jefe de crédito	
<b>A quién reporta</b>		Gerente general	
<b>Supervisa a</b>		Área de crédito	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Velar por el correcto proceso de otorgamiento de créditos hasta su recuperación final.			
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Estudios</b>		Superiores	
<b>Experiencia</b>		Experiencia de tres años en instituciones financieras con enfoque en cooperativismo	
<b>Formación</b>		Título de tercer nivel	
<b>Habilidad</b>		Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral	
<b>IV. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Computadora</b>		Las asignadas de acuerdo al puesto	
<b>Programa de computación</b>		Utilitarios	
<b>Otros:</b>		Ejecución interna	
<b>V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisión a los oficiales de negocios y oficiales de cobranzas</li> <li>2. Formar parte de comité de crédito, cumplimiento, tasas de interés, inversiones y cobranzas</li> <li>3. Atención a socios y clientes sobre inquietudes inherentes al crédito o cobranzas</li> <li>4. Revisión, aprobación o negación de créditos según sea el caso, de acuerdo a las políticas internas vigentes</li> <li>5. Elaboración y envío oportuno de informe mensual de gestiones</li> <li>6. Elaboración de propuestas y estrategias de colocación</li> <li>7. Elaboración de propuestas y estrategias de recuperación</li> <li>8. Cumplimiento de las metas de colocación contempladas en el presupuesto vigente</li> <li>9. Cumplimiento de las metas de recuperación contempladas en el presupuesto vigente</li> <li>10. Cumplimiento de las metas de disminución de índice de morosidad contempladas en el presupuesto vigente.</li> <li>11. Cumplimiento de las metas de reversión de provisiones contempladas en el presupuesto vigente</li> </ol>			

12. Implementación de nuevos productos de crédito
13. Cumplimiento del plan operativo de su departamento
14. Gestión comercial y de visitas para la búsqueda de nuevos mercados potenciales en coordinación con el departamento de marketing y tesorería.
15. Gestión de cobranzas institución con oficiales de negocios, de cobranzas y departamento legal dependiendo de los casos.
16. Gestión de inspección in situ para aquellos casos de crédito de dudosa consistencia
17. Elaboración del plan de negocios o plan comercial de su departamento.
18. Cumplimiento de resoluciones dispuestas por organismos externos e internos (sbs, calificadora de riesgo, auditores externos, consejo de administración, gerencia general, etc.).
19. Actualización y elaboración de manuales de políticas y procedimientos inherentes a su área.
20. Revisión de cierres de cuentas para enviar a gerencia.
21. Revisión de las facturas por gastos de movilización en gestiones de cobranzas para enviar a contabilidad.
22. Revisión de facturas de proveedores de rastreo satelital, para el pago del servicio.

Documento de uso reservado	Cooperativa "La Dolorosa Ltda."	Página No. .... de .....
----------------------------	---------------------------------	--------------------------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Responsable	Recursos Humanos
		Código	MF-005
		Versión	1.0.0.
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>Dependencia</b>		Crédito y cobranzas	
<b>Cargo</b>		Oficial de negocios	
<b>A quién reporta</b>		Jefe de crédito	
<b>Supervisa a</b>			
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Presta el correcto asesoramiento al sujeto de crédito para la concesión del préstamo.			
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Estudios</b>		Superiores	
<b>Experiencia</b>		Experiencia de dos años en instituciones financieras con enfoque en cooperativismo	
<b>Formación</b>		Egresado o título de tercer nivel	
<b>Habilidad</b>		Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral	
<b>IV. Herramientas necesarias para el puesto</b>			
<b>Computadora</b>		Las asignadas de acuerdo al puesto	
<b>Programa de computación</b>		Utilitarios	
<b>Otros:</b>		Ejecución interna	
<b>V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>Operaciones de crédito:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de solicitudes de crédito con soportes adjuntos según manual de otorgamiento de créditos. (revisión de documentos en regla)</li> <li>2. Programación del calendario para la verificación in situ del negocio, vivienda y/o lugar de trabajo. Tanto del solicitante como del garante de la operación de crédito según su naturaleza, para establecer situación financiera del negocio y/o unidad familiar del solicitante y garante y posesión de bienes declarados en la solicitud.</li> <li>3. Llamadas de confirmación a referencias personales y/o lugares de trabajo tanto del solicitante como garantes a fin de establecer vínculos de amistad o parentesco y conocimiento de honorabilidad de los mismos.</li> <li>4. Análisis y preparación del informe de crédito respectivo según información obtenida en base a la verificación “in situ” del negocio y lugar de residencia del solicitante y garante. Generación del informe y scoring financiero para ser adjuntados</li> </ol>			
<b>En la operación de crédito:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Envío de file de crédito con el respectivo informe y análisis al jefe de cumplimiento para el registro y control de la operación crédito en el sistema del consep, para</li> </ol>			



ser ingresados a comité de crédito de manera que sean aprobados, negados y/o condicionados según resolución del comité de crédito.

**Aprobación de la operación de crédito:**

6. Una vez aprobada la operación se procede a llamar a socios principales y garantes para informar la resolución y respuesta de la operación de crédito.

**Gestión de cobranzas:**

7. Realización diaria de llamadas de cobranzas a clientes y garantes vencidos a fin de persuadirlos en el pago oportuno de sus valores vencidos.
8. Realización diaria de llamadas de cobranzas a clientes y garantes en mora o morosos a fin de prevenirlos en la toma de acciones legales y exigirles el pago inmediato de los valores vencidos.
9. Elaboración y entrega de cartas de cobranzas para clientes y garantes reincidentes en mora extendida y recepción de firmas como constancia de la gestión de cobro en el negocio o lugar de residencia de los clientes y/o garantes.

**Informes o reportes para jefatura:**


10. Elaboración de reportes semanales y mensuales de índices de gestión
11. Elaboración del respectivo pagare de la operación de crédito como documento ejecutivo de cobro, con los montos y plazos establecidos en base a la aprobación establecida en resoluciones del comité de crédito, solo para créditos de jubilados e inversiones.
12. Actualización de datos de socios y garantes.

Documento de uso reservado


Cooperativa "La Dolorosa Ltda."

Página No. .... de .....

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Responsable	Recursos Humanos
		Código	MF-006
		Versión	1.0.0.
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>Dependencia</b>	Crédito y cobranzas		
<b>Cargo</b>	Verificador de créditos		
<b>A quién reporta</b>	Jefe de crédito		
<b>Supervisa a</b>			
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Revisar los expedientes de crédito para realizar las debidas inspecciones.			
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Estudios</b>	Superiores		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de un año en instituciones financieras con enfoque en cooperativismo		
<b>Formación</b>	Egresado o título de tercer nivel		
<b>Habilidad</b>	Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral		
<b>IV. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Computadora</b>	Las asignadas de acuerdo al puesto		
<b>Programa de computación</b>	Utilitarios		
<b>Otros:</b>	Ejecución interna		
<b>V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verifica la información del socio, codeudor o clientes, proporcionadas a las institución a través de la solicitud de crédito y documentos habilitantes.</li> <li>2. Verificar la información de los garantes presentados por el cliente en la solicitud.</li> <li>3. Entrega de notificaciones de cobranzas u otros documentos de la institución.</li> <li>4. Otras actividades dispuestas por la autoridad superior.</li> </ol>			
Documento de uso reservado	Cooperativa "La Dolorosa Ltda."	Página No. .... de .....	


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Responsable	Recursos Humanos
		Código	MF-007
		Versión	1.0.0.
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>Dependencia</b>		Crédito y cobranzas	
<b>Cargo</b>		Supervisor de cobranzas	
<b>A quién reporta</b>		Jefe de crédito	
<b>Supervisa a</b>		Oficial de cobranzas	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Realizar gestiones de seguimiento de cobro a socios con cartera vencida.			
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Estudios</b>		Superiores	
<b>Experiencia</b>		Experiencia de dos años en instituciones financieras con enfoque en cooperativismo	
<b>Formación</b>		Egresado o título de tercer nivel	
<b>Habilidad</b>		Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral	
<b>IV. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Computadora</b>		Las asignadas de acuerdo al puesto	
<b>Programa de computación</b>		Utilitarios	
<b>Otros:</b>		Ejecución interna	
<b>V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión diaria de cartera y generar reporte dividendos por pagar en el sistema.</li> <li>2. Distribución de cartera vencida a los oficiales de crédito y cobranzas</li> <li>3. Controlar que los oficiales de negocios y cobranzas gestionen su cartera y hagan seguimiento de la misma.</li> <li>4. Realizar abonos a los dividendos vencidos de cuentas si hay ahorros disponibles</li> <li>5. Gestiones de cobranzas con llamadas telefónicas diariamente de cartera asignada</li> <li>6. Atención a clientes con acuerdos de pagos e información para refinanciamiento</li> <li>7. Realizar reajuste de tablas de amortización cuando solicitan los cajeros o socio para pago.</li> <li>8. Entrega de comunicaciones a socios que se encuentran atrasados en sus cuotas cartera asignada</li> <li>9. Realizar informes de las gestiones de cobranzas tanto telefónicas como terrenas</li> <li>10. Liquidación de créditos castigados para cancelación o solicitados por el dpto. Legal.</li> <li>11. Liquidación de créditos vencidos solicitados por socios para su cancelación o negociación para la recuperación</li> </ol>			


12. Seguimiento de gestiones de cobranzas de cartera asignada		
13. Débitos manuales de cartera de crédito de socios jubilados reajustando fecha y anticipando el pago cuando cobran su ingresos		
14. Recepción de cheque a fecha para pago de crédito y reportarlos a tesorería.		
Documento de uso reservado	Cooperativa "La Dolorosa Ltda."	Página No. .... de ....

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Responsable	Recursos Humanos
		Código	MF-008
		Versión	1.0.0.
<b>I. Información básica</b>			
<b>Dependencia</b>	Crédito y cobranzas		
<b>Cargo</b>	Oficial de cobranzas		
<b>A quién reporta</b>	Jefe de crédito		
<b>Supervisa a</b>	Oficial de cobranzas		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Realizar gestiones de seguimiento de cobro a socios con cartera vencida.			
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Estudios</b>	Superiores		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de dos años en instituciones financieras con enfoque en cooperativismo		
<b>Formación</b>	Egresado o título de tercer nivel		
<b>Habilidad</b>	Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral		
<b>IV. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Computadora</b>	Las asignadas de acuerdo al puesto		
<b>Programa de computación</b>	Utilitarios		
<b>Otros:</b>	Ejecución interna		
<b>V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>Gestión de cobranzas:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizan llamadas para contactar al socio y/o garante, (dejar mensajes).</li> <li>2. Se llaman a referencias que se registran en el sistema para poder localizar al socio que se encuentra en mora</li> <li>3. En caso de no existir una comunicación mediante llamadas telefónicas, se procede a realizar la gestión de visitas con cartas de notificación de comparecencia al socio y garante</li> <li>4. Cuando se lo ha ubicado al socio/cliente se procede a llegar a un acuerdo de pago, con refinanciamiento de la deuda o pago en su totalidad.</li> <li>5. De los comentarios emitidos de la gestión se procede a registrar las respectivas anotaciones</li> <li>6. En el reporte de seguimiento de cada socio, donde se registra el numero telefónico, nombre del socio/cliente, persona que se contacta al momento que se recibe la llamada telefónica (socio, esposa/o garante o algún familiar).</li> <li>7. A diario deberá contactar un promedio de 25 socios y garantes es decir 25 llamadas como mínimo.</li> </ol>			

**Gestión de negociación de refinanciamiento:**

8. Se solicita su presencia del socio a la institución
9. Se le entrega la liquidación de la cuenta a la fecha, así como también, otros valores (movilización por notificación entregada)
10. Gastos de refinanciamiento, valor que cubre el auto seguro de préstamos del nuevo crédito.
11. Refinanciamiento y si queda algún valor se abona al capital.
12. Verificar que el socio cancele los valores de los intereses antes mencionados.
13. Solicitar la cancelación sobre la revisión del buro de crédito del deudor y garante.
14. Solicitar la actualización de datos en la nueva solicitud de crédito por el refinanciamiento,
15. Anexando toda la documentación que se requiere de acuerdo al manual de cobranzas.
16. Con estos datos se procede a realizar un informe que se pone en consideración a comité de crédito para su análisis de aprobación.
17. Si el refinanciamiento es aprobado procede a realizar el pagare. Documento donde el deudor se compromete a cancelar el nuevo préstamo sobre el saldo de su capital vencido, de no ser así se procederá por la vía legal en su debida oportunidad.
18. Una vez refinanciada la deuda anterior, se llama al deudor para que reciba su liquidación, su nueva tabla de amortización con su nueva fecha de pago.
19. Se realiza este procedimiento si el socio se acoge al refinanciamiento para salir de la cartera e o d.
20. Si el socio no se acoge al refinanciamiento de pago o a ninguna otra forma de pago o cancelación se lo enviara al área jurídica para su respectiva demanda.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Responsable	Recursos Humanos
		Código	MF-009
		Versión	1.0.0.
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>Dependencia</b>	Crédito y cobranzas		
<b>Cargo</b>	Auxiliar de cobranzas		
<b>A quién reporta</b>	Jefe de crédito		
<b>Supervisa a</b>	Oficial de cobranzas		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Apoyo en las gestiones de seguimiento de cobro a socios con cartera vencida.			
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Estudios</b>	Superiores		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de un año en instituciones financieras con enfoque en cooperativismo		
<b>Formación</b>	Egresado o título de tercer nivel		
<b>Habilidad</b>	Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral		
<b>IV. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Computadora</b>	Las asignadas de acuerdo al puesto		
<b>Programa de computación</b>	Utilitarios		
<b>Otros:</b>	Ejecución interna		
<b>V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe y organiza en orden numérico las carpetas de créditos para el correcto archivo en el departamento de crédito</li> <li>2. Controla y verifica que todos los habilitantes reposen en el file antes de archivar la información proporcionada dada por los oficiales de negocios.</li> <li>3. Realiza las llamadas telefónicas preventivas a los socios o clientes por vencer (a) y en mora (b),</li> <li>4. Con la información proporcionada a través de los listado entregados por los oficiales de negocios, cruzando la información con el sistema.</li> <li>5. Revisa las cuentas de ahorros para que de ser posible, solicitar los débitos automáticos o parciales al oficial de cobranzas.</li> <li>6. Informa a diario a los oficiales de negocios sobre el resultado de las gestiones preventivas</li> <li>7. Elabora el informe del resultado de la gestión de cobranzas efectuadas.</li> </ol>			
Documento de uso reservado	Cooperativa "La Dolorosa Ltda."	Página No. .... de .....	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Responsable	Recursos Humanos
		Código	MF-010
		Versión	1.0.0.
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>Dependencia</b>	Unidad de riesgos		
<b>Cargo</b>	Consejo de administración, gerente, personal de la institución		
<b>A quién reporta</b>	Asamblea general		
<b>Supervisa a</b>	Todas las áreas		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Salvaguardar los intereses institucionales y de los socios inherentes a los riesgos de liquidez, mercado, crédito y operacional, según la normativa vigente y la estrategia institucional			
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Estudios</b>	Superiores		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de tres años en instituciones financieras con enfoque en cooperativismo		
<b>Formación</b>	Título de tercer nivel		
<b>Habilidad</b>	Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral		
<b>IV. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Computadora</b>	Las asignadas de acuerdo al puesto		
<b>Programa de computación</b>	Utilitarios		
<b>Otros:</b>	Ejecución interna		
<b>V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>Riesgo operativo:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poner en consideración del comité de riesgos la metodología que usará la COAC para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos operativos.</li> <li>2. Definir políticas y procedimientos para: seguridad de información y para la asignación de opciones y perfiles en los diferentes aplicativos que utiliza la COAC.</li> <li>3. Liderar el desarrollo, aplicación y cumplimiento de los planes de contingencia y de continuidad del negocio.</li> <li>4. Presentar al comité de riesgos las políticas tendientes a mitigar los riesgos identificados en los diferentes procesos.</li> <li>5. Presentar al comité de riesgos el análisis sobre la evolución del riesgo operativo y sus principales indicadores</li> <li>6. Participar en los procesos de creación de nuevos productos y/o servicios.</li> <li>7. Evaluar la efectividad de los planes de acción planteados por las unidades ejecutoras a fin de mitigar los riesgos identificados.</li> </ol>			



8. Recomendar mejores alternativas de negocios, mitigando futuras eventualidades por la continuidad del negocio.
9. Desarrollar e implementar la metodología para la administración del riesgo operativo que se adapte a la estructura y tamaño de la COAC.
10. Elaborar las políticas de riesgo operativo a través de las cuales se mitiguen las exposiciones de la COAC a este tipo de riesgos.
11. Dar seguimiento a la ejecución de los diferentes planes de acción propuestos por las áreas involucradas a fin de dar cumplimiento a las políticas de riesgo operativo.
12. Evaluar el riesgo operativo previo al lanzamiento de nuevos productos y/o servicios.
13. Inducir a los colaboradores en temas relacionados con el riesgo operativo y/o con los mecanismos necesarios para implementar las políticas de riesgo operativo.
14. Desarrollar reportes e informes sobre la situación de riesgo operativo de la COAC por proceso y por línea de negocio.
15. Elaborar el mapa de riesgos operativos de la COAC y monitorear e informar permanentemente sobre los cambios que esta experimente.
16. Desarrollar e implementar indicadores de gestión que permitan una adecuada gestión de control de la exposición al riesgo operativo de los distintos procesos operativos.
17. Diseñar, construir y alimentar las bases de datos de eventos de riesgo que se presenten en la COAC, de tal manera que a futuro, se puedan usar en la construcción de modelos matemáticos para la cuantificación de las provisiones necesarias para cubrir los riesgos operativos.
18. Mitigar riesgos operativos derivados de las operaciones legales de la COAC.
19. Mitigar riesgos operativos derivados de las operaciones tecnológicas de la COAC.
20. Informe de riesgo sobre los créditos superiores a \$ 10,000.00 que pasan por el dpto. De riesgos para ser analizados.
21. Revisión de reportes de estructuras para el envío a la sib.
22. Seguimiento y revisión de la información trimestral de la calificadora de riesgos.

**Riesgo de crédito:**

23. Proponer al comité de administración integral de riesgos de la entidad las políticas, de riesgos para la institución, de acuerdo con los lineamientos que fije el consejo de administración
24. Elaborar y someter a consideración y aprobación del comité de administración integral de riesgos la metodología para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la institución en sus operaciones
25. Velar por el cumplimiento de los límites dispuestos al riesgo y los niveles de autorización dispuestos
26. Revisar de forma sistemática las exposiciones por tipo de riesgos respecto de los principales clientes, sectores económicos de actividad, área geográfica, entre otros
27. Diseñar un sistema de información basado en reportes objetivos y oportunos, que permitan analizar las posiciones para cada riesgo y el cumplimiento de los límites fijados; e, informar periódicamente al comité de administración integral de riesgos
28. Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes y proponer al comité los planes de contingencia que consideren distintas situaciones probables, según corresponda
29. Implantar de manera sistemática en toda la organización 'y en todos los niveles de personal las estrategias de comunicación, a fin de entender sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos
30. Calcular las posiciones de riesgo y su afectación al patrimonio técnico de la entidad
31. Analizar la incursión de la institución en nuevos negocios, operaciones y actividades acorde con la estrategia del negocio con sujeción a las disposiciones legales, normativas y estatutarias, en cumplimiento del proceso de administración integral de riesgos
32. Analizar el entorno económico y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados en los que opera; y,
33. Las demás que determine el comité de administración integral de riesgos de la entidad.
- 34.


**Riesgo de liquidez:**

35. Medir y controlar diariamente la exposición al riesgo de liquidez que mantiene la COAC, de acuerdo a la metodología aprobada por el comité integral de riesgos.

Documento de uso reservado

Cooperativa "La Dolorosa Ltda."

Página No. .... de ....

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Responsable	Recursos Humanos
		Código	MF-011
		Versión	1.0.0.
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>Dependencia</b>	Unidad de riesgos		
<b>Cargo</b>	Analista de riesgos		
<b>A quién reporta</b>	Jefe de riesgos		
<b>Supervisa a</b>			
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Eficiente manejo para el envío ágil y oportuno de información de estructuras requeridas por el organismo de control y elaboración de más información requerida por la institución.			
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Estudios</b>	Superiores		
<b>Experiencia</b>	Experiencia de dos años en instituciones financieras con enfoque en cooperativismo		
<b>Formación</b>	Egresado o título de tercer nivel		
<b>Habilidad</b>	Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral		
<b>IV. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Computadora</b>	Las asignadas de acuerdo al puesto		
<b>Programa de computación</b>	Utilitarios		
<b>Otros:</b>	Ejecución interna		
<b>V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de herramienta para generar reportes diarios de liquidez y morosidad de agencia, matriz y consolidado.</li> <li>2. Preparación, elaboración y envío de reporte de liquidez estructural a la SEPS.</li> <li>3. Elaboración y envío de estructura r 36. A la SEPS.</li> <li>4. Elaboración y envío de estructura b 45. Mensualmente.</li> <li>5. Elaboración y envío de estructura b 46. Mensualmente.</li> <li>6. Elaboración y envío de estructura b 48. Mensualmente.</li> <li>7. Elaboración de los anexos bi. B2. Mensualmente.</li> <li>8. Preparación, elaboración los datos concedido, recuperación de crédito mensual.</li> <li>9. Preparación, elaboración para sacar los datos de los 100 mayores depositante para realizar la estructura b 48. Mensual.</li> <li>10. Preparación, elaboración del cuadro de inversión para realizar la estructura b 45. Mensual.</li> <li>11. Preparación, elaboración del control de los socios y cliente de ahorros activos e inactivos.</li> <li>12. Elaboración y envío de estructura l 03. Mensualmente.</li> </ol>			

13. Elaboración y envío de estructura I 01. Eventual (de ser necesario).
14. Elaboración y envío de estructura I 02. Mensual.
15. Elaboración y envío de estructuras I 04. Mensual.
16. Elaboración y envío de estructuras I 06. Mensual.
17. Elaboración y envío de estructura I 05. Semanal.

**Manejo del modelo de riesgos: generación de reportes y estructuras solicitado por la SEPS, la información a proporcionar es:**


18. Preparación y envío de estructura r 41. Mensualmente.
19. Preparación y envío de estructura r 42. Mensualmente.
20. Preparación y envío de estructura r 45. Mensualmente.
21. Generación reporte sensibilidad de brechas. Mensualmente.
22. Generación reporte sensibilidad del margen financiero.
23. Generación reporte sensibilidad del valor patrimonial.
24. Generación reporte de brechas de liquidez contractual.
25. Generación reporte de brechas de liquidez esperado.
26. Generación reporte de brechas de liquidez dinámico.

**Trabajos con los saldos de cartera para:**

27. elaborar reporte de mora por oficial.
28. Obtención de datos sobre la administración de cartera.
29. Obtención de tasa y plazo promedio ponderado de la cartera de crédito por segmento.

**Otros archivos elaborados:**

30. Elaboración de reporte de inversiones, para obtención de las bandas de inversiones de acuerdo a las
31. Bandas contables (tiempo y monto).
32. Elaboración de reporte de saldos de cuentas para la volatilidad (modelo de riesgos).
33. Elaboración de reporte con la recuperación por oficial.
34. Revisión de documentación en solicitudes de crédito (cuando fuere necesario), se revisa que toda la
35. Documentación este completa y en orden; esto es solo para los créditos superiores a \$ 10,000.00 que pasan por el dpto. De riesgos para ser analizados.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Responsable	Recursos Humanos
		Código	MF-012
		Versión	1.0.0.
<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>Dependencia</b>		Área financiera	
<b>Cargo</b>		Jefe financiero	
<b>A quién reporta</b>		Gerencia general	
<b>Supervisa a</b>			
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Gestionar los recursos financieros, así como la elaboración de reportes e informes de la gestión financiera y actividades inherentes a la administración de los recursos relacionados a la optimización de la rentabilidad, productos y servicios financieros, fuentes de financiamiento, uso de activos ociosos.			
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Estudios</b>		Superiores	
<b>Experiencia</b>		Experiencia de dos años en instituciones financieras con enfoque en cooperativismo	
<b>Formación</b>		Título de tercer o cuarto nivel	
<b>Habilidad</b>		Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral	
<b>IV. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO</b>			
<b>Computadora</b>		Las asignadas de acuerdo al puesto	
<b>Programa de computación</b>		Utilitarios	
<b>Otros:</b>		Ejecución interna	
<b>V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<b>Gestión financiera y presupuestal:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar y asesorar a todos los departamentos en la elaboración de sus anteproyectos de presupuesto de su área.</li> <li>2. Analizar y ajustar los anteproyectos de presupuesto enviados por los diferentes departamentos.</li> <li>3. Elaborar y coordinar la formulación del presupuesto de la institución. Presentar a la gerencia el borrador del presupuesto hasta el 15 de noviembre de cada año para su análisis y correcciones para que la gerencia envíe el definitivo el 30 de noviembre de cada año al consejo de administración</li> <li>4. Seguimiento y control mensual de las variables que integran el presupuesto aprobado por el consejo de administración y su cumplimiento presupuestario.</li> <li>5. Analizar si el presupuesto aprobado por el consejo de administración se está ejecutando como fue formulado, las causas de las desviaciones si las hubiera con respecto a la programación inicial o ajustada y proponer las medidas correctivas.</li> </ol>			

6. Proponer modificaciones presupuestarias en caso de ser requerido para beneficio de la institución en base a la consecución de los objetivos planteados por la misma.
7. Presentar a consideración del gerente general las reformas presupuestarias presentadas por cada uno de los departamentos de la institución.
8. Analizar trimestralmente los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, ambientales que afecten positiva o negativamente al país y específicamente al sector financiero cooperativo.
9. Analizar el impacto financiero que podría conllevar un evento externo no esperado que podría afectar positiva o negativamente al sector financiero cooperativa y específicamente a la institución: por ejemplo cierre de cooperativas, corridas de depósitos, etc.
10. Actualizar trimestralmente el FODA institucional (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de tal manera que se puedan optimizar las fortalezas y oportunidades y mitigar las amenazas y reducir las debilidades.
11. Analizar los indicadores financieros de la cooperativa: indicadores de suficiencia patrimonial, indicadores de estructura calidad de activos e índice de morosidad y rendimiento de la cartera, cobertura de provisiones para cartera improductiva, indicadores de eficiencia microeconómica, indicadores de rentabilidad roa y roe, indicadores de intermediación financiera y eficiencia financiera, liquidez, vulnerabilidad del patrimonial y solvencia patrimonial y su comparación con el sistema financiero cooperativo. Elaborar planes de optimización de ingresos que conlleven a mejorar los resultados económicos de la institución así como de sus indicadores financieros.
12. Elaborar planes de control de gastos que conlleven a mejorar los resultados económicos de la institución así como de sus indicadores financieros.
13. Elaboración y actualización del sistema de costeo de los productos y servicios financieros
14. Elaboración del plan estratégico de la empresa
15. Elaboración del plan operativo institucional
16. Seguimiento trimestral sobre el cumplimiento del plan estratégico, informar las desviaciones a la gerencia gerencial para que a su vez la gerencia coordine con los jefes departamentales el cumplimiento de los objetivos planteados

17. Seguimiento trimestral sobre el cumplimiento del plan operativo institucional, informar las desviaciones a la gerencia gerencial para que a su vez coordine con los jefes departamentales el cumplimiento de los objetivos planteados
18. Elaboración de manuales de políticas y procedimientos del área financiera de acuerdo a las necesidades.
19. Analizar costo - beneficio de las distintas propuestas de nuevos productos dentro de la cooperativa, así como alianzas estratégicas con otras empresas, etc.
20. Analizar costo - beneficio en el caso de que la cooperativa incurriera en la apertura de nuevas agencias.

**Gestión en contabilidad:**

21. Participar en las operaciones de cierre contable
22. Seguimiento y comprobación de la coherencia de los estados contables y económico financieros de la institución
23. Analizar la información contable obtenida del sistema computarizado
24. Analizar conjuntamente con el área contable los ajustes a realizar a la información ingresada al sistema cuando sea necesario, con el fin de lograr un adecuado registro de las operaciones que afectan la situación económica - financiera.

Gestión en tesorería

25. Analizar la información de tesorería obtenida del sistema computarizado: anexos de ahorros, depósitos a plazo fijo, depósitos restringido y certificados de aportación
26. Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y su crecimiento)
27. Determinar el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente
28. Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos
29. Analizar el flujo de caja de la institución (disponibilidad) enviado por el departamento de tesorería
30. Planear a corto y largo plazo las inversiones de la cooperativa, en que se invierte, como se invierte, y cuanto se invierte participando en el comité de inversiones
31. Controlar los límites de las inversiones que no afecten la liquidez de la empresa.
32. Compatibilizar el ritmo de ejecución del presupuesto con el flujo efectivo de fondos.



33. Controlar los saldos efectivos de las cuentas bancarias para mejorar su utilización.
34. Proponer tasas pasivas nominales para depósitos de ahorro y depósitos a plazo que ayuden al mejoramiento de los costos por intereses causados. Propuesta que deberá ser presentado al comité de tasas de interés
35. Seguimiento de servicios financieros tarifados máximos de acuerdo a la normativa vigente

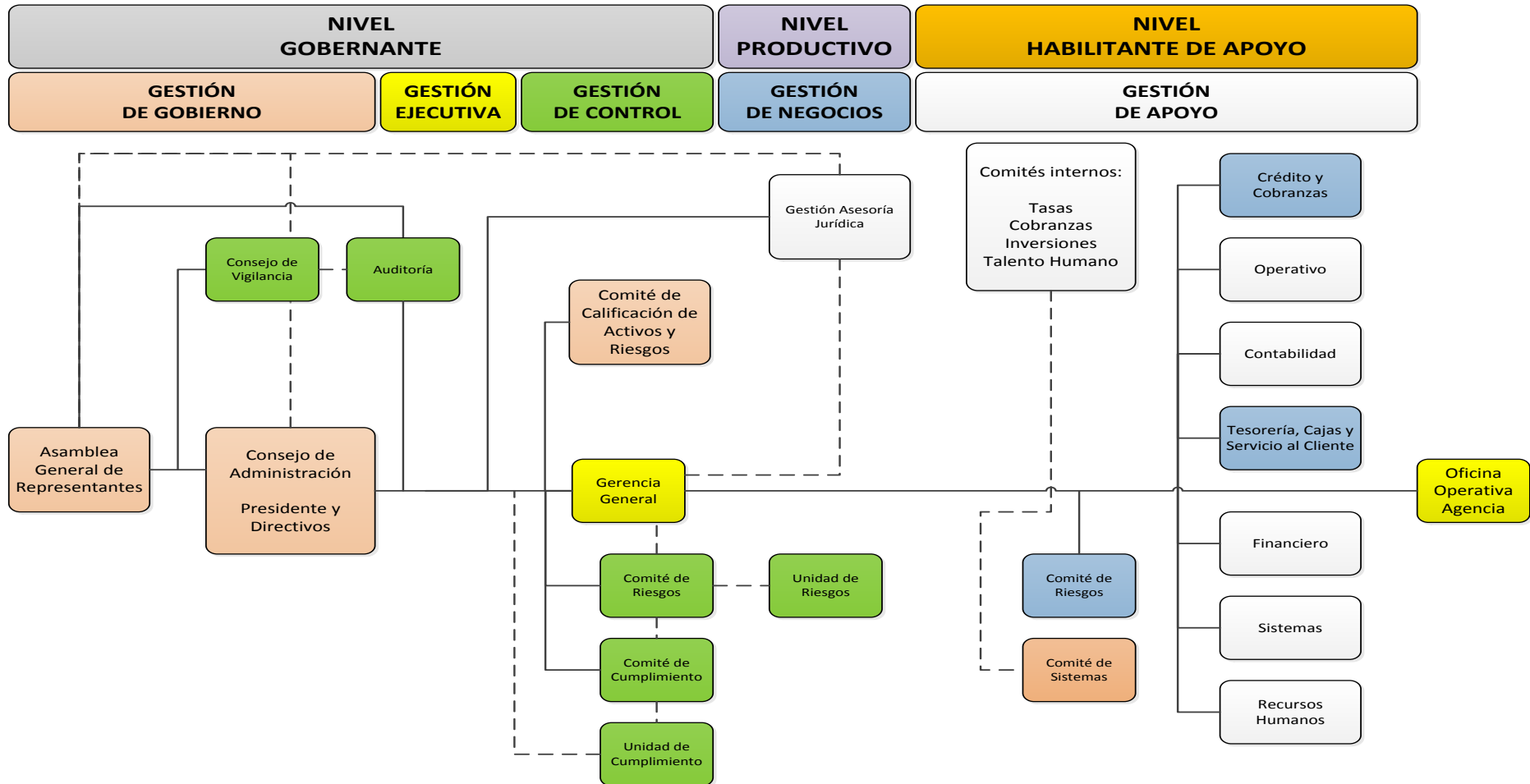
**Gestión en crédito y cobranzas:**

36. 37. Seguimiento y control diario y/o mensual de gastos provisiones de cartera de crédito consolidado y por oficial de tal manera que esta información alerte al departamento de crédito y cobranzas si estas provisiones están por encima del máximo establecido y que puedan perjudicar la utilidad mensual de la empresa.
37. Cálculo de los gastos provisiones máximo que debe tener la cooperativa para no incurrir en perdida mensual y cumplir con la utilidad mensual presupuestada e informar a la gerencia general para su coordinación con el. Departamento de crédito y cobranzas
38. Seguimiento y control diario cartera improductiva consolidad, por tipo de producto y oficial de crédito, de tal manera que esta información alerte al departamento de crédito para su control y correctivos en caso de que exista incrementos
39. Seguimiento y control diario y/o mensual de índice de morosidad por tipo de producto y oficial de crédito, de tal manera que esta información alerte al departamento de crédito para su control y correctivos en caso de que exista incrementos
40. Seguimiento y control diario y/o mensual de colocación de tal manera que esta información alerte al departamento de crédito y cobranzas para su control y correctivos en caso de que la colocación no cumpla el mínimo requerido y que pueda afectar a los ingresos generados por cartera de crédito y por consiguiente a la utilidad de la empresa.
41. Seguimiento y control diario y/o mensual de socios que deterioran su calificación perjudicando en provisiones, información deberá entregarse al departamento de crédito para su respectivo control y gestión en la recuperación

42. Elaboración de propuestas de incentivos o comisiones para el departamento de crédito y cobranzas cuando así lo requiera el consejo de administración y/o gerencia general
43. Cálculo mensual del punto de equilibrio de colocaciones que debe tener la cooperativa para no incurrir en pérdida mensual y cumplir con la utilidad mensual presupuestada e informar a la gerencia general para su coordinación con el departamento de crédito y cobranzas.
44. Proponer tasas activas nominales de crédito que ayuden al mejoramiento de ingresos ya sea por su precio o volumen de
45. Operaciones de crédito. Propuesta que deberá ser presentado al comité de tasas de interés.

Documento de uso reservado	Cooperativa "La Dolorosa Ltda."	Página No. .... de ....
----------------------------	---------------------------------	-------------------------

## 2.2. Cadena de valor



**Gráfico 6:** Cadena de valor de la COAC La Dolorosa  
**Fuente:** (COAC La Dolorosa, 2015)

### **2.2.1. Procesos gobernantes**

Los niveles administrativos de la cooperativa, están determinados por los siguientes niveles jerárquicos:

Gestión de Gobierno.- Su función básica es legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar los reglamentos, resoluciones, etc. y decidir sobre los aspectos de mayor importancia. Este órgano representa el primer nivel jerárquico y está conformado por:

- Asamblea General de Representantes.
- Consejo de Administración.
- Comité de Calificación de Activos y Riesgos.

Gestión Ejecutiva.- Planea, orienta y dirige la vida administrativa e interpreta planes, programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel y los trámites a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución. Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando, puede delegar autoridad más no responsabilidad. Está conformado por el Gerente General y los Jefes de Agencia.

### **2.2.2. Procesos básicos o agregadores de valor**

Gestión de Negocios: Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece la cooperativa a sus clientes. Estos procesos se enfocan a cumplir la misión de la institución y están conformados por:

- Crédito y Cobranzas.
- Tesorería, Cajas y Atención al Cliente.
- Comité de Riesgos.

### **2.2.3. Procesos habilitantes de apoyo**

Gestión de Asesoría.- Este nivel no tiene autoridad de mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica. Lo constituye la persona que en la cooperativa está nombrada como Asesor Jurídico.

Gestión de Apoyo.- Este nivel ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia y se encuentra conformado por:

- Comités Internos.
- Gestión operativa.
- Contabilidad.
- Financiero.
- Sistemas.
- Recursos Humanos.

### **2.3. Diccionario de riesgos de la entidad**

Aceptar el riesgo: Una de las estrategias globales para tratar los riesgos de la cooperativa, que consiste en no emprender ninguna acción que afecte a la probabilidad, las consecuencias del riesgo o la efectividad del control asociado al riesgo.

Acción correctiva: Las acciones tomadas por la organización basada en la retroalimentación de los resultados de una auditoría o acción de control.

Actitud ante el riesgo: Enfoque de la cooperativa para evaluar un riesgo y eventualmente buscarlo, retenerlo, tomarlo o rechazarlo.

Actividades de control: Componente del marco Integrado de control interno, se refiere a las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones del Comité de Riesgos para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

Actividades de supervisión: Componente del marco integrado de control interno, se refiere a las evaluaciones continuas y las evaluaciones independientes o una combinación de ambas, se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente.

Análisis de costo-beneficio: Es una herramienta que se utiliza en el proceso de gestión de riesgos, para orientar la toma de decisiones sobre las estrategias y acciones para el tratamiento de los riesgos.

**Aseguramiento:** Un sistema de Gobierno Corporativo que provee retroalimentación acerca de la eficacia de las operaciones, acatamiento con las leyes y las regulaciones, y la precisión y seguridad de la información financiera.

**Capacidad de riesgo:** Cantidad y tipo de riesgo máximo que una organización es capaz de soportar en la persecución de sus objetivos.

**Cartera de riesgos:** Este concepto asume que varios riesgos comparten ciertas características y/o interdependencias. Los riesgos son considerados en grupos, basados en cómo ellos se relacionan unos con otros y dentro de esos grupos uno o más riesgos pueden aparecer o desaparecer cuando otros riesgos aparecen o desaparecen.

**Catastrófico:** Es un evento negativo o riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo finalmente que éste se desarrolle.

**Causa:** Factor externo o interno que genera un riesgo.

**Clasificación (Ranking):** El proceso de establecer el orden o la prioridad en base a criterios definidos.

**Clasificación comparativa de riesgos:** Uso de criterios para diferenciar cuáles son los riesgos altos y bajos.

**Clasificación de Riesgos:** La categorización del nivel de severidad del riesgo de acuerdo a criterios de valoración predefinidos.

**Compartir el riesgo:** Una de las estrategias globales para tratar los riesgos de una organización, que consiste en trasladar o distribuir las posibles consecuencias de riesgos dentro de varios grupos.

**Contexto de gestión de riesgos:** Definición del alcance de aplicación, los criterios de evaluación y la estructura del análisis de los riesgos que se utilizarán en el proceso de gestión de riesgos.

Contexto externo: Entorno en el que opera la cooperativa, considerando aspectos tales como los financieros, operacionales, competitivos, políticos, imagen, sociales, clientes, culturales, legales, proveedores, comunidad local y sociedad.

Contexto Interno: Considera aspectos organizacionales como la estructura interna de la cooperativa, recursos humanos, filosofía y valores, políticas, misión, metas, objetivos y estrategias para lograrlos.

Control: Cualquier medida que tome la gerencia u otros componentes de una organización gubernamental, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

Control interno: Proceso efectuado por todo el personal de una cooperativa, para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos.

Controles claves existentes: Todas las medidas claves que toma la cooperativa con la finalidad de evitar la ocurrencia de un riesgo potencial, es decir, mitigar la ocurrencia del riesgo y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

Control de riesgos: La parte del proceso de gestión del riesgo que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar riesgos advertidos.

Corto plazo: La planificación o el horizonte de tiempo que trata con eventos del ciclo contable presupuestario, típicamente un año.

Criterios de riesgo: Principios u otras reglas de decisión mediante las cuales se evalúa la importancia de los riesgos para determinar si se recomiendan acciones de tratamiento para ellos.

Criticidad: Característica que se fundamenta entre otras variables, en el nivel del riesgo y en su importancia estratégica.

Cumplimiento: Conformidad y adhesión a las políticas, planes, procedimientos, leyes, regulaciones, contratos y otros requerimientos.

Descripción del riesgo: Identificación detallada de la situación o hecho que podría afectar el logro de los objetivos operativos de una etapa, subproceso o proceso.

Diccionario de riesgos: Compilación de definiciones generales relacionadas con los procesos de gestión de riesgos y control interno, para asegurar un lenguaje común dentro de la entidad.

Eliminación de riesgos: Supresión de todos los riesgos asociados al desarrollo de un proceso o actividad. En la práctica no es posible hacer que desaparezcan todos los riesgos, ya que existen riesgos inherentes al desempeño de las actividades.

Evaluación del riesgo: Dentro del proceso de gestión de riesgos, la evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, de análisis del riesgo y de valoración del riesgo.

Evitar el riesgo: Una de las estrategias globales para tratar los riesgos de una organización, que consiste en salir de las actividades que generen los riesgos.

Exposición al riesgo: El riesgo que permanece después de que la organización haya realizado sus acciones para reducir el impacto y/o la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo.

Factores de riesgo: Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de riesgo o tienden a aumentar la exposición.

Fase de análisis de riesgos: Paso del proceso de gestión de riesgos que consiste en el examen de los riesgos en relación a su severidad (probabilidad y consecuencia), efectividad de los controles y la exposición al riesgo.

Fase de valoración de riesgos: Paso del proceso de gestión de riesgos que consiste en comparar el riesgo estimado contra criterios predeterminados, niveles de riesgo deseables u otros criterios, estableciendo un ranking de priorización.

Frecuencia: Una medida de incidencia, expresada en el número de incidentes de un evento en un plazo determinado. Probabilidad o ratio de ocurrencia de un evento expresado como el número de ocurrencias de un evento dado en el tiempo.



**Gestión de Riesgos:** Es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización gubernamental para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de sus objetivos.

**Impacto:** Consecuencia que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Puede haber más de una consecuencia de un mismo evento.

**Marco de trabajo de la gestión del riesgo:** Conjunto de elementos que proporcionan los fundamentos y las disposiciones de la organización para el diseño, la implantación, el monitoreo, la revisión y la mejora continua de la gestión del riesgo en toda la organización.

**Medición de Riesgos:** La evaluación del nivel de criticidad de los riesgos.

**Mitigación de Riesgos:** Acciones desarrolladas que tienen como resultado la disminución de los riesgos.

**Monitorear:** Verificar, supervisar, observar críticamente o medir el progreso de una actividad, acción o sistema en forma regular para identificar cambios respecto del nivel de desempeño requerido o esperado.

**Nivel de exposición al riesgo:** Es la medida de riesgo residual que se mantiene después de aplicados los controles existentes.

**Política de riesgos:** Documento formal aprobado por el Comité de Riesgos, que debe definir y documentar la disposición y actitud de la organización ante el riesgo.

**Probabilidad:** La posibilidad de ocurrencia de un resultado o riesgo específico. La probabilidad se puede expresar en términos cuantitativos, mediante escalas que identifiquen niveles desde muy improbables hasta casi certeza.

**Proceso de Gestión del Riesgo:** Es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

**Reducir el Riesgo:** Una de las estrategias globales para tratar los riesgos de una organización, que consiste en una aplicación selectiva de las técnicas apropiadas y principios administrativos para reducir la posibilidad de una ocurrencia o sus consecuencias, o ambas.

Riesgo: Contingencia o proximidad de que suceda algo que tendrá un impacto en los objetivos. La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Riesgo de Cartera: Es el riesgo de que una combinación de proyectos, activos, unidades o lo que exista en la cartera no alcanzará para lograr los objetivos totales de la cartera debido a una mala balanza de riesgos dentro de la cartera.

Tipología de Riesgos: Es una clasificación en tipos de riesgos generales, que incluye categorías de riesgos de fuente interna y externa.

Vulnerabilidad: Incapacidad de resistencia de la cooperativa cuando se presenta un fenómeno amenazante, o la incapacidad para reponerse después de que haya ocurrido un desastre.

## **2.4. Análisis situacional del área o proceso**

### **2.4.1. Evaluación de control interno**

El control interno se trata de un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Gerencia y el resto del personal de la entidad, creado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera y de gestión.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Salvaguarda de activos.

El Gobierno Cooperativo es el área gobernadora eje central para el sistema de control interno, debido a que es la base de una forma de gobierno transparente, que rinde cuentas a sus socios. Las debilidades más importantes identificadas en el control interno, constituyen la falta de sistemas de información y monitoreo que contribuyen a las ineficiencias en el control de crédito, atención al cliente, la falta de innovación, lo cual ha limitado su crecimiento y plantea un importante riesgo para la cooperativa.

En la COAC La Dolorosa, la capacidad de control la miden fundamentalmente dentro del contexto de las actividades de la organización, mediante un Sistema de Control Interno (SCI), el cual consiste en un proceso ejecutado por el Consejo de Directores, la Administración y otro personal de la COAC, para proporcionar seguridad razonable en la consecución de objetivos en las siguientes categorías más representativas:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera y operacional.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

El SCI está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige el negocio y están integrados en los sistemas de administración:

Ambiente de control.- La esencia de cualquier negocio es su personal –sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia- y el ambiente en que ella opera. El personal es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual descansan todas las actividades.

Valoración de riesgos.- La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados a todas sus actividades de manera que operen concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

Actividades de control.- Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

Información y comunicación.- Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

Monitoreo.- Debe vigilarse el SCI y considerarse como se deben hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

## **2.4.2. Identificación de riesgos**

Los riesgos de liquidez y mercado son los que presentan la menor probabilidad de ocurrencia e impacto en los resultados de la cooperativa, seguidos del riesgo de crédito y del riesgo operacional. En general, las cuatro principales categorías de riesgo a los que la institución está expuesta, mantienen a la cooperativa en un nivel de riesgo medio, esto se lo determinó a través del mapa de riesgos que es la herramienta de identificación y seguimiento del nivel de riesgo, una vez conocidos los mayores riesgos internos o externos podremos determinar las medidas mitigantes. La administración ha tomado acciones que buscan disminuir la perspectiva de riesgo de la cooperativa estas medidas deberán evaluarse una vez entren en funcionamiento para evidenciar su eficacia (disminución del riesgo).

La Unidad de Riesgos ha emitido las respectivas recomendaciones a los eventos de riesgos identificados en busca de mejoras, junto al seguimiento mensual del avance a las recomendaciones efectuadas, lo cual se ha informado periódicamente al Consejo de Administración, reportando además a la auditoría interna para su respectivo seguimiento y cumplimiento de funciones.

Se llevó a cabo la gestión del riesgo operativo, el cual comprende la identificación, medición, priorización, control, monitoreo y comunicación de todos los riesgos, lo que contribuye a cumplir con el objetivo estratégico de minimización de los riesgos en general, por medio de los diferentes informes de la unidad de riesgos. Se consideró y evaluó el nivel de riesgo de los eventos reportados y afrontados por las jefaturas en el desarrollo de sus funciones, donde además se consideran como parte de estos eventos las observaciones emitidas por el organismo de control con el fin de darle una oportuna atención.

La evaluación del nivel de riesgo existente en los procesos, personas, tecnología y eventos externos nos da como resultado la permanencia de la institución dentro de un perfil de riesgo medio, en base a lo cual la administración puede emprender permanentemente acciones concretas para un mayor control que coadyuven a disminuir el perfil de riesgo de la cooperativa. Se efectuó el monitoreo de los eventos de riesgo operativo que han sido mitigados y a los que persistieron. Toda la información de relevancia manejada por la unidad de riesgos como son los eventos, indicadores, seguimientos, recomendaciones, etc., son tratadas en el comité integral de riesgos y posteriormente dadas a conocer al Consejo de Administración.

Microcrédito, es la cartera de mayor riesgo no solo para la entidad, sino para el sistema financiero en general, este riesgo se compensa con las tasas permitidas por el organismo de control para este producto que lo hace más rentable. Su participación sobre la cartera total llega al 20,7% un nivel moderado en comparación al manejado dentro del sistema (42%).

El índice de cobertura de riesgos asociados al portafolio de crédito (provisiones de cartera/cartera improductiva) es del 90%, es decir 7 puntos porcentuales menores al periodo anterior que fue del 97%, no obstante es de señalar que este indicador cumple con el nivel provisional mínimo requerido por los activos en la cooperativa.

Es importante considerar el criterio de la calidad crediticia de los deudores, el cual no siempre es preciso, puede dañarse durante el tiempo del crédito o en el análisis deficiente de las unidades responsables de otorgar el préstamo lo que ocasiona desmejoramiento en la calidad de la cartera de crédito, unos de los riesgos que afecta directamente a los indicadores financieros, es la morosidad y liquidez a los estados financieros.

**Por morosidad:**

- Concentración en el otorgamiento de créditos a un mismo sector o zona, o grupo familiar.
- Concentración de garantías.
- Incremento de reservas por provisiones por incobrabilidad.
- Factores de riesgos relativo al entorno, mercado, actividad económica.
- Factores de riesgo relativo a los Estados Financieros.

**Por liquidez:**

- Se debe seguir una efectiva administración de las colocaciones como planificación y organización, que permitan hacer una adecuada asignación de recursos para asegurar el repago en forma mensual y sostenibilidad en los ingresos, reduce el impacto del riesgo crediticio en la liquidez de la cooperativa.

**2.4.3. Diagnóstico de las áreas críticas a evaluar**

El análisis de contexto se lo realizó mediante la metodología de análisis de riesgo, cuyo objetivo es identificar los factores externos o internos que afectan el desenvolvimiento de la COAC LA DOLOROSA y que pueden constituirse en una amenaza para el cumplimiento de

sus objetivos, con el fin de anticipar problemas potenciales. La identificación de los riesgos permite, no solo anticipar medidas correctivas (de mitigación o manejo), sino también diferenciar los esfuerzos de planificación y para concentrarlos en aquellas áreas y/o actividades que la naturaleza y el grado de riesgo así lo ameriten. El número y grado de los riesgos lo que hacen es indicar donde concentrar esfuerzos.

Dado que los riesgos no son estáticos y varían dependiendo de algunos factores, su manejo exige que la administración y gestión de la COAC y de su planificación, sea dinámica, es decir, las decisiones se tomen, controlen y evalúen periódicamente en función de ellos. Debido a su carácter dinámico el análisis del riesgo se realiza en diferentes momentos del desempeño del negocio financiero. La importancia de la gestión del riesgo y del análisis del entorno es tal que debe formar parte de la cultura organizacional. La gestión del riesgo debe estar integrada con otros procesos gerenciales y debe ayudar a tomar decisiones.

La gestión de la entidad, se encuentra sujeta a riesgo, por tanto surge como evidente, la necesidad de realizar un análisis del contexto con el propósito principal de identificar claramente las amenazas y los componentes vulnerables que podrían afectar la gestión de la COAC, por tanto se buscó definir el nivel del riesgo agregado (alto, medio, bajo), y se propuso un plan de manejo de ellos que incluye medidas de mitigación definidas en el Plan Estratégico o Plan Institucional (como en el presente caso), dependiendo de la relevancia. LA COAC integró el análisis del entorno como un tema de importancia en su trabajo y planificación, por considerarlo que con el que se puede mitigar riesgos actuales y futuros.

A partir de los componentes antes citados, los stakeholders consultados en grupo, identificaron los riesgos externos e internos más relevantes a los que se encuentra expuesta la COAC y que podrían afectar el cumplimiento de objetivos estratégicos, se discutió sobre cada uno de ellos, levantándose un inventario de los riesgos con la descripción de cada uno de ellos, para luego proceder a efectuar la calificación de impacto y probabilidad; y, realizar una plenaria para identificar las acciones de mitigación para los riesgos críticos, así como los responsables por llevarlas a cabo y controlarlas y lo indicadores de cumplimiento. Luego de haber realizado el procedimiento anterior se obtuvo la matriz de tolerancia al riesgo de la COAC La Dolorosa, es decir, como la entidad va gestionar los riesgos del entorno externo e interno.

**Tabla 2:** Matriz de riesgos COAC La Dolorosa

<b>Evento</b>	<b>Probabilidad 0 – 100%</b>	<b>Impacto 1 - 5</b>	<b>Producto</b>
<b>POLÍTICO – ECONÓMICO</b> Posibles cambios institucionales y legales que pueden afectar a la COAC	40%	5	200
<b>SOCIAL Y CULTURAL</b> Posibles variaciones del entorno social y cultural requieren atención en el cumplimiento de objetivos estratégicos de la COAC	40%	5	200
<b>GESTIÓN TECNOLÓGICA</b> No se otorga prioridad a la ejecución y monitoreo del plan estratégico como hoja de ruta	60%	5	300
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA, RRHH</b> No se otorga prioridad a la ejecución y monitoreo del plan estratégico y BSC	60%	5	300
Falta de coordinación entre áreas de la institución	40%	5	200
Desconocimiento de normas y procedimientos de gobierno cooperativo y protección al usuario financiero, base para el buen servicio al socio	40%	5	200

**Fuente:** (COAC La Dolorosa, 2015)

## 2.5. Diseño del mapa de riesgos del área o proceso

Tabla 3: Mapa de riesgos de la COAC La Dolorosa

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN	ACCIÓN	PERCEPCIÓN DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
C1	Falta de cumplimiento general de las metas de colocación	3	8	24	Evitar		X	
C2	Tiempos de otorgación de créditos mayores al promedio del sector	4	7	28	Evitar		X	
C3	Incremento del índice de morosidad en oficiales de crédito	4	7	28	Evitar		X	
C4	La morosidad de la cartera de ex-oficiales ha llegado a su límite	5	5	25	Evitar		X	
C5	Débil gestión de recuperaciones de la cartera vencida "E" enviada a Legal	4	7	28	Evitar		X	
C6	Falta de seguimiento o de demandar información oportuna de la gestión de cobranzas extrajudicial y judicial	4	6	24	Evitar		X	
C7	Falta de equipos de contingencia para las liquidaciones de crédito	1	7	7	Evitar	X		
C8	Información Incompleta en carpetas crediticias de socios, según muestra aleatoria	3	8	24	Reducir		X	
C9	Falta de coordinación con la Cía. Recsa para evitar doble gestión en los cobros y malestar en los socios por doble operatividad.	2	2	4	Reducir	X		
C10	Se incrementan créditos en la agencia, en sectores considerados muy riesgosos.	6	2	12	Evitar	X		
C11	Proyección de morosidad al cierre del trimestre aun superior al sector	4	7	28	Evitar		X	
C12	Proyección de la cartera vencida ligeramente disminuida en comparación a periodos anteriores	5	8	40	Evitar			X
C13	Baja cobertura de provisiones de crédito	4	5	20	Compartir		X	



<b>C14</b>	Nivel de morosidad por encima del promedio del sector cooperativo	4	7	28	Evitar		X	
<b>C15</b>	Crecimiento del nivel de morosidad de la cartera de consumo vehículo	6	6	36	Reducir			X
<b>C16</b>	Niveles y procesos de castigo de cartera (definir procedimientos y requerimientos)	5	5	25	Evitar		X	
<b>C17</b>	Falta de resultados en gestiones de empresas de cobranzas	5	5	25	Compartir		X	
<b>C18</b>	Montos/porcentajes de colocación por debajo al Sistema	4	6	24	Evitar		X	
<b>C19</b>	Crecimiento del nivel de morosidad de la cartera comercial	3	5	15	Reducir	X		
<b>C20</b>	Débil gestión de mercadeo por parte de los oficiales	5	5	25			X	
<b>C21</b>	Crecimiento de las colocaciones en segmentos menos productivos y de lento retomo	5	5	25			X	
<b>C22</b>	Créditos con más de 1080 de vencimiento	2	4	8		X		
<b>C23</b>	Inconsistencias en montos y tasas de los créditos sobre DPF	4	5	20			X	
<b>C24</b>	Falta de definición de los créditos vinculados	2	5	10		X		
				<b>Valoración Total</b>			<b>533</b>	

<b>06</b>	<b>Riesgo bajo</b>	<b>25%</b>
<b>16</b>	<b>Riesgo medio</b>	<b>67%</b>
<b>02</b>	<b>Riesgo alto</b>	<b>8%</b>

Fuente: (COAC La Dolorosa, 2015)

**Tabla 4:** Mapa de riesgos de la COAC La Dolorosa

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN	ACCIÓN	PERCEPCIÓN DEL RIESGO		
						BAJO	MEDIO	ALTO
O1	No contar un Plan de Continuidad del Negocio (BCP)	2	10	20		X		
O2	No contar con el Análisis del Impacto al Negocio (BIA) RT	5	10	50			X	
O3	Cortes en los servicios públicos (falta de planes de contingencia)	3	7	21		X		
O4	Problemas de telecomunicaciones (caída en los enlaces de comunicación)	1	8	8	X			
O5	Capacitación en posibles situaciones de incendios en la COAC	1	9	9	X			
O6	Falta de seguridades en la tecnología de información	1	9	9	X			
O7	Robos (falta de seguridades físicas)	2	7	14	X			
O8	Planes de contingencia de seguridad interna ante eventos o desmanes en el país	3	9	27		X		
O9	Imposibilidad de acceso al edificio por causas ajenas al mismo	2	6	12	X			
O10	Incendio	1	8	8	X			
O11	Pánico colectivo	3	5	15	X			
O12	Sabotaje físico y lógico	1	8	8	X			
O13	Incumplimientos de normas por parte de los guardias de seguridad de las agencias (riesgos de asaltos)	1	9	9	X			
O14	Poca contratación de seguridad policial en días de mayor afluencia de clientes y socios	2	7	14	X			
O15	Existen cortes de energía no identificados	5	5	25		X		

<b>O16</b>	Presencia de insectos	3	3	9		<b>X</b>		
		<b>Valoración Total</b>		<b>258</b>				

<b>11</b>	<b>Riesgo bajo</b>	<b>69%</b>
<b>04</b>	<b>Riesgo medio</b>	<b>25%</b>
<b>01</b>	<b>Riesgo alto</b>	<b>6%</b>

Fuente: (COAC La Dolorosa, 2015)

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS Y PLAN DE**  
**MITIGACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE**  
**AHORRO Y CRÉDITO “LA DOLOROSA LTDA.” DE LA CIUDAD ELOY ALFARO**  
**(DURÁN) PERÍODO 2016**

### **3.1. Objetivos**

Elaborar un Plan de Mitigación de Riesgos para el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Dolorosa Ltda.”, basada en los distintos sistemas de información para identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia, así como para desarrollar acciones correctivas para mitigar el riesgo al que está sujeto la entidad.

### **3.2. Riesgos**

El riesgo de crédito es la probabilidad de incumplimiento de los socios y clientes con sus obligaciones de pago ante una entidad, esto puede generar pérdidas potenciales. Es un riesgo inherente a toda institución que hace intermediación financiera, al momento de conceder un crédito. Por tanto, la correcta administración del portafolio de la cartera de crédito es esencial para mantener una cartera de crédito sana.

A continuación se procede a identificar los riesgos por actividades del Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Dolorosa Ltda.”.

**Tabla 5:** Matriz de identificación de riesgos del Departamento de Crédito

Proceso	Actividades	Riesgos identificados
Precalificación de solicitud de crédito	Explicar los requisitos y los procedimientos para otorgar el crédito	
	Verificar en la Central de Riesgo la calificación del socio	En algunos casos pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo
	Entregar la solicitud de crédito para que sea llenada	
	Llenar solicitud de crédito	Información del socio irreal
	Receptar la solicitud con todos documentos adjuntos	Falta de documentación que respalde la operación
Evaluación de solicitud de crédito	Verificar la solicitud y los documentos adjuntos	No tienen una lista de chequeo de los documentos necesarios al momento de su recepción
	Consultar en la Central de Riesgo la calificación del socio y el garante	El socio no cumple con requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo obtiene el crédito
	Realizar visita de inspección al socio y al garante	
	Emitir informe de inspección con una respuesta preliminar para ser presentada al Comité de Crédito	Informe que no refleje el perfil verdadero del socio
	Analizar el informe de inspección y perfil del socio	Falta de análisis del informe de inspección y perfil del socio
	Decidir sobre la aprobación del crédito	No hay claridad en los niveles de aprobación de crédito Aprobación de créditos únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis.
	Elaborar acta de aprobación del crédito	Elaboración de actas sin firmas del comité
	Hacer firmar al socio, al garante y sus respectivos cónyuges, los pagarés, y documentos legales correspondientes	Exista falsificación de firmas
Liquidación de crédito al socio	Informar al socio la fecha de acreditación del crédito en su cuenta	
	Acreditar a la cuenta del socio el valor del crédito	Se acrediten valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito
	Archivar documentación del crédito	Ocultamiento de documentos para que no se evidencie la realidad

**Fuente:** (COAC La Dolorosa, 2015)

### 3.3. Fuentes internas y externas

En ese entonces, la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, el 20 de octubre del 2005, emitió la resolución No. JB-2005-834 con la norma 834 de Riesgo Operativo que incorpora los lineamientos mínimos y mejores prácticas de control interno que deben seguir todas las entidades financieras del país para garantizar la continuidad del negocio frente a posibles riesgos a los que pudiera estar expuesto. Para ello, identifica cuatro aspectos que deben ser administrados en forma apropiada: procesos, personas, tecnología de información, organización y eventos externos.

Procesos y políticas: los procesos son todas las actividades englobadas en una, para transformar elementos de entrada en servicio final, con el propósito de satisfacer las

necesidades de los socios. Las políticas son lineamientos generales que rigen en la entidad en cada una de las áreas para el correcto funcionamiento de las actividades (Superintendencia de Bancos, 2005).

Personas: este factor está conformado por las personas vinculadas directa o indirectamente en las actividades de la entidad. La vinculación es directa con las personas cuando tiene una relación de manera directa con la entidad basado en un contrato de trabajo y la vinculación es indirecta cuando existe una relación jurídica de prestación de servicios diferentes (Superintendencia de Bancos, 2005).

Tecnología de información: es el conjunto de herramientas y métodos empleados para llevar a cabo la administración de la información. Incluye el hardware, software, sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, redes, multimedia, servicios asociados, entre otros (Superintendencia de Bancos, 2005).

Organización: está constituido por la distribución del espacio físico, como edificios y espacio individual de trabajo para el funcionamiento de una entidad (Superintendencia de Bancos, 2005).

Eventos externos Son eventos que se encuentran fuera del control de la entidad, éstos pueden estar relacionados a la fuerza de la naturaleza o causados por terceros (Superintendencia de Bancos, 2005).

Después es necesario categorizar los eventos que podrían suceder, utilizando los tipos de evento definidas por la Superintendencia de Bancos:

1. Fraude interno
2. Fraude externo
3. Prácticas de empleo y seguridad del ambiente de trabajo
4. Practicas relacionadas con clientes, productos y negocio
5. Daños de activos fijos
6. Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información.
7. Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y otros externos.

**Tabla 6:** Identificación de las fuentes internas y externas de los riesgos del Departamento de Crédito

Proceso	Actividades	Riesgos identificados	Factores de riesgo	Eventos de riesgo
Precalificación de solicitud de crédito	Explicar los requisitos y los procedimientos para otorgar el crédito			
	Verificar en la Central de Riesgo la calificación del socio	En algunos casos pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo	Personas, Procesos	Fraude externo e interno
	Entregar la solicitud de crédito para que sea llenada			
	Llenar solicitud de crédito	Información del socio irreal	Personas	Fraude externo
	Receptar la solicitud con todos documentos adjuntos	Falta de documentación que respalde la operación	Personas	Deficiencia en la ejecución de procesos
Evaluación de solicitud de crédito	Verificar la solicitud y los documentos adjuntos	No tienen una lista de chequeo de los documentos necesarios al momento de su recepción	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos
	Consultar en la Central de Riesgo la calificación del socio y el garante	El socio no cumple con requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo obtiene el crédito	Personas	Fraude externo, deficiencia en la ejecución de procesos
			Procesos	
	Analizar el informe de inspección y perfil del socio	Falta de análisis del informe de inspección y perfil del socio	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos
	Decidir sobre la aprobación del crédito	No hay claridad en los niveles de aprobación de crédito	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos
		Aprobación de créditos únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis.	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos
		Elaborar acta de aprobación del crédito	Elaboración de actas sin firmas del comité	Procesos
Hacer firmar al socio, al garante y sus respectivos cónyuges, los pagarés, y documentos legales correspondientes	Exista falsificación de firmas	Personas	Fraude externo	
Liquidación de crédito al socio	Informar al socio la fecha de acreditación del crédito en su cuenta			
	Acreditar a la cuenta del socio el valor del crédito	Se acrediten valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos
	Archivar documentación del crédito	Ocultamiento de documentos para que no se evidencie la realidad	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos

Fuente: (COAC La Dolorosa, 2015)



### 3.4. Importancia, probabilidad e impacto

Una vez identificado el riesgo operativo por cada actividad, se determinan los niveles de importancia (gravedad), conforme el impacto y probabilidad.

La probabilidad (frecuencia) estará dada posibilidad que ocurra un evento, que podría ir desde una sola vez en dos años, hasta la más repetitiva que podría ocurrir cada mes.

**Tabla 7:** Determinación de la frecuencia

<b>Categoría</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
Muy alta	5	Concurrente, una vez al mes
Alta	4	Una vez cada tres meses
Moderada	3	Una vez cada seis meses
Baja	2	Una vez al año
Muy baja	1	Una vez cada dos años

**Fuente:** (COAC La Dolorosa, 2015)

Por otro lado el impacto, estará determinado por la magnitud de los efectos causados por eventos de riesgo, que pueden ser desde una corta suspensión de las actividades en la Cooperativa, hasta la posibilidad de graves impactos económicos.

**Tabla 8:** Determinación del impacto

<b>Categoría</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
Muy alto	5	Pérdidas del 10% del Patrimonio Técnico de la COAC
Alto	4	Pérdidas del 8% del Patrimonio Técnico de la COAC
Moderado	3	Pérdidas del 6% del Patrimonio Técnico de la COAC
Bajo	2	Pérdidas del 4% del Patrimonio Técnico de la COAC
Muy bajo	1	Pérdidas del 1% del Patrimonio Técnico de la COAC

**Fuente:** (COAC La Dolorosa, 2015)

Posteriormente se multiplicará el impacto y la frecuencia, que presenta el riesgo inherente. El nivel de gravedad en la matriz de riesgo se encuentra representado en cuatro niveles, que pueden indicar una afectación de muy bajo o muy alto impacto, en los distintos eventos producidos en la Cooperativa.

**Tabla 9:** Determinación de la gravedad

			GRAVEDAD = FRECUENCIA * IMPACTO				
I M P A C T O	Muy alto	1	5	10	15	20	25
	Alto	2	4	8	12	16	20
	Moderado	3	3	6	9	12	15
	Bajo	4	2	4	6	8	10
	Muy bajo	5	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
			FRECUENCIA				

Gravedad	Ubicación	Descripción
Baja	1, 2, 3 y 4	Afectará de forma mínima la continuidad del negocio, debe ser parte de seguimiento
Moderada	5, 6, 8 y 9	Tiene un impacto parcial, debe ser parte de seguimiento adecuado
Alta	10, 12, 15 y 16	Afectará indirectamente en la continuidad del negocio, requiere atención inmediato
Crítica	20 y 25	Afectará la continuidad del negocio, objeto de seguimiento permanente

Fuente: (COAC La Dolorosa, 2015)

### 3.5. Riesgo inherente

Es aquel que enfrenta la COAC “La Dolorosa” en ausencia de acciones, propio del trabajo o proceso, la misma que se presenta en la siguiente matriz:

**Tabla 10:** Determinación del riesgo inherente

No.	Riesgo identificado	Factores de riesgo	Eventos de riesgo	Fallas o insuficiencias	Impacto	Frecuencia	Gravedad
R1	En algunos casos pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo	Personas, Procesos	Fraude externo e interno	Falta de control y negligencia del personal	4	3	12
R2	Información del socio irreal	Personas	Fraude externo	Falta de control y negligencia del personal	3	2	6
R3	Falta de documentación que respalde la operación	Personas	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	3	2	6
R4	No tienen una lista de chequeo de los documentos necesarios al momento de su recepción	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	2	3	6
R5	El socio no cumple con requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo obtiene el crédito	Personas	Fraude externo, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	4	2	8
R6	Falta de análisis del informe de inspección y perfil del socio	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	4	2	8
R7	No hay claridad en los niveles de aprobación de crédito	Procesos	Fraude interno,	Falta de políticas	2	3	6
R8	Aprobación de créditos únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis.	Procesos	deficiencia en la ejecución de procesos	Negligencia del personal	4	3	12
R9	Elaboración de actas sin firmas del comité	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	3	2	6
R10	Exista falsificación de firmas	Personas	Fraude externo	Falta de control	4	2	8
R11	Se acrediten valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control	4	3	12
R12	Ocultamiento de documentos para que no se evidencie la realidad	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	4	3	12

Fuente: (COAC La Dolorosa, 2015)

**Tabla 11:** Determinación de la gravedad del riesgo inherente

		GRAVEDAD = FRECUENCIA * IMPACTO					
I M P A C T O	Muy alto	1					
	Alto	2		R5, R6, R10	R1, R8, R11, R12		
	Moderado	3		R2, R3, R9			
	Bajo	4			R4, R7		
	Muy bajo	5					
			1	2	3	4	5
			Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
			FRECUENCIA				

Fuente: (COAC La Dolorosa, 2015)

### **3.6. Actividades de control**

La COAC debe establecer políticas y procedimientos que ayuden a que las normas se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos. A continuación se presentan las actividades de control del Departamento de Crédito:

**Tabla 12:** Determinación de la gravedad del riesgo inherente

No.	Riesgo identificado	Factores de riesgo	Eventos de riesgo	Fallas o insuficiencias	Consecuencia	Acción correctiva
R1	En algunos casos pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo	Personas, Procesos	Fraude externo e interno	Falta de control y negligencia del personal	Pérdida de recursos por fraude	Capacitación a los asesores de crédito sobre valores y principios éticos
R2	Información del socio irreal	Personas	Fraude externo	Falta de control y negligencia del personal	Pérdida de recursos por fraude	Capacitación a los asesores de crédito sobre procesos de levantamiento de información de campo
R3	Falta de documentación que respalde la operación	Personas	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Pérdida de recursos por fraude	Revisión de políticas sobre requisitos para que el socio sea sujeto de crédito e incorporación en el proceso, controles internos
R4	No tienen una lista de chequeo de los documentos necesarios al momento de su recepción	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Cartera vencida	Elaboración de una hoja de check list con los requisitos que debe cumplir el socio que está solicitando el crédito
R5	El socio no cumple con requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo obtiene el crédito	Personas	Fraude externo, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Pérdida de recursos por fraude	Capacitación a los asesores de crédito y consejos sobre riesgos inmersos en la actividad de intermediación financiera; así también, explicar los efectos que causan el incumplimiento de políticas
R6	Falta de análisis del informe de inspección y perfil del socio	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Pérdida de recursos por fraude	Establecer políticas de control a los asesores de crédito
R7	No hay claridad en los niveles de aprobación de crédito	Procesos	Fraude interno,	Falta de políticas	Cartera vencida	Incentivos a los asesores de crédito por colocación de buena cartera
R8	Aprobación de créditos únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis.	Procesos	deficiencia en la ejecución de procesos	Negligencia del personal	Pérdida de recursos por fraude	Identificación de procesos críticos para la implementación de controles y políticas
R9	Elaboración de actas sin firmas del comité	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Cartera vencida	Elaboración y aprobación de políticas sobre los niveles de aprobación de crédito en la matriz y agencias
R10	Exista falsificación de firmas	Personas	Fraude externo	Falta de control	Pérdida de recursos por fraude	Dictar políticas de sanciones a los empleados o miembros del comité de crédito, que incumplen con las políticas de aprobación de créditos
R11	Se acrediten valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control	Pérdida de recursos por fraude	Implementar control en los procesos
R12	Ocultamiento de documentos para que no se evidencie la realidad	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Pérdida de recursos por fraude	Implementar control en los procesos

Fuente: (COAC La Dolorosa, 2015)

### 3.7. Importancia, probabilidad e impacto

**Tabla 13:** Determinación del riesgo gravedad (residual)

No.	Riesgo identificado	Factores de riesgo	Eventos de riesgo	Fallas o insuficiencias	Acción correctiva	Impacto	Frecuencia	Gravedad
R1	En algunos casos pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo	Personas, Procesos	Fraude externo e interno	Falta de control y negligencia del personal	Capacitación a los asesores de crédito sobre valores y principios éticos	3	1	3
R2	Información del socio irreal	Personas	Fraude externo	Falta de control y negligencia del personal	Capacitación a los asesores de crédito sobre procesos de levantamiento de información de campo	2	1	2
R3	Falta de documentación que respalde la operación	Personas	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Revisión de políticas sobre requisitos para que el socio sea sujeto de crédito e incorporación en el proceso, controles internos	2	1	2
R4	No tienen una lista de chequeo de los documentos necesarios al momento de su recepción	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Elaboración de una hoja de chequeo con los requisitos que debe cumplir el socio que está solicitando el crédito	2	1	2
R5	El socio no cumple con requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo obtiene el crédito	Personas	Fraude externo, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Capacitación a los asesores de crédito y consejos sobre riesgos inmersos en la actividad de intermediación financiera; así también, explicar los efectos que causan el incumplimiento de políticas	3	1	3
R6	Falta de análisis del informe de inspección y perfil del socio	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Establecer políticas de control a los asesores de crédito	3	1	3
R7	No hay claridad en los niveles de aprobación de crédito	Procesos	Fraude interno,	Falta de políticas	Incentivos a los asesores de crédito por colocación de buena cartera	2	1	2
R8	Aprobación de créditos únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis.	Procesos	deficiencia en la ejecución de procesos	Negligencia del personal	Identificación de procesos críticos para la implementación de controles y políticas	3	1	3
R9	Elaboración de actas sin firmas del comité	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Elaboración y aprobación de políticas sobre los niveles de aprobación de crédito en la matriz y agencias	3	1	3
R10	Exista falsificación de firmas	Personas	Fraude externo	Falta de control	Dictar políticas de sanciones a los empleados o miembros del comité de crédito, que incumplen con las políticas de aprobación de créditos	3	1	3
R11	Se acrediten valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control	Implementar control en los procesos	3	2	6
R12	Ocultamiento de documentos para que no se evidencie la realidad	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Implementar control en los procesos	3	2	6

Fuente: (COAC La Dolorosa, 2015)

**Tabla 14:** Determinación de la gravedad

			<b>GRAVEDAD = FRECUENCIA * IMPACTO</b>				
<b>I M P A C T O</b>	<b>Muy alto</b>	<b>1</b>					
	<b>Alto</b>	<b>2</b>					
	<b>Moderado</b>	<b>3</b>	<b>R1, R5, R6, R8, R9, R10</b>	<b>R11, R12</b>			
	<b>Bajo</b>	<b>4</b>	<b>R2, R3, R4, R7</b>				
	<b>Muy bajo</b>	<b>5</b>					
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			<b>Muy baja</b>	<b>Baja</b>	<b>Moderada</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
			<b>FRECUENCIA</b>				

Fuente: (COAC La Dolorosa, 2015)

### 3.8. Riesgo residual

Es aquel que permanece después de que se desarrollen las respuestas a los riesgos, el mismo que se presenta a continuación:

**Tabla 15: Determinación del riesgo residual**

No.	Riesgo identificado	Factores de riesgo	Eventos de riesgo	Fallas o insuficiencias	Impacto	Frecuencia	Gravedad	Acción correctiva	Impacto	Frecuencia	Riesgo Residual
R1	En algunos casos pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo	Personas, Procesos	Fraude externo e interno	Falta de control y negligencia del personal	4	3	12	Capacitación a los asesores de crédito sobre valores y principios éticos	3	1	3
R2	Información del socio irreal	Personas	Fraude externo	Falta de control y negligencia del personal	3	2	6	Capacitación a los asesores de crédito sobre procesos de levantamiento de información de campo	2	1	2
R3	Falta de documentación que respalde la operación	Personas	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	3	2	6	Revisión de políticas sobre requisitos para que el socio sea sujeto de crédito e incorporación en el proceso, controles internos	2	1	2
R4	No tienen una lista de chequeo de los documentos necesarios al momento de su recepción	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	2	3	6	Elaboración de una hoja de chequeo con los requisitos que debe cumplir el socio que está solicitando el crédito	2	1	2
R5	El socio no cumple con requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo obtiene el crédito	Personas	Fraude externo, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	4	2	8	Capacitación a los asesores de crédito y consejos sobre riesgos inmersos en la actividad de intermediación financiera; así también, explicar los efectos que causan el incumplimiento de políticas	3	1	3
R6	Falta de análisis del informe de inspección y perfil del socio	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	4	2	8	Establecer políticas de control a los asesores de crédito	3	1	3
R7	No hay claridad en los niveles de aprobación de crédito	Procesos	Fraude interno,	Falta de políticas	2	3	6	Incentivos a los asesores de crédito por colocación de buena cartera	2	1	2
R8	Aprobación de créditos únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis.	Procesos	deficiencia en la ejecución de procesos	Negligencia del personal	4	3	12	Identificación de procesos críticos para la implementación de controles y políticas	3	1	3
R9	Elaboración de actas sin firmas del comité	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	3	2	6	Elaboración y aprobación de políticas sobre los niveles de aprobación de crédito en la matriz y agencias	3	1	3
R10	Exista falsificación de firmas	Personas	Fraude externo	Falta de control	4	2	8	Dictar políticas de sanciones a los empleados o miembros del comité de crédito, que incumplen con las políticas de aprobación de créditos	3	1	3
R11	Se acrediten valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control	4	3	12	Implementar control en los procesos	3	2	6
R12	Ocultamiento de documentos para que no se evidencie la realidad	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	4	3	12	Implementar control en los procesos	3	2	6

Fuente: (COAC La Dolorosa, 2015)



### **3.9. Plan de mitigación**

Mitigar el riesgo significa reducir la probabilidad y/o el impacto de alguna situación de riesgo contrario a lo permitido o aceptado, para lo cual se requiere adoptar medidas tempranas para reducir la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo y/o su impacto antes que tratar de reparar el daño después de que ha ocurrido el riesgo. Luego de haber determinado la probabilidad por el impacto para cada factor de riesgo, se analizó la efectividad de los controles con los que cuenta la institución y se valorizó los mismos, para hacer frente con el riesgo existente de cada factor, dando como resultado el riesgo residual. Una vez determinado el riesgo residual de cada factor de riesgo analizaremos cada uno con el objetivo de proponer medidas o recomendaciones, así como también de conocer cuál es la prioridad de que dichas medidas se materialicen, en que tiempo y sus respectivos indicadores.

**Tabla 16:** Plan de mitigación del Departamento de Crédito de la COAC La Dolorosa Ltda.

Riesgo identificado	Factores de riesgo	Eventos de riesgo	Fallas o insuficiencias	Acción correctiva	Responsables	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos	Indicadores
En algunos casos pasan por alto la verificación del socio en la Central de Riesgo	Personas, Procesos	Fraude externo e interno	Falta de control y negligencia del personal	Capacitación a los asesores de crédito sobre valores y principios éticos	Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	3 de Abril de 2017	7 de Abril de 2017	Humanos	$P = \frac{\# \text{ personas capacitadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} * 100$
Información del socio irreal	Personas	Fraude externo	Falta de control y negligencia del personal	Capacitación a los asesores de crédito sobre procesos de levantamiento de información de campo	Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	10 de Abril de 2017	14 de Abril de 2017	Humanos	$P = \frac{\# \text{ personas capacitadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} * 100$
Falta de documentación que respalde la operación	Personas	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Revisión de políticas sobre requisitos para que el socio sea sujeto de crédito e incorporación en el proceso, controles internos	Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	17 de Abril de 2017	21 de Abril de 2017	Humanos	$P = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$
No tienen una lista de chequeo de los documentos necesarios al momento de su recepción	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Elaboración de una hoja de chequeo con los requisitos que debe cumplir el socio que está solicitando el crédito	Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	24 de Abril de 2017	28 de Abril de 2017	Humanos	$P = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$
El socio no cumple con requisitos para ser calificado como sujeto de crédito, sin embargo obtiene el crédito	Personas	Fraude externo, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Capacitación a los asesores de crédito y consejos sobre riesgos inmersos en la actividad de intermediación financiera; así también, explicar los efectos que causan el incumplimiento de políticas	Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	1 de Mayo de 2017	5 de Mayo de 2017	Humanos	$P = \frac{\# \text{ personas capacitadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} * 100$
Falta de análisis del informe de inspección y perfil del socio	Procesos	Deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Establecer políticas de control a los asesores de crédito	Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	8 de Mayo de 2017	12 de Mayo de 2017	Humanos	$P = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$
No hay claridad en los niveles de aprobación de crédito	Procesos	Fraude interno,	Falta de políticas	Incentivos a los asesores de crédito por colocación de buena cartera	Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	15 de Mayo de 2017	19 de Mayo de 2017	Humanos	$P = \frac{\# \text{ créditos adjudicados}}{\text{Total créditos año}} * 100$
Aprobación de créditos únicamente con el criterio preliminar del asesor de crédito, sin análisis.	Procesos	deficiencia en la ejecución de procesos	Negligencia del personal	Identificación de procesos críticos para la implementación de controles y políticas	Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	22 de Mayo de 2017	26 de Mayo de 2017	Humanos	$P = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$
Elaboración de actas sin firmas del comité	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Elaboración y aprobación de políticas sobre los niveles de aprobación de crédito en la matriz y agencias	Comité de Crédito, Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	29 de Mayo de 2017	2 de Junio de 2017	Humanos	$P = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$
Exista falsificación de firmas	Personas	Fraude externo	Falta de control	Dictar políticas de sanciones a los empleados o miembros del comité de crédito, que incumplen con las políticas de aprobación de créditos	Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	5 de Junio de 2017	9 de Junio de 2017	Humanos	$P = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$
Se acrediten valores a otras cuentas que no pertenece al socio que solicitó el crédito	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control	Implementar control en los procesos	Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	12 de Junio de 2017	16 de Junio de 2017	Humanos	$P = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$
Ocultamiento de documentos para que no se evidencie la realidad	Procesos	Fraude interno, deficiencia en la ejecución de procesos	Falta de control y negligencia del personal	Implementar control en los procesos	Gerente, Jefe de Crédito, Asesores de Crédito	19 de Junio de 2017	23 de Junio de 2017	Humanos	$P = \frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$

Fuente: (COAC La Dolorosa, 2015)

## CONCLUSIONES

1. Mediante la fundamentación teórica en la presente investigación se pudo establecer que la correcta identificación y evaluación de los riesgos es un elemento crucial en la gestión de las empresas, considerando un entorno cada vez más globalizado, donde el saber anticipar situaciones potencialmente adversas admite una ventaja competitiva que contribuye de forma sustancial a lograr los objetivos estratégicos marcados en la Cooperativa. El riesgo es un elemento consustancial a la propia actividad organizacional y con mayor incidencia en sus diferentes actividades, en donde en la mayor parte de los casos no es posible establecer mecanismos para su completa eliminación, por lo que se hace absolutamente imprescindible gestionarlo de forma adecuada.
2. Dentro de su estructura orgánica en el nivel productivo como gestión de negocios se encuentra identificado el proceso de crédito y cobranzas, en donde los riesgos de liquidez y mercado son los que presentan la menor probabilidad de ocurrencia e impacto en los resultados de la cooperativa, seguidos del riesgo de crédito y del riesgo operacional. Microcrédito, es la cartera de mayor riesgo, mismo que de acuerdo a las políticas de la entidad se compensa con las tasas permitidas por el organismo de control para este producto que lo hace más rentable. El índice de cobertura de riesgos asociados al portafolio de crédito (provisiones de cartera/cartera improductiva) es del 90%, no obstante es de señalar que este indicador cumple con el nivel provisional mínimo requerido por los activos en la cooperativa.
3. Al elaborar un Plan de Mitigación de Riesgos para el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Dolorosa Ltda.", basada en los distintos sistemas de información para identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo. Se identificaron los riesgos considerando las áreas críticas, en base a los procesos y actividades que se desarrollan, se identificaron las fuentes internas y externas, se estableció el nivel de importancia, probabilidad e impacto estableciendo valores que van desde muy baja (1) hasta muy alta (5) que al momento de calcularlos permite determinar la gravedad del riesgo. Se estableció el riesgo inherente identificando las fallas insuficiencias, valorándolos y ubicándolos de acuerdo a su nivel de gravedad (P\*I). Se establecieron las actividades de control para enfrentar de forma eficaz los riesgos, para volver a valorarlos, determinando el riesgo residual que es aquel que permanecerá después de que se desarrollen las respuestas a los riesgos, finalmente

se estableció el Plan de Mitigación considerando acciones, responsables, cronograma, recursos e indicadores de gestión.

## **RECOMENDACIONES**

1. Al Gerente, según la fundamentación teórica permitió establecer la importancia que tiene para las organizaciones la implementación de un mapa que permita gestionar adecuadamente los riesgos que puede enfrentar la Cooperativa, considerando que las actividades financieras y especialmente las de crédito son susceptibles a factores y eventos tanto internos como externos, por lo que sería necesario que la entidad realice estudios más profundos sobre su realidad para enfrentar con éxito los retos del futuro.
2. Que se tomen en consideración el Plan de Mitigación, ya que la Cooperativa ha sabido gestionar adecuadamente su riesgo, sin embargo, se pudo identificar que existen áreas o actividades con alta vulnerabilidad, por lo que la entidad debería considerar la necesidad de aplicar mayores y mejores controles para minimizar los niveles de riesgo que actualmente tienen.
3. Que en cada proceso se considere los resultados de la presente propuesta, puesto que es una herramienta indispensable para que la Cooperativa pueda gestionar sus riesgos, por lo que se recomienda que la Gerencia tome en consideración los resultados plasmados en este documento con el objetivo de alcanzar la mayor eficiencia en la gestión de riesgos que tiene la entidad actualmente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abella, R. (2013 de Mayo de 2010). *Gestión*. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de pdfs.wke.es: <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
2. Abella, R. (2013 de Mayo de 2010). *Gestión*. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de COSO: <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
3. Andrade, S. (2011). *Diccionario de Economía* (Segunda Edición ed.). México: Palmir.
4. Berry, T. (2012). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total* (Vol. IV Volúmen). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
5. Besley, S. (2011). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Van Horne.
6. Bravo, M. (2011). *Contabilidad General* (10a ed.). Quito, Ecuador: Editora ESCOBAR impresores.
7. Brealey, J. (2011). *Fundamentos de Financiación Empresarial*. Texas: McGraw Hill.
8. Casares, I. (2013). *Procesos de gestión de riesgos en las empresas*. Madrid: Molinuevo, Gráficos, S.L.
9. Catácora, F. (2011). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Caracas: Mc Graw Hill.
10. COAC La Dolorosa. (2015). *Plan Estratégico Institucional 2015-2018*. Durán: COACLD.
11. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (5 de Febrero de 2004). *Informe Coso I y II*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.coso.org/>
12. Contraloría General del Estado. (04 de Agosto de 2010). *DIRECCIÓN DE AUDITORÍA*. Recuperado el 08 de Mayo de 2015, de MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO: <file:///C:/Users/Personal/Downloads/INFORME20090274.pdf>
13. Contraloría General del Estado. (2013). *Normas de Control Interno*. Quito: CGE.
14. Estrada, P. (2015). *Identificación de los riesgos financieros vinculados al capital de trabajo de la Empresa de Establecimientos Especiales de Camagüey*. La Habana: UDC.
15. García, E. (2011). *La calidad del servicio*. Madrid: Síntesis.
16. Gitman, L. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson educación.
17. González, B. (2011). *Las Bases de las Finanzas Empresariales*. La Habana: CECOFIS.
18. Gordon, J. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
19. ISO, 9001:2015. (2014). *Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: ISO.
20. Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

21. Mantilla. (2010). *Control COSO II*. Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 26 de Junio de 2015
22. Meigs, L. (2011). *Principios de Auditoría*. México: Editorial Diana.
23. Meneses, A. (14 de Marzo de 2010). *Componentes del COSO*. Buenos Aires. Recuperado el 2 de Abril de 2015, de Ambiente de control: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>
24. Normas Internacionales de Gestión de Calidad. (2015). *ISO-9001:2015*. México: ISO.
25. Perdomo, M. (2006). *Técnicas y Procedimientos de Auditoría I*. Tegucigalpa: Ediciones Contables.
26. Picado, X. (2012). *Criterios para realizar evaluaciones de calidad*. Bogotá: ISSN 0482-5276.
27. Poveda, P., & Cañón, G. (2009). *Herramientas para implementar un Sistema de Gestión de Calidad*. Bogotá-Colombia: Icontec.
28. Reyes, A. (2012). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. México: Editorial Limusa.
29. Scribd. (18 de Marzo de 2010). *Informe Coso II*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2015, de [www.scribd.com](http://www.scribd.com): <https://es.scribd.com/doc/13374090/2/Ambiente-interno>
30. Superintendencia de Bancos. (2005). *Resolución No. JB-2005-834*. Quito: SBS.