



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Castro Machuca, Johanna Carolina, Ing.

DIRECTOR: Pardo Cueva, Mariuxi Claribel, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

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

Magister.

Mariuxi Claribel Pardo Cueva.

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”** realizado por la Ing. Johanna Carolina Castro Machuca; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Septiembre 2017

f.).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Castro Machuca Johanna Carolina, declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”, de la titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo la Magister Mariuxi Pardo Cueva directora 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, concepto, 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”

f.).....

Johanna Carolina Castro Machuca

172218313-2

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres, quienes son mi fortaleza e inspiración para la culminación de mis estudios y mi pilar fundamental en todo lo que soy; a mi esposo por sus palabras de aliento para continuar, siendo en todo momento mi apoyo incondicional.

Johanna Carolina Castro Machuca.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en esta etapa de mi vida, a mis padres, a mi esposo, a mis hermanas, sobrinos y a todos aquellos que en este proceso me han brindado su confianza y han sido un apoyo constante.

De manera especial agradezco a la Cooperativa JEP quienes me dieron la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría.

Finalmente a la Universidad Técnica Particular de Loja por todos los conocimientos otorgados para el cumplimiento de esta nueva meta en mi vida profesional.

Johanna Carolina Castro Machuca.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	4
INTRODUCCIÓN	4
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Hipótesis.....	6
1.5 Alcance e importancia.....	7
1.6 Metodología	7
1.6.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	7
1.6.2 Identificación de macroproceso, procesos y subprocesos.....	8
1.6.3 Descripción de los procesos actuales	9
1.6.4 Seguimiento y mejora de los procesos identificados	10
1.6.5 Propuesta de mejora de procesos.....	11
CAPITULO II.....	12
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Gestión por procesos.....	13
2.1.1 Definición	13

2.1.2	Clasificación de los procesos	14
2.1.3	Principios de la gestión por procesos	15
2.1.4	Seguimiento y medición de los procesos	15
2.1.5	Herramientas para la medición de los procesos.....	16
2.2	Modelo de gestión.....	17
2.2.1	Mapa de procesos.....	17
2.2.2	Mejora de los procesos	18
2.2.3	Metodología para la mejora de los procesos.....	20
2.2.4	Indicadores de gestión	21
2.3	Modelo de gestión por procesos	22
2.3.1	Levantar y documentar procesos	22
2.3.2	De la elaboración, revisión y aprobación.....	22
2.3.3	Del diseño y descripción	23
2.3.4	De la difusión y evaluación.....	23
2.4	Introducción a la mejora continua.....	23
2.5	Riesgos en las instituciones financieras.....	26
2.5.1	Cómo gestionar riesgos	26
2.5.2	Riesgos institucionales.....	27
2.5.3	Riesgo operativo	30
2.5.4	Riesgo de crédito.....	30
2.5.5	Riesgo de mercado y liquidez	30
2.6	El cooperativismo.....	31
2.6.1	El Cooperativismo en el Ecuador	32
2.6.2	Sector financiero popular y solidario	33
	CAPÍTULO III.....	34
	3. ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA CIA. LTDA.”	34
3.1	Antecedentes.....	35

3.2	Marco legal	36
3.3	Planificación estratégica	36
3.3.1	Misión:	36
3.3.2	Visión:.....	36
3.3.3	Giro comercial:.....	36
3.4	Estructura organizacional.....	37
3.5	Productos y Servicios.....	40
3.5.1	Productos.....	40
3.5.2	Servicios.	40
3.6	Socios.....	40
	CAPÍTULO IV.....	42
	4. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA CIA. LTDA.”	42
4.1	Identificación y secuencia de procesos.....	43
4.1.1	Cadena de valor.....	50
4.2	Descripción de los procesos actuales	52
4.3	Seguimiento y mejora de los procesos identificados	93
4.4	Propuesta de mejora de los procesos	97
	CONCLUSIONES.....	99
	RECOMENDACIONES.....	100
	BIBLIOGRAFÍA	101
	ANEXOS	103
	ANEXO N° 1 INVENTARIO DE PROCESOS	104
	ANEXO N° 2 GLOSARIO DE TERMINOS.....	125
	ANEXO N° 3 ESQUEMA DE GESTION DE RIESGO OPERATIVO.....	128
	ANEXO N° 4 METODOLOGIA Y ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES.....	129
	ANEXO N° 5 BASE DE EVENTOS MATERIALIZADOS.....	142
	ANEXO N° 6 ESTRUCTURA DE BASE EVENTOS DE RIESGOS REPORTADOS SEGÚN INFORMACIÓN OBTENIDA DEL SISTEMA FIT.....	143

ANEXO N°7 METODOLOGÍA PARA GENERACIÓN DE REPORTES DE GESTIÓN DE PORTAFOLIO DE CRÉDITO.....	144
ANEXO N°8 LÍMITES EMITIDOS A NIVEL INTERNO.....	150
ANEXO N°9 REPORTES DE RIESGO DE MERCADO.....	155
ANEXO N°10 REPORTES DE LIQUIDEZ.....	156
ANEXO N° 11 LIMITES DE EXPOSICION	161
ANEXO N° 12 PROCEDIMIENTO MATRIZ DE RIESGOS INTEGRALES.....	164
ANEXO N° 13 ENTREVISTAS EFECTUADAS A LA UNIDAD DE RIESGOS.....	165

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Tipos de procesos.....	14
Figura N° 2 Mapa de procesos de una empresa.....	18
Figura N° 3 Administración integral de riesgos.....	28
Figura N° 4 Organigrama organizacional.....	38
Figura N°5 Organigrama funcional.....	39
Figura N°6 Elementos que caracterizan un proceso.....	43
Figura N° 7 Mapa de procesos propuesto CAC “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”.....	48
Figura N° 8 Estructura de la codificación CAC “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”.....	50
Figura N° 9 Cadena de valor CAC “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Socios de la Cooperativa “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”.....	40
Tabla N°2 Inventario de macroprocesos propuesto Administración integral de riesgos propuesto Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”....	45
Tabla N°3 Matriz de Indicadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”.....	96

RESUMEN

El presente desarrollo de trabajo de titulación consiste en diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos para la unidad de riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”, para lo cual se analizaron diferentes fuentes de información, además se elaboró un mapa de procesos cuya finalidad fue visualizar la interrelación de los diferentes procesos que lleva a cabo la empresa.

Finalmente se determinó y se propuso las mejoras, mismas que contribuyeron a la integración y unificación adecuada de los procedimientos para la unidad de riesgos, en cada uno de ellos se estableció: objetivo, responsable y flujograma además de la definición de indicadores para medir, analizar y proponer acciones en sus procesos, de manera que estas sean efectivas bajo estándares de calidad, aportando a la prevención oportuna de riesgos financieros y no financieros así como la satisfacción de la alta gerencia y clientes internos.

PALABRAS CLAVES: gestión por procesos, unidad de riesgos, modelo de gestión.

ABSTRACT

The current development of titling work is to design and implement a process-based management model for the risk unit of the Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda. ", For which different sources of information were analyzed. In addition, a map of processes was elaborated whose purpose was to visualize the interrelation of the different processes carried out by the company.

Finally, the improvements, which contributed to the integration and adequate unification of the procedures for the unit of risks, were identified and proposed, each of them being established: objective, responsible and flow chart in addition to the definition of indicators to measure, analyze and propose actions in their processes, so that these are effective under quality standards, contributing to the timely prevention of financial and non-financial risks as well as the satisfaction of senior management and internal customers.

KEY WORDS: process management, risk unit, management model.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se desarrolla en un escenario real proponiendo la implementación de un modelo de gestión por procesos para la Unidad de Riesgos de la Cooperativa JEP, al ser uno de los entes financieros más grandes del país y ocupando el sexto lugar en el ranking de Cooperativas de Latinoamérica y El Caribe. Con este trabajo de investigación se plantea establecer mejoras que ayuden a la optimización de los procesos del área, con la finalidad de lograr el efectivo análisis de riesgos potenciales y reales que pudiesen afectar a la Cooperativa, aportando así al logro de los objetivos estratégicos de la institución. En el desarrollo del capítulo I se describe de una manera breve los antecedentes de la problemática planteada así como conceptos, clasificación, principios, etc., de la gestión de procesos y su metodología; en el capítulo II y III se analizó los pasos efectuados para lograr la optimización de los procedimientos efectuados en la unidad de riesgos y se conoce a la cooperativa y su estructura de manera detallada lo cual contribuirá a comprender la problematización del presente trabajo, finalmente en el último capítulo se aplicó los conocimientos adquiridos y se definió una propuesta de mejora e indicadores de medición.

La importancia de esta investigación radica en el crecimiento del sector cooperativista siendo en la actualidad los cimientos en el que se desarrolla el sector económico popular y solidario, además de un referente para el fomento de la integración social además el cooperativismo ha llegado a representar un instrumento de transformación socioeconómica y una garantía de servicio que sentó las bases de un crecimiento futuro consistente que en la actualidad tiene plena vigencia, siendo hasta hace poco un sector no regulado en el Ecuador, las actuales mejoras han sido gracias a la implementación de la Ley de Economía Popular y Solidaria, por medio de la cual se han establecido normas y creado procesos para los diferentes segmentos, por todo lo mencionado anteriormente es esencial innovar los procesos a través del diseño de modelo de gestión que permita estandarizar los mismos, beneficiando a los socios y todos aquellos interesados en este sector.

Por medio de un modelo de gestión por procesos aplicada en la unidad de riesgo de cooperativa "JEP" se logrará alineación a la normativa externa, mejor comunicación de resultados a las áreas de negocio y alta dirección e integración de los procesos en las cuatro áreas de la unidad de riesgos; en esta investigación existieron ciertos limitantes como la información confidencial a la cual se obtuvo un acceso restringido. Los objetivos, alcance y metodología aplicada en el presente trabajo de titulación se exponen en el desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.” es una institución financiera privada, creada el 31 de Diciembre de 1971, su matriz principal se encuentra en la ciudad de Cuenca, actualmente posee 39 agencias a nivel nacional, el objetivo de la Cooperativa es la prestación de servicios financieros ágiles y eficaces, con la finalidad de satisfacer a todos sus socios, bajo un enfoque de solvencia, rentabilidad y transparencia institucional.

La Cooperativa “JEP” mantiene planes de crecimiento y de expansión lo cual se encuentra incluido en su plan estratégico y en su plan operativo anual, no obstante la situación económica actual del país ha obligado a tomar decisiones claves y fundamentales para mantenerse como la cooperativa más importante y seguir brindando un excelente servicio a sus socios; considerando los planes de crecimiento de la institución y la crisis que se atraviesa en la actualidad es de resaltar la importancia del área experta en la identificación de oportunidades y mitigación de riesgos, la cual cuenta con una estructura y personal, sin embargo la gestión de riesgos integrales se ve limitada por la falta de innovación y actualización de procesos; incidiendo principalmente en la efectividad y oportunidad en los análisis efectuados por dicha área; por aquello se hacen necesarias acciones que permitan implementar nuevos enfoques y procesos que mejoren las relaciones con los stakeholders y usuarios internos interesadas en la información emitida por la Unidad de Riesgos.

La problemática se produce debido a que uno de los objetivos planteados para el año 2016 por la Cooperativa fue mejorar la calificación de riesgo, la cual actualmente es de “A+” sin embargo esto no se logró; de acuerdo a la calificadora de riesgos “MicroFinanza Rating”, de las varias causas expuestas una de ellas fue, que si bien la unidad de riesgos efectúa análisis estos no abarcan las dimensiones actuales de la Cooperativa, además incide en detección de riesgos de carácter inusuales o de nivel bajo, mismos que no están contribuyendo a la toma de decisiones. Por lo cual después de un análisis efectuado se determinó que la principal causa son los procesos desactualizados y obsoletos comparados con el avance de la institución en dicho tiempo; además estos no se encuentran alineados a lo determinado por la Ley de Economía Popular y Solidaria, manteniendo procesos incompletos, manuales y heterogéneos; limitando así la gestión de riesgos de la Cooperativa, es por esto que se propone el diseño de un modelo de gestión que permita afinar el proceso de prevención de riesgos y homogeneidad en sus análisis; de manera que permita establecer el nivel global real de riesgo de la institución y así también la alineación a normativa externa; logrando de esta manera análisis integrales enfocados a los objetivos estratégicos y al logro de los resultados esperados en el corto y largo plazo, así como comunicación oportuna a los stakeholders y clientes internos para la toma de

decisiones e implementación de estrategias.

1.2 Justificación.

El presente trabajo de titulación se desarrolla en la Cooperativa “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”, el cual permitirá la implementación de un modelo de gestión por procesos en la unidad de riesgos con la finalidad que las decisiones claves tomadas por la alta gerencia cuenten con el apoyo de los análisis efectuados por el área experta, los cuales aportaran seguridad razonable sobre los riesgos asumidos, los que se deben evitar y las oportunidades que deben ser aprovechadas, alineando su administración a los objetivos estratégicos de la Cooperativa y a normativa externa, además es necesario definir lineamientos para mejorar e innovar los procesos en la administración de la gestión de riesgos con la finalidad de implementar las bases teóricas, de manera que quien lo lea, se guíe, compare y verifique a fin de que no sólo sea un lector más, sino que se convierta en crítico y a partir de ello desarrolle habilidades para el análisis y toma de decisiones frente a los problemas que se plantea en la actualidad.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general.

Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.” con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora en la administración de riesgos integrales.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Realizar un análisis de la situación actual de la Unidad de Riesgos de la Cooperativa “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”, con el propósito de establecer las causas que limitan la gestión en esta área.
- Indagar y verificar que los procedimientos establecidos para cada una de las áreas de estudio se encuentren alineadas a lo determinado en normativa externa y bajo los parámetros de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Medir, analizar y controlar los procesos de las áreas de estudio de la unidad de riesgos y sus resultados con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la Cooperativa a corto y largo plazo.

1.4 Hipótesis.

- La implementación de un “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad de Riesgo” aportará a mejorar e innovar los procedimientos de cada una de sus áreas, mismas

que en la actualidad no se ajustan en su totalidad a las necesidades de la Cooperativa.

- La estandarización de procesos de las tres áreas de estudio del presente trabajo permitirá la integración y consolidación de los riesgos corporativos de la CAC “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.” facilitando la determinación del nivel global de riesgo de la entidad lo que permitirá reducir la brecha para mejorar la calificación de riesgo de la Cooperativa.
- El diseño de un modelo de gestión por procesos contribuirá a la oportuna y efectiva identificación, medición y evaluación de riesgos permitiendo alinear los procesos internos a lo establecido en normativa externa por el ente de control; además de coadyuvar a la toma de decisiones a alta dirección e interesados en la gestión de la unidad.

1.5 Alcance e importancia.

En el presente proyecto se desarrollara el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”, enfocando la investigación en las áreas de riesgo de mercado y liquidez, riesgo de crédito y riesgo operativo; esto como trabajo de titulación de la maestría Gestión Empresarial propuesto a la Universidad Técnica Particular de Loja.

Es necesario recalcar la importancia de la gestión de riesgos en cualquier empresa, actualmente las instituciones se encuentran expuestas a diferentes eventos que podrían afectar su rentabilidad y patrimonio; en el caso particular de la cooperativa “JEP” se mantiene un departamento de riesgos el cual analiza y valora eventos de carácter operativos, crediticios y de mercado y liquidez; siendo su responsabilidad principal la prevención de la materialización de estos riesgos, convirtiéndose así en una unidad clave para la cooperativa, además su gestión contribuye al logro de objetivos de la institución; por todo lo mencionado el presente trabajo es relevante para mejorar e innovar los procesos de esta área, permitiendo oportunidad en la toma de decisiones de la alta gerencia para mitigar o gestionar riesgos potenciales que podrían afectar la continuidad del negocio.

1.6 Metodología.

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación se efectuó un levantamiento inicial de información, analizando los procesos actuales de la Cooperativa para posterior determinar su efectividad y efectuar una propuesta; la metodología aplicada se compone de cuatro pasos importantes: identificación y secuencia de procesos, descripción de procesos actuales, seguimiento y mejora y finalmente la propuesta de mejora de los procesos; los cuales se describen a continuación:

1.6.1 Identificación y secuencia de los procesos.

Esta etapa permitió la identificación de los procesos desarrollados en la empresa, los cuales

deben estar alineados con la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP para brindar servicios de calidad a los usuarios y conocer las necesidades de los mismos. Para la identificación de las causas de la problemática planteada se empleó fuentes y técnicas de recolección de información tales como citas bibliográficas, análisis de flujogramas de actividades, entrevistas al personal responsable de la Unidad de Riesgos, quienes aportaron pautas relevantes para la realización del trabajo y finalmente la observación.

Se debe recalcar la importancia del mapa de procesos al momento del levantamiento de la información ya que constituye una herramienta que hace amigable los procesos complejos, por lo cual se procedió al análisis del mismo provisto por el departamento de Organización y Procesos de la Cooperativa, además de documentación como: normativa interna de la institución, procedimientos y anexos, etc. Luego de la evaluación previa realizada a la Unidad de Riesgos se realizó un listado de las funciones y actividades que se realizan cada uno de los colaboradores del área.

1.6.2 Identificación de macroproceso, procesos y subprocesos.

Para la identificación de macroprocesos, procesos y subprocesos se verifico que lo detallado en el mapa de procesos este acorde a la estructura y realidad de la Cooperativa JEP, por lo cual se procedió junto con los líderes de los procesos a realizar la identificación de los procesos del área, de acuerdo a planificación del presente trabajo, efectuando lo siguiente:

- La identificación fue inSitu con el personal involucrado con el fin de garantizar que la información que va a ser documentada sea la correcta.
- Al identificar los macroprocesos, procesos y sub procesos se validaron que estos consten en el mapa de procesos.
- Se verifico en el inventario y documentación de procesos que cuente por lo menos con la siguiente información: tipo de proceso, nombre del proceso, fecha de aprobación y criticidad del subproceso

Por lo tanto de lo efectuado en el párrafo anterior se determinó lo siguiente:

- El macroproceso “Administración Integral de Riesgos” es un proceso Gobernante Estratégico, del cual se derivan cinco procesos de línea minorista.
- Los cinco procesos corresponden a: riesgo operativo, riesgo de crédito, riesgo de mercado y liquidez, continuidad del negocio y administración integral de riesgo y se subdividen de la siguiente manera:
 - Del proceso de riesgo operativo se desprenden cuatro subprocesos: *identificación, medición, control y monitoreo de riesgo operativo.*

- Del proceso de riesgo de crédito se desprenden cuatro subprocesos: *actualización de bases de datos, identificación, medición, control y monitoreo de riesgos de crédito.*
- Del proceso de riesgo de mercado y liquidez se desprenden cuatro subprocesos: *identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos de mercado y liquidez.*
- Del proceso de continuidad de negocio se desprenden cuatro subprocesos: *planificación y visión estratégica del SACNE, desarrollo del plan para el SACNE, monitoreo y evaluación del SACNE y finalmente mantenimiento y mejoramiento del SACNE.*
- Del proceso administración integral de riesgos se desprende únicamente un subproceso: *elaboración, revisión y gestión de la matriz de riesgos institucionales y estratégicos;* el cual determina el nivel de riesgo global de la Cooperativa.
- Finalmente se evidenció en el inventario de procesos que se cuenta con la siguiente información: tipo, nombre de macroprocesos, procesos y subprocesos, códigos, línea de negocio (la cual hace referencia a la línea de servicio de la institución, para el caso de la Cooperativa JEP Ltda., serán: BANCA MINORISTA, MICROFINANZAS Y TESORERÍA, establecidos en Basilea I y II), líder del proceso, aprobadores, fecha de aprobación y criticidad.

Una vez verificado en el mapa de procesos y de haber constatado en el inventario de procesos que cuenta con la información requerida se obtuvo seguridad razonable de haber identificado los procesos claves para la gestión de la administración de riesgos integrales y se procedió de acuerdo a la planificación para la implementación y mejoras del proceso.

1.6.3 Descripción de los procesos actuales.

En el análisis de la situación actual la Unidad de Riesgos de la Cooperativa “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.” se observó que se clasifica a la administración integral de riesgos como un proceso “gobernante”, no obstante el mismo constituye un proceso “habilitante” ya que su principal función es el apoyo a la alta dirección en la toma de decisiones, no es una área mandante ni determinante, sin que esto afecte su relevancia e importancia en el giro del negocio.

Del análisis realizado a los procedimientos actuales efectuados en el área se evidencia que para riesgo operativo, de crédito y de mercado y liquidez se han documentado únicamente cuatro subprocesos: identificación, medición, control y monitoreo; sin embargo estos no se ajustan a lo establecido en normativa externa, específicamente a la resolución 128-2015-F “Normas para la administración integral de riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales” expedida el 23 de Septiembre de 2015 por la Junta de Regulación Monetaria y

Financiera; la cual establece en su artículo 14 lo siguiente: “**Proceso de la Administración Integral de Riesgos:** La gestión integral de riesgos involucra al menos lo siguiente:” (pág. 7)

- a) Identificación.
- b) Medición.
- c) Priorización.
- d) Control.
- e) Mitigación.
- f) Monitoreo.
- g) Comunicación.

Evidenciando así procesos incompletos en las áreas de riesgo operativo, de crédito y de mercado y liquidez.

De las entrevistas e indagaciones con el personal y líder del área se identificó que el subproceso: “elaboración, revisión y gestión de la matriz de riesgos institucionales y estratégicos” no se efectuaba en la práctica a pesar de estar documentado, esto debido a que tanto riesgo operativo, de crédito, de mercado y liquidez no mantienen procedimientos y metodologías de evaluación uniformes, por lo tanto no era posible la integración de todos los eventos identificados en una sola matriz y por ende se dificultaba establecer el nivel de riesgo institucional; dicho subproceso fue incluido en el mapa e inventario únicamente por cumplimiento normativo externo.

Finalmente en lo referente al proceso “continuidad del negocio” o comúnmente llamado BCP se pudo observar que sus subprocesos se mantienen actualizados con una periodicidad casi mensual; se efectúan pruebas recurrentes de PCRDI para comprobar su efectividad ya que este proceso se centra en el plan de continuidad de negocio en caso de desastres no previstos, principalmente la continuidad del área de tecnología; adicional mantiene supervisión constante de la alta dirección de la Cooperativa, así como de los entes de control: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Calificadora de Riesgos, Auditoría Interna y Externa.

1.6.4 Seguimiento y mejora de los procesos identificados.

El modelo de gestión por procesos tiene como finalidad la eficacia y eficiencia en las actividades que se realizan, para así lograr la consecución de los objetivos planteados. Al efectuar la reingeniería en los procesos de la unidad de riesgos de la Cooperativa “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”, se puede mejorar los pasos a realizarse y desechar aquellos que no agregan valor al proceso, por lo que se considera necesario aplicar un control efectivo para la mejora continua de la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos.

El seguimiento y mejora de los procesos identificados se efectuara a través de indicadores de gestión y de evaluaciones periódicas efectuadas por áreas de control interno como auditoria interna y entes de control externo como: SEPS y calificadora de riesgos, mediante los informes de estos se podrá medir la evolución y mejoramiento de la unidad de riesgos.

La evaluación de los procesos no solo facilita la modificación o actualización de los mismos en base a los objetivos planteados, sino que su importancia radica en la detección de falencias, a través de los indicadores de gestión, que perfeccionen el modelo de gestión propuesto.

1.6.5 Propuesta de mejora de procesos.

El entorno competitivo en el que se desarrollan los negocios hace indispensable la adaptación e implementación de mejoras en las organizaciones, a lo cual la gestión empresarial hace énfasis, puesto que la misma contribuye a mejorar las acciones de cualquier sistema.

La falta de actualización de procesos, concentración de funciones, falta de definición de procedimientos y su automatización para las actividades del área y de integración de metodologías; constituyen las principales causas de la problemática planteada, por lo cual se debe innovar y posterior iniciar un proceso de mejora continua. El presente trabajo de titulación permitirá alcanzar ventajas competitivas a través del proceso de mejora continua, tomando en cuenta la importancia del área de riesgos para la toma de decisiones relevantes en una institución financiera, así también está relacionada con la propuesta de un modelo de gestión por procesos que mejorará la calidad y oportunidad de la información emitida por la Unidad de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "JEP", por lo cual es necesario comprender los objetivos que se pretenden alcanzar para una acorde toma de decisiones en lo referente a la efectividad y eficiencia operacional, bajo el marco legal de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. El compromiso de la Gerente de Riesgos y de la alta dirección de apoyar con documentos y datos de los archivos servirá de base para desarrollar este modelo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión por procesos.

2.1.1 Definición.

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, es decir, la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una *entrada* para conseguir *un resultado*, y *una salida* que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Pinzón (2004) afirma que “La finalidad de la gestión por procesos es la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales y su principal objetivo es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes”.

De acuerdo a la resolución JB-2005-834 emitido por la Junta Bancaria define a los términos relacionados con la gestión de procesos de la siguiente forma:

- Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
- Proceso relevante: Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente.
- Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos.
- Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.
- Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad: qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; materiales, equipos y documentos que deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Maldonado (2015) indica que “la importancia de los procesos surgió cuando los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los mismos, los cuales a través del análisis y mejora de estos, deducían consecuencias prácticas que resultaban útiles

y aplicables cuando la empresa se proponía renovar otro proceso”; descartando así integrarlos como un sistema de procesos, en el que éstos son la base para los cambios estratégicos en los modelos organizativos basados en la Calidad Total.

2.1.2 Clasificación de los procesos.

Toda organización puede representarse como una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar los fines del conjunto, cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso en función de la finalidad, los procesos se pueden clasificar en tres categorías: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte o de apoyo. (Norma Internacional ISO 9001:2015, 2015)



Figura Nº 1 Tipos de procesos
 Fuente: <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
 Autor: Adm. Gestion-Calidad.com

- Procesos estratégicos: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias permiten llevar adelante la organización y están en relación muy directa con la misión/visión de la organización además involucran personal de primer nivel de la organización. (Norma Internacional ISO 9000:2005, 2005)
- Procesos operativos: Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final, generalmente atraviesan muchas funciones y son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave. (Norma Internacional ISO 9000:2005, 2005)

- Procesos de soporte: Apoyan los procesos operativos sus clientes son internos, también reciben el nombre de procesos de apoyo. (Norma Internacional ISO 9000:2005, 2005)

2.1.3 Principios de la gestión por procesos.

Peteiro (2014) detalla que “los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información)”. A continuación los principios de la gestión por procesos:

- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

Todo esto conlleva a:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

2.1.4 Seguimiento y medición de los procesos.

De acuerdo a la Norma Internacional ISO 900:2015 (2015) al implementar un modelo de gestión por procesos es esencial contemplar el seguimiento y la medida de los procesos con la finalidad de saber los resultados que se obtienen y si estos resultados cumplen los objetivos previstos, para ello hay que establecer unos indicadores que permitan medir su eficacia y eficiencia, estos indicadores deben constituir un instrumento para recoger de forma sistemática y representativa información relevante sobre el funcionamiento o los resultados de un proceso; en concreto deberán ser:

- Representativo: ha de proporcionar datos significativos que informen sobre el valor que se pretende medir.
- Sensible: ha de variar de manera apreciable -estar bien «calibrado»- a fin de mostrar los

cambios en el valor que representa.

- Rentable: su obtención ha de ser viable, es decir, la utilidad del indicador ha de compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad: ha de basarse en datos obtenidos a partir de mediciones objetivas.
- Relativo en el tiempo: ha de mostrar tendencias y, por tanto, los datos que proporciona han de ser comparables en el tiempo para poder analizar la evolución de los resultados.

De acuerdo a Guirado (2007) para controlar los procesos la información recogida por los indicadores ha de facilitar el análisis del proceso y la toma de decisiones que supongan la mejora del desempeño de proceso, mediante los indicadores se examina los resultados del proceso para saber si se logran los resultados previstos y, si es preciso, se adoptan acciones de mejora. De la puesta en marcha de estas acciones se espera, a su vez, un cambio en el comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores.

Es recomendable establecer indicadores que sirvan para evaluar si se cumplen los objetivos planificados, el seguimiento y la medida del proceso se centrarán en comparar los resultados logrados con los resultados previstos y analizar las posibles causas de las diferencias; cuando un proceso no logra los resultados previstos se deberán adoptar las medidas necesarias para asegurar que los resultados obtenidos se ajusten a los objetivos planificados; también es posible que, aunque un proceso esté logrando los resultados previstos, se detecte una oportunidad de mejora en ese proceso que puede ser relevante para la mejora global de la organización.

2.1.5 Herramientas para la medición de los procesos.

De acuerdo a lo indicado por Pérez (2008) entre las herramientas empleadas en la medición, señala:

1. Auditoría interna: Es un procesos sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaración de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia).
2. Autoevaluación: Es un examen sistemático, estructurado y periódico de los procesos y sus resultados, proporcionan opiniones o juicios, es una herramienta del responsable del proceso además su principal valor añadido es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el autoevaluado.
3. El cuadro de mando del proceso: Se trata de un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultado de un proceso. (Peteiro, 2014, pág. 12)

2.2 Modelo de gestión.

El termino modelo proviene del concepto italiano de “modello” palabra que puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados; por su parte el termino gestión proviene del latín gesiō y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o administrar; se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera; lo cual implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. (Perez, 2008)

2.2.1 Mapa de procesos.

De acuerdo a Perero (2004) el mapa de procesos es la descripción ilustrada que permite visualizar un proceso entero e identificar áreas de fortalezas y debilidades además de reducir la duración y defectos del ciclo mientras que reconoce el valor de contribuciones individuales; el mapa es de vital importancia puesto que permite tener una visión clara de todas las actividades que se llevan a cabo en las empresas, facilitando de esta manera la mejora continua. En la realización del mismo se debe tener claro la clasificación de cada uno de los procesos organizacionales:

- Procesos estratégicos: Soportan y despliegan las políticas y las estrategias de la organización, proporcionando directrices y límites al resto de los procesos. Son procesos estratégicos los relacionados con planificación, desarrollo de la visión, misión y valores, relaciones externas y marketing.
- Procesos operativos: Suponen el know-how de la empresa y expresan la capacidad de aprendizaje e innovación en el tiempo, constituyendo un valor añadido a la empresa. Son los relacionados con producción y diseño de productos y/o servicios, entrega de productos y/o servicios, gestión de proveedores y clientes.
- Procesos de apoyo o soporte: Dan soporte y recursos a los procesos operativos, como los RRHH, formación, informática, financiero, alianzas.

La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identificando los procesos y los coloca en cada uno de esos grupos; una vez repartidos los procesos en los grupos se relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupándolas alrededor de los procesos prioritarios y estos a su vez requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento. Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos:

- El desarrollo en subprocesos, con las relaciones entre los mismos.
- La ficha de cada proceso y subproceso, con su objetivo, entradas y salidas, responsable,

indicadores, etcétera.

- Las matrices de relación de los procesos y subprocesos, con la indicación de los propietarios, clientes y proveedores de cada uno de ellos.

Este método de visualizar las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de objetivos, responsabilidades, características, relaciones, etcétera, de cada proceso, proporciona a la dirección de la empresa una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas, de ahí el uso extendido del Mapa de Procesos en las empresas como una estrategia de Calidad Total, con su fuerte componente de innovación, cambio y adaptación al entorno. (Peteiro, 2014, pág. 13)



Figura Nº 2 Mapa de procesos de una empresa

Fuente: Blog Captio <http://www.captio.net>

Autor: Paco Corma, Director en QTP Consultores, especializado en Gestión de la Innovación.

La realización del mapa de procesos en el presente trabajo de titulación se efectuó mediante la aplicación del estándar ISO 9001:2015 publicada el 23 de Septiembre de 2015 la cual trajo cambios muy importantes aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC.

2.2.2 Mejora de los procesos.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las

contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes, la mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. (INNIO Asesores, 2017)

El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

1. Comportamiento de equipo.
2. Compromiso de mejora constante.
3. Establecimiento de objetivos locales.
4. Establecimiento de mecanismos de medición.
5. Verificación de resultados.
6. Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.

Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

1. Análisis de los flujos de trabajo.
2. Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
3. Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
4. Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Arias (2009) indica “para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la mejora continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber que mejorar”. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización por lo que si se quisiera establecer una secuencia de pasos para la mejora, estos serían:

- Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
- Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
- Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del análisis

de los datos obtenidos.

- Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
- Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.
- Podemos hablar de herramientas para definir, tal como un diagrama de afinidad o una tormenta de ideas, podemos elegir para la etapa de análisis una herramienta como: diagrama de Ishikawa, gráfico de Pareto, histogramas de frecuencia, etc., y así sucesivamente en cada etapa.
- Las organizaciones, en primera instancia, se verán muy beneficiadas si se canaliza el sistema de calidad, como una herramienta básica, la cual, debe ser permanentemente mejorada, en otras palabras, contar con un Sistema certificado, debe ser más que un simple "certificado"; debe ser el punto de partida de un proceso dinámico, basado en las siguientes consideraciones:
 - La calidad depende del usuario y las condiciones de los procesos son cambiantes.
 - El rendimiento de los sistemas de gestión de calidad, es proporcional al nivel de compromiso de la alta dirección.
 - El contar con procedimientos e instrucciones de trabajo, ayuda a las organizaciones a monitorear sus procesos, definiendo los elementos de entrada, así como los elementos de salida y su relación con otro proceso.
 - Las auditorías internas, deben de constituirse como un mecanismo de control, corrigiendo las no conformidades y desviaciones del proceso, convirtiéndose en una excelente herramienta de mejora.

2.2.3 Metodología para la mejora de los procesos.

La metodología de los 7 pasos para el mejoramiento continuo desarrolla una serie de técnicas fundamentales en la búsqueda de solución para los muchos problemas que se puedan presentar en el entorno laboral de una empresa que pueda ofrecer bienes o servicios a un cliente en específico y que sea capaz de satisfacer sus necesidades y requerimientos de forma general (Herrera, 2012, pág. 13). La metodología consta de:

1. Selección de oportunidades de mejora: Revisión de antecedentes, listar problemas, jerarquizar los más importantes, escoger y chequear el problema.
2. Cuantificación y subdivisión: Clarificar, subdividir y cuantificar el problema, escoger subdivisión a base de datos.
3. Análisis de causas raíces: Listar causas por subdivisión, agrupar las causas, cuantificar y seleccionar causas.

4. Nivel de desempeño requerido (metas): Definir el nivel del indicador, establecer propuestas.
5. Diseño y programación de soluciones: Listar posibles soluciones, seleccionar las soluciones más factibles y potenciales, programar las actividades de cada solución.
6. Implantación de soluciones: Verificar (reajustar) el cumplimiento del programa, chequear los niveles alcanzados por los indicadores, evaluar el impacto de las mejoras incorporadas.
7. Establecimiento de acciones de garantía: Normalizar prácticas operativas, entrenamiento en los nuevos métodos, incorporar el control del departamento, reconocer y definir resultados.

Para llevar a cabo este proceso de mejoramiento continuo tanto en un departamento determinado, una unidad o en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

2.2.4 Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas, pudiendo ser éstos cualitativos o cuantitativos, el principal objetivo de los indicadores es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación; con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia, el de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, mientras que los de eficiencia se enfocan en el qué se debe hacer. Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- Medible: Esto significa que debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: Debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: Debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión; se dispondrá del uso de éstos teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido. (Perero, 2014, pág. 3)

- Indicadores de cumplimiento: Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de evaluación: Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Indicadores de eficiencia: Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de eficacia: Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

2.3 Modelo de gestión por procesos.

Un modelo de gestión por procesos puede ser conceptualizado como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. La administración por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio. (Escolme , 2014,pag 1)

2.3.1 Levantar y documentar procesos.

El levantamiento de un proceso deberá ser realizado in-situ con el personal involucrado con el fin de garantizar que la información que va a ser documentada sea la correcta; al realizar el levantamiento de procesos se debe validar que estos consten en el mapa de procesos, caso contrario se deberá notificar a la área pertinente para efectuar los cambios en el mapa de procesos, ya sea por incorporación, cambio o eliminación de subprocesos, así mismo el inventario y documentación de los procesos que existan ya en la institución deberá contar con la información más relevante como: tipo de proceso (gobernante, apoyo y operativo), nombre del proceso, responsable, productos y servicios que genera, clientes internos y externos, fecha de aprobación, fecha de actualización y criticidad del subproceso; finalmente mensualmente se tomara muestreos aleatorios al inventario de procesos para verificar que el mismo se encuentre correctamente actualizado. (Pepper, 2011, pág. 1)

2.3.2 De la elaboración, revisión y aprobación.

La redacción de los procesos y procedimientos debe ser clara, precisa y concreta, a fin de que permita a los involucrados entender su contenido, luego de levantado y documentado el

subproceso los líderes de los procesos así como los aprobadores o sus respectivos delegados deberán validar el contenido del mismo y suscribir el documento, luego de la aprobación de un subproceso se deberá verificar que el mismo se encuentre vinculado a un documento normativo, en caso de no encontrarse se deberá analizar y realizar la respectiva vinculación. (Ibanka, 2008, pág. 1)

Los procesos de la cooperativa deberán ser modificados o actualizados cuando exista disposiciones legales o por resoluciones adoptadas por los organismos de control y directivos de la cooperativa; por cambio o modificación del proceso, procedimiento y/o normativa; cuando exista un cambio o modificación de las áreas o departamentos involucrados en el proceso; o de acuerdo a la planificación estratégica de la Cooperativa y plan operativo de la unidad.

2.3.3 Del diseño y descripción.

Los procesos de la Cooperativa, conforme lo establece la resolución del organismos de control deberán ser agrupados como: gobernantes o estratégicos, operativos o productivos y Habilitantes o de Soporte; dichos procesos deberán ser asignados a una línea de negocio. En el diseño y descripción se deberá establecer la criticidad de todos los procesos de la Cooperativa y se deberán establecer indicadores de eficiencia, eficacia y/o gestión para asegurar el cumplimiento y rendimiento adecuado de los procesos.

2.3.4 De la difusión y evaluación

Para conocimiento de todos los interesados en los procesos y procedimientos se deberá difundir de forma clara y correcta a los involucrados en la ejecución del proceso, las políticas, procesos, procedimientos definidos y sus actualizaciones, garantizando de esta forma su correcta aplicación, adicional se deberá realizar retroalimentaciones y seguimientos permanentes del funcionamiento y eficiencia de los procesos que tiene a su cargo.

2.4 Introducción a la mejora continua

El mejoramiento continuo es un proceso donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para llevar a cabo este proceso de mejoramiento continuo, tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico y acumulativo, la importancia de esta técnica gerencial

radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. (Maldonado, 2011, pág. 110)

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes; entre las ventajas y desventajas del mejoramiento continuo tenemos: (Maldonado, 2011, pág. 111)

Ventajas:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección: El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor; está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el

proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento: El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización; cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.
3. Conseguir la participación total de la administración: Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados: Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.
5. Conseguir la participación individual: Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación; adicional para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos): Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores: Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas: Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo.
9. Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo: Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la

estrategia a largo plazo.

10. Establecer un sistema de reconocimientos: El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento. (Grupo gestion administrativa, 2013, pág. 50)

2.5 Riesgos en las instituciones financieras

El tipo de riesgos a los que se encuentran expuestas las instituciones financieras, así como sus subsidiarias financieras, están regulados por resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, clasificando los riesgos en:

- Riesgo de crédito: pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte, incluyendo las garantías reales o personales que les otorguen, así como cualquier otro mecanismo de mitigación de riesgos utilizado por las instituciones.
- Riesgo de liquidez: pérdida potencial por la imposibilidad o dificultad de renovar pasivos o de contratar otros en condiciones normales para la institución, por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos excesivos para hacer frente a sus obligaciones, o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser enajenada oportunamente, adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente.
- Riesgo de mercado: pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo que inciden sobre la valuación o sobre los resultados esperados de las operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios, entre otros.
- Riesgo Operativo: representa la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los controles internos, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de información, así como por resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos, y comprende, entre otros, este incluye el riesgo tecnológico. (Junta de Política y Regulación Monetaria Financiera, 2015, pág. 8)

Es de mencionar que tanto riesgo de mercado como riesgo de liquidez son complementarios y se analizan como uno solo.

2.5.1 Cómo gestionar riesgos

La última década del siglo XX y la primera del XXI, se han caracterizado por cambios

vertiginosos en la tecnología; los medios de comunicación y de transporte, están modificando drásticamente la forma de hacer negocios, cuando se afirma que se ha modificado la forma de hacer negocios, se debe tomar en cuenta que a la par de estas, los riesgos también han evolucionado y modificado su forma de manifestarse; esto reafirma que el riesgo forma parte integral e inherente de toda actividad, y por lo tanto, la clave está en gestionarlos de forma eficaz y eficiente. (Cañas, 2009, pág. 6)

Los riesgos de negocio tienen diferente origen; la misma naturaleza, con terremotos, huracanes, inundaciones; de tecnología asociados a fallos en los sistemas, acceso de intrusos y fallos, deficiencias en los medios de comunicación, disposiciones legales y políticas (riesgo país), en la planificación, financieros y de imagen o reputacional, este último es quizá, el riesgo más determinante, ya que su ocurrencia incide en la percepción y credibilidad de las personas y organismos internacionales, acerca del funcionamiento de la institucionalidad de un país.

El análisis y evaluación de los riesgos, se describe como etapa previa al tratamiento de los riesgos, en esta se identifican los riesgos que pueden afectar e incidir en el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de la entidad, afectando los resultados previstos, se detallan las opciones de tratamiento que se adoptan para gestionarlos como son evitar, reducir, compartir y aceptar; la experiencia ha demostrado que el efecto de los riesgos se puede minimizar y difícilmente eliminar; ese remanente no cubierto se denomina riesgo residual, del cual se deriva el riesgo tolerable el cual está dispuesto a aceptar/asumir la alta dirección, y que previamente ha evaluado que la materialización de este evento no afectará la continuidad normal del negocio.

2.5.2 Riesgos institucionales

Para la administración del riesgo institucional en una empresa se debe identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, es decir un evento interno o externo que afecte significativamente la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planteados y ejecutar sus estrategias con legalidad, eficacia, eficiencia y economía. (Cepeda G. , 2006, pág. 23)

Los controles que existen en una organización deben obedecer a un riesgo que se encuentra latente y que la organización, puede minimizar mediante mecanismos adecuados, el simple hecho de tener controles no minimiza el riesgo, el riesgo se puede materializar por la inobservancia o la no aplicación de los controles; para controlar se han establecido cinco procedimientos básicos que permiten mitigar y controlar el riesgo, los cuales son: identificación, medición, control, monitoreo y comunicación, como se detalla a continuación:

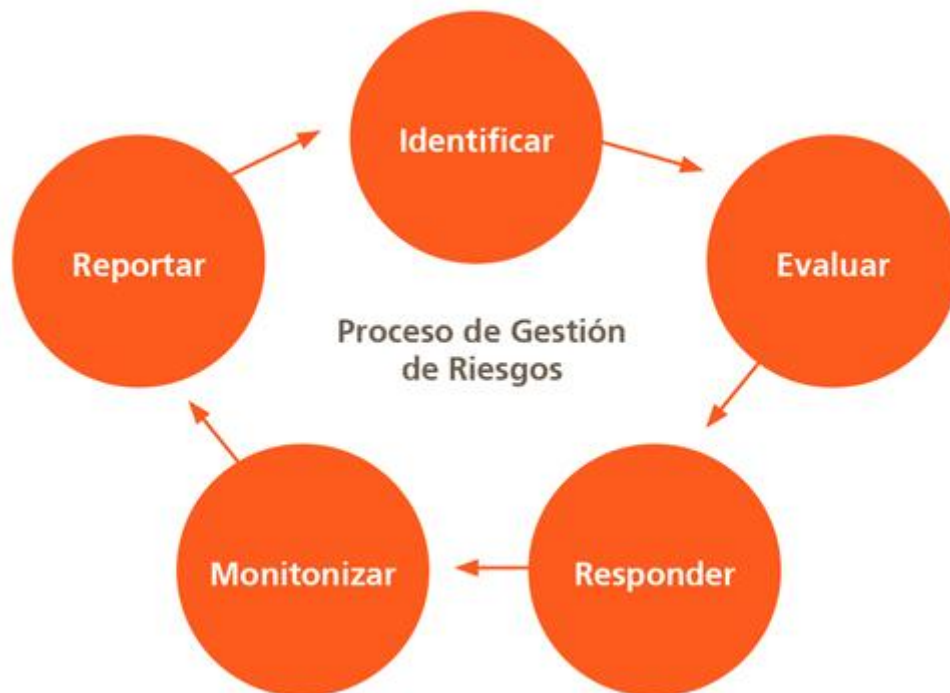


Figura N° 3 Administración Integral de Riesgos

Fuente: Consultores de Sistemas de Gestión y Normas ISO www.s bqconsultores.es

Autor: SBQ Consultores.

- **Identificar:** En esta etapa se trata de identificar todos los riesgos que se administrarán; para esto es fundamental la utilización de un proceso sistemático perfectamente estructurado, ya que riesgos potenciales que no son identificados en esta etapa son excluidos en un análisis posterior, la idea en esta etapa es elaborar una lista en la cual se detecten y registren todos los posibles eventos que podrían afectar a la Cooperativa; una vez elaborada la lista se deben considerar todas las posibles causas y escenarios posibles en caso de materializarse un evento, siendo de suma importancia que no se omitan posibles causas significativas.
- **Medir y Priorizar:** El propósito principal de la medición de riesgos es poder diferenciar los riesgos menos relevantes de los riesgos más relevantes, para así proveer información de utilidad para la evaluación y tratamiento de los riesgos; este análisis debe considerar las fuentes de riesgos, las posibles consecuencias de materializarse y las probabilidades de ocurrencia. Si es posible, se debe identificar los factores que afectan a las consecuencias y a las probabilidades, por consiguiente, se analiza el riesgo combinando estimaciones. (Hanson J. , 2005, pág. 120) En esta etapa se puede aplicar diferentes tipos de análisis:
 - o Análisis Cualitativo: Este análisis utiliza conformaciones de palabras o niveles descriptivos de la magnitud potencial de las consecuencias y la probabilidad de que

éstas ocurran; estos niveles se pueden ajustar a las circunstancias y se pueden recurrir a distintas descripciones para riesgos diferentes.

- **Análisis semi-cuantitativo:** Este análisis le asigna valores a escalas cualitativas, tales como las descritas anteriormente; el número asignado a cada descripción no tiene que guardar relación directa con la dimensión real de las consecuencias o probabilidades y estos números pueden ser combinados con cualquier metodología debido a que el sistema utilizado para priorizar confronta al sistema escogido para asignar números y combinarlos, el propósito es realizar un ordenamiento de prioridades más detallado que si fuera obtenido con el análisis cualitativo.
- **Análisis cuantitativo:** Este análisis emplea valores numéricos para las consecuencias y probabilidades, a diferencia de los dos anteriores este utiliza datos de distintas fuentes (tales como las mencionadas anteriormente); la calidad del análisis depende de la exactitud e integridad de los valores numéricos utilizados; es posible estimar las consecuencias modelando los resultados de un evento o conjunto de eventos, o extrapolando a partir de estudios experimentales o datos del pasado; estas pueden ser expresadas en términos de criterios monetarios, técnicos, humanos, etc.
- **Análisis de sensibilidad:** Producto que algunas estimaciones efectuadas en el análisis cuantitativo son imprecisas, es imperioso recurrir al análisis de sensibilidad para corroborar el efecto de los cambios en los datos y en los supuestos.

Una vez identificados los eventos de riesgo y su impacto, la institución debe priorizar aquellos en los cuales enfocara acciones de control, es decir en los que mayor impacto pueda generar en la entidad.

- **Controlar y Mitigar:** El tratamiento de los riesgos conlleva la identificación y evaluación del rango de las posibles opciones para administrar los riesgos, además de la preparación de planes para el tratamiento que se les entregará y su implementación, para controlar riesgos se presentan las siguientes opciones:
 - Evitar el riesgo decidiendo no proceder con la actividad que probablemente generaría el riesgo (cuando esto es practicable).
 - Reducir la probabilidad de la ocurrencia
 - Reducir las consecuencias
 - Transferir los riesgos: lo que involucra que otra parte soporte o comparta parte del riesgo, los mecanismos incluyen el uso de contratos, arreglos de seguros y estructuras organizacionales tales como sociedades y “joint ventures”; la transferencia de un riesgo

a otras partes o la transferencia física a otros lugares reducirán el riesgo para la organización original, pero puede no disminuir el nivel general del riesgo para la sociedad.

- **Retener los riesgos:** Luego de que los riesgos hayan sido reducidos o transferidos, podría haber riesgos residuales que sean retenidos por ello se debe poner en práctica planes para administrar las consecuencias de esos riesgos.
- **Monitorear:** Se debe monitorear los riesgos, la efectividad de su plan de tratamiento, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar su implementación con la finalidad de asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos ya que pocos riesgos permanecen estáticos.
- **Comunicar:** La comunicación y consulta son una consideración importante en cada paso del proceso de administración de riesgos, por ello se debe desarrollar un plan de comunicación para los interesados internos y externos en la etapa más temprana del proceso, el que debe incluir aspectos relativos al riesgo en sí mismo y al proceso para administrarlo; la comunicación y consulta involucra un diálogo en ambas direcciones entre los interesados, con el esfuerzo focalizado en la consulta más que un flujo de información en un sólo sentido del tomador de decisión hacia los interesados. (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2015, pág. 7)

2.5.3 Riesgo operativo.

La finalidad de monitorear y controlar el riesgo operativo es mitigar y controlar los eventos de riesgo que afecten en el desenvolvimiento normal de las actividades de la Institución, permitiendo conocer el riesgo inherente y residual de cada evento que pudiese afectar a la institución ya sea por diferentes factores tales como: personas, tecnología, procesos y eventos externos.

2.5.4 Riesgo de crédito.

La administración integral de riesgo de crédito permite controlar y mitigar cualquier evento que impacte en la mora, provisión o proceso de otorgamiento de una operación crediticia; de acuerdo a perfiles de riesgo, posibles impactos en sectores económicos, geográficos, garantías, etc.; para lo cual se establecen límites de tolerancia en cartera vencida y colocación adecuada.

2.5.5 Riesgo de mercado y liquidez.

En lo referente al control y mitigación de los riesgos de mercado permiten anticipar el impacto al patrimonio técnico y margen financiero en caso de cambio de tasa (+1;-1); y con respecto a

riesgo de liquidez permite conocer las posiciones de liquidez y las brechas que podrían presentarse entre el activo y el pasivo; considerando tres escenarios: contractual, esperado y dinámico.

2.6 El cooperativismo.

En 1844, los Pioneros de Rochdale, fundadores de la primera cooperativa de la historia, habían formulado un sistema de principios simple, claro y contundente, que les aseguró la conducción de la organización en beneficio de sus miembros. De acuerdo a Conesa (2005) “Los principios y valores son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas. “

Valores cooperativos

- ✓ Ayuda mutua: es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- ✓ Esfuerzo propio: es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
- ✓ Responsabilidad: nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- ✓ Democracia: toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.
- ✓ Igualdad: todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- ✓ Equidad: justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- ✓ Solidaridad: apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

Principios cooperativos: Según la Cooperativa Aciamericas Ltda. (2001) los principios cooperativos son:

- ✓ Membresía abierta y voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- ✓ Control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones; los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un

voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

- ✓ Participación económica de los miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa; por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

- ✓ Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- ✓ Educación, formación e información: Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- ✓ Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- ✓ Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

2.6.1 El Cooperativismo en el Ecuador.

Existió alrededor de un siglo de historia de cooperativismo en el mundo antes del arribo de su mensaje solidario al Ecuador, actualmente la Economía Social y Solidaria es entendida en Ecuador como un sistema que tiene al ser humano como centro del desarrollo; busca satisfacer las necesidades comunes de la población; está al servicio de la sociedad siendo su compromiso organizativo primordial la prestación de servicios a los miembros o a la

comunidad; reconoce diferentes formas de organización de la sociedad para la producción en donde prima la sociedad de personas sobre la sociedad de capitales. La Economía Social y Solidaria reconoce no sólo la propiedad individual, sino también formas de propiedad colectiva; los valores en los que se fundamenta la organización son el trabajo asociativo, la democracia interna e igualitaria, la búsqueda de la equidad, la cooperación y solidaridad, el respeto a la naturaleza, el reconocimiento y respeto al saber local; el carácter democrático y participativo de la gestión (Gallegos, 2012, pág. 48).

2.6.2 Sector financiero popular y solidario.

La administración de la gestión de Riesgo Integral en el Ecuador es un instrumento para la prevención de eventos y detección de oportunidades en el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria, fortaleciendo de esta manera el sistema financiero a través de la participación en las decisiones importantes del negocio, con esta visión, y en base a la nueva estructura constitucional del sector Financiero Popular y Solidario, planteados en la legislación vigente, se busca la aplicabilidad de las disposiciones legales y financieras como propuesta de cambios necesarios para alcanzar los fines propuestos por el buen vivir.

La Constitución Política de la República del Ecuador (2008) establece que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, siempre que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria para a esto la SEPS ha emitido dos resoluciones la 128 y 129 referentes a la administración integral de riesgos y la administración de riesgo de crédito.

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA CIA. LTDA.”

La Cooperativa Jep se ha prestado sus servicios por 46 años, tiempo en el cual ha forjado su prestigio y se ha consolidado como una de las instituciones financieras más importantes a nivel nacional, esto ha estimulado a la innovación constante tanto de sus productos como de los procesos establecidos con la finalidad de prestar la mejor atención a los socios, actualmente se mantiene una estructura dinámica, su gestión de procesos se basa en el enfoque de la ISO 9001:2015 efectuando revisión a las áreas del negocio por lo menos una vez al año, no obstante en lo referente a las áreas administrativas y de control se evidencia no mantiene la misma periodicidad, pues ha prevalecido procesos operativos más relacionados con atención al socio y giro del negocio que las áreas dirigidas al cliente interno, observando normativas desactualizadas por considerable tiempo, incurriendo en incumplimientos a normativa externa y manteniendo actividades obsoletas.

3.1 Antecedentes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista” Cía. Ltda., está conformada por su matriz principal que se encuentra en la ciudad de Cuenca (Sucre y Gral. Torres), posee en la actualidad 39 agencias y 3 ventanillas de extensión en diez provincias del país, ofreciendo servicios financieros a la colectividad desde el año 1971, lo cual ha permitido que la solvencia y solidez de la Cooperativa JEP alcance un estimado de medio millón de socios actualmente.

La Cooperativa fue creada en la parroquia de Sayausí del cantón Cuenca provincia del Azuay de la República del Ecuador; con la iniciativa de 29 jóvenes, ha incursionado en un sostenido apoyo crediticio a los segmentos poblacionales que no tienen acceso al crédito de la banca tradicional, aspecto que ha estimulado la aceptación y confianza de la gente, alcanzando el primer lugar dentro del Ranking de las cooperativas ecuatorianas y actualmente cuenta con 42 agencias en: Azuay, Guayas, Pichincha, Cañar, El Oro, Loja, Los Ríos, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas y Morona Santiago.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda., (JEP) es una entidad dedicada a las finanzas sociales, creada mediante acuerdo Ministerial 3310, el 31 de Diciembre de 1971 obteniendo su personería jurídica, iniciando así sus actividades, posteriormente el 10 de agosto de 2003 ingresa bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador para así en el año 2007 consolidarse como la Cooperativa más grande del Ecuador. En el año 2013 pasa a ser regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Cooperativa JEP, 2012, pág. 1)

En la actualidad cuenta con más de medio millón socios dueños de la Cooperativa, aproximadamente un 70% de los mismos son mujeres vinculadas a diferentes actividades

micro-productivas, tanto de los sectores rurales, como urbano marginales.

La Cooperativa da trabajo actualmente a 1372 colaboradores distribuidos en diez provincias y 42 agencias; dividido en personal operativo y administrativo, además de contar con los asambleístas elegidos mediante votación y miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.

3.2 Marco legal.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista”, domiciliada en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, fue creada mediante acuerdo Ministerial 3310, el 31 de diciembre de 1971 y calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros con Resolución SBS-2003-0596, de agosto 12 de 2003. Posterior en el año 2013 pasa a ser regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “JEP” se rige ante los estatutos referidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario de la República del Ecuador, así como a las resoluciones emitidas por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera, para el cumplimiento de estas funciones y dado el proceso de apertura de la economía, la cual está asociada con conceptos de competitividad, eficiencia y productividad.

3.3 Planificación estratégica.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.” es una institución financiera privada; su matriz principal se encuentra en el cantón Cuenca; esta entidad se dedica satisfacer las necesidades de los socios con productos financieros, excelencia en el servicio y sólidos valores a través de la prestación de servicios financieros de calidad bajo un enfoque de solvencia, rentabilidad y transparencia institucional.

3.3.1 Misión.

“Satisfacer las necesidades de los socios con productos financieros, excelencia en el servicio y sólidos valores.”

3.3.2 Visión.

“Ser la Institución Financiera más importante del Ecuador, por su excelencia en el servicio y compromiso con sus socios.”

3.3.3 Giro comercial.

Prestación de servicios financieros de calidad.

3.3.4 Objetivos.

Los objetivos plateados por la Cooperativa en su planificación estratégica para el periodo 2016-2020 son los siguientes:

1. Incrementar las captaciones al menos en un 20% anual
2. Alcanzar un ROA de al menos un 1.7% a diciembre de 2020
3. Alcanzar una colocación en Tarjetas de Crédito de al menos US\$ 97'000,000.00 al 2020.
4. Incrementar al 80% la participación de la cartera respecto del total del activo
5. Alcanzar el 20% de penetración en compras con la tarjeta de debito
6. Alcanzar al menos el 85% de satisfacción del socio con productos y servicios
7. Posicionar la marca JEP por preferencia
8. Mejorar la gestión de créditos para cumplir el 100% de los estándares de calidad establecidos
9. Mejorar los procesos de servicio al cliente para cumplir el 100% de los estándares de calidad establecidos
10. Alcanzar un nivel de competencias del personal mínimo del 85%
11. Alcanzar al menos el 90% del clima organizacional
12. Cumplir con el 100% de los proyectos tecnológicos planificados. 3
13. Mejorar la calificación de riesgo de "A+" a "AAA"

3.4 Estructura organizacional.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.", está conformada de la siguiente manera:

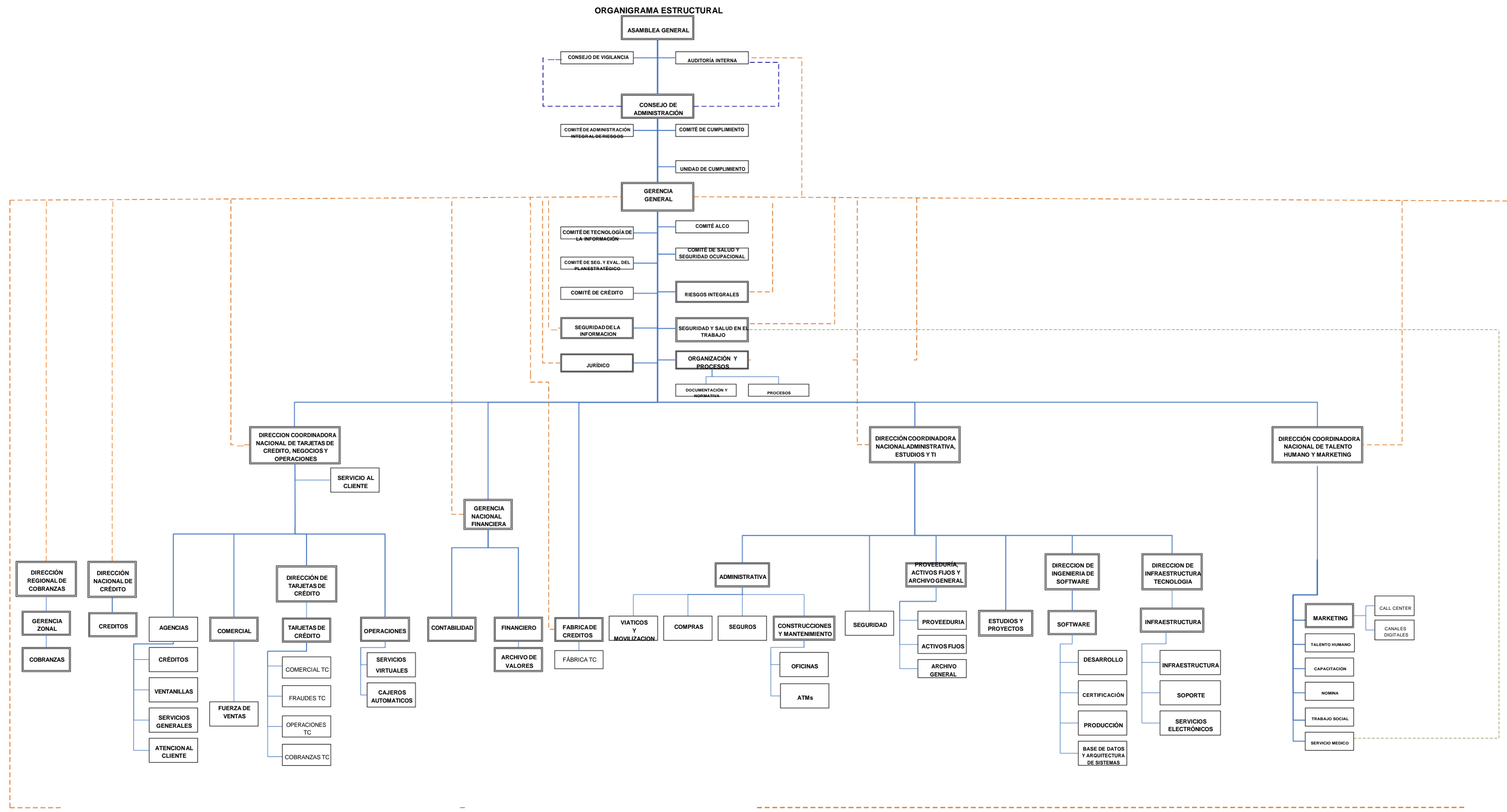


Figura N° 4 Organigrama organizacional de la CAC "JEP" Cia. Ltda.
 Fuente: Departamento de Organización y procesos de la Cooperativa JEP.
 Autor: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista Cia. Ltda."

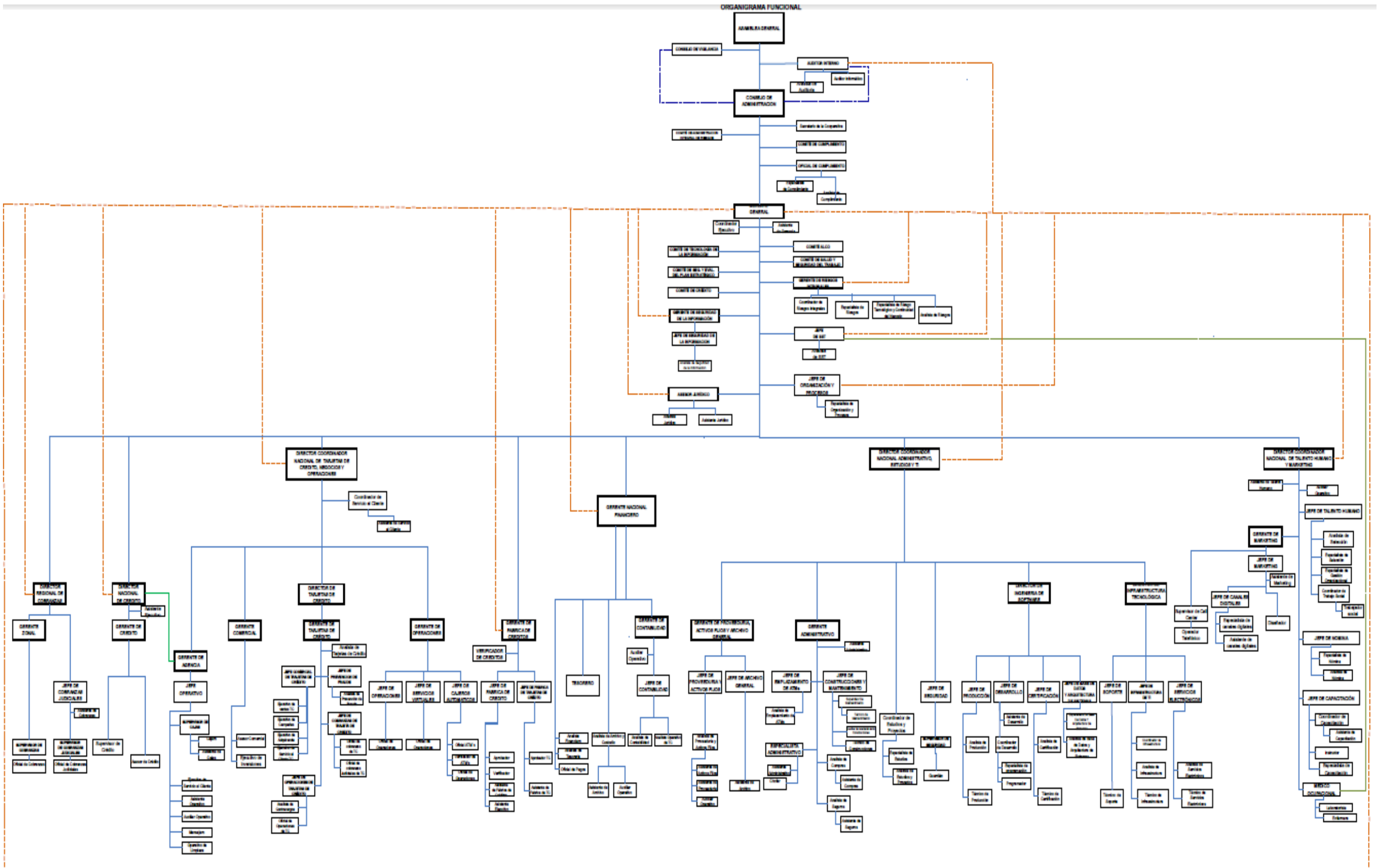


Figura N° 5 Organigrama funcional de la CAC "JEP" Cia. Ltda.
Fuente: Departamento de Organización y procesos de la Cooperativa JEP.
Autor: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda."

3.5 Productos y Servicios.

La Cooperativa ofrece diversos productos y servicios financieros a los socios y clientes de la institución como se detalla a continuación:

3.5.1 Productos.

- Ahorros: (ahorros vista, fondo Jep, Jepito, InteliJep), plazo fijo (DPF's).
- Crédito: consumo, microcrédito, inmobiliario, comercial, educativo

3.5.2 Servicios.

- Depósitos a plazo fijo.
- Tarjetas y Cajeros
- Jep Móvil.
- Jep Giros.
- Jep Online Personas.
- Jep Online Empresas.
- Cash Management.
- Pago de Nómina.
- Transferencias Internacionales.
- Pagos Interbancarios.
- Prestaciones IESS
- Recargas Electrónicas.
- Dinero Electrónico.
- Punto Pago (luz, agua, teléfono, internet, etc.)

3.6 Socios.

La Cooperativa Jep en la actualidad mantiene 740.146 socios (a diciembre 2016), a continuación se presenta un cuadro del crecimiento del número de socios en los últimos 5 años:

Tabla 1. Socios de la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista

AÑO	SOCIOS
2012	376.425
2013	414.068
2014	538.288
2015	672.860
2016	740.146

Fuente: Base de datos Cooperativa JEP

Autor: Carolina Castro.

De acuerdo al cuadro anterior se puede observar un crecimiento significativo en cuanto al número de socios en los últimos 5 años, esto debido a la solvencia y confianza generada por la Cooperativa Jep.

CAPÍTULO IV
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA CIA. LTDA.”

En el presente capítulo se aplicó los conocimientos adquiridos, desarrollando un modelo de gestión por procesos para la unidad de riesgos, en primer lugar se procedió a la revisión del mapa y del inventario de procesos de la Cooperativa JEP, identificando falencias en la definición de algunos de los procesos y su correlación a los macroprocesos, posterior se entrevistó al personal de la unidad de riesgos quienes colaboraron en el levantamiento de información, con la recopilación y recolección de documentación relevante se derivó en completar y homogenizar los procesos de la unidad de riesgos, los que serán monitoreados en base a indicadores que fueron desarrollados en función de las mejoras efectuadas.

4.1 Identificación y secuencia de procesos

Los procesos son una forma de fortalecer las instituciones haciéndolas más eficientes, eficaces y efectivas, permitiendo así la satisfacción de los requerimientos de los clientes. Un proceso se define como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que transforman una o varias entradas de materiales o información, en una o varias salidas, con valor añadido, en otras palabras, es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (SGC UAEM, 2008, pág. 16)

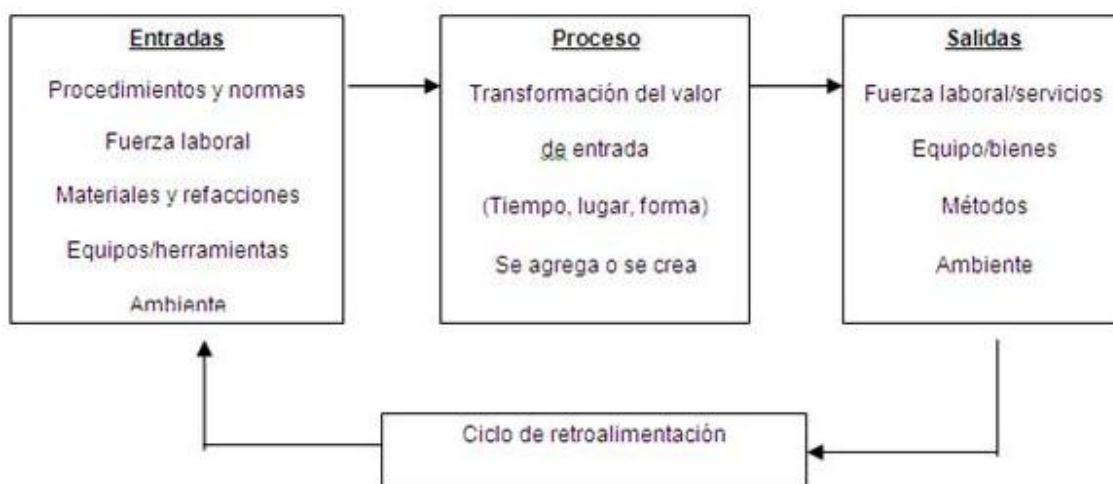


Figura N° 6. Elementos que caracterizan un proceso

Fuente: Control de calidad en el mantenimiento preventivo

Autor: Lameda Rocel, Mata Marion, Olivares Arianna y Padrino Danielis.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista”, emplea una administración de procesos que se representa a través de un listado de macroprocesos, que permite visualizar el marco operacional de la empresa, siendo los procesos más relevantes los operativos como: captaciones, crédito, cobranzas; áreas administrativas como: gestión de seguridad de la información, gestión financiera, gestión de tecnología de la información y gestión de control y supervisión y gestión de

riesgos.

En esta etapa se diseñó el mapa de procesos, el cual permite visualizar la relación de los diferentes tipos de procesos de la Cooperativa, para lo cual se empleó la metodología basada en el estándar de la norma internacional ISO 9001:2015, efectuando lo siguiente:

- ✓ Se estableció las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.
- ✓ Se determinó la secuencia e interacción de estos procesos.
- ✓ Se determinó y aplico los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.
- ✓ Se determinó los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- ✓ Se asignaron las responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- ✓ Se evaluó los procesos y se implementó cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos.
- ✓ Se mejoró los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

A continuación detallaremos el inventario de procesos de administración integral de riesgos y mapa de procesos propuestos en la realización de este trabajo. *(Ver Anexo 1 Inventario Completo)*

INVENTARIO DEL MACROPROCESOS ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS PROPUESTO

Tabla N°2 Inventario de macroprocesos propuesto Administración integral de riesgos propuesto Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”

MAPA DE PROCESOS ESTRUCTURA JERÁRQUICA - JEP USO INTERNO											
CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	LIDER DEL PROCESO	APROBADORES	CRITICIDAD	COMPLEJIDAD
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Identificación de Riesgo Operativo	GAR-01	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	5
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Medición de Riesgo Operativo	GAR-02	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	3
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Priorización de Riesgo Operativo	GAR-03	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	3
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Control de Riesgo Operativo	GAR-04	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	ALTA	5
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Mitigación de Riesgo Operativo	GAR-05	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	5
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Monitoreo de Riesgo Operativo	GAR-06	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	5
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Comunicación de Riesgo Operativo	GAR-07	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	5
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Identificación de Riesgos de Crédito	GARc-01	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	BAJA	5

MAPA DE PROCESOS ESTRUCTURA JERÁRQUICA - JEP USO INTERNO

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	LIDER DEL PROCESO	APROBADORES	CRITICIDAD	COMPLEJIDAD
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Medición de Riesgos de Crédito	GARc-02	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	3
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Priorización de Riesgos de Crédito	GARc-03	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	3
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Control de Riesgos de Crédito	GARc-04	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	ALTA	5
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Mitigación de Riesgos de Crédito	GARc-05	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	3
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Monitoreo de Riesgos de Crédito	GARc-06	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	5
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Comunicación de Riesgos de Crédito	GARc-07	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	5
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Identificación de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-01	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	3
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Medición de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-02	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	3
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Priorización de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-03	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	1
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Control de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-04	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	1

MAPA DE PROCESOS ESTRUCTURA JERÁRQUICA - JEP USO INTERNO

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	LIDER DEL PROCESO	APROBADORES	CRITICIDAD	COMPLEJIDAD
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Mitigación de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-05	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	5
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Monitoreo de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-06	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	4
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Comunicación de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-07	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	3
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Continuidad del Negocio	H11.4	MINORISTA	Planificación y Visión Estratégica del SACNe	GAC-01	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	ALTA	5
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Continuidad del Negocio	H11.4	MINORISTA	Desarrollo del Plan para el SACNe	GAC-02	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	4
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Continuidad del Negocio	H11.4	MINORISTA	Monitoreo y Evaluación del SACNe	GAC-03	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	3
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Continuidad del Negocio	H11.4	MINORISTA	Mantenimiento y Mejoramiento del SACNe	GAC-04	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	3
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Administración Integral de Riesgos	H11.5	MINORISTA	Elaboración, Revisión y Gestión de la Matriz de Riesgos Institucionales	GAA-01	Gerente de Riesgos Integrales	Gerente de Riesgos Integrales	MEDIA	1

Fuente: Departamento de Organización y Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP

Autor: Ing. Carolina Castro M.

MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

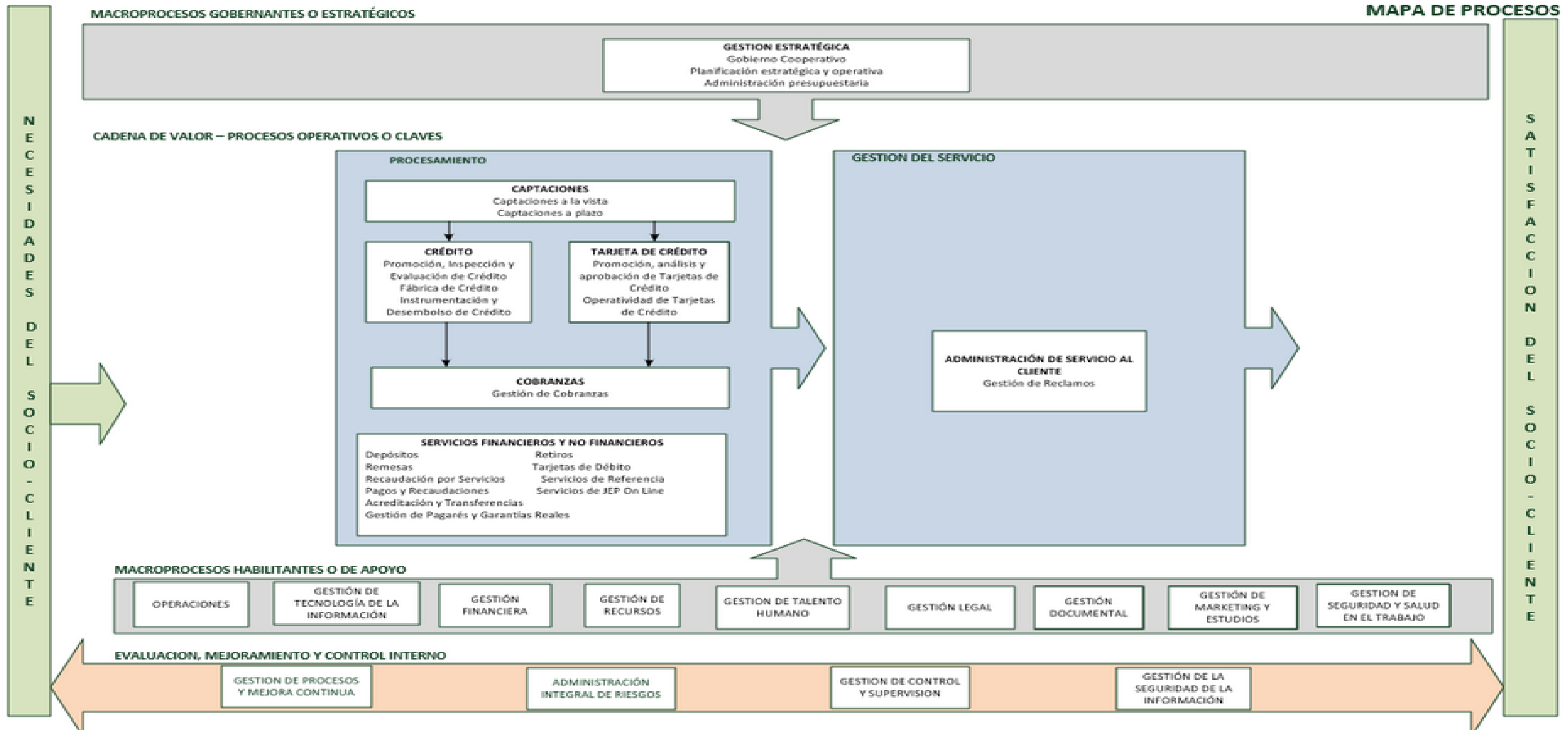


Figura N° 7. Mapa de procesos propuesto Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”

Fuente: Departamento de Organización y Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP

Autor: Ing. Carolina Castro M.

Posterior a la revisión de la tabla N° 2 y figura N° 7 se procedió al análisis de procesos de la unidad de riesgos de la Coop. JEP, basándose en los siguientes aspectos:

- Enfoque hacia el cliente interno y externo: Los procesos deben satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, para lo cual, es importante incluir el análisis de sus requerimientos, como base para los casos de mejoras respectivas.
- Indicadores de los procesos: De tipo eficiencia, eficacia y calidad, en todos los procesos en que apliquen.
- Análisis de los procesos levantados: En función de criterios técnicos, tales como: satisfacción de clientes internos y externos, búsqueda de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad. Una vez realizado el levantamiento de procesos se efectúa la validación de la información con los responsables de cada proceso en donde se recabó las sugerencias y recomendaciones a los mismos. Estas recomendaciones serán incorporadas a cada uno de los flujos, y también se complementarán con reuniones de retroalimentación con las diferentes áreas. Posterior a la validación de procesos, se realiza la actualización de los mismos y a su mejora, en este punto los dueños de cada proceso presentará al encargado de procesos los cambios sugeridos, los cuales serán revisados y analizados y presentados al Comité de Procesos para su actualización, de ser viable. Una vez realizado los cambios serán presentados al dueño del proceso e informado al personal que interviene en dicho proceso conforme lo establecen los procesos de Gestión que forman parte de los procesos levantados.
- Simplicidad y flexibilidad: Uno de los elementos importantes a ser considerados en el análisis y diseño de un nuevo proceso, es buscar siempre su flexibilidad y sencillez, a fin de liberarlo excesiva burocratización que, normalmente ocasiona pasos innecesarios, duplicación de trabajos, controles excesivos, falta de oportunidad en la atención al cliente, duplicación de esfuerzos al realizar actividades que tienen el mismo objetivo, etc.
- Automatización: Un factor importante y diferenciador, en cualquier proceso, es, sin duda, alguna, el apoyo informático que permite lograr una mejora muy importante en el proceso; sin embargo, no se debe entender esta herramienta como la solución total de los problemas de un proceso, sino como un elemento para mejorar la eficiencia del mismo.
- Estandarización de códigos del manual de procesos: Establece y estandariza la codificación de los diferentes elementos del Manual de Procesos de la Cooperativa JEP, para permitir una administración ágil y eficiente de sus procesos. A continuación, se describe la estructura de la codificación empleada en este manual.

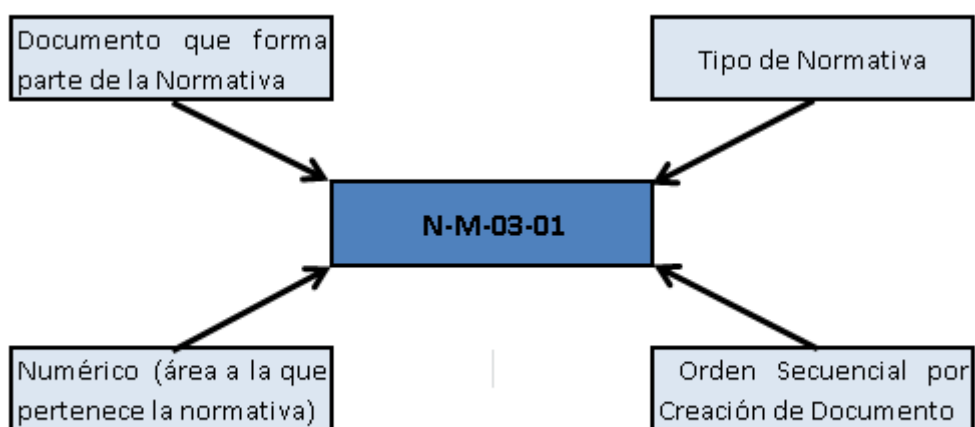


Figura N° 8. Estructura de la codificación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista”

Fuente: Departamento de Organización y Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP

Autor: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”

4.1.1 Cadena de valor.

La cadena de valor es, esencialmente, una forma de análisis estratégico de la actividad organizacional, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor facilitando, de esta manera, la toma de decisiones organizacionales, es una cadena productiva que integra el conjunto de eslabones que conforma todos los procesos de generación de productos y servicios, desde los requerimientos de productos y servicios hasta la entrega de los productos y servicios terminados. A continuación se puede observar claramente la cadena de valor en la cual se encuentra basado el levantamiento y análisis posterior de acuerdo al organigrama institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista”:

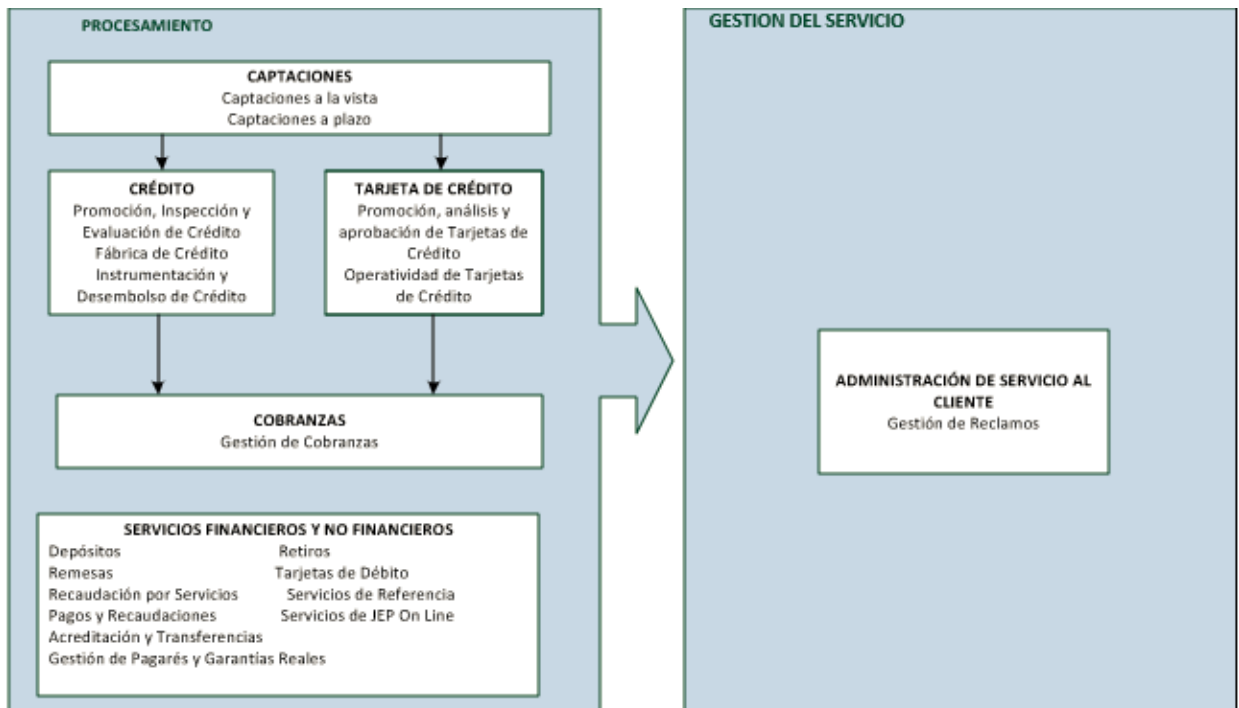


Figura N° 9 Cadena de Valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista”
Fuente: Departamento de Organización y Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP

Autor: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”

En la tabla N° 2, podemos apreciar que el macroproceso Administración Integral de Riesgos comprende cinco procesos de los cuales tres de ellos (riesgo operativo, crédito y mercado y liquidez) mantienen siete subprocesos principales alienándose de esta manera a lo establecido por el ente de control; además se observa homogeneidad en los tres riesgos lo cual permite que el subproceso: “elaboración, revisión y gestión de la matriz de riesgos institucionales” (anexo 12) se lleve a la práctica siendo coherente así lo normado y lo efectuado; un punto relevante que llamó la atención en la identificación inicial de procesos fue la consideración de la administración integral de riesgos como un proceso “gobernante” y no “habilitante”; lo cual en la tabla N° 2 se puede evidenciar fue corregido.

En lo que respecta a continuidad de negocio se evidencio razonabilidad en sus procedimientos y actualizaciones; por lo tanto este macroproceso agrega valor a la empresa y no amerita un rediseño del mismo.

El mapa de procesos que se observa en la figura N° 7, demuestra que para ofertar los servicios crediticios en la Coop. JEP, se requiere de tres procesos:

- Gobernantes o estratégicos: Gestión de gobierno Corporativo, Gestión Estratégica, Gestión de procesos y Mejora Continua y Control y Supervisión.
- Operativos o claves: Gestión de Negocios, Captaciones, Crédito, Servicios Financieros y no financieros, Tarjetas de Crédito, Cobranzas y Administración de Servicio al Cliente.

- Habilitantes o de apoyo: Administración Integral de Riesgos, Gestión de Tecnología de la Información, Gestión de Seguridad de la Información, Gestión Financiera, Gestión de Recursos, Gestión de Talento Humano, Gestión Legal, Gestión de Documentación y Normativa, Gestión de Marketing, Gestión de Proyectos y Gestión de SST.

En base a lo detallado en los párrafos anteriores la implementación de un diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad de Riesgos es viable ya que al realizar el levantamiento de información con el personal involucrado y demás mecanismos de recolección, se pudo notar que sus subprocesos y actividades no se presentan de manera coherente a lo realizado en la práctica y lo establecido en normativa externa vigente, lo cual permitió conocer exactamente las políticas y lineamientos que se encontraban obstaculizando un flujo adecuado en la Unidad de Riesgos.

4.2 Descripción de los procesos actuales.

Del análisis efectuado a los procedimientos establecidos en normativa y los realizados en la práctica en lo referente a la identificación, medición, control y mitigación de riesgos operativos, de crédito y de mercado y liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista” Cía. Ltda. Se puede evidenciar que los mismos se encuentran desactualizados, no son coherentes con lo realizado en la práctica, además se evidencia que sus procedimientos no son los adecuados para las dimensiones actuales que ha alcanzado la Cooperativa.

La observación directa, y las entrevistas realizadas al Gerente de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista”, y al personal responsable del área (*Ver anexo 13*) permitió identificar que la principal falencia al momento de realizar el proceso de prevención y mitigación de riesgos es la omisión de los siguientes procesos: priorización, monitoreo y comunicación los cuales no se encuentran documentados y levantados, además de la falta de unificación de procedimientos para poder medir de manera integral el nivel de riesgo institucional permitiendo conocer el nivel de riesgo global, así también se evidencio que no existe oportunidad en la comunicación de análisis efectuados por la Unidad de Riesgos que no permite a la alta dirección tomar decisiones. A continuación se presenta la propuesta presentada con modificaciones a los procesos y subprocesos de la Unidad de Riesgos, las cuales incluyen la alineación a la normativa externa así como la unificación de la metodología, con la cual no se contaba al momento del levantamiento de información.

FICHA DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE RIESGO OPERATIVO

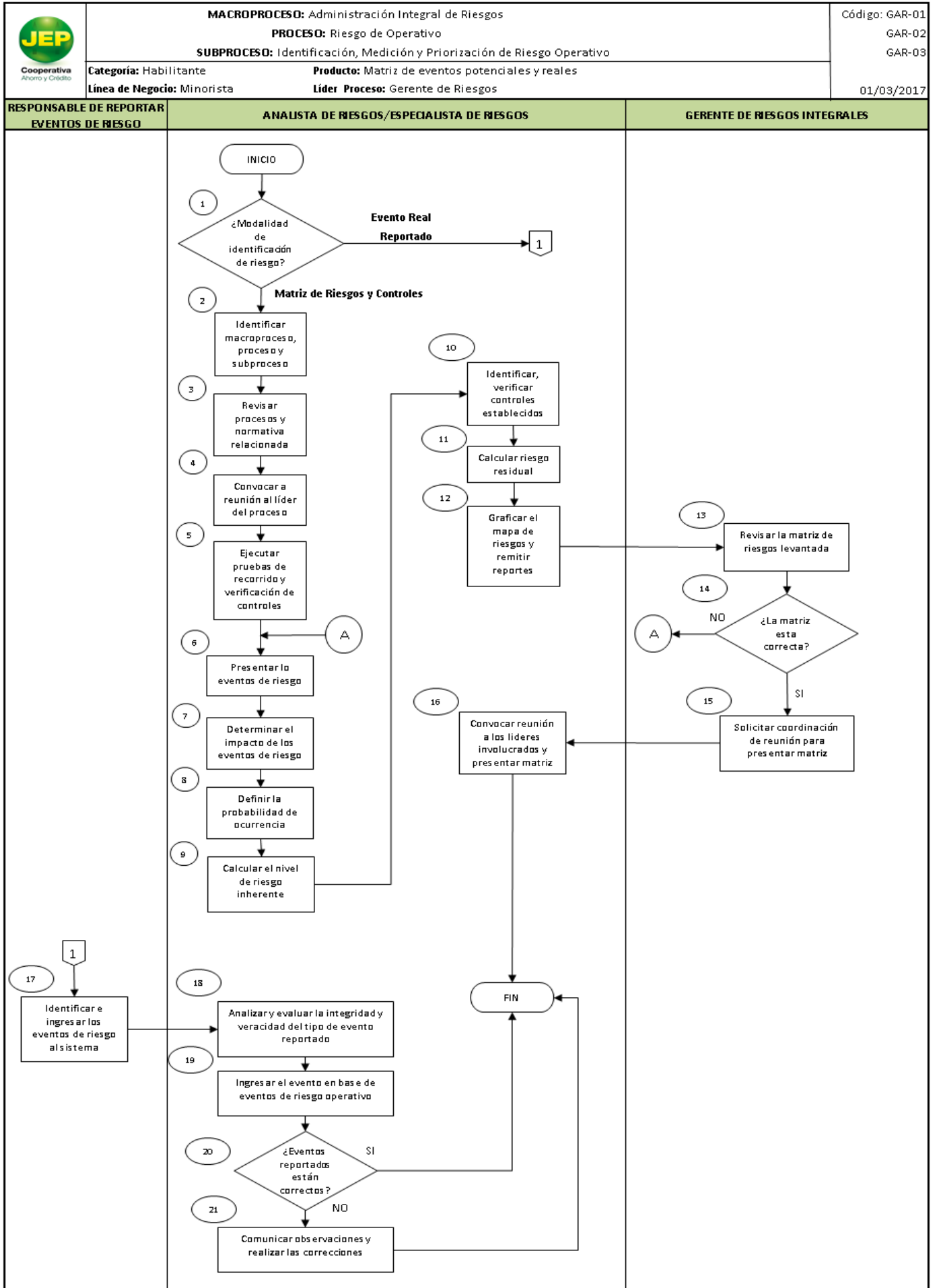
Macro: Administración Integral de Riesgos

Proceso: Riesgo Operativo


Ficha N° 1

FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
Identificación, priorización y medición de riesgo operativo		1	01/03/2017		
MISIÓN DE PROCESO					
Identificar riesgos operativos en la Cooperativa garantizando calidad, veracidad, e integridad de los datos obtenidos, con el fin de medir y priorizar el nivel de riesgo operativo existente permitiendo disponer de una base de eventos de riesgos potenciales y materializados.					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Responsable de reportar riesgos, Analista/especialista de riesgo operativo y Gerente de riesgos integrales.					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Responsable de reportar riesgos	Eventos de riesgos materializados	FLUJOGRAMA N° 1	Identificar riesgos Ingresos de eventos de riesgos al sistema	Matriz de eventos potenciales y reales	Área evaluada
Analista/Especialista de riesgo operativo	Mapa de procesos Pruebas de recorrido Flujo gramas Entrevistas Cuestionarios Flujo gramas		Identificar macroprocesos, procesos y subprocesos Revisar procesos y normativa relacionada Verificación de actividades de área evaluada Levantamiento de información relevante Afectar cuestionarios Revisar la matriz de riesgos levantada		
Gerente de Riesgos Integrales	Mapa de riesgos potenciales		Solicitar coordinación de reunión para presentar matriz		
PROCESOS RELACIONADOS					
RECURSOS					
Documentos, registros, normativa.					
REGISTROS ARCHIVO					
GAR-01, GAR-02 Y GAR-03					
INDICADORES					
(Riesgos identificados/riesgos materializados)*100 (Riesgos cuantificados/riesgos materializados)*100					

FLUJOGRAMA N° 1



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
<p>¿Cuál es la modalidad de identificación del riesgo?</p> <p>MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES, continuar con la actividad # 2 del subproceso;</p> <p>EVENTO REAL REPORTADO, continuar con la actividad # 17 del subproceso.</p>		
2	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
<p>Identificar el macroproceso, proceso y subproceso al cual se referirá en el taller de levantamiento de matriz de riesgos y controles; de igual manera recopilar la información relacionada con los procesos a ser revisados.</p> <p>Nota: Tomar en cuenta el esquema referido en el Anexo # 3 “Esquema de gestión de riesgo operativo”</p>		
3	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
<p>Revisar los procesos y normativa relacionada con el fin de identificar los riesgos, debilidades y proponer los controles a ser verificados, en la reunión previa, para lo cual deberá:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Analizar la documentación relacionada al proceso sobre el cual se va a identificar los riesgos;b. Analizar los resultados de diagnósticos / evaluaciones por parte de los organismos de control interno y externo, los mismos que podrán estar disponibles en informes presentados por dichos organismos, auditoría interna / externa o calificadora de riesgos; y,c. Revisar las normas y legislación aplicable al proceso, producto, servicio o proyecto, analizando las implicaciones que generan su aplicación o incumplimiento.		
4	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
<p>Convocar a reunión al líder del proceso, con el fin de validar los diferentes planteamientos de riesgos potenciales identificados y debilidades de procesos que deberán ser evaluados en las visitas de campo o pruebas de recorrido, para verificación de ejecución de procesos y controles a ser programados con los líderes, además identificar nuevos riesgos potenciales en conjunto con el líder del proceso.</p> <p>Para efectos de valoración de riesgos se deberá identificar indicadores de medición, cuya información en caso de no disponer, será requerida al líder del proceso mediante oficio.</p>		

5	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)
<p>Ejecutar las pruebas de recorrido de procesos y verificación de controles, previa coordinación con líder del proceso, para ello elaborar hojas de verificación y checks de control con el fin de confirmar la aplicación de políticas, procesos y puntos de control de riesgos identificados.</p> <p>Así también recopilar la información para medición de indicadores de riesgo, con el fin de valorar los mismos; dicha información deberá ser presentada en la reunión de construcción de la matriz de riesgos y controles, en la cual participa el líder del proceso.</p>	

6	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)
<p>Presentar los eventos de riesgo de cada uno de los subprocesos detallados en los respectivos manuales, para el efecto se recomienda utilizar la herramienta de trabajo grupal denominada “lluvia de ideas” con los asistentes al taller, además aplicar preguntas bases como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué puede ocurrir?; ➤ ¿Cómo puede suceder?; ➤ ¿Quién puede generarlo?; y, ➤ ¿Por qué puede darse? <p>Previo a esto realizar la inducción en lo referente a la metodología de trabajo, las condiciones y características del riesgo.</p> <p>Nota: El objetivo de ésta actividad es revelar la presencia de factores de riesgo como elementos generadores de pérdidas, así como evaluar fallas, problemas o inconsistencias que se vienen presentando o que se puedan generar durante la ejecución de los subprocesos, y que conlleven a un impacto ya sea económico, en la imagen institucional, en la afectación en la continuidad operativa de los procesos de la Cooperativa o impacto de orden legal; se deberán identificar todos los riesgos estén o no bajo el control de la entidad, considerando la información que consta en el Anexo # 4 Metodología y estructura de la matriz de riesgos y controles.</p> <p>Dentro del proceso de identificación de los eventos de riesgo, se deberá establecer las posibles causas significativas, consecuencias y/o escenarios esperados que el evento de riesgo genere en la institución, de acuerdo a sus características, propiedades y relación con las distintas áreas de la Cooperativa.</p>	

7	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)
<p>Determinar el impacto de los eventos de riesgo aplicando una valoración cualitativa, en la que se combinarán criterios de impacto financiero e impacto sobre la continuidad operativa de procesos, de reputación y legal, para el efecto calificar a los eventos de riesgo dentro de una escala del 1 al 5 de acuerdo a los criterios especificados en el “Manual para la Administración del Riesgo</p>	

Operativo". En esta etapa tomar como referencia la información recopilada en las verificaciones de campo e indicadores.

Contemplar para la calificación la utilización de pesos ponderados por criterios de evaluación siguientes:

PESOS		35%	25%	25%	15%
NIVEL	DENOMINACION	Impacto Economico	Impacto en la Continuidad	Impacto en la Reputación	Impacto Legal

Nota: Aplicar los criterios de valoración, según políticas y de acuerdo al **Anexo # 4 Metodología y estructura de la matriz de riesgos y controles.**

8	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)
<p>Definir la probabilidad de ocurrencia considerando el nivel de repetición del riesgo analizado. Para el efecto utilizar una escala de calificación del 1 al 5 cuyos criterios se encuentran descritos en el Anexo # 4 Metodología y estructura de la matriz de riesgos y controles; en esta -fase considerar los históricos de eventos materializados en la entidad.</p> <p>Nota: la información de indicadores de riesgo será de utilidad a más de la base de eventos de riesgo materializados.</p>	

9	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)
<p>Calcular el nivel de riesgo inherente, a través de sus diferentes procesos. Se lo obtiene de la combinación del impacto y la probabilidad de ocurrencia, sin considerar los controles. Utilizar la escala de valoración que fluctúa en un valor mayor de 1 hasta 5.</p> <p>Considerando lo anteriormente citado, utilizar la siguiente fórmula para el cálculo del riesgo inherente:</p> $\text{Riesgo Inherente} = \text{Impacto del evento} \times \text{Probabilidad de ocurrencia.}$	

10	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)
<p>Identificar, verificar y evaluar los controles establecidos en los procesos para mitigar los riesgos inherentes, de acuerdo a los criterios establecidos previamente, para el efecto se ha establecido una matriz de evaluación, pesos y escala de valoración del 1 al 5 de acuerdo a lo especificado en el Anexo # 4 Metodología y estructura de la matriz de riesgos y controles.</p> <p>En caso de que se identifiquen más de un control en un evento de riesgo, determinar el promedio de los controles identificados, dicho valor servirá para determinar el valor residual del riesgo, de acuerdo a la siguiente fórmula:</p>	

$$\text{Promedio de controles} = \frac{\text{calificación control 1} + \text{calificación control 2} + \dots + \text{calificación control } n}{\sum \text{Total de controles}}$$


Adicional a la evaluación de los controles en función de los criterios establecidos, confirmar a través de revisión de campo y documental si está documentado, formalizado o si el mismo viene aplicándose de acuerdo a la revisión realizada y conforme con lo establecido en las políticas expuestas en el “Manual para la Administración del Riesgo Operativo”.

11	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)
<p>Calcular el riesgo residual o neto, el cual es resultado de la relación entre el riesgo inherente y el promedio de los controles que la entidad posee para minimizar los factores de riesgo identificados, de acuerdo a la siguiente formula:</p> $\text{Riesgo Residual} = \frac{\text{Riesgo Inherente}}{\text{Promedio de controles}}$	

12	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)																																																		
<p>Graficar el mapa de riesgos de la entidad de acuerdo a lo especificado en el Anexo # 4 Metodología y estructura de la matriz de riesgos y controles, el cual estará estructurado por el eje vertical que representa el impacto del riesgo neto o residual y el eje horizontal que representa a la probabilidad de ocurrencia, la combinación de estas variables permite clasificar gráficamente a los riesgos en cinco tipos; el modelo de presentación gráfica se detalla a continuación:</p>																																																			
<table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="5" style="text-align: center;">MAGNITUD DE IMPACTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th rowspan="5" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">P R O B A B I L I D A D</th> <th>5</th> <td style="background-color: red;">5</td> <td style="background-color: yellow;">5</td> <td style="background-color: orange;">10</td> <td style="background-color: lightcoral;">15</td> <td style="background-color: red;">20</td> <td style="background-color: red;">25</td> </tr> <tr> <th>4</th> <td style="background-color: orange;">4</td> <td style="background-color: yellow;">4</td> <td style="background-color: orange;">8</td> <td style="background-color: lightcoral;">12</td> <td style="background-color: red;">16</td> <td style="background-color: red;">20</td> </tr> <tr> <th>3</th> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: green;">3</td> <td style="background-color: yellow;">6</td> <td style="background-color: orange;">9</td> <td style="background-color: lightcoral;">12</td> <td style="background-color: lightcoral;">15</td> </tr> <tr> <th>2</th> <td style="background-color: lightgrey;">2</td> <td style="background-color: green;">2</td> <td style="background-color: yellow;">4</td> <td style="background-color: orange;">6</td> <td style="background-color: orange;">8</td> <td style="background-color: orange;">10</td> </tr> <tr> <th>1</th> <td style="background-color: green;">1</td> <td style="background-color: green;">1</td> <td style="background-color: green;">2</td> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: yellow;">4</td> <td style="background-color: yellow;">5</td> </tr> <tr> <th></th> <td></td> <td style="background-color: green;">1</td> <td style="background-color: lightgrey;">2</td> <td style="background-color: yellow;">3</td> <td style="background-color: orange;">4</td> <td style="background-color: red;">5</td> </tr> </tbody> </table>				MAGNITUD DE IMPACTO					P R O B A B I L I D A D	5	5	5	10	15	20	25	4	4	4	8	12	16	20	3	3	3	6	9	12	15	2	2	2	4	6	8	10	1	1	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
		MAGNITUD DE IMPACTO																																																	
P R O B A B I L I D A D	5	5	5	10	15	20	25																																												
	4	4	4	8	12	16	20																																												
	3	3	3	6	9	12	15																																												
	2	2	2	4	6	8	10																																												
	1	1	1	2	3	4	5																																												
		1	2	3	4	5																																													

Concluida la Matriz de Riesgos y Controles, remitir un reporte a la Gerencia de Riesgos Integrales.

13	Gerente de Riesgos Integrales
Revisar la matriz de riesgos y controles levantada por el Analista/Especialista de riesgos (Responsable de Riesgo Operativo) y verificar si cumple con los campos necesarios y se definan claramente los eventos de riesgo identificados y controles establecidos.	

14	Gerente de Riesgos Integrales	
¿La matriz de riesgos y controles está correcta?		
NO , remitir al Analista/Especialista de Riesgos (Responsable de Riesgo Operativo) para que se ejecuten las correcciones o aclaraciones necesarias, de ser necesario en conjunto con el líder del proceso y regresar a la actividad #6 del subproceso;		
SI , continuar con la actividad #15 del subproceso.		


15	Gerente de Riesgos Integrales
Solicitar al Analista/Especialista de Riesgos (Responsable de Riesgo Operativo) coordinar la reunión de presentación de la Matriz al (los) líder(es) involucrado (s).	

16	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)
Convocar a reunión al (los) líder(es) involucrado (s), y presentar la matriz de riesgo y controles en donde se propondrán las medidas de acción o mejoras según los criterios para el tratamiento de riesgos. FINALIZA EL SUBPROCESO.	

17	Responsable de Reportar los Eventos de Riesgo
Identificar e ingresar en la herramienta correspondiente, los eventos de riesgo que sucedan en sus procesos; ingresar la información en el sistema.	

18	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)
Analizar y evaluar la integridad y veracidad del tipo de evento reportado y la información que éste presente, y proceder direccionar en caso de ser aplicable, la comunicación al líder del proceso y/o demás líderes involucrados para llevar a cabo la gestión del evento respectivo.	

19	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)
<p>Ingresar el evento de riesgo, en la base de eventos de riesgo materializado según el Anexo #5 “Base de eventos materializados” tomando en consideración los campos definidos en el Anexo # 6 “Estructura de base eventos de riesgos reportados según información obtenida del sistema FIT”.</p> <p>Previamente, en base a los niveles de evento de riesgo, asignar el evento a la categoría correspondiente.</p>	

20	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
<p>¿Los eventos de riesgos reportados están correctos y no presentan observaciones?</p> <p>SI, FINALIZA EL SUBPROCESO.</p> <p>NO, continuar con la actividad #21 del subproceso.</p>		

21	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)
<p>Si al validar los eventos de riesgo, están incorrectos y se detecta que existen inconsistencias en la definición o existe información incompleta, contactar al responsable del reporte del evento para comunicar el error, corregir o completar la información, según sea el caso. FINALIZA EL SUBPROCESO.</p>	

FICHA DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE RIESGO OPERATIVO

Macro: Administración Integral de Riesgos

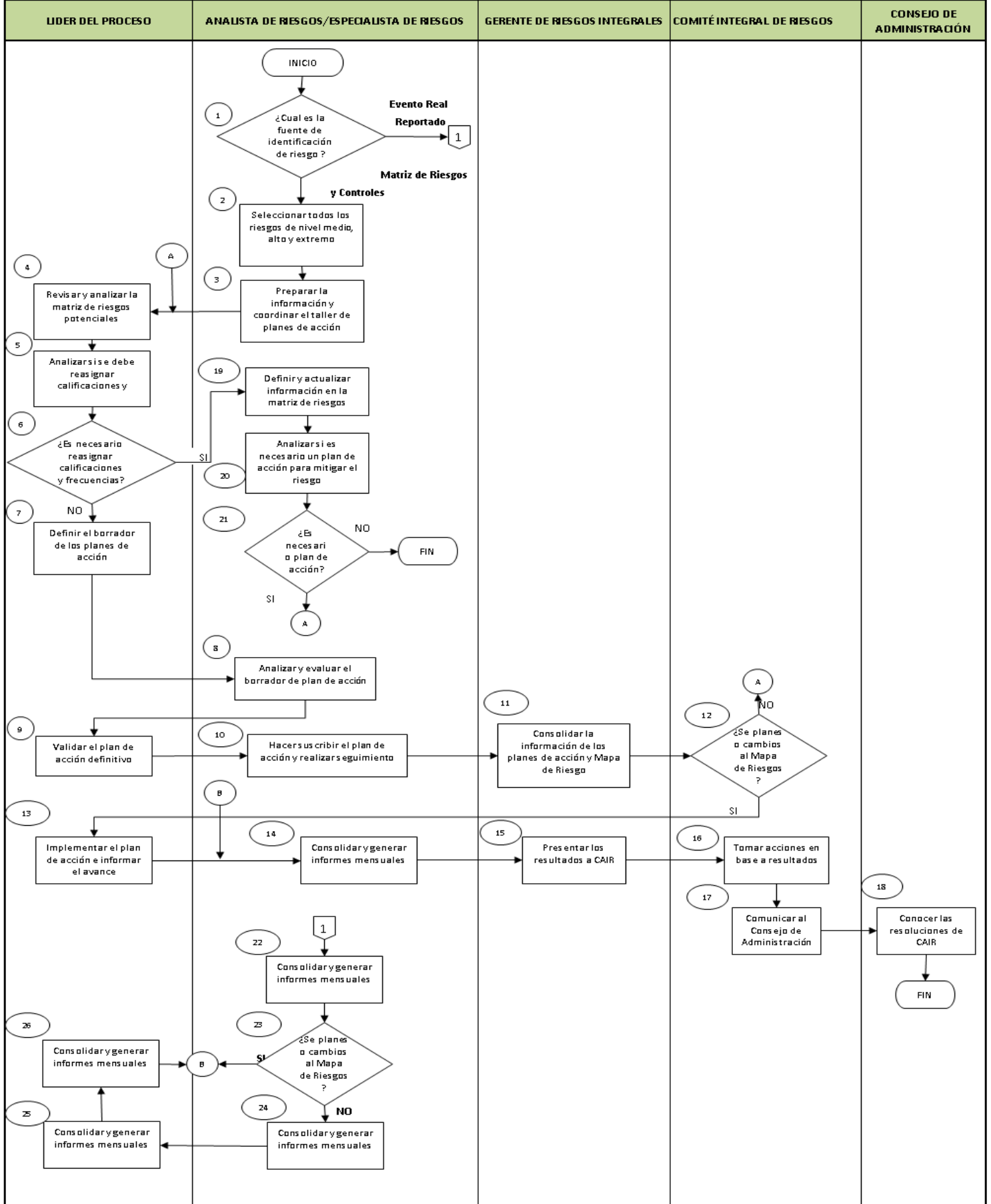
Proceso: Riesgo Operativo

Ficha N° 2


FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
Control, mitigación, monitoreo y comunicación de riesgos operativo		2	01/03/2017		
MISIÓN DE PROCESO					
		Definir los niveles de riesgo operativo aceptables para la Institución, a través de la implementación de políticas, límites, y procedimientos como medidas de control de los riesgos identificados y aplicar un sistema de información permanente que permita su seguimiento y monitoreo continuo.			
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Líder del proceso, analista/especialista de riesgos, gerente de riesgos integrales, CAIR y Consejo de Administración					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Líder de proceso	Matriz de eventos potenciales	FLUJOGRAMA N° 2	Revisar y analizar la matriz de riesgos potenciales Analizar si se debe reasignar calificaciones y frecuencias Definir el borrador de los planes de acción Validar el plan de acción definitivo Implementar el plan de acción e informar el avance	Informes de Riesgo Operativo	Área evaluada
Analista/Especialista de riesgo operativo	Mapa de procesos Pruebas de recorrido Flujo gramas Entrevistas Cuestionarios		Seleccionar todos los riesgos de nivel medio, alto y extremo Preparar la información y coordinar el taller de planes de acción Definir y actualizar información en la matriz de riesgos Analizar y evaluar el borrador de plan de acción Consolidar y generar informes mensuales		
Gerente de Riesgos Integrales	Informes		Consolidar la información de los planes de acción y Mapa de Riesgo Presentar los resultados a CAIR		
CAIR	Informes		Tomar acciones en base a resultados Comunicar al Consejo de Administración		
Consejo de Administración	Informes		Conocer las resoluciones de CAIR		
PROCESOS RELACIONADOS					
RECURSOS					
		Documentos, registros, normativa.			
REGISTROS ARCHIVO					
GAR-04, GAR-05, GAR-06 Y GAR-07					
INDICADORES					
		(Indicadores o exposiciones de riesgo calculados /Análisis requeridos) *100 (Acciones de Mejora presentadas / Riesgos identificados)*100 (Informes presentados / Informes requeridos)*100			


FLUJOGRAMA N° 2

	MACROPROCESO: Administración Integral de Riesgos	Código: GAR-04
	PROCESO: Riesgo Operativo	GAR-05
	SUBPROCESO: Control, Mitigación, Monitoreo y Comunicación de Riesgos Operativo	GAR-06
	Categoría: Habilitante Producto: Informes de Riesgo Operativo	GAR-07
Línea de Negocio: Minorista Líder Proceso: Gerente de Riesgos		01/03/2017



DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
<p>¿Cuál es la fuente de identificación de eventos de riesgo?</p> <p>MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES, continuar con la actividad # 2 del subproceso;</p> <p>EVENTO REAL REPORTADO (ERR), continuar con la actividad # 22 del subproceso.</p>		
2	Analista/Especialista de Riesgos (Responsable de Riesgo Operativo)	
<p>Seleccionar aquellos riesgos de tipo medio, alto y extremo de acuerdo a las políticas establecidas en el “Manual para la Administración del Riesgo Operativo”, para definir la respuesta o tratamiento adecuado.</p>		
3	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
<p>Preparar la información en base a las políticas de medición y de acuerdo al tipo de riesgo, que puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Riesgo Aceptado.- El mismo que no requiere de planes de acción, sin embargo deberá ser monitoreado; y,b. No Aceptado.- Coordinar conjuntamente con el líder del proceso, el taller para la determinación de planes de acción de acuerdo con los eventos potenciales identificados y en función al tipo de riesgo.		
4	Líder del Proceso	
<p>Durante el taller de levantamiento de planes de acción y en coordinación con los participantes, revisar la matriz de riesgos y controles, para así evaluar el impacto, la frecuencia y demás antecedentes que contiene la matriz, con el fin de confirmar el resultado del valor residual, en función del cual se resolverá si requiere o no de un plan de acción.</p>		
5	Líder del Proceso	
<p>Analizar si debe reasignar las calificaciones cualitativas de impacto y frecuencia del evento de riesgo, siendo éstos los componentes que inciden en el resultado del valor residual.</p>		

6	Líder del Proceso	
<p>¿Es necesario reasignar las calificaciones de impacto y frecuencia del evento de riesgo?</p> <p>SI, continuar con la actividad # 18 del subproceso;</p> <p>NO, continuar con la actividad # 8 del subproceso.</p>		

7	Líder del Proceso	
<p>Definir en coordinación con el Analista/Especialista de Riesgos (Responsable de Riesgo Operativo) y el personal involucrado el borrador de los planes de acción idóneos, y describir las actividades que permitan mitigar el riesgo, el cronograma de ejecución, los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para el desarrollo del proyecto/plan de mejora.</p> <p>Los planes de acción deberán contener como mínimo la siguiente información y serán elaborados en el formato establecido:</p> <p>Macroproceso: En esta columna se especifica el Macroproceso al que hará mención el plan.</p> <p>Proceso: Se detalla el proceso con el cual la Cooperativa administra el producto.</p> <p>Subproceso: Hará referencia según la clasificación del proceso.</p> <p>Código: Es la codificación, del subproceso, alfanumérica originaria de la Unidad de Organización y Procesos y particularizada para cada evento por la Unidad de Riesgos Integrales.</p> <p>Evento: Esta columna hará referencia a la identificación del evento de riesgo.</p> <p>Respuesta del Riesgo: En base a la priorización, los responsables tomarán la decisión de mitigar, transferir, evitar y aceptar.</p> <p>Plan de Actividad: Es el nombre del proyecto planteado como respuesta al riesgo.</p> <p>Actividad: Hará referencia a las diferentes actividades para cumplir con el plan o proyecto.</p> <p>Fecha Inicio: Se ajustará a un cronograma de formulación inicial para cada actividad propuesta.</p> <p>Fecha Final: Hará referencia a la fecha en la cual la actividad deberá estar culminada.</p> <p>Responsable: Hace referencia al líder del proceso.</p> <p>Coordinación: Serán las áreas involucradas en el desarrollo de las actividades planteadas</p> <p>Recursos: Se identificará los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto pudiendo ser: recursos humanos, financieros y tecnológicos.</p> <p>Nota: para la implementación el líder del proceso deberá coordinar con los líderes de otros procesos, según sea el caso.</p>		

8	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
<p>Analizar el contenido del borrador del plan de acción en coordinación con el Gerente de Riesgos Integrales y evaluar la funcionalidad y el orden de las actividades que contempla el mismo, si el caso lo amerita solicitar la presencia del líder del proceso con el fin de redefinir la descripción de</p>		

actividades.

Enviar vía e-mail el borrador del plan de acción al líder del proceso para la validación respectiva indicando el tiempo de respuesta (no será mayor a 48 horas).

9

Líder del Proceso

Validar el plan de acción definitivo, considerando los componentes para su implementación y sugerencias emitidas por la Unidad de Riesgos Integrales, y enviar vía e-mail, con los comentarios y observaciones en el plazo definido para el efecto.

10

Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)

Receptar el plan de acción validado por el líder del proceso, y solicitar la firma respectiva en el acta de compromiso de cumplimiento, de las actividades acordadas.

Luego realizar lo siguiente:

- Al inicio de cada mes, enviar a los líderes de procesos los recordatorios de cumplimiento de las actividades propuestas para mitigar riesgos; y,
- Al final de cada mes, remitir vía e-mail al Gerente de Riesgos Integrales el respectivo seguimiento de los dichos planes, para la presentación de informe al Comité de Administración Integral de Riesgos.

11

Gerente de Riesgos Integrales

Consolidar, en coordinación con el Analista/Especialista de Riesgos (Responsable de Riesgo Operativo), la información de los planes de acción y de los cambios en el mapa de riesgos de ser el caso, para presentar en el Comité de Administración Integral de Riesgos.

Presentar los planes de acción o los cambios realizados en el mapa de riesgos para su análisis y conocimiento.

Nota: Cualquier resolución u observación sobre los planes de acción deberá constar en las actas respectivas y será comunicada a los líderes de los procesos, en caso de aplicar.

12

Comité de Administración Integral de Riesgos





¿Se aprueba planes de acción o cambios en el mapa de riesgos?

SI, continuar con la actividad # 14 del subproceso;

NO, continuar desde el punto "A" del subproceso.

13	Líder del Proceso
<p>Implementar el respectivo plan de acción de acuerdo al cronograma establecido, coordinando con los ejecutores de los procesos. De forma mensual informar el cumplimiento de las actividades al Analista/Especialista de Riesgos (Responsable de Riesgo Operativo), especificando el nivel de avance, para realizar los controles respectivos, considerando un plazo no mayor a los cinco días hábiles del mes siguiente, en caso de no cumplir con las actividades y plazos establecidos justificar las razones de la demora, en el informe del mes correspondiente.</p>	
14	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)
<p>Consolidar y generar los informes mensuales referentes a la evaluación y cumplimiento de los planes de acción y, enviar a la Gerencia de Riesgos Integrales para su revisión y posterior presentación al CAIR.</p> <p>Adicional a estos informes deberá presentar:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. El detalle de los eventos de riesgo operativo y/o legal, detectados durante los talleres de identificación; b. El detalle de los eventos de pérdida reportados durante el mes, los mismos que deberán ser previamente consolidados y remitidos a los líderes de los procesos involucrados para que informen sobre la gestión realizada y, c. Los indicadores de gestión del mes de análisis. 	
15	Gerente de Riesgos Integrales
<p>Presentar los informes mensuales al CAIR, y el informe de cumplimiento de los planes de acción para el análisis de la eficacia de las actividades cumplidas y la gestión realizada por el líder del proceso.</p>	
16	Comité de Administración Integral de Riesgos
<p>Tomar acciones en base a los resultados presentados o emitir comentarios y sugerencias.</p>	
17	Comité de Administración Integral de Riesgos
<p>Informar, mensualmente al Consejo de Administración sobre los resultados de los planes de acción y resoluciones tomadas.</p>	
18	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
<p>Conocer mensualmente los resultados de los planes de acción y resoluciones tomadas por CAIR. . FINALIZA EL SUBPROCESO.</p>	

19	Analista /Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
Definir junto con el líder del proceso nuevamente los niveles cualitativos del impacto y frecuencia, actualizar la información en la matriz de riesgos y controles.		
20	Analista /Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
Analizar si es necesario generar un plan de acción para mitigar el riesgo, considerando los resultados obtenidos del análisis efectuado previamente.		
21	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
<p>¿Es necesario generar un plan de acción?</p> <p>NO, comunicar al Gerente de Riesgos Integrales los cambios solicitados para someterlos a conocimiento del Comité de Administración Integral de Riesgos. FINALIZA EL SUBPROCESO;</p> <p>SI, continuar desde el punto “A” del subproceso.</p>		
22	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
Ingresar el evento de riesgo en la base de datos de riesgo operativo.		
23	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
<p>¿El suceso amerita realizar gestión?</p> <p>SI, continuar con la actividad # 15 del subproceso;</p> <p>NO, continuar con la actividad # 30 del subproceso.</p>		
24	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo Operativo)	
Analizar y proponer al líder del proceso, acciones correctivas que permitan mitigar el riesgo.		
25	Líder del Proceso	
Analizar e implementar políticas, procedimientos o acciones que permitan mitigar el riesgo que representan los eventos identificados.		

26	Líder del Proceso
Remitir dentro de los cinco primeros días de cada mes al Analista/Especialistas de Riesgos (Responsable de Riesgo Operativo), el resultado de la gestión de los eventos reportados e informados, continuar desde el punto “B” del subproceso.	

FICHA DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE RIESGO DE CRÉDITO

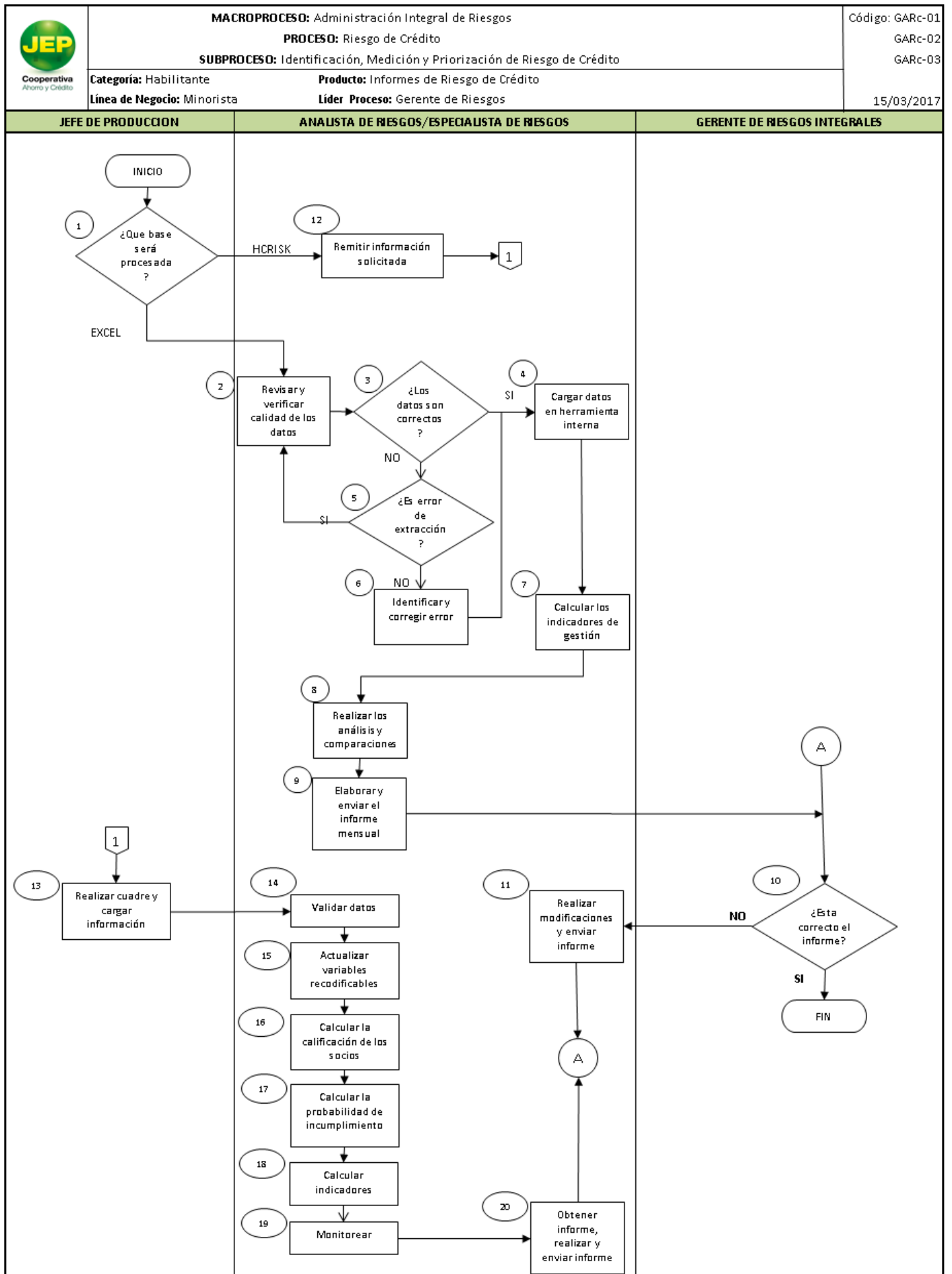
Macro: Administración Integral de Riesgos

Proceso: Riesgo de Crédito


Ficha N° 3

FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
Identificación, priorización y medición de riesgo de crédito		3	15/03/2017		
MISIÓN DE PROCESO					
		Identificar riesgos de crédito en la Cooperativa garantizando calidad, veracidad, e integridad de los datos obtenidos, con el fin de medir y priorizar el nivel de riesgo de crédito existente			
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Jefe de Producción, Analista/especialista de riesgo de crédito Gerente de riesgos integrales.					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Jefe de Producción	Base de datos	FLUJOGRAMA N° 3	Realizar cuadro y cargar información	Informe de riesgo de crédito	Area de Credito Area de Cobranza Dirección de Negocios Dirección de Creditos Gerencia General
Analista/Especialista de riesgos de credito	Base de datos		Revisar y verificar la calidad de datos		
	Identificación de riegos Medición de riesgo de crédito		Identificar y corregir errores		
	Metodología de análisis		Cargar datos en la herramientas		
	Cosechas	Realizar análisis y comparaciones			
	Cascadas	Elaborar y enviar el informe mensual			
Gerente de Riesgos Integrales	Análisis de riesgos	Calcular nivel de riesgo			
		Revisar el informe de riesgo de crédito			
PROCESOS RELACIONADOS					
RECURSOS					
Documentos, registros, normativa.					
REGISTROS ARCHIVO					
GARc-01; GARc-02 Y GARc-03					
INDICADORES					
		(numero de bases cargadas/total de bases generadas)*100 (Riesgos cuantificados/riesgos materializados)*100			


FLUJOGRAMA N° 3




DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1	Jefe de Producción	
<p>¿Qué base será procesada?</p> <p>Base de Monitoreo Excel, colocar la información de acuerdo a la estructura vigente en el servidor destinado para el efecto, continuar con la actividad 2.</p> <p>Base de Monitoreo HCRisk, solicitar vía mail al Analista de Riesgos o Especialista de Riesgos, con copia al Gerente de Riesgos Integrales, la tasa de fondeo o el análisis de operaciones ante descuadres identificados, con corte a la fecha de carga, con el objeto de cuadrar y validar que la información procesada sea la correcta y pueda ser colocada en la base de datos predeterminada del sistema de riesgos HCRisk. Continuar con la actividad 12 del subproceso.</p>		

2	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)	
<p>Revisar y verificar la calidad de los datos, de acuerdo a los siguientes criterios:</p> <p>a. Para el caso de las bases que sirven como insumo para el sistema, se revisarán y verificarán que los campos cumplan con los formatos de las estructuras predefinidas para cada base; y,</p> <p>b. Para las bases que fueron subidas en el sistema HCRisk, se revisará que el Monto Otorgado cuadre con el saldo de la Base Mes Actual, con la celda “Monto Préstamo” de la cartera de análisis.</p> <p>Para lo cual se ingresará en el sistema HCRisk en el Módulo de Análisis Estadístico/Análisis de Frecuencia/Cartera (por cada una), y se cuadrará el número de operaciones. También en el Módulo “Cliente Variable” se cuadrará el saldo total de las operaciones que fueron emitidas en el mes de análisis, contra la Base Crédito Mes Actual.</p> <p>En el caso de que existan variaciones en el número de operaciones y saldo, se deberá considerar el dato de operaciones emitidas y canceladas en el mismo mes, dato que es provisto por el área de producción.</p> <p>Con respecto a la Base de Clientes, que es generada por el área de producción en forma mensual, se deberá bajar la información a la carpeta destinada para el efecto y que a su vez servirá de insumo para el análisis de perfiles, calidad de información, entre otros, para tal efecto se integrará la información de esta Base, con las del análisis de la Base Monitoreo Excel.</p>		

3	Analista/Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)	
<p>¿Los datos son correctos?</p> <p>SI, continuar con la actividad 4 del subproceso, NO, continuar con la actividad 5 del subproceso.</p>		

4	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)	
<p>Cargar los datos, en los aplicativos existentes:</p> <p>En la herramienta interna de gestión de riesgo de crédito: actualizar las bases verificadas en la carpeta “BASES”, cuya ubicación se encuentra en la siguiente dirección JESALAZAR/RIESGO DE CRÉDITO/BASES/<i>NOMBRE DE LA BASE</i>/AÑO/MES (mes de análisis), una vez que se ha ingresado a la carpeta de la base respectiva se deberá ir actualizando la información en las carpetas por ejemplo: “Mes Actual”, “Calificación”, “Cascadas”, “Tendencias”, etc y dejar como respaldo la información en formato xlsx y en txt (base original) las mismas contienen información necesaria para reportería y otros análisis solicitados. Cabe señalar que en cada carpeta una vez que se agregue la información para la actualización, se deberá grabar el archivo con el nombre de la fecha de la actualización. Ej. CASCADASMAYO. Para Continuar con la actividad 7 del subproceso</p>		

5	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)	
<p>¿Es error de extracción?</p> <p>NO, continuar con la actividad 6 del subproceso, SI, comunicar al Jefe de Producción las observaciones encontradas, o cuando la información está incompleta o incoherente, para su rectificación. Regresar a la actividad 2 del subproceso.</p>		

6	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)	
<p>a. Cuando el error detectado es de forma, es decir formatos de fechas, espacios, formatos numéricos, se deberá realizar la corrección respectiva; y,</p> <p>b. Si del análisis de combinación de bases, se detecta errores relacionados al ingreso de información, se contrasta contra el sistema transaccional Fit-Coop para corroborar la inconsistencia detectada, procediéndose a elaborar un informe de los casos detectados y remitir por e-mail al Líder del Proceso para su corrección. Regresar a la actividad 4 del subproceso.</p>		

7	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
<p>Con los datos actualizados, se calculan los indicadores de gestión según cronograma de seguimiento (Anexo # 7 Metodología para generación de reportes de gestión de portafolio de crédito), obtenidos de los análisis de:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Tendencias; b. Cosechas; c. Cascadas; d. Caracterización; e. Pre-cancelados; f. Calidad de Información; g. Límites; y, h. Análisis específicos. 	

8	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
<p>Realizar los análisis y comparaciones de los resultados de los indicadores de gestión, para ello se considerará lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. En el Análisis de Calificación, se toma en cuenta las colocaciones realizadas mes a mes, su comportamiento y desempeño en un periodo de tiempo de 15 meses, de tal forma que se puedan detectar incrementos en los niveles de exposición de riesgo y su efecto en los niveles de provisión y por ende impacto en los resultados, y patrimonio técnico. Cuando una cosecha tiende a presentar un comportamiento superior al promedio anual, al trimestre anterior o al promedio del año anterior, para ese mismo período, se procede a revisar la caracterización de la misma a fin de detectar perfiles de riesgo que puedan explicar el porqué del nivel del riesgo, y de alertar a las áreas involucradas en la colocación y recuperación de créditos; dicho análisis también se puede realizar con la base denominada Cosechas. b. En el Análisis de Cascadas, se monitorea como van evolucionando los niveles de riesgo por operación de un mes a otro, detectando los niveles de deterioro, mejoramiento y permanencia de la cartera por bandas de morosidad. Con éste análisis se puede observar la efectividad de las estrategias de recuperación, tanto a nivel global y por oficinas, permitiendo extraer recomendaciones de estrategias de recuperación más especializadas para aquellas bandas que presenten mayor velocidad en el deterioro; c. En el Análisis de Tendencia, se obtiene los niveles de riesgo de mora real denominada mora coincidente, clasificadas por bandas de morosidad. El análisis elimina el efecto de licuado de la mora provocado por las nuevas colocaciones, logrando obtener el índice de 	

morosidad real global de la cartera, así como también por línea de crédito, estos indicadores se comparan con la mora contable, permitiendo detectar posibles incrementos de riesgo así como corroborar los niveles de riesgo detectados en los análisis anteriores;

d. En el **Análisis de Cosechas**, se toma en cuenta las colocaciones realizadas mes a mes, su comportamiento y desempeño en un periodo de tiempo de 15 meses, de tal forma que se puedan detectar incrementos en los niveles de exposición de riesgo y su efecto en los niveles de provisión y por ende impacto en los resultados, y patrimonio técnico. Cuando una cosecha tiende a presentar un comportamiento superior al promedio anual, al trimestre anterior o al promedio del año anterior, para ese mismo período, se procede a revisar la caracterización de la misma a fin de detectar perfiles de riesgo que puedan explicar el porqué del nivel del riesgo, y de alertar a las áreas involucradas en la colocación y recuperación de créditos;

Para el control se ha implementado límites de monitoreo para cosechas de hasta 6 meses cuyo análisis se lo realiza tanto a nivel global como por agencias.

e. En el **Análisis de Cascadas**, se monitorea como van evolucionando los niveles de riesgo por operación de un mes a otro, detectando los niveles de deterioro, mejoramiento y permanencia de la cartera por bandas de morosidad. Con éste análisis se puede observar la efectividad de las estrategias de recuperación, tanto a nivel global y por oficinas, permitiendo extraer recomendaciones de estrategias de recuperación más especializadas para aquellas bandas que presenten mayor velocidad en el deterioro;

f. En el **Análisis de Tendencia**, se obtiene los niveles de riesgo de mora real denominada mora coincidente, clasificadas por bandas de morosidad. El análisis elimina el efecto de licuado de la mora provocado por las nuevas colocaciones, logrando obtener el índice de morosidad real global de la cartera, así como también por línea de crédito, estos indicadores se comparan con la mora contable, permitiendo detectar posibles incrementos de riesgo así como corroborar los niveles de riesgo detectados en los análisis anteriores;

g. La **Caracterización o análisis de perfiles de riesgo**, es utilizada para complementar análisis específicos, en los cuales se requiere ampliar el nivel de información requerido sobre grupos de operaciones que hayan sido detectadas con mayor nivel de riesgo en los análisis anteriormente mencionados, como son las operaciones identificadas con riesgo temprano que se obtienen de la estructura de Cosechas, así como el seguimiento de operaciones reestructuradas y refinanciadas que permita mantener un adecuado control y monitoreo de este segmento de cartera, información que se extrae de la estructura Análisis crédito mes actual;

h. En los **Análisis Pre-cancelados y Retanqueados**, para su seguimiento se obtienen las operaciones de retanqueo y reventa que se generan de forma automática en el sistema FitCoop2 06-5063 “**Reporte de Retanqueo y Reventa de Créditos**” validando la idoneidad

de los perfiles seleccionados, los criterios utilizados y el grado de utilización de las bases; a fin de asegurar la idoneidad de las bases se efectuara un seguimiento posterior de comportamiento de los socios.

Para este análisis se consideran los siguientes criterios de referencia: índice de atraso aceptable, relación patrimonial (pasivo/patrimonio), nivel de maduración de la operación anterior y monto anterior concedido;

Con respecto a los rangos establecidos de pre-cancelados se tiene:

Rango 1: <0.21 (nivel 1)

Rango 2: 0.22-0.72 (nivel 2)

Rango 3: 0.73-0.93 (nivel 3)

Rango 4: 0.94-1.14 (nivel 4)

Rango 5: >1.14 (nivel 5).

Aquellas operaciones que resultan de este análisis servirán de referencia para obtención de muestras en fases de seguimiento ampliado o monitoreo de grupos específicos para lo cual se realiza el seguimiento de las siguientes variables: días de atraso y días de atraso acumulado, lo cual permitirá confirmar si los perfiles de riesgo detectados continúan o han mejorado;

Este análisis nos sirve también para identificar la calidad de la información.

i. En la **Calidad de la Información**, se presenta un informe y se lleva un registro de estadísticas por agencia y digitador, de variables que han presentado observación en las operaciones otorgadas en el mes de análisis, las variables que se analizan son variables Scoring, básicamente son variables sociodemográficas, y socioeconómicas-financieras, información que es enviada al Jefe de Fábrica de Crédito para su corrección;


j. En los **Límites**, se deberá actualizar el informe de límites confirmado su tendencia, así como el cumplimiento de los rangos establecidos, según aplique; y,

k. En el **Seguimiento de Riesgo por Asesor de Crédito**, incorporar para el seguimiento mensual la obtención de índices de morosidad por asesor de crédito según cartera vigente clasificado por Agencia, estado del asesor (activo, inactivo o desvinculado), cartera en riesgo por asesor de crédito/usuario, saldo cartera, se obtendrá morosidad global de la cartera, participación en la CER global, morosidad por cosechas anuales, tendencia mensual y grado de impacto en el riesgo global. Esta información se obtiene de la Estructura Análisis crédito Mes actual y se remite a la Dirección de Nacional Crédito y Gerentes de Agencia, permitiendo detectar concentraciones de riesgos por asesor de crédito, alertas de riesgo en colocaciones específicas por asesor de crédito o tendencias y resultados de gestión de recuperación.

l. En el **Seguimiento de Riesgo por Aprobador**, incorporar para el seguimiento mensual la

obtención de índices de morosidad por Aprobador de Fábrica de Crédito, según la cartera vigente, se evalúa el riesgo a nivel global, por cosechas, tendencia en el riesgo mes a mes y el impacto en CER global, a través del aporte de la cartera en riesgo de cada aprobador a la mora global. Esta información se obtiene de la Estructura Análisis crédito Mes actual del mes de análisis y se remite a la Gerencia de Fábrica de Crédito con la finalidad de detectar concentraciones de riesgo por Aprobador, alertas de riesgo en colocaciones específicas y tendencias.

9	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
<p>Elaborar e integrar el informe mensual de riesgo de crédito, en el cual se incluirán los resultados de los análisis descritos anteriormente, definiéndose las respectivas conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar la gestión del riesgo de crédito de la Cooperativa. Este documento deberá ser remitido al Gerente de Riesgos Integrales para la respectiva revisión.</p>	

10	Gerente de Riesgos Integrales	
<p>Revisar la estructura del informe mensual presentado, validando las conclusiones definidas y la viabilidad de las recomendaciones.</p> <p>¿Está correcto el informe?</p> <p>SI, incluir en el informe mensual de la Unidad de Riesgos Integrales que se presentará en el Comité de Administración Integral de Riesgos CAIR. FINALIZA SUBPROCESO.</p> <p>NO, comunicar las observaciones, aclaraciones o necesidades de ampliación de la Información, al Analista de Riesgos o Especialista de Riesgos, para que sean corregidas o integradas en el informe. Continuar con la actividad 11 del subproceso.</p>		

11	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
<p>Realizar las respectivas modificaciones al informe y remitir la versión final del mismo al Gerente de Riesgos Integrales. Regresar a la actividad 10 del subproceso</p>	

12	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
<p>Remitir la tasa de fondeo o la información solicitada, al Jefe de Producción, para el cuadro respectivo.</p>	

13	Jefe de Producción
<p>Realizar el cuadro respectivo y colocar la información en las bases de datos del sistema de Riesgo HCRisk, notificando a través de correo, al Gerente de Riesgos Integrales y con copia al Analista de Riesgos o Especialista de Riesgos, que la carga de datos se realizó con éxito.</p>	

14	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
<p>Validar o cuadrar datos, ingresando en el sistema HCRisk, con la clave y usuario, ingresando al Módulo "Procesos", en la ventana de Análisis Estadístico/Análisis de Frecuencia, se deberá escoger la cartera, rango de fechas (del mes de análisis), ingresar en la tabla RCVARIABLES, y escoger las variables a cuadrar, las mismas que serán cuadradas contra el número de operaciones de la Base Mes Actual.</p> <p>Para la validación de Saldos, se deberá ir a la ventana "Cliente variable", escoger la cartera, las variables, y el rango de fechas (del mes de análisis) y la opción Recuperar.</p>	

15	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
<p>Actualizar las variables recodificadas, ingresando a la ventana Recodificación, escoger la cartera, y pulsar el icono Actualizar, en donde se escoge el tipo de variable a actualizar, se deberá introducir el rango de fechas (del mes de análisis), y por último escoger Crear Variable.</p>	

16	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
<p>Calcular la calificación de los socios con la información histórica de toda la data existente, en la opción Parámetros/Políticas de Calificación, escoger el tipo de cartera, y el botón "Aplicar condiciones para calificar a los clientes", introducir el rango de fechas.</p> <p>Luego de finalizar la generación de la calificación de la primera etapa del proceso, escoger "Actualizar valores en la tabla RC CLIENTE VARIABLES", la cartera, y la opción Aceptar, introducir el rango de fechas.</p> <p>NOTA: Este procedimiento se deberá replicar por cada tipo de cartera.</p>	

17	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
<p>Calcular la probabilidad de incumplimiento, ingresando en "procesos", "cliente variable", escoger la cartera, las variables, rango de fechas del mes de análisis, y el icono "calcular la probabilidad de incumplimiento".</p>	

18	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
<p>Calcular indicadores, en la opción Procesos/Indicadores de riesgo/Cartera, y escoger los indicadores, el rango de fecha (del mes de análisis) y el icono “Tasa de recuperación y severidad”.</p> <p>Luego de este procedimiento se deberá escoger nuevamente la Cartera / Indicadores / Rango de fechas y escoger el icono “Calcular el resto de indicadores diferentes a la tasa y severidad”.</p>	

19	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
<p>Monitorear la calidad del modelo, ingresando a la opción Procesos/Indicador GINI/K-S, escoger la cartera, la variable “Solo clientes de la muestra”, el rango de fecha, y el icono Recuperar.</p> <p>También se deberá escoger la opción Procesos/Indicador PSI, escoger la cartera, la variable “Solo clientes de la muestra”, el rango de fecha, y el icono Recuperar.</p>	

20	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
<p>Obtener el reporte y modificar los datos para emitir el informe al Gerente de Riesgos Integrales, regresar a la actividad 10 del subproceso.</p>	

FICHA DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE RIESGO DE CRÉDITO

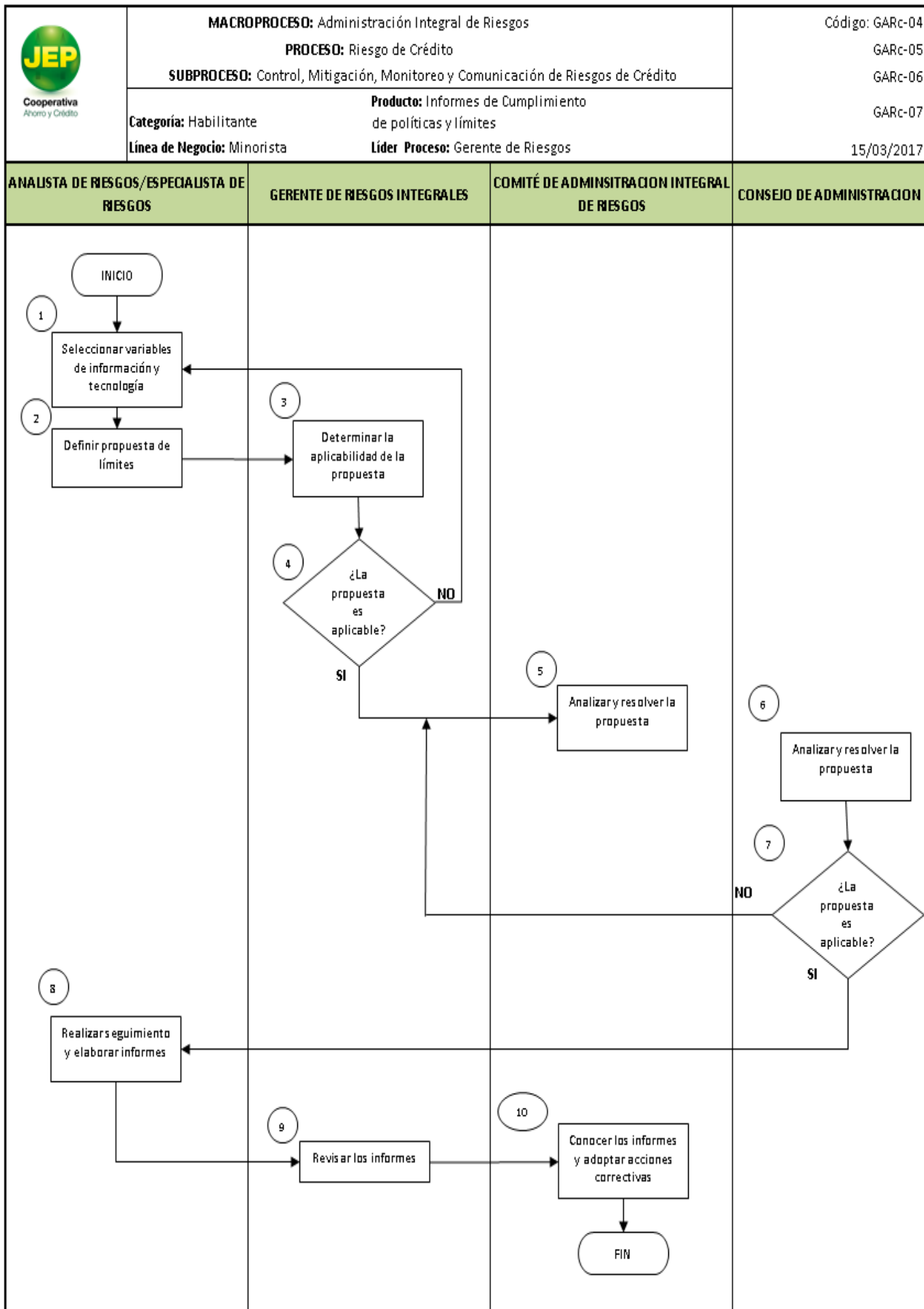
Macro: Administración Integral de Riesgos

Proceso: Riesgo de Crédito


Ficha N° 4

FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN		FECHA DE REVISIÓN	
Control, mitigación, monitoreo y comunicación de riesgo de crédito		4		15/03/2017	
MISIÓN DE PROCESO					
Definir los niveles de riesgo de crédito aceptables para la Institución, a través de la implementación de políticas, límites, y procedimientos como medidas de control de los riesgos identificados y aplicar un sistema de información permanente que permita su seguimiento y monitoreo continuo.					
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Analista/especialista de riesgos, gerente de riesgos integrales, CAIR y Consejo de Administración					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Analista/Especialista de riesgo operativo	Informes de riesgos	FLUJOGRAMA N° 4	Seleccionar variables de información y tecnología Definir propuesta de límites Realizar seguimiento y elaborar informes	Informes de Cumplimiento de políticas y límites	Área de Crédito Área de Cobranza Dirección de Negocios Dirección de Créditos Gerencia General
Gerente de Riesgos Integrales	Informes de riesgos Propuesta de límites Propuesta de políticas		Determinar la aplicabilidad de la propuesta Revisar informes		
CAIR	Propuesta de políticas y límites		Analizar y resolver la propuesta Conocer los informes y adoptar acciones correctivas		
Consejo de Administración	Informes de CAIR		Analizar y resolver la propuesta		
PROCESOS RELACIONADOS					
RECURSOS					
Documentos, registros, normativa.					
REGISTROS ARCHIVO					
GARc-04; GARc-05, GARc-06 Y GARc-07					
INDICADORES					
(Indicadores o exposiciones de riesgo calculados /Análisis requeridos) *100 (Límite de riesgo actual / Límite de riesgo establecido en normativa)*100 (Acciones de Mejora presentadas / Riesgos identificados)*100 (Informes presentados / Informes requeridos)*100					

FLUJOGRAMA N° 4




DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)	
Seleccionar las variables y la información histórica y actual para determinar la metodología que más se ajuste y permita identificar y proponer las políticas o límites, de acuerdo a lo establecido por el Organismo de Control o a las necesidades de la Cooperativa.		
2	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)	
En base a pruebas estadísticas, construcción de escenarios, proyecciones y objetivos estratégicos, identificar los posibles límites de exposición definidos en base a su impacto en los niveles de provisión, resultados y patrimonio técnico institucional y envía por e-mail la propuesta al Gerente de Riesgos Integrales. Para esta actividad se debe basar en el anexo # 8		
3	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)	
Determinar la aplicabilidad de la propuesta analizando los siguientes aspectos: a. La información que sustenta la propuesta debe ser válida estadísticamente; b. La propuesta debe asegurar comportamientos normales de la Institución; c. Los niveles de exposición de riesgos deben ser aceptables; y, d. La propuesta debe contemplar simulaciones de afectaciones máximas y mínimas a las variables más significativas que inciden en los riesgos de crédito obteniéndose tres escenarios (optimista, probable y pesimista) debiéndose estimar para cada uno los escenarios el efecto en la morosidad y/o niveles de provisión.		
4	Gerente de Riesgos Integrales	
¿La propuesta es aplicable? NO , emitir las observaciones respectivas para su corrección. Regresar a la actividad 1 del subproceso. SI , presentar la misma en la sesión ordinaria o extraordinaria del Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR) para la evaluación respectiva continuar con la actividad 5 del subproceso.		
5	Comité de Administración Integral de Riesgos	
Analizar la propuesta planteada, presentar recomendaciones y emitir su resolución, previo a la presentación al Consejo de Administración. En caso de existir observaciones estas deberán constar en el acta de la sesión respectiva y se incorporarán a la propuesta. El Presidente del		

CAIR mediante oficio remitirá la propuesta final al Consejo de Administración para su análisis y aprobación.

6	Consejo de Administración
Analizar la propuesta para la aprobación tomando en cuenta que ésta sea compatible con las actividades, estrategias y objetivos institucionales y que permitan una eficaz reacción frente a situaciones adversas.	

7	Consejo de Administración	
¿Aprueba la propuesta? SI , comunicar mediante oficio a los niveles respectivos para su implementación, continuar con la actividad 8. NO , emitir las observaciones respectivas para su incorporación. Continuar con la actividad 5 del subproceso.		

8	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Crédito)
Realizar el seguimiento al cumplimiento de las políticas y límites aprobados por el Consejo de Administración, así como de los niveles de exposición de riesgos identificados. Elaborar un informe con las respectivas observaciones que será enviado vía e-mail al Gerente de Riesgos Integrales.	

9	Gerente de Riesgos Integrales
Revisar los informes de seguimiento de políticas y límites, así como de los niveles de exposición de riesgos elaborados por el Analista de Riesgos o Especialista de Riesgos, considerando los esquemas de información pre-establecidos y que constan dentro de las políticas de monitoreo, éstas deberán ser presentadas en la sesión ordinaria del CAIR.	

10	Comité de Administración Integral de Riesgos.
Conocer los informes de cumplimiento de las políticas y límites, así como de los niveles de exposición de riesgos y adoptar las acciones correctivas según corresponda, las mismas que serán presentadas al Consejo de Administración para su conocimiento, aprobación y posterior implementación. De forma mensual el Analista de Riesgos o Especialista de Riesgos, efectuará el seguimiento y comunicará el estado y cumplimiento a través de los esquemas de información establecidos. FINALIZA EL SUBPROCESO.	

FICHA DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ

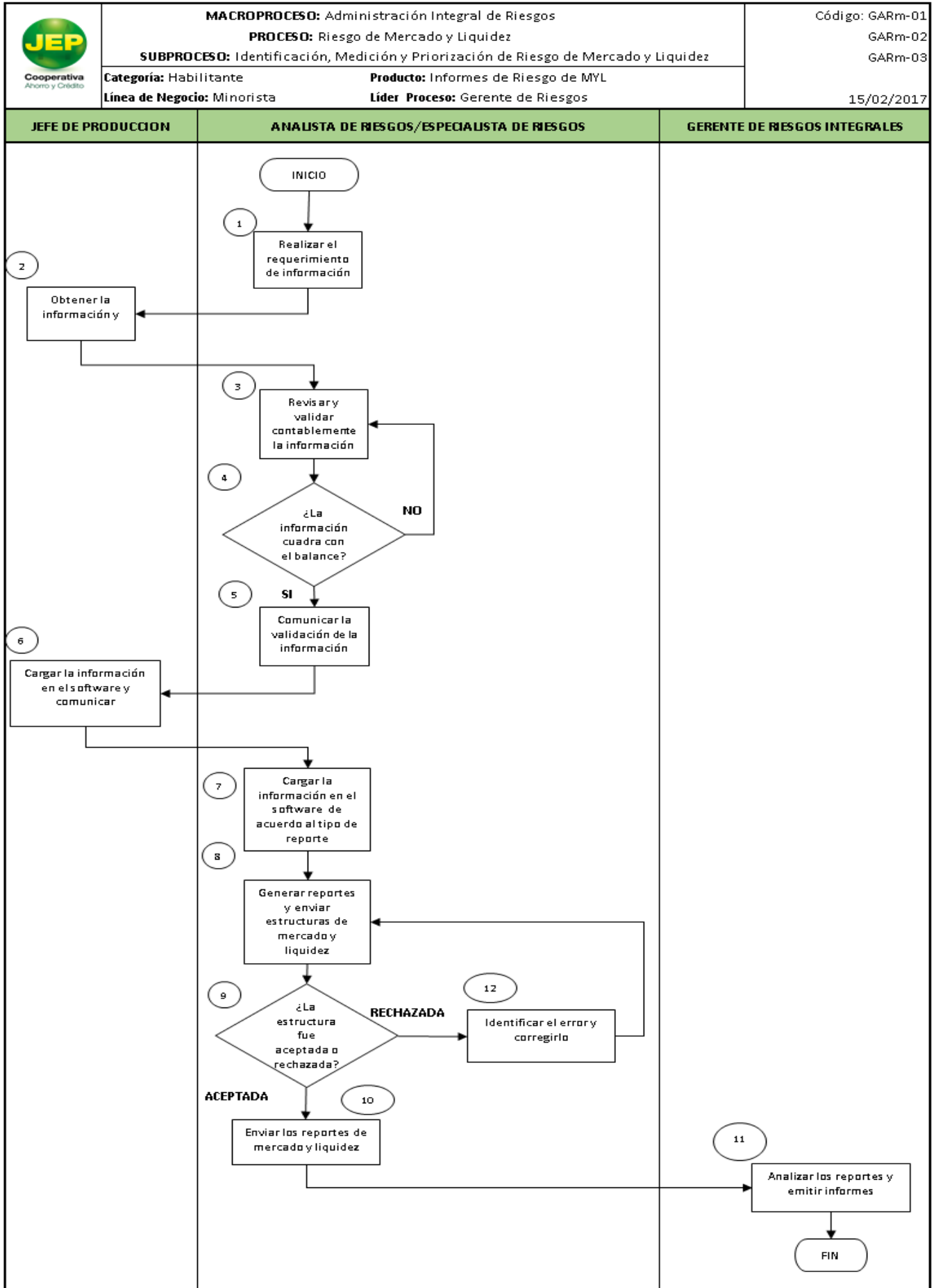
Macro: Administración Integral de Riesgos

Proceso: Riesgo de mercado y liquidez


Ficha N° 5

FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
Identificación, priorización y medición de riesgo de mercado y liquidez		5	15/02/2017		
MISIÓN DE PROCESO					
		Identificar riesgos de mercado y liquidez en la Cooperativa garantizando calidad, veracidad, e integridad de los datos obtenidos, con el fin de medir y priorizar el nivel de riesgo existente			
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Jefe de Producción, Analista/especialista de riesgo de crédito Gerente de riesgos integrales.					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Jefe de Producción	Base de datos	FLUJOGRAMA N° 5	Obtener Información (bases de datos) Cargar información y comunicar	Informe de riesgo de mercado y liquidez	Gerencia Nacional Financiera Gerente de Contabilidad Dirección de Negocios Dirección Administrativa Gerencia General
Analista/Especialista de riesgos de crédito	Base de datos Identificación de riesgos Medición de riesgo de crédito Metodología de análisis		Realizar el requerimiento de información Revisar y validar contablemente la información Comunicar la validación de la información Cargar la información en el software de acuerdo al tipo de reporte Generar reportes y enviar estructuras de mercado y liquidez Enviar los reportes de mercado y liquidez		
Gerente de Riesgos Integrales	Informes de MyL		Analizar los reportes y emitir informes		
PROCESOS RELACIONADOS					
-					
RECURSOS					
Documentos, registros, normativa.					
REGISTROS ARCHIVO					
GARm-01; GARm-02 Y GARm-03					
INDICADORES					
		(Reportes y/o Estructuras enviadas en el plazo establecido / Reportes y/o estructuras requeridos)*100 (Riesgos cuantificados/riesgos materializados)*100			

FLUJOGRAMA N° 5




DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

1	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Mercado y Liquidez)	
Realizar el requerimiento de información necesario para los reportes de mercado de forma verbal o vía e-mail considerando los reportes detallados en el Anexo # 9 “Reportes De Mercado” para el caso de Riesgo de Mercado y lo descrito en el Anexo # 10 “Reportes De Liquidez” para el caso de Riesgo de Liquidez.		
2	Jefe de Producción	
Obtener la base de datos denominada “Base de Mercado y Liquidez” de acuerdo a la estructura vigente y remitir vía e-mail al Gerente de Riesgos Integrales con copia Especialista de Riesgos/Analista de Riesgos un resumen de esta base, en la que conste la cuenta contable a nivel de seis dígitos y el saldo total con corte a fin de mes para la validación respectiva.		
3	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Mercado y Liquidez)	
Revisar y validar contablemente la información a nivel de cuentas y subcuentas de acuerdo al catálogo de productos de activos y pasivos vigente.		
4	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Mercado y Liquidez)	
¿La información cuadra con el balance? NO , notificar vía e-mail al Jefe de Producción y al Gerente de Contabilidad sobre el particular para que se analice la causa y se proceda con la corrección respectiva, continuar con la actividad 3 del subproceso; SI , continuar con la actividad 5 del subproceso.		
5	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Mercado y Liquidez)	
Comunicar al Jefe de Producción con copia al Gerente de Riesgos Integrales que la base ha sido validada contablemente y se proceda a cargar la información en el software “Gestión Riesgo”.		
6	Jefe de Producción	
Cargar la información en el Software “Gestión Riesgo” y comunicar vía e-mail al Gerente de Riesgos Integrales con copia al Especialista de Riesgos/Analista de Riesgos		

7	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Mercado y Liquidez)				
Cargar en el software "Gestión Riesgo" la información para cada tipo de reporte de acuerdo al siguiente cuadro:					
Información	Reportes de Liquidez Estructural	Reportes de Mercado	Brechas de Liquidez		
			Reporte 7	Reporte 8	Reporte 9
Balances diarios en formato .txt	X				
Balance mensual el formato .txt					
NOTA: Una vez cargada la base de Mercado y Liquidez y los Balances Mensuales se deberá realizar un cuadro automático de cuentas contables en el Software "Gestión de Riesgos"		X	X	X	X
Tasas de interés activas y pasivas publicadas por el BCE		X			
Patrimonio Técnico Constituido, dato proporcionado por la contadora general		X			
Portafolio de inversiones con corte a fin de mes		X	X	X	X
Ingresar en la opción "Parametrización del reporte 7" la maduración de las cuentas del activo y pasivo que no registran fecha de reprecio y cuyos vencimientos son variables			X	X	X
Digitar la información sobre el movimiento neto patrimonial, ingresos y gastos			X	X	X
Generar en el software de "Gestión de Riesgos" el cálculo de la volatilidad con un 95% de confianza (1.64)			X	X	X
Ingresar los supuestos del activo (morosidad, renovación y pre cancelación de cartera) y del pasivo (renovación y pre cancelación) en la en la "Hoja de supuesto" reporte 8.				X	X
Cargar en el software de "Gestión de Riesgos" el archivo en formato .txt con la información correspondiente a las proyecciones financieras					X

8	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Mercado y Liquidez)				
Generar en el software "Gestión Riesgo" los reportes y estructuras de mercado y liquidez considerando los parámetros de los límites establecidos en el Anexo # 11 "Límites de Exposición" .					
En cuanto a los reportes se realizará una verificación de datos previo al análisis respectivo.					

9	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Mercado y Liquidez)				
¿La estructura fue aceptada?					
NO , continuar con la actividad 12 del subproceso					
SI , continuar con la actividad 10 del subproceso.					

10	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Mercado y Liquidez)				
Enviar los reportes de mercado y liquidez vía e-mail al Gerente de Riesgos Integrales para su revisión.					

11	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Mercado y Liquidez)
<p>Analizar cada uno de los reportes y emitir un informe de comportamiento de los niveles de exposición de riesgo de mercado y liquidez que será enviado en el informe mensual de mercado y liquidez al Gerente de Riesgos Integrales. Dichos informes deberán contemplar conclusiones y recomendaciones. FINALIZA EL SUBPROCESO</p>	

12	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Mercado y Liquidez)
<p>Identificar el error y corregirlo. Continuar con la actividad 8 del subproceso.</p>	

FICHA DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ

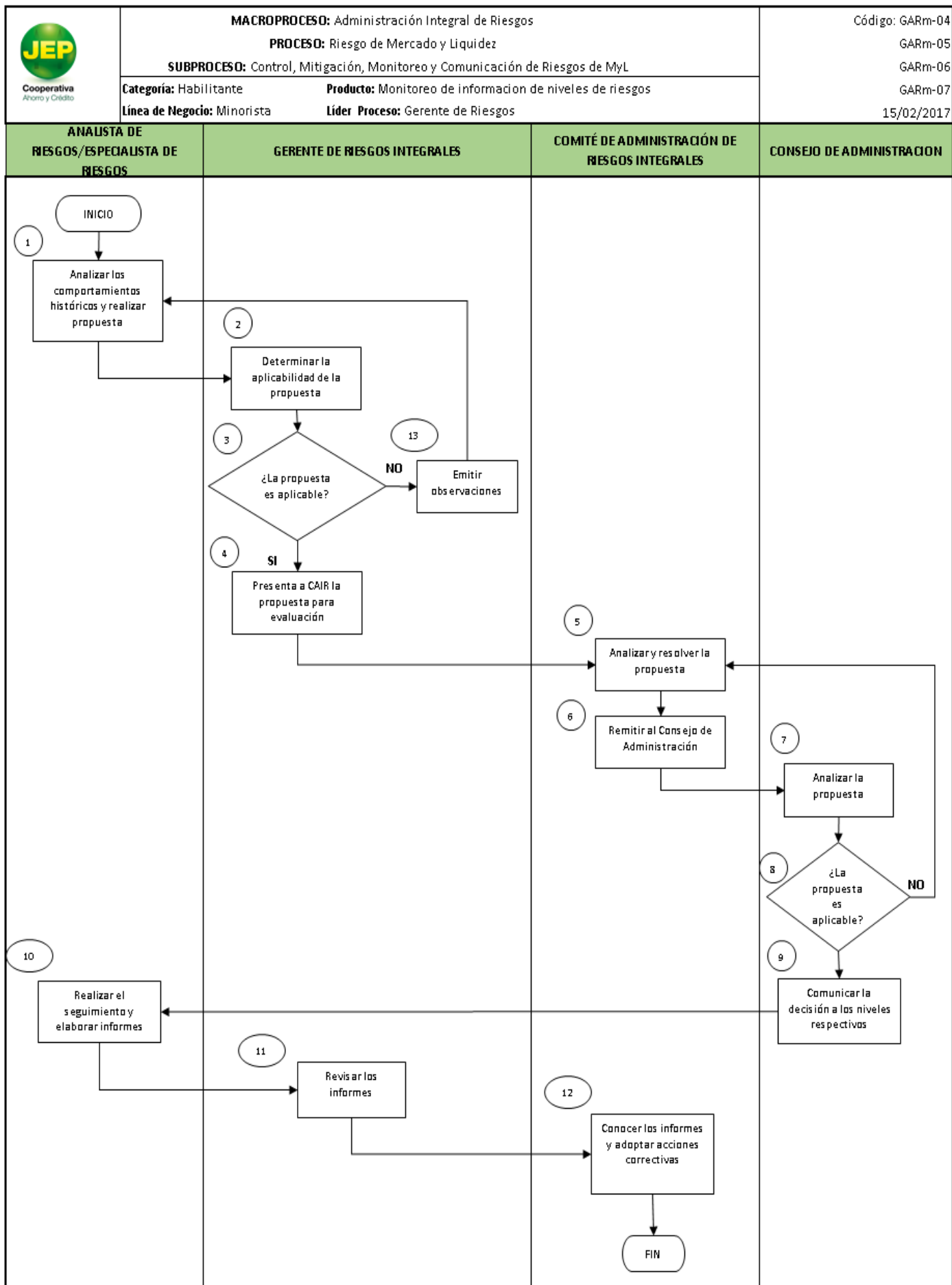
Macro: Administración Integral de Riesgos

Proceso: Riesgo de mercado y liquidez

Ficha N° 6

FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
Control, mitigación, monitoreo y comunicación de riesgo de mercado y liquidez		6	15/02/2017		
MISIÓN DE PROCESO					
		Definir los niveles de riesgo de mercado y liquidez aceptables para la Institución, a través de la implementación de políticas, límites, y procedimientos como medidas de control de los riesgos identificados y aplicar un sistema de información permanente que permita su seguimiento y monitoreo continuo.			
RESPONSABLES DEL PROCESO					
Analista/especialista de riesgos, gerente de riesgos integrales, CAIR y Consejo de Administración					
PROVEEDOR	ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
Analista/Especialista de riesgo operativo	Comportamientos históricos Informes de riesgos de MyL	FLUJOGRAMA N° 6	Analizar los comportamientos históricos y realizar propuesta	Monitoreo de información de niveles de riesgos	Gerencia Nacional Financiera Gerente de Contabilidad Dirección de Negocios Dirección Administrativa Gerencia General
Gerente de Riesgos Integrales	Informes de riesgos Propuestas de tratamiento del riesgo		Realizar seguimiento y elaborar informes		
CAIR	Propuesta Informe de riesgos		Determinar la aplicabilidad de la propuesta Presenta a CAIR la propuesta para evaluación Revisar los informes		
Consejo de Administración	Propuesta Informe de riesgos		Analizar y resolver propuesta Remitir al Consejo de Administración		
			Analizar propuesta Comunicar la decisión a los niveles respectivos		
PROCESOS RELACIONADOS					
RECURSOS					
		Documentos, registros, normativa.			
REGISTROS ARCHIVO					
GARm-04; GARm-05, GARm-06 Y GARm-07					
INDICADORES					
		(Indicadores o exposiciones de riesgo calculados /Análisis requeridos) *100 (Límite de riesgo actual / Límite de riesgo establecido en normativa)*100 (Acciones de Mejora presentadas / Riesgos identificados)*100 (Informes presentados / Informes requeridos)*100			


FLUJOGRAMA N° 6



DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Mercado y Liquidez)
Analizar los comportamientos históricos de las variables de riesgo de mercado y liquidez utilizando las técnicas estadísticas para determinar diferentes escenarios en base a los cuales se proponen políticas y límites que serán enviados vía e-mail al Gerente de Riesgos Integrales para la revisión de la propuesta. En esta actividad se debe considerar los límites establecidos en los anexos # 9 y 10 del presente trabajo.	

2	Gerente de Riesgos Integrales
Determinar la aplicabilidad de la propuesta analizando los siguientes aspectos: a. La información que sustenta la propuesta debe ser válida estadísticamente; b. La propuesta debe asegurar comportamientos normales de la institución; c. Los niveles de exposición de riesgos deben ser aceptables; y, d. La propuesta debe contemplar simulaciones de afectaciones máximas y mínimas a las variables más significativas que inciden en los riesgos de mercado y liquidez.	


3	Gerente de Riesgos Integrales	
¿La propuesta es aplicable? NO , continuar con la actividad 13 del subproceso. SI , continuar con la actividad 4 del subproceso		

4	Gerente de Riesgos Integrales
Presentar la propuesta en la sesión ordinaria o extraordinaria del Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR) para la evaluación respectiva.	

5	Comité de Administración Integral de Riesgos.
Analizar la propuesta planteada y emitir su resolución, previo a la presentación al Consejo de Administración. En caso de existir observaciones por el CAIR, éstas deberán constar en el acta de la sesión respectiva y se incorporarán a la propuesta.	

6	Comité de Administración Integral de Riesgos.
El Presidente del CAIR mediante oficio remitirá la propuesta final al Consejo de Administración para su análisis y aprobación.	

7	Consejo de Administración
<p>Analizar la propuesta para la aprobación tomando en cuenta que ésta sea compatible con las actividades, estrategias y objetivos institucionales y que permitan una eficaz reacción frente a situaciones adversas.</p>	

8	Consejo de Administración	
<p>¿Aprueba la propuesta?</p> <p>NO, emitir las observaciones respectivas para su incorporación. Continuar con la actividad 5 del subproceso;</p> <p>SI, continuar con la actividad 9 del subproceso.</p>		

9	Consejo de Administración
<p>Comunicar mediante oficio a los niveles respectivos para su implementación.</p>	

10	Analista/ Especialista de Riesgos (Riesgo de Mercado y Liquidez)
<p>Realizar el seguimiento al cumplimiento de las políticas y límites aprobados por el Consejo de Administración, así como de los niveles de exposición de riesgos identificados. Elaborar un informe con las respectivas observaciones que será enviado vía e-mail al Gerente de Riesgos Integrales/Coordinador de Riesgos Integrales.</p>	

11	Gerente de Riesgos Integrales
<p>Revisar los informes de seguimiento de políticas y límites, así como de los niveles de exposición de riesgos, elaborados por el Especialista de Riesgos/ Analista de Riesgos, considerando los esquemas de información pre-establecidos y que constan dentro de las políticas de monitoreo del presente Manual, éstas deberán ser presentadas en la sesión ordinaria del CAIR.</p>	

12	Comité de Administración Integral de Riesgos.
<p>Conocer los informes de cumplimiento de las políticas y límites, así como de los niveles de exposición de riesgos y adoptar las acciones correctivas según corresponda, las mismas que serán presentadas al Consejo de Administración para su aprobación y posterior implementación. De forma permanente el Especialista de Riesgos/ Analista de</p>	

Riesgos, efectuará el seguimiento y comunicará a través de los esquemas de información establecidos. **FINALIZA EL SUBPROCESO.**

13	Gerente de Riesgos Integrales
Emitir las observaciones respectivas para su corrección. Continuar con la actividad 1 del subproceso	

4.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados

La presente propuesta pretende ser monitoreada y evaluada mediante indicadores que están básicamente relacionados con la gestión integral de riesgo, eficiencia y productividad, para conocer así si la propuesta a implementarse necesita mejoras o cumple las expectativas de eficacia y eficiencia en la financiera. Por lo cual se procedió a establecer los siguientes indicadores para los procesos de riesgo de mercado y liquidez, de crédito y riesgo operativo:

Indicadores de riesgo operativo: Los indicadores para este proceso son los siguientes:

- **Subproceso GAR-01:**
 - Identificación de riesgos potenciales y materializados.
 - **Fórmula de Cálculo:** $(\text{Riesgos identificados} / \text{Riesgos materializados}) * 100$
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Informe
- **Subprocesos GAR-01 y GAR-02:**
 - Analizar, registrar y cuantificar el impacto de los riesgos materializados. Subproceso GAR-02 y GAR-03
 - **Fórmula de Cálculo:** $(\text{Riesgos cuantificados} / \text{Riesgos materializados}) * 100$
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Informe
- **Subprocesos GAR-03 y GAR-04:**
 - Identificar, medir y evaluar las exposiciones y factores de riesgos existentes en el giro del negocio de la Cooperativa, en función de las metodologías definidas y de acuerdo a las disposiciones legales y normativa vigente.
 - **Fórmula de cálculo:** $(\text{Indicadores o exposiciones de riesgo calculados} / \text{Análisis requeridos}) * 100$
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Informes de Riesgos
- **Subproceso GAR-06:**
 - Proponer acciones de mejora para el control de los riesgos identificados.
 - **Fórmula de cálculo:** $(\text{Acciones de Mejora presentadas} / \text{Riesgos identificados}) * 100$
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Informes presentados al CAIR
- **Subproceso GAR-07:**
 - Monitorear la aplicación de parámetros, lineamientos, políticas, procedimientos y límites establecidos para la gestión de riesgos en la Cooperativa.

- **Fórmula de cálculo:** (Informes presentados / Informes requeridos)*100
- **Meta a alcanzar:** 100%
- **Fuente de Verificación:** Informes de Riesgos

Indicadores Riesgo de Crédito: Los indicadores para este proceso son los siguientes:

- **Subproceso GARC-01:**

- Identificación de riesgos crediticios (carga de bases).
 - **Fórmula de cálculo:** (número de bases cargadas/total de bases generadas)*100
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de verificación:** Registro de bases de datos.

- **Subprocesos GARC-02 y GARC-03**

- Analizar, registrar y cuantificar el impacto de los riesgos materializados. Subproceso GAR-02 y GAR-03
 - **Fórmula de cálculo:** (Riesgos cuantificados / Riesgos materializados)*100
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Informe

- **Subproceso GARC-04:**

- Identificar, medir y evaluar las exposiciones y factores de riesgos existentes en el giro del negocio de la Cooperativa, en función de las metodologías definidas y de acuerdo a las disposiciones legales y normativa vigente.
 - **Fórmula de cálculo:** (Indicadores o exposiciones de riesgo calculados /Análisis requeridos) *100
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Informes de Riesgos

- **Subproceso GARC-05:**

- Evaluar y proponer la actualización e implementación de límites de riesgo de liquidez, mercado, crédito y operativo.
 - **Fórmula de cálculo:** (Límite de riesgo actual / Límite de riesgo establecido en normativa)*100
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Reportes de límites por tipo de riesgo

- **Subproceso GARC-06:**

- Proponer acciones de mejora para el control de los riesgos identificados.
 - **Fórmula de cálculo:** (Acciones de Mejora presentadas / Riesgos identificados)*100
 - **Meta a alcanzar:** 100%

- **Fuente de Verificación:** Informes presentados al CAIR
- **Subproceso GARc-07:**
 - Evaluar y proponer la actualización e implementación de límites de riesgo de liquidez, mercado, crédito y operativo.
 - **Fórmula de cálculo:** (Límite de riesgo actual / Límite de riesgo establecido en normativa)*100
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Reportes de límites por tipo de riesgo

Indicadores de riesgo de mercado y liquidez: Los indicadores para estos procesos son los siguientes:

- **Subproceso GARm-01:**
 - Generar, validar y enviar reportes y estructuras requeridos por los organismos de control con respecto a riesgo integrales en los plazos establecidos.
 - **Fórmula de cálculo:** (Reportes y/o Estructuras enviadas en el plazo establecido / Reportes y/o estructuras requeridos)*100
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Correos, Sistema de Validación de Organismos de Control
- **Subprocesos GARm-02 y GARm-03**
 - Analizar, registrar y cuantificar el impacto de los riesgos materializados. Subproceso GAR-02 y GAR-03
 - **Fórmula de cálculo:** (Riesgos cuantificados / Riesgos materializados)*100
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Informe
- **Subproceso GARm-04:**
 - Identificar, medir y evaluar las exposiciones y factores de riesgos existentes en el giro del negocio de la Cooperativa, en función de las metodologías definidas y de acuerdo a las disposiciones legales y normativa vigente.
 - **Fórmula de cálculo:** (Indicadores o exposiciones de riesgo calculados /Análisis requeridos) *100
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Informes de Riesgos
- **Subproceso GARm-05:**
 - Evaluar y proponer la actualización e implementación de límites de riesgo de liquidez, mercado, crédito y operativo.
 - **Fórmula de cálculo:** (Límite de riesgo actual / Límite de riesgo establecido en normativa)*100

- **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Reportes de límites por tipo de riesgo
- **Subproceso GARm-06:**
 - Proponer acciones de mejora para el control de los riesgos identificados.
 - **Fórmula de cálculo:** (Acciones de Mejora presentadas / Riesgos identificados)*100
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Informes presentados al CAIR
- **Subproceso GARm-07:**
 - Evaluar y proponer la actualización e implementación de límites de riesgo de liquidez, mercado, crédito y operativo.
 - **Fórmula de cálculo:** (Límite de riesgo actual / Límite de riesgo establecido en normativa)*100
 - **Meta a alcanzar:** 100%
 - **Fuente de Verificación:** Reportes de límites por tipo de riesgo

Tabla N°3 Matriz de Indicadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.

Indicadores	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	de	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida	Fuente de Verificación	Proceso que mide
Identificación de riesgos potenciales y materializados.	Coop. Jep	Eficacia	(Riesgos identificados / Riesgos materializados)*100		100	Porcentaje	Informe	Riesgo Operativo
Analizar, registrar y cuantificar el impacto de los riesgos materializados.	Coop JEP	Eficacia.	(Riesgos cuantificados / Riesgos materializados)*100		100	Porcentaje	Informe	Riesgo operativo, de crédito y mercado y liquidez
Identificación de riesgos crediticios (carga de bases).	Coop JEP	Eficacia	(número de bases cargadas/total de bases generadas)*100		100	Porcentaje	Registro de Bases de datos	Riesgo de crédito
Monitorear la aplicación de parámetros, lineamientos, políticas, procedimientos y límites establecidos para la gestión de riesgos en la Cooperativa.	JEP Ltda.	Eficacia.	(Informes presentados / Informes requeridos)*100		100	Porcentaje	Informes de Riesgo	Riesgo operativo

Indicadores	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida	Fuente de Verificación	Proceso que mide
Identificar, medir y evaluar las exposiciones y factores de riesgos existentes en el giro del negocio de la Cooperativa, en función de las metodologías definidas y de acuerdo a las disposiciones legales y normativa vigente.	JEP Ltda.	Eficacia.	(Indicadores o exposiciones de riesgo calculados / Análisis requeridos) *100	100	Porcentaje	Informes de Riesgo	Riesgo operativo, de crédito y mercado y liquidez
Proponer acciones de mejora para el control de los riesgos identificados.	Coop JEP	Eficacia.	(Acciones de Mejora presentadas / Riesgos identificados)*100	100	Porcentaje	Informes presentados al CAIR	Riesgo operativo, de crédito y mercado y liquidez
Evaluar y proponer la actualización e implementación de límites de riesgo de liquidez, mercado, crédito y operativo.	JEP Ltda.	Eficacia.	(Límite de riesgo actual / Límite de riesgo establecido en normativa)*100	100	Porcentaje	Reportes de límites por tipo de riesgo	Riesgo de crédito y mercado y liquidez.
Generar, validar y enviar reportes y estructuras requeridos por los organismos de control con respecto a riesgo integrales en los plazos establecidos.	JEP Ltda.	Oportunidad.	(Reportes y/o Estructuras enviadas en el plazo establecido / Reportes y/o estructuras requeridos)*100	100	Porcentaje	Correos, Sistema de Validación de Organismos de Control	Riesgo de mercado y liquidez.

Fuente: Organización y Procesos de la Cooperativa JEP.

Autor: Ing. Carolina Castro M.

4.4 Propuesta de mejora de los procesos

El desarrollo de un modelo de gestión por procesos en la unidad de Riesgos además de ser un material de apoyo para el conocimiento de lo que se debe realizar y de cómo hacerlo brinda una ventaja competitiva, ya que influye en la prevención de riesgos y detección de oportunidades en el mercado en el que se desarrolla la Cooperativa; adicional con la implementación se evitó reprocesos y contribuirá en la entrega oportuna de información a la alta dirección para la toma de decisiones, minimizando errores e irregularidades.

El seguimiento efectuado mediante los indicadores desarrollados fortalecerá la gestión por procesos implementada en el presente trabajo de titulación. Adicional a lo ya mencionado se ha logrado las siguientes ventajas mediante los ajustes realizados:

- Se alineo los procesos de la unidad de riesgos a lo establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria simplificando y agilizando los procedimientos de las tres áreas: mercado y liquidez, crédito y operativo,
- Mediante la revisión de los procesos se logró automatizar las bases obteniéndolas de los

sistemas de la institución con lo cual se optimizó el tiempo y reprocesos de revisión de los analistas y especialistas de riesgos.

- Se determinó límites y niveles de riesgo mediante los cuales se podrá aplicar el subproceso de *elaboración, revisión y gestión de la matriz de riesgos institucionales y estratégicos*; el cual determina el nivel de riesgo global de la Cooperativa y no era aplicado.
- Se optimizó flujos de comunicación ya que los procesos anteriores no contemplaban supervisión durante los análisis efectuados y comunicación de resultados.
- Se obtuvo como resultado la identificación de riesgos con niveles medios y altos, a diferencia de procesos anteriores en los cuales trascendían únicamente riesgos bajos e inusuales.
- Mediante la implementación y mejoramiento del procedimiento seguimiento se ha podido establecer un monitoreo efectivo de los planes de acción recomendados para la prevención de riesgos.

CONCLUSIONES

- Se implementó un modelo de gestión por procesos para la Unidad de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.” desarrollando una propuesta de mejora en la administración de riesgos integrales.
- Se efectuó un análisis de la situación actual de la Unidad de Riesgos de la Cooperativa “Juventud Ecuatoriana Progresista Cía. Ltda.”, y se estableció las causas que limitan la gestión en el área son falta de procesos claros y definidos que optimicen la identificación y tratamiento de riesgos, así como la falta de automatización de actividades claves para su gestión.
- Se alineo a lo determinado en normativa externa y bajo los parámetros de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Se mejoró y optimizo los procesos de la unidad de riesgos mediante el análisis y aplicación de indicadores que permitan controlar los procesos de las áreas de estudio de la unidad de riesgos y sus resultados.
- A través de la observación directa, se concluye que los procesos efectuados en la Unidad de Riesgos resultan ser mecánicos más que analíticos, y no se ajustan a las dimensiones alcanzadas por la Cooperativa en los últimos tiempos; incidiendo en la calificación de riesgo de la Cooperativa.

RECOMENDACIONES

- La Coop. JEP debe trabajar en el mejoramiento continuo de sus procesos organizacionales en la Unidad de Riesgos, para así estar a la vanguardia en materia de riesgos, ciencia que al momento en el Ecuador es prácticamente nueva y muy pocas o casi ninguna empresa la ha desarrollado por completo.
- Es importante que dentro de la unidad de riesgos se emplee el desarrollo de medidores de desempeño dinámicos, efectivos y continuos que permitan conocer no solo las falencias existentes, sino también que permitan la aplicación de correctivos y/o mejoras en la financiera.
- Implementar actualizaciones de acuerdo a normativa externa, de manera que se mantenga acorde a lo determinado por los organismos de control.
- Para obtener resultados en una gestión por procesos es necesaria la constancia y el compromiso, de esta manera se podrán satisfacer los requerimientos de la alta dirección y demás se lograra disminuir la brecha para lograr la calificación de riesgos deseada por la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aciamericas Ltda. . (2001). *pagina oficial de Aciamericas Ltda.* . Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Arias, A. (2009). *LA GESTION DE LOS PROCESOS*. España : Editorial Mondragon.
- BASAÑES, J. C. (1979). *TEORÍA Y REALIDAD DE LA ECONOMÍA COOPERATIVA*. Barcelona : EDICIONES INTERCOOP EDITORA COOPERATIVA LIMITADA.
- Cañas, E. (Enero de 2009). *Banco Central de Reserva de El Salvador*. Obtenido de <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/790395247.pdf>
- Cepeda, G. (2006). *AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO*. BOGOTÁ: 2DA EDICION- EDITORIAL MAC. GRAW - HILL.
- Conesa Ltda. . (2005). *Pagina oficia de Conesa Ltda.* . Obtenido de http://www.coopconesa.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=57
- Cooperativa JEP . (s.f.). *COOPRATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA*. Obtenido de COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA: <https://www.coopjep.fin.ec/la-jep/institucion/historia>.
- Escolme . (08 de 2014). *Escolme* . Obtenido de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/admon_ii/contenido_u4.pdf
- Gallegos, M. M. (2012). *El Cooperativismo en Ecuador: Analisis del Buen Vivir a través de la Cooperativa Kallari*. Obtenido de Master Cooperación : <http://master.cooperacion.uma.es/documentos/masteroficial/de2b30c6ef01b56d0a1bbb6a0dda5c0b.pdf>
- Guirado, J. A. (2007). *Casos prácticos para la gestión empresarial de despachos profesionales* . Madrid : Especial Directivos .
- Hanson, J. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*. Chile .
- Herrera, D. y. (2012). *Análisis de los diferentes metodos de mejora continua* . Puerto Ordaz , Venezuela : UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz.
- Ibanka, J. (2008). *CONTROL EFECTIVO PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA BANCA COMUNAL EN LAS ENTIDADES DE MICROFINANZAS*. Obtenido de <HTTP://WWW.MONOGRAFIAS.COM/>
- INNIO Asesores. (2017). *Inniobiz*. Obtenido de Inniobiz: <http://www.innio.biz/index.php/mejora-de-procesos1>
- Junta de Política y Regulación Monetaria Financiera. (23 de Septiembre de 2015). Resolución N° 128-2015-F. *NORMAS PARA LA ADMINISTRACION INTEGRAL DE RIESGOS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO Y CAJAS CENTRALES*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestion de Procesos*. Obtenido de Issuu: https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti__n_de_procesos
- Norma Internacional ISO 900:2015. (23 de Septiembre de 2015). Norma Internacional ISO 900:2015. *Norma Internacional ISO 900:2015*.

- Norma Internacional ISO 9000:2005. (2005). Norma Internacional ISO 9000:2005. *Norma Internacional ISO 9000:2005*.
- Pepper, S. (06 de Junio de 2011). *MedWave* . Obtenido de MedWave : <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>
- Perero, J. (2014). *OBJETIVOS DE LA GESTION POR PROCESOS*. Obtenido de Objetivos de la Gestión por Procesos. Recuperado de <http://www.monografias.com/>
- Peréz Fernández de Velasco, J. A. (2008). *Gestión por procesos* . México: ESIC Editorial .
- Peteiro, D. (2014). *SINAPSYS*. Obtenido de TODO SOBRE LA GESTION DE PROCESOS PARTE I: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Pinzón, I. (2004). *Dirección y Gestión Financiera de la Empresa*. Lima: Pacífico Editores.
- SGC UAEM. (2008). *UAEMEX* . Obtenido de UAEMEX : <http://web.uaemex.mx/SGCUAEMex/pdf/auditorias/2a%20REUNION%20RD/Sistema%20de%20Gestion%20de%20la%20Calidad%20COMITE%20DE%20CALIDAD.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (23 de Septiembre de 2015). Resolución 128-F-2015. *Normas para la administracion integral de riesgo en las cooperativas de ahorro y credito y cajas centrales* . Quito, Pichincha, Ecuador .
- Superintendencia de Bancos, (20 de Octubre de 2005). Resolución JB-2005-834. *De la gestión del riesgo operativo*. Quito, Pichincha, Ecuador

ANEXOS

ANEXO N° 1 INVENTARIO DE PROCESOS

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
GOBERNANTES	Gestión Estratégica	G1	Gobierno Cooperativo	G1.1	MINORISTA			
GOBERNANTES	Gestión Estratégica	G2	Planificación Estratégica y Operativa	G2.1	MINORISTA			
GOBERNANTES	Gestión Estratégica	G2	Administración presupuestaria	G2.1	MINORISTA			
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Vista	O1.1	MINORISTA	Apertura de Cuenta de Ahorros	OCC-01	ALTA
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Vista	O1.1	MINORISTA	Bloqueo y Desbloqueo de Cuenta	OCC-02	MEDIA
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Vista	O1.1	MINORISTA	Renovación de Cartolas	OCC-03	MEDIA
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Vista	O1.1	MINORISTA	Emisión de Depósitos de Ahorro Inteligente	OCC-04	MEDIA
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Vista	O1.1	MINORISTA	Renovación/Cancelación/Pre cancelación de un Depósito de Ahorro Inteligente	OCC-05	MEDIA
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Vista	O1.1	MINORISTA	Cierre de Cuenta de Ahorros	OCC-07	BAJA
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Vista	O1.1	MINORISTA	Apertura de Cuenta de Integración de Capital	OCC-08	BAJA
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Vista	O1.1	MINORISTA	Bloqueo Transaccional por notificación de socio fallecido		MEDIA
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Plazo	O1.2	MINORISTA	Emisión de un Depósito a Plazo	OCCp-01	ALTA
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Plazo	O1.2	MINORISTA	Renovación o Cancelación de un Depósito a Plazo	OCCp-02	MEDIA
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Plazo	O1.2	MINORISTA	Endoso de un Depósito a Plazo	OCCp-03	MEDIA
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Plazo	O1.2	MINORISTA	Pre Cancelación de un Depósito a Plazo	OCCp-04	BAJA
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Plazo	O1.2	MINORISTA	Pago Mensual de Interés de un Depósito a Plazo	OCCp-05	ALTA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
OPERATIVO	Captaciones	O1	Captaciones a Plazo	O1.2	MINORISTA	Mantenimiento o Reimpresión de un Depósito a Plazo	OCCp-06	BAJA
OPERATIVO	Crédito	O2	Promoción, Inspección y Evaluación de Crédito	O3.1	MINORISTA	Identificación y generación de turno	OCN-10	MEDIA
OPERATIVO	Crédito	O2	Promoción, Inspección y Evaluación de Crédito	O3.1	MINORISTA	Promoción y Precalificación de Crédito dentro o fuera de oficina	OCN-11	MEDIA
OPERATIVO	Crédito	O2	Promoción, Inspección y Evaluación de Crédito	O3.1	MINORISTA	Inspección y Evaluación in situ de Domicilio y/o Negocio para crédito	ORP-03	MEDIA
OPERATIVO	Crédito	O2	Promoción, Inspección y Evaluación de Crédito	O3.1	MINORISTA	Recepción de Documentos, Análisis y Cierre de Crédito	ORP-04	ALTA
OPERATIVO	Crédito	O2	Promoción, Inspección y Evaluación de Crédito	O3.1	MINORISTA	Gestión de Requerimiento de Avalúos	ORP-08	MEDIA
OPERATIVO	Crédito	O2	Promoción, Inspección y Evaluación de Crédito	O3.1	MICROFINANZAS	Precalificación de Crédito Comercial	ORP-09	MEDIA
OPERATIVO	Crédito	O2	Promoción, Inspección y Evaluación de Crédito	O3.1	MICROFINANZAS	Inspección y Evaluación in situ del Negocio para Crédito Comercial	ORP-10	MEDIA
OPERATIVO	Crédito	O2	Promoción, Inspección y Evaluación de Crédito	O3.1	MICROFINANZAS	Recepción de Documentos, Análisis y Cierre de Crédito Comercial	ORP-11	MEDIA
OPERATIVO	Crédito	O2	Promoción, Inspección y Evaluación de Crédito	O3.1	MICROFINANZAS	Calificación de Crédito Comercial con Modelo Experto	OCN-21	MEDIA
OPERATIVO	Crédito	O2	Promoción, Inspección y Evaluación de Crédito	O3.1	MINORISTA	Crédito Con Respaldo de Pasivo	ORP-13	MEDIA
OPERATIVO	Crédito	O2	Promoción, Inspección y Evaluación de Crédito	O3.1	MINORISTA	Gestión y Cierre de Créditos Refinanciados y Reestructurados	OCN-09	MEDIA
OPERATIVO	Crédito	O2	Fábrica de Créditos	O3.2	MINORISTA	Indexación de Expediente Crediticio	ORF-01	BAJA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
OPERATIVO	Crédito	O2	Fábrica de Créditos	O3.2	MINORISTA	Verificación de Expediente Crediticio	ORF-02	BAJA
OPERATIVO	Crédito	O2	Fábrica de Créditos	O3.2	MINORISTA	Digitación de Expediente Crediticio	ORF-03	BAJA
OPERATIVO	Crédito	O2	Fábrica de Créditos	O3.2	MINORISTA	Aprobación de Crédito	ORF-04	MEDIA
OPERATIVO	Crédito	O2	Instrumentación y Desembolso de Crédito	O3.3	MINORISTA	Revisión de Expedientes Crediticios, Elaboración de Minuta y Constitución de los Gravámenes de Garantía Real a Favor de la Cooperativa.	OCA-02	BAJA
OPERATIVO	Crédito	O2	Instrumentación y Desembolso de Crédito	O3.3	MINORISTA	Elaboración del Informe de Concesión de Créditos Con Respaldo de Garantía Real	OCA-03	MEDIA
OPERATIVO	Crédito	O2	Instrumentación y Desembolso de Crédito	O3.3	MINORISTA	Liquidación de Crédito	OCA-04	MEDIA
OPERATIVO	Cobranzas	O3	Gestión de Cobranzas	O3.1	MINORISTA	Gestión de Cartera Judicial	OOG-01	MEDIA
OPERATIVO	Cobranzas	O3	Gestión de Cobranzas	O3.1	MINORISTA	Presunción de Insolvencia	OOG-02	MEDIA
OPERATIVO	Cobranzas	O3	Gestión de Cobranzas	O3.1	MINORISTA	Recuperación de Cartera	OOG-03	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Depósitos	O4.1	MINORISTA	Recepción de Depósito en Efectivo	OSD-01	ALTA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Depósitos	O4.1	MINORISTA	Recepción de Depósito en Cheque	OSD-02	ALTA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Depósitos	O4.1	MINORISTA	Depósito en Ventanillas Compartidas	OSD-03	BAJA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Depósitos	O4.1	MINORISTA	Control y Tratamiento de Dinero Deteriorado	OSD-04	BAJA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Depósitos	O4.1	MINORISTA	Cobro de Cuota de Crédito	OSD-05	MEDIA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Retiros	O4.2	MINORISTA	Retiro de Ahorros en Efectivo	OSRe-01	ALTA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Retiros	O4.2	MINORISTA	Retiro de Valores en Cheque	OSRe-02	ALTA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Retiros	O4.2	MINORISTA	Retiro en Ventanillas Compartidas	OOR-03	BAJA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Retiros	O4.2	MINORISTA	Pago de Órdenes de Pago	OSRe-04	ALTA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Acreditación y Transferencias	O4.3	MINORISTA	Acreditación de Depósitos Realizados en Cuentas de la Cooperativa	OSA-01	ALTA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Acreditación y Transferencias	O4.3	MINORISTA	Transferencias Internas entre Cuentas de Ahorros	OSA-02	ALTA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Acreditación y Transferencias	O4.3	MINORISTA	Transferencias Interbancarias	OSA-03	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Acreditación y Transferencias	O4.3	MINORISTA	Transferencias Internacionales	OSA-04	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Recaudación por Servicios	O4.4	MINORISTA	Recaudación de Servicios Básicos	OSRs-01	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Recaudación por Servicios	O4.4	MINORISTA	Recaudación de Mensualidades de Unidades Educativas	OSRs-02	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Tarjetas de Débito	O4.5	MINORISTA	Solicitud de Tarjeta de Débito	OST-01	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Tarjetas de Débito	O4.5	MINORISTA	Emisión de Tarjeta de Débito	OST-02	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Tarjetas de Débito	O4.5	MINORISTA	Entrega de Tarjeta de Débito	OST-03	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Tarjetas de Débito	O4.5	MINORISTA	Bloqueo, Desbloqueo, Anulación y/o Activación de Tarjeta de Débito	OST-04	BAJA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Tarjetas de Débito	O4.5	MINORISTA	Emisión de Tarjetas de Débito Nominadas	OST-05	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Tarjetas de Débito	O4.5	MINORISTA	Emisión de Tarjetas de Débito Innominadas	OST-06	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Servicios de Referencias	O4.6	MINORISTA	Emisión de Estados de Cuenta y/o Certificados de Cuentas y Servicios	OSSe-01	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Remesas	O4.7	MINORISTA	Pago de Remesas	OSR-01	ALTA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Remesas	O4.7	MINORISTA	Envío de remesas	OSR-02	ALTA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Remesas	O4.7	MINORISTA	Devolución de Remesas Rechazadas	OSR-03	
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Pagos y Recaudaciones	O4.8	MINORISTA	Contratación y Recaudación de Servicios Básicos a través de Débito de Cuenta	OSP-01	BAJA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Pagos y Recaudaciones	O4.8	MINORISTA	Contratación y Pago de Nómina	OSP-02	ALTA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Servicios de JEP On Line	O4.9	MINORISTA	Emisión de Usuarios del Servicio JEP Online Personas	OSS-01	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Servicios de JEP On Line	O4.9	MINORISTA	Desbloqueo, Habilitación y Reenvío de Clave al Usuario del Servicio JEP Online Personas	OSS-02	ALTA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Servicios de JEP On Line	O4.9	MINORISTA	Cambio de Dirección de Correo Electrónico o Numero de Celular del Servicio JEP On line Personas	OSS-03	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Servicios de JEP On Line	O4.9	MINORISTA	Cancelación del Servicio JEP Online Personas	OSS-04	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Servicios de JEP On Line	O4.9	MINORISTA	Ingreso y Suscripción del Servicio JEP On line Empresas	OSS-05	MEDIA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Servicios de JEP On Line	O4.9	MINORISTA	Registro del Servicio JEP On line Empresas	OSS-06	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Servicios de JEP On Line	O4.9	MINORISTA	Modificación de Dirección de Correo Electrónico o Número de Celular del Servicio JEP On line Empresas	OSS-07	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Servicios de JEP On Line	O4.9	MINORISTA	Reactivación de Servicio o Usuario JEP Online Empresas	OSS-08	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Servicios de JEP On Line	O4.9	MINORISTA	Desbloqueo y Habilitación de Usuario del Servicio JEP Online Empresas	OSS-09	ALTA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Servicios de JEP On Line	O4.9	MINORISTA	Cancelación de Servicio o Usuarios de JEP On line Empresas	OSS-10	BAJA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Gestión de Pagarés y Garantías Reales	O4.10	MINORISTA	Entrega de Pagarés y/o Garantías Reales	OCAAd-01	MEDIA
OPERATIVO	Servicios Financieros y No Financieros	O4	Gestión de Pagarés y Garantías Reales	O4.10	MINORISTA	Cancelación de Garantías Reales	OCAAd-02	BAJA
OPERATIVO	Administración de Servicio al Cliente	O5	Gestión de Reclamos	O5.1	MINORISTA	Recepción, Registro y Gestión Reclamos	OAG-01	MEDIA
OPERATIVO	Tarjetas de Crédito	O6	Administración de Tarjetas de Crédito	O6.1	MINORISTA	Creación de Tarjetas de Crédito	OTA-01	BAJA
OPERATIVO	Tarjetas de Crédito	O6	Administración de Tarjetas de Crédito	O6.1	MINORISTA	Entrega y Activación de Tarjetas de Crédito	OTA-02	BAJA
OPERATIVO	Tarjetas de Crédito	O6	Administración de Tarjetas de Crédito	O6.1	MINORISTA	Custodia de Tarjetas de Crédito	OTA-03	MEDIA
OPERATIVO	Tarjetas de Crédito	O6	Tarjetas de Crédito	O6.2	MINORISTA	Solicitud de Tarjeta de Crédito	OSTa-01	BAJA
OPERATIVO	Tarjetas de Crédito	O6	Tarjetas de Crédito	O6.2	MINORISTA	Entrega de Tarjeta de Crédito	OSTa-02	BAJA
OPERATIVO	Tarjetas de Crédito	O6	Tarjetas de Crédito	O6.2	MINORISTA	Cancelación de Tarjeta de Crédito	OSTa-03	BAJA
OPERATIVO	Tarjetas de Crédito	O6	Tarjetas de Crédito	O6.2	MINORISTA	Indexación, Verificación y Digitalización de Tarjetas de		BAJA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
						Crédito		
OPERATIVO	Tarjetas de Crédito	O6	Tarjetas de Crédito	O6.2	MINORISTA	Aprobación de Tarjetas de Crédito		BAJA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Fondeo, Cuadre, Compensación y Cierre	H1.1	MINORISTA	Acreditaciones mediante el Sistema de Pagos Interbancarios	HOF-01	ALTA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Fondeo, Cuadre, Compensación y Cierre	H1.1	MINORISTA	Gestión de Efectivo	HOF-02	ALTA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Fondeo, Cuadre, Compensación y Cierre	H1.1	MINORISTA	Fondeo del Cajero	HOF-03	ALTA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Fondeo, Cuadre, Compensación y Cierre	H1.1	MINORISTA	Cuadre y Cierre de Caja	HOF-04	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Fondeo, Cuadre, Compensación y Cierre	H1.1	MINORISTA	Cuadre de Envío y Pago de Remesas	HOF-05	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Fondeo, Cuadre, Compensación y Cierre	H1.1	MINORISTA	Pagos a través de Sistema OCI - Banco Central	HOF-06	ALTA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Fondeo, Cuadre, Compensación y Cierre	H1.1	MINORISTA	Pago de Servicios Prestados por Terceros	HOF-07	BAJA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Fondeo, Cuadre, Compensación y Cierre	H1.1	MINORISTA	Reporte de Corresponsalía SRP al Banco Central	HOF-08	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Gestión de Cheques	H1.2	MINORISTA	Digitalización de Cheques	HOG-01	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Gestión de Cheques	H1.2	MINORISTA	Devolución de Cheques	HOG-02	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Gestión de Cheques	H1.2	MINORISTA	Liberación de Cheques	HOG-03	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Análisis y Aprobación de la Instalación de ATM's	OOAd-01	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Instalación de ATM's - Obra Civil	OOAd-02	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Instalación de Publicidad en ATM's	OOAd-03	BAJA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Fondeo de ATM's Agencias	OOAd-04	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Fondeo de ATM's Islas	OOAd-05	ALTA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Cuadre de ATM en Oficinas JEP	OOAd-06	MEDIA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Cuadre de ATM Islas	OOAd-07	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Monitoreo y Gestión de Alarmas de ATM's	OOAd-08	ALTA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Cuadre de Compensaciones Banred Autorizadas	OOAd-09	ALTA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Gestión de Reclamos de ATMS por transacciones Autorizadas y Locales	OOAd-11	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Gestión de Reclamos a través de Cámara Electrónica por Transacciones Adquiridas		MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Cuadre de Compensaciones Banred Aquerencia		MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Administración de ATM's	H1.3	MINORISTA	Devolución de Tarjetas Retenidas		MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Conciliación Franquicia	H1.4	MINORISTA	Cuadre de Compensaciones Visa	OOAd-10	ALTA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Certificados de Aportación	H1.5	MINORISTA	Transferencia de Certificados de Aportación	OOC-01	BAJA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Certificados de Aportación	H1.5	MINORISTA	Devolución de Certificados de Aportación	OOC-02	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Gestión de Fraudes y Contra cargos	H1.6	MINORISTA	Prevención de Fraudes Emisor	OTG-01	ALTA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Gestión de Fraudes y Contra cargos	H1.6	MINORISTA	Administración de Contra cargos Emisor	OTG-02	MEDIA
HABILITANTE	Operaciones	H1	Gestión de Fraudes y Contra cargos	H1.6	MINORISTA	Monitoreo, Análisis y Gestión de Posibles Eventos de Fraude	OTG-03	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión Estratégica de TI	H2.1	MINORISTA	Elaboración y aprobación del Plan Estratégico y Plan Operativo de TI	HTD-01	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión Estratégica de TI	H2.1	MINORISTA	Evaluación y Seguimiento del Plan Estratégico y Plan Operativo de TI	HTD-02	BAJA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión Estratégica de TI	H2.1	MINORISTA	Administrar el Desempeño y Capacidad de los Recursos de TI	HTA-03	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión Estratégica de TI	H2.1	MINORISTA	Gestión de Servicios y Contratos de TI Externos	HTAm-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión Estratégica de TI	H2.1	MINORISTA	Monitoreo de Servicios de TI Externos	HTAm-02	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión de Software	H2.2	MINORISTA	Administración de Software Existente y/o nuevo	HTAm-03	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión de Software	H2.2	MINORISTA	Análisis y Diseño de Software	HTAm-04	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión de Software	H2.2	MINORISTA	Desarrollo de Software	HTAm-05	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión de Software	H2.2	MINORISTA	Certificación de Software	HTAm-06	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión de Software	H2.2	MINORISTA	Implantación de Software	HTAm-07	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión de Software	H2.2	MINORISTA	Monitoreo y Mantenimiento de Base de Datos	HTAi-11	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión de Software	H2.2	MINORISTA	Generar Backups de la Base de Datos	HTAi-12	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión de Software	H2.2	MINORISTA	Recuperar Backups de la Base de Datos	HTAi-13	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión de Software	H2.2	MINORISTA	Crear y Monitorear el Standby	HTAi-14	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Gestión de Software	H2.2	MINORISTA	Habilitar el Standby	HTAi-15	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Configuración de ATM's	HTAi-03	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Configuración de Equipos de Telecomunicaciones	HTAi-04	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Gestión de UPS's	HTAi-05	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Administración de Usuarios de Directorio Activo y Buzón de Correo Electrónico	HTAi-16	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Monitoreo de ATM's	HTAi-18	ALTA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Mantenimiento de ATM's	HTAi-19	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Administración de Acceso a Páginas de Internet	HTAi-20	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Administración de Grupos de Distribución	HTAi-21	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Instalación y Reparación de Equipo de Cómputo de Usuario Final	HTAi-22	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Cambio o mantenimiento de la Configuración de Equipos de Telecomunicaciones	HTAi-23	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Monitoreo de Equipos de Telecomunicaciones	HTAi-24	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Administración y Mantenimiento de Reglas de Firewall	HTAi-25	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Monitoreo del Cashmanagement	HTAi-26	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Acceso Físico de Proveedores a Data Centers y Cuartos de Comunicaciones	HTAi-27	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Adquirir, Mantener e Implementar Infraestructura Tecnológica	H2.3	MINORISTA	Instalación y/o configuración de servidores críticos	HTAi-28	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Administrar Servicios de TI	H2.4	MINORISTA	Administrar la Mesa de Servicios de TI	HTAs-01	ALTA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Administrar Servicios de TI	H2.4	MINORISTA	Definición y Creación de Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA)	HTAs-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Administrar Servicios de TI	H2.4	MINORISTA	Monitorear y Revisar SLA	HTAs-04	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Administrar Servicios de TI	H2.4	MINORISTA	Gestión de Incidentes	HTAs-06	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Administrar Servicios de TI	H2.4	MINORISTA	Investigación y Solución de Incidentes	HTAs-07	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Administrar Servicios de TI	H2.4	MINORISTA	Escalamiento de Incidentes	HTAs-08	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Administrar Servicios de TI	H2.4	MINORISTA	Gestión de Problemas	HTAs-09	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Administrar Servicios de TI	H2.4	MINORISTA	Gestión de Requerimientos de TI	HTAs-10	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Administración de Proyectos de TI	H2.5	MINORISTA	Inicio del Proyecto	HPA-01	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Administración de Proyectos de TI	H2.5	MINORISTA	Planeación del Proyecto	HPA-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Administración de Proyectos de TI	H2.5	MINORISTA	Ejecución, Monitoreo y Control del Proyecto	HPA-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Tecnología de la Información	H2	Administración de Proyectos de TI	H2.5	MINORISTA	Cierre del Proyecto	HPA-04	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	H3	Procedimientos Operativos Básicos	H3.1	MINORISTA	Provisión de Equipos de Protección Individual y Ropa de Trabajo	HSPo-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	H3	Procedimientos Operativos Básicos	H3.1	MINORISTA	Gestión de Accidentes de Trabajo	HSPo-03	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Presupuesto	H4.1	MINORISTA	Evaluación Presupuestaria	HFP-03	BAJA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Administración del Portafolio de Inversiones	H4.2	TESORERIA	Calificación de Emisores y Asignación de Cupos Operativos	HFA-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Administración del Portafolio de Inversiones	H4.2	TESORERIA	Contratación de Nuevos Instrumentos de Inversión	HFA-02	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Administración del Portafolio de Inversiones	H4.2	TESORERIA	Renovación y Cancelación de Inversiones	HFA-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Administración del Portafolio de Inversiones	H4.2	TESORERIA	Valoración y Registro de Instrumentos Financieros	HFA-04	BAJA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Administración del Portafolio de Inversiones	H4.2	TESORERIA	Custodia de Títulos Valores en Bóveda	HFA-05	BAJA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Administración del Portafolio de Inversiones	H4.2	TESORERIA	Venta de Inversiones	HFA-06	ALTA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Administración del Portafolio de Inversiones	H4.2	TESORERIA	Control de Límites del Portafolio de Inversiones	HFA-07	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Administración del Portafolio de Inversiones	H4.2	TESORERIA	Calibración de Modelos	HFA-08	BAJA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Pagaduría	H4.3	MINORISTA	Pago a Acreedores	HFPg-01	BAJA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Pagaduría	H4.3	MINORISTA	Pago de Dietas y Honorarios	HFPg-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Pagaduría	H4.3	MINORISTA	Pago a Organismo de Control	HFPg-03	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Pagaduría	H4.3	MINORISTA	Pago de Recaudación a Terceros	HFPg-04	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Pagaduría	H4.3	MINORISTA	Pago por Retención de Fondos	HFPg-05	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión de Cuentas Bancarias	H4.4	TESORERIA	Apertura de Cuenta en Instituciones Financieras Nacionales	HFG-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión de Cuentas Bancarias	H4.4	TESORERIA	Cambio de Firmas	HFG-02	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión de Cuentas Bancarias	H4.4	TESORERIA	Cierre de Cuenta en Instituciones Financieras	HFG-03	BAJA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión de Cuentas Bancarias	H4.4	TESORERIA	Transferencia entre Cuentas en Instituciones Financieras	HFG-04	BAJA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión de Cuentas Bancarias	H4.4	TESORERIA	Apertura de Cuenta en Instituciones Financieras Internacionales	HFG-06	BAJA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión Contable	H4.5	MINORISTA	Registro de Compras de Bienes y Servicios	HFGc-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión Contable	H4.5	MINORISTA	Registro de Retenciones en la Fuente y Reposición de Caja Chica y Fondo Rotativo de Adecuaciones	HFGc-02	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión Contable	H4.5	MINORISTA	Elaboración y Revisión de Anexos Contables	HFGc-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión Contable	H4.5	MINORISTA	Elaboración y Revisión de Conciliaciones Bancarias	HFGc-04	BAJA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión Contable	H4.5	MINORISTA	Declaración de Impuestos	HFGc-05	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión Contable	H4.5	MINORISTA	Presentación de Anexos Tributarios	HFGc-06	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión Contable	H4.5	MINORISTA	Aportes a la COSEDE	HFGc-07	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión Contable	H4.5	MINORISTA	Elaboración y Aprobación de Estados Financieros	HFGc-08	ALTA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión Contable	H4.5	MINORISTA	Emisión de Facturas	HFGc-09	BAJA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión de Liquidez	H4.6	TESORERIA	Generación de Información y Elaboración de la Estructura de la Reserva Mínima de Liquidez	HFGr-01	ALTA
HABILITANTE	Gestión Financiera	H4	Gestión de Costos	H4.7	MINORISTA	Obtención de Costos de Productos y Servicios	HGG-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Adquisiciones	H5.1	MINORISTA	Selección y Calificación de Proveedores	HRG-01	BAJA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Adquisiciones	H5.1	MINORISTA	Evaluación y Reevaluación de Proveedores	HRG-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Adquisiciones	H5.1	MINORISTA	Adquisición de Activos, Suministros y Servicios	HRG-04	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Adquisiciones	H5.1	MINORISTA	Adquisición de Software y/o Licencia	HRG-05	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Adquisiciones	H5.1	MINORISTA	Verificación de Bienes o Servicios Adquiridos	HRG-06	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Adquisiciones	H5.1	MINORISTA	Adquisición de Hardware	HRG-07	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Seguros	H5.2	MINORISTA	Reclamo y Pago de Indemnizaciones de Seguro de Vida de Trabajadores	HRGe-01	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Seguros	H5.2	MINORISTA	Reclamo y Pago de Seguro de Desgravamen y Mortuoria	HRGe-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Seguros	H5.2	MINORISTA	Reportes de Inclusiones y Exclusiones	HRGe-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Seguros	H5.2	MINORISTA	Reclamo a la Compañía Aseguradora	HRGe-04	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Seguros	H5.2	MINORISTA	Solicitud de Crédito Hospitalario y Coopagos	HRGe-05	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Activos Fijos	H5.3	MINORISTA	Codificación de Activo Fijo	HRGa-01	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Activos Fijos	H5.3	MINORISTA	Requerimiento ,Transferencia y/o Devolución de Activos Fijos	HRGa-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Activos Fijos	H5.3	MINORISTA	Reparación y Mantenimiento de un Activo Fijo	HRGa-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Activos Fijos	H5.3	MINORISTA	Daño, Pérdida o Robo de un Activo Fijo	HRGa-05	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Activos Fijos	H5.3	MINORISTA	Baja de Activos Fijos	HRGa-06	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Activos Fijos	H5.3	MINORISTA	Venta o Donación de Activos Fijos	HRGa-07	BAJA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Administración de Fondos	H5.4	MINORISTA	Administración del Fondo de Viáticos	HRA-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Administración de Fondos	H5.4	MINORISTA	Administración del Fondo Judicial	HRA-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de la Seguridad Institucional	H5.5	MINORISTA	Apertura, cierre y vigilancia de las oficinas	HRGs-01	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de la Seguridad Institucional	H5.5	MINORISTA	Control de Ingreso de Visitas al Área Administrativa	HRGs-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de la Seguridad Institucional	H5.5	MINORISTA	Cambio de Claves de Equipos de Seguridad Física JEP	HRGs-03	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Mantenimiento y Adecuaciones	H5.6	MINORISTA	Definición y Adecuación de Oficinas	HRGm-01	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Mantenimiento y Adecuaciones	H5.6	MINORISTA	Mantenimiento de Oficinas y/o Agencias	HRGm-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Archivo	H5.7	MINORISTA	Solicitud y entrega de documentos	HRGd-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Archivo	H5.7	MINORISTA	Digitalización y Archivo de Documentos	HRGd-04	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Archivo	H5.7	MINORISTA	Envío de Documentos de Valores desde Oficina	HRGd-05	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Archivo	H5.7	MINORISTA	Envío de Documentos desde Archivo de Valores	HRGd-06	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Proveeduría	H5.8	MINORISTA	Abastecimiento de Proveeduría Central	HRGp-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Proveeduría	H5.8	MINORISTA	Requerimiento, Transferencia y Anulaciones de Suministros entre Proveedurías	HRGp-02	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Recursos	H5	Gestión de Proveeduría	H5.8	MINORISTA	Requerimiento de Suministros Usuario Final	HRGp-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Incorporación del Talento Humano	H6.1	MINORISTA	Planificación de Incorporación de Personal	HTI-01	BAJA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Incorporación del Talento Humano	H6.1	MINORISTA	Reclutamiento de Personal	HTI-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Incorporación del Talento Humano	H6.1	MINORISTA	Gestión de Eventos de Formación a Candidatos y eventos de Desarrollo	HTI-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Incorporación del Talento Humano	H6.1	MINORISTA	Selección y Contratación de Personal	HTI-04	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Incorporación del Talento Humano	H6.1	MINORISTA	Creación o Modificación de Usuarios	HTI-05	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Incorporación del Talento Humano	H6.1	MINORISTA	Creación o Modificación de Perfiles y Roles	HTI-06	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Incorporación del Talento Humano	H6.1	MINORISTA	Inducción al Personal Contratado	HTI-07	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Permanencia del Talento Humano	H6.2	MINORISTA	Presentación, Verificación y Actualización de Documentos	HTP-01	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Permanencia del Talento Humano	H6.2	MINORISTA	Definición y Monitoreo del Perfil Transaccional	HTP-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Permanencia del Talento Humano	H6.2	MINORISTA	Evaluación del Personal	HTP-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Permanencia del Talento Humano	H6.2	MINORISTA	Evaluación de Desempeño por Competencias	HTP-04	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Permanencia del Talento Humano	H6.2	MINORISTA	Evaluación al Personal de Relevancia	HTP-05	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Permanencia del Talento Humano	H6.2	MINORISTA	Elaboración y Aprobación del Plan de Capacitación	HTP-06	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Permanencia del Talento Humano	H6.2	MINORISTA	Ejecución y Actualización del Plan de Capacitación	HTP-07	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Permanencia del Talento Humano	H6.2	MINORISTA	Administración de Nómina	HTP-08	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Permanencia del Talento Humano	H6.2	MINORISTA	Gestión de Anticipos	HTP-09	BAJA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Desvinculación del Talento Humano	H6.3	MINORISTA	Planificación de la Salida del Personal y Gestión Legal	HTDv-01	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Talento Humano	H6	Desvinculación del Talento Humano	H6.3	MINORISTA	Liquidación y Exclusión de Beneficios	HTDv-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión Legal	H7	Elaboración de Documentos Legales	H7.1	MINORISTA	Elaboración y Revisión de Contratos	HLE-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Legal	H7	Elaboración de Documentos Legales	H7.1	MINORISTA	Trámite de Providencias y/o Requerimientos notificados a la Cooperativa	HLE-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión Legal	H7	Elaboración de Documentos Legales	H7.1	MINORISTA	Endoso de Pagares	HLE-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión Legal	H7	Gestión Judicial	H7.2	MINORISTA	Defensa de Intereses Institucionales	HLG-01	BAJA
HABILITANTE	Gestión Documental	H8	Gestión Normativa	H8.1	MINORISTA	Creación o Reforma de Registros	HGC-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Documental	H8	Gestión Normativa	H8.1	MINORISTA	Creación o Reforma de Normativa Interna	HGC-02	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Documental	H8	Gestión Normativa	H8.1	MINORISTA	Revisión y Aprobación de Normativa Interna	HGC-03	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Documental	H8	Gestión Normativa	H8.1	MINORISTA	Difusión de Normativa, Procesos y Procedimientos Internos	HGD-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Documental	H8	Gestión Normativa	H8.1	MINORISTA	Evaluación de Conocimientos de Normativa Interna.	HGD-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión Documental	H8	Control de Correspondencia Interna y Externa	H8.2	MINORISTA	Control de las Comunicaciones y Resoluciones Emitidas por los Organismos de Control	HDCc-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión Documental	H8	Gestión de la Intranet	H8.3	MINORISTA	Administración de Contenidos de la Intranet	HGGi-01	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Marketing y Estudios	H9	Planeación de Marketing	H9.1	MINORISTA	Elaborar Plan de Marketing	HMP-01	BAJA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Gestión de Marketing y Estudios	H9	Gestión de canales publicitarios	H9.3	MINORISTA	Diseño de Material POP, Publicidad Exterior, Merchandising	HMD-01	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Marketing y Estudios	H9	Gestión de canales publicitarios	H9.3	MINORISTA	Actualización de la Pagina WEB	HMD-06	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Procesos y Mejora Continua	H10	Gestión de Procesos	H10.1	MINORISTA	Levantamiento de Procesos	GGGp-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Procesos y Mejora Continua	H10	Gestión de Procesos	H10.1	MINORISTA	Implementación y Medición de Procesos	GGGp-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Procesos y Mejora Continua	H10	Gestión de Procesos	H10.1	MINORISTA	Análisis y Mejora de Procesos	GGGp-04	BAJA
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Identificación de Riesgo Operativo	GAR-01	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Medición de Riesgo Operativo	GAR-02	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Priorización de Riesgo Operativo	GAR-03	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Control de Riesgo Operativo	GAR-04	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Mitigación de Riesgo Operativo	GAR-05	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Monitoreo de Riesgo Operativo	GAR-06	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo Operativo	H11.1	MINORISTA	Comunicación de Riesgo Operativo		
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Identificación de Riesgos de Crédito	GARc-01	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Medición de Riesgos de Crédito	GARc-02	Gerente de Riesgos Integrales

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Priorización de Riesgos Crédito	GARc-03	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Control de Riesgos Crédito	GARc-04	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Mitigación de Riesgos Crédito	GARc-05	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Monitoreo de Riesgos Crédito	GARc-06	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Crédito	H11.2	MINORISTA	Comunicación de Riesgos Crédito	GARc-07	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Identificación de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-01	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Medición de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-02	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Priorización de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-03	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Control de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-04	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Mitigación de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-05	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Monitoreo de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-06	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Riesgo de Mercado y Liquidez	H11.3	MINORISTA	Comunicación de los Riesgos de Mercado y Liquidez	GARm-07	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Continuidad del Negocio	H11.4	MINORISTA	Planificación y Visión Estratégica del SACNe	GAC-01	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Continuidad del Negocio	H11.4	MINORISTA	Desarrollo del Plan para el SACNe	GAC-02	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Continuidad del Negocio	H11.4	MINORISTA	Monitoreo y Evaluación del SACNe	GAC-03	Gerente de Riesgos Integrales

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Continuidad del Negocio	H11.4	MINORISTA	Mantenimiento y Mejoramiento del SACNe	GAC-04	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Administración Integral de Riesgos	H11	Administración Integral de Riesgos	H11.5	MINORISTA	Elaboración, Revisión y Gestión de la Matriz de Riesgos Institucionales	GAA-01	Gerente de Riesgos Integrales
HABILITANTE	Gestión de Control y Supervisión	H12	Auditoria de Control Interno	H12.1	MINORISTA	Planificación Auditoria de Control Interno	GGA-01	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Control y Supervisión	H12	Auditoria de Control Interno	H12.1	MINORISTA	Ejecución de Auditoria de Control Interno	GGA-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de Control y Supervisión	H12	Auditoria de Control Interno	H12.1	MINORISTA	Revisión y Emisión de Informes	GGA-03	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Control y Supervisión	H12	Auditoria de Control Interno	H12.1	MINORISTA	Revisión de Estados Financieros	GGA-04	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Control y Supervisión	H12	Prevención de Lavado de Activos	H12.2	MINORISTA	Conocimiento de Socios o Clientes de la Institución	GGCc-01	ALTA
HABILITANTE	Gestión de Control y Supervisión	H12	Prevención de Lavado de Activos	H12.2	MINORISTA	Conocimiento de los Colaboradores y Directivos de la Institución	GGCc-02	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Control y Supervisión	H12	Prevención de Lavado de Activos	H12.2	MINORISTA	Conocimiento de los Corresponsales de la Institución	GGCc-03	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de Control y Supervisión	H12	Cumplimiento de Obligaciones con los Organismos de Control	H12.3	MINORISTA	Envío de Reportes a Organismos de Control	GGCo-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Gestión de los Activos de Información	H13.1	MINORISTA	Identificación y Gestión de los Activos de Información	HSP-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Gestión de los Activos de Información	H13.1	MINORISTA	Clasificación de la Información	HSP-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Gestión de los Activos de Información	H13.1	MINORISTA	Gestión de Perfiles, Usuarios y Contraseñas	HSG-02	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Control de Acceso a los Activos de Información	H13.2	MINORISTA	Monitoreo de Acceso Lógico	HSG-08	MEDIA

CATEGORIA	MACROPROCESO	CÓDIGO MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO PROCESO	LINEA DE NEGOCIO	SUBPROCESO	CODIGO SUBPROCESO	CRITICIDAD
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Control de Acceso a los Activos de Información	H13.2	MINORISTA	Control del Acceso Físico al Data Center y Cuartos de Comunicaciones	HSI-03	BAJA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Control de Acceso a los Activos de Información	H13.2	MINORISTA	Control del Uso y Acceso al Internet	HSM-02	BAJA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Administración de las Comunicaciones y Operación	H13.3	MINORISTA	Manejo y Custodia de Respaldos de Información	HSA-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Administración de las Comunicaciones y Operación	H13.3	MINORISTA	Análisis de Vulnerabilidades In-House	HSM-09	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Administración de las Comunicaciones y Operación	H13.3	MINORISTA	Evaluación de Controles de Acceso Lógico	HSG-05	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Administración de las Comunicaciones y Operación	H13.3	MINORISTA	Ceremonia de Llaves HSM	HSG-06	ALTA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Administración de las Comunicaciones y Operación	H13.3	MINORISTA	Custodia de Claves de Superusuario	HSG-07	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Incidentes de Seguridad de la Información	H13.4	MINORISTA	Detección y reporte de eventos e incidentes de seguridad de la información	HSIn-01	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Incidentes de Seguridad de la Información	H13.4	MINORISTA	Gestión e Investigación de eventos e incidentes de la Seguridad de la Información	HSIn-02	MEDIA
HABILITANTE	Gestión de la Seguridad de la Información	H13	Incidentes de Seguridad de la Información	H13.4	MINORISTA	Gestión y Tratamiento de Phishing	HSIn - 03	ALTA

ANEXO N° 2 GLOSARIO DE TÉRMINOS

RIESGO.- Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones;

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.- Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración;

EXPOSICIÓN.- Está determinada por el riesgo asumido menos la cobertura implantada;

RIESGO DE CRÉDITO.- Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas;

RIESGO DE MERCADO.- Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance;

RIESGO DE TASA DE INTERÉS.- Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes;

RIESGO DE TIPO DE CAMBIO.- Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera;

RIESGO DE LÍQUIDEZ.- Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables;

RIESGO OPERATIVO.- Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;

RIESGO LEGAL.- Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas;

RIESGO DE REPUTACIÓN.- Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad;

DIRECTORIO U ORGANISMO QUE HAGA SUS VECES.- Es la máxima autoridad de administración de las instituciones del sistema financiero, elegido por la junta general de accionistas, con amplias facultades de administración, gestión y representación de la institución, facultado para delegar algunas de sus funciones de administración, siendo responsables solidariamente por las resoluciones que se adopten y por los actos de la administración;

ALTA GERENCIA.- La integran los presidentes y vicepresidentes ejecutivos, gerentes generales, vicepresidentes o gerentes departamentales, entre otros, responsables de ejecutar las disposiciones del directorio u organismo que haga sus veces, quienes toman

decisiones de alto nivel, de acuerdo con las funciones asignadas y la estructura organizacional definida en cada institución controlada;

COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.- Es el órgano creado por el directorio u organismo que haga sus veces de la institución del sistema financiero, responsable del diseño de las políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos, para la eficiente gestión integral de los riesgos y de manera específica en los identificados en la actividad que efectúa la entidad; y, de proponer los límites de exposición a éstos; y,

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.- Es el órgano autónomo responsable de identificar, medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar cada uno de los riesgos de identificados que enfrenta la institución del sistema financiero y su concordancia con las políticas que al efecto han sido emitidas por ella. Esta unidad deberá ser independiente de las áreas de negocios y del área de registro de operaciones, a fin de evitar conflictos de intereses y asegurar una adecuada separación de responsabilidades. Su tamaño y ámbito deberán estar en relación con el tamaño y la estructura de la institución y con el volumen y complejidad de los riesgos en los que incurra la entidad.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.- Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de la organización, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

PRUEBAS DE BACK TESTING.- Consiste en la ejecución de validaciones que permitan verificar el nivel de aproximación de los resultados obtenidos con el comportamiento real de las variables analizadas.

PRUEBAS DE STRES.- Es el conjunto de técnicas, análisis y acciones encaminadas a medir la sensibilidad de variables financieras relevantes de una institución ante circunstancias extremas pero posibles, con el fin de facilitar la toma de decisiones.

EQUIPOS DE ANÁLISIS DE RIESGO.- Equipos de trabajo designados para análisis y definición de propuestas para la mitigación de riesgos identificados.

ESCENARIOS DE STRES.- Son estados posibles del futuro e identifican situaciones extremas de la economía. Se definen a partir de valores de variables macroeconómicas en un periodo futuro. Posteriormente, se puede analizar el impacto de estos escenarios sobre las medidas de riesgo.

ANEXO N° 3 ESQUEMA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO

El conjunto de actividades secuenciales de la identificación de los eventos de riesgo son las siguientes:

Objetivo: Orientarse hacia riesgos de alto impacto y poca probabilidad; e identificar puntos de riesgos en los procesos cuyos controles no sean satisfactorios.						
Paso	Etapas	Ejecutor	Actividad	Objetivo	Condiciones necesarias	Periodo estimado
1	Revisión	Riesgos / Líder	Revisión de la normativa remitida y reunión de trabajo para definir los aspectos a ser verificados en gestión de campo a través de revisiones de los indicadores, controles y procesos.	Identificar riesgos potenciales, los mismos que deberán ser planteados y analizados en taller	Deberán revisar la normativa remitida	Semana 1
2	Identificación y verificación de riesgos	Riesgos / Líder	Recopilar información para cuantificar el riesgo, basado en el indicador de riesgo establecido.	Medir la probabilidad e impacto del riesgo, en base a un proceso de cuantificación que permita valorar con mayor proximidad los riesgos, con el fin de minimizar el riesgo de subvaloración / sobrevaloración.	1) los líderes involucrados deberán proveer de la información necesaria para la valoración del riesgo. 2) cada riesgo identificado deberá ser cuantificado, esto con el fin de proporcionar un valor económico real o aproximado de pérdida al líder.	Semana 2
3		Riesgos	Ejecutar taller de identificación de riesgos potenciales	A través de un proceso se analiza los riesgos potenciales o reales identificados por líder del proceso	Se aplicara metodología de medición / evaluación de ro	Semana 3
4	Evaluación y Priorización	Riesgos	Valoración del control	Verificar la efectividad, eficiencia, formalidad (documentación) y aplicación del control.	Se realizara pruebas que permitan valorar el control	Semana 3
5	Control y mitigación	Riesgos / líder	Plantear planes de acción para mitigar los riesgos que no se encuentren satisfactoriamente controlados	En base a la valoración y clasificación del riesgo se deberá asignar un tratamiento específico al riesgo	El líder deberá suscribir acuerdos para el tratamiento a otorgarse al riesgo	Semana 4
6	Monitoreo	Riesgos	Seguimiento a planes de acción	Asegurar el cumplimiento de los planes de acción según los cronogramas establecidos	Efectuar recordatorios de los planes de acción a los líderes y solicitar reportar el cumplimiento de los mismos	Semana 4
		Riesgos	Seguimiento de indicadores de riesgo	Monitorear que los riesgos se mantienen controlados	Efectuar medición de indicadores de riesgo en la periodicidad establecida	Mensual
4	Comunicación	Riesgos	Comunicación de informes	Dar a conocer al líder involucrado los resultados de la matriz de riesgos y controles y mejoras en controles caso de haber sido identificadas.		

ANEXO N° 4 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES

Para el ingreso de un evento de riesgo operacional se deberá contemplar la siguiente información agrupada de la siguiente manera:

1. CAMPOS DE PERTENENCIA DEL PROCESO

- a. **CÓDIGO.-** Para codificar los eventos se utilizará el sistema alfa-numérico; el código dispondrá de 5 campos, como se detalla a continuación:
1. En el primer campo el literal corresponderá al grupo de procesos que puede ser: Gobernante (**G**), Habilitante (**H**) u Operativo (**O**);
 2. En el segundo campo el literal representa al macroproceso que le corresponda;
 3. El tercer campo corresponde al código del subproceso según conste en inventario de procesos;
 4. En el cuarto campo estará la palabra "EVEN" de evento; y,
 5. El quinto campo corresponde al número de evento identificado dentro del subproceso analizado.
- b. **LÍNEA DE NEGOCIO.-** Se hará referencia a la línea de servicio de la institución, para el caso de la Cooperativa JEP Ltda., serán: BANCA MINORISTA, MICROFINANZAS Y TESORERIA;

2. CAMPOS DE DESCRIPCIÓN DEL RIESGO

- a. **CAMPO FUENTES DE RIESGO:** Para la identificación de eventos de riesgo o situaciones que puedan suceder, el Analista de Riesgos (Responsable de Riesgo Operativo) podrá apoyarse en el listado de fuentes genéricas de riesgo, las mismas que pueden ser:
- Relaciones Comerciales y Legales.- es decir eventos sobre relaciones de la Cooperativa con otras organizaciones o terceros, como por ejemplo: proveedores, alianzas, convenios, etc.
 - Circunstancias Económicas.- eventos de orden económico de afectación a la Cooperativa, país o a nivel internacional.
 - Comportamiento Humano.- identificar eventos que pueden ser provocados por colaboradores de la institución o ex colaboradores.
 - Eventos Naturales.- identificar eventos provocados por la naturaleza.

- Circunstancias Políticas.- aspectos de orden político o leyes que puedan generar otros riesgos.
- Aspectos Tecnológicos y Técnicos.- eventos tecnológicos internos o externos a la institución.
- Actividades y Controles Gerenciales.- eventos derivados de las actividades y controles gerenciales.
- Ejecución de Actividades Individuales.- eventos relacionados a procesos

b. RIESGO.- Se ingresará la descripción del hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la institución controlada;

c. ORIGEN DE EVENTO.- Se identificará el principio de donde se crea el evento. Se escogerá de tres opciones:

1. **Riesgo endógeno.-** Es el riesgo que se encuentra originado por la Institución Financiera;
2. **Riesgo exógeno.-** Son aquellos que no podemos controlar y no podemos gestionar, no son factores políticos ni socio económicos, ya que no se encuentran relacionados al riesgo sistémico; y,
3. **Riesgo mixto.-** Hace referencia a hechos generadores de pérdida por factores endógenos y exógenos.

d. CAUSA.- Registrar las causas significativas para la entidad que motivarían la ocurrencia del evento, para el efecto se puede utilizar escenarios que motiven dicho riesgo;

e. CONSECUENCIA.- Detalle que consecuencias podría generar la ocurrencia del evento de riesgo para la Cooperativa;

f. TIPO DE EVENTO DE RIESGO.- Éste se deberá de escoger en función a la relación de la causa que genera el evento, escoger según la siguiente clasificación, la cual corresponde al Nivel 1 establecido por Basilea:

1. **Daños a los activos físicos.-** Terrorismo, vandalismo, terremotos, fuegos e inundaciones;
2. **Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y otros.-** Hace mención a errores en la entrada de datos, documentación legal incompleta, accesos de gestión no aprobados a las cuentas de clientes, rupturas de contratos, disputas con proveedores y daños colaterales;

3. **Fraude externo.**- Robo, falsificación, daños de fanáticos informáticos (hackers), etc.;
4. **Fraude interno.**- No informar intencionadamente de determinadas posiciones, actuaciones anti éticas de trabajadores y uso de información privilegiada para enriquecimiento propio;
5. **Interrupciones del Negocio y Fallas en los Sistemas.**- Caídas del software, problemas de telecomunicaciones y apagones negocios y sistemas públicos;
6. **Prácticas de Empleo y Seguridad del Ambiente de Trabajo.**- Compensaciones a trabajadores por quejas, violaciones a las normas de seguridad e higiene en el trabajo, demandas en el puesto de trabajo por discriminaciones y por responsabilidades generales; y,
7. **Prácticas Relacionadas con Clientes, Productos y el Negocio.**- Está relacionada con: adecuación, divulgación de información y confianza, prácticas empresariales o de mercado improcedentes, productos defectuosos, ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices, superación de los límites de riesgo frente a clientes, litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento.

g. FACTORES DE RIESGO OPERATIVO.- Hace referencia a la fuente donde se genera el evento. Se clasifica en las siguientes fuentes:

TIPO	FACTOR
PROCESOS	Diseño de procesos inadecuado
	Proceso no documentado o documentación incompleta
	Implementación inadecuada de procesos
	Falta de automatización de los procesos
	Ausencia de políticas o políticas inadecuadas
	Capacidad instalada insuficiente que limitan la oferta de servicios en un momento dado
	Debilidades en el control interno
	Debilidades en la seguridad física
	Contratos inadecuados
	Selección inadecuada de los proveedores
	Información que carece de confiabilidad por ser caduca o irreal
	Deficiencia en el proceso de generación y manejo de información
	Ausencia de un plan de contingencia

TIPO	FACTOR
PERSONAS	Perfil inadecuado
	Asignación inadecuada de personal
	Pérdida del personal clave
	Negligencia (descuido – olvido – u omisión)
	Falta de capacitación y entrenamiento
	Ausencia de reglamentos internos
	Proceso de selección de personal inadecuado
	Accidente de trabajo
	Enfermedad laboral
	Actividades no autorizadas
	Divulgación de información no autorizada
TECNOLOGIA DE INFORMACION	Falta de capacidad de las telecomunicaciones
	Falta de capacidad del hardware
	Debilidades en la seguridad informática
	Errores en el diseño de las interfaces
	Errores en el diseño de los aplicativos
	Errores en la parametrización de las transacciones
	Fallas en la asignación de perfiles de usuarios
	Fallas en el funcionamiento de hardware
	Mal funcionamiento de software
	Fallas en redes
EVENTOS EXTERNOS	Fallas en el suministro de energía
	Catástrofes naturales
	Disturbios civiles
	Actos terroristas
	Incumplimiento de contratos de terceros
	Fraude externo/ Asalto/ Robo
	Negligencia profesional de terceros
	Cambios en las regulaciones/ Leyes

TIPO	FACTOR
	Disposiciones gubernamentales
	Intrusión en los sistemas informáticos
	Intrusión en instalaciones físicas

h. **TIPO DE RIESGO.-** Hará referencia a los riesgos de la institución, se asignará en función de la consecuencia principal o de mayor impacto/probabilidad que genere el riesgo identificado;

Las tipos de riesgo a ser evaluados en la presente matriz pueden ser:

- Riesgo Operacional;
- Riesgo Legal;
- Riesgo de Reputación;
- Riesgo de Crédito;
- Riesgo de Liquidez; y,
- Riesgo de Mercado

i. **FUENTES DE RIESGO LEGAL.-** Este campo deberá ser llenado en caso de que se identifique un riesgo legal, para el efecto se debe asignar la fuente de riesgo identificado en función de la siguiente clasificación:

1. **Actos societarios.-** Aquellos procesos jurídicos que debe realizar la Cooperativa en orden a ejecutar y perfeccionar las decisiones de la Asamblea General de Representantes y del Consejo de Administración, necesarios para el desenvolvimiento societario de la Cooperativa; es aquel que atenta su naturaleza;
2. **Gestión de crédito.-** Hará referencia a las actividades que la Cooperativa debe realizar para conceder las operaciones crediticias. Inicia desde la información hasta la recuperación, sus intereses y comisiones, incluye gestión de recuperación judicial y extrajudicial, misma que deberá continuar aun cuando la cartera esté castigada;
3. **Operaciones del giro financiero.-** Son los procesos que realiza la Cooperativa para la ejecución de las operaciones propias del giro financiero, distintas a la gestión de crédito;
4. **Actos complementarios de las operaciones del giro financiero.-** Son el conjunto de actividades que sin ser propias del giro financiero debe ejecutar la

Cooperativa, convirtiéndose en necesarias para el cumplimiento y desarrollo de su objeto social;

5. **Cumplimiento legal y normativo.-** Las actividades y operaciones que ejecuta la Cooperativa se ajusten a las disposiciones legales y normativas vigentes, así como la capacidad de adecuarse rápida y efectivamente a nuevas disposiciones legales y normativas.

- j. **CLASE DE RIESGO LEGAL.-** Aplica para riesgos de orden legal, los cuales deberán ser clasificados de acuerdo a los siguientes criterios:

RIESGO DE DOCUMENTACIÓN.- Riesgo de que documentos incorrectos, incompletos, el extravío o la inexistencia de documentación contractual relevante tenga un impacto negativo en las actividades de negocio;

RIESGO DE LEGISLACIÓN.- Riesgo de que una operación no pueda ser ejecutada (o posteriormente se declare su nulidad o efecto similar) por una prohibición, limitación o interpretación legislativa del país de alguna de las partes o por errores o retrasos en la interpretación o implantación de la misma; y, cuando a raíz de un evento la entidad se ve obligada a asumir las pérdidas por regulación.

RIESGO DE CAPACIDAD.- riesgo de que la contraparte no tenga capacidad legal para operar en un sector, producto o negocio jurídico determinado así como el riesgo de celebrar negocios jurídicos con personas sin capacidad suficiente para obligar a la empresa a la que dicen representar.

3. CAMPOS DE MEDICIÓN Y EVALUACION DEL RIESGO

- a. **DEFINICIÓN DE KRIS.-** Con el objeto de valorar el riesgo identificado se deberá definir el indicador de riesgo, el mismo que formará parte a su vez de la matriz de indicadores de seguimiento (KRIS) debiendo cumplirse la estructura establecida para el efecto según consta en las políticas del numeral 8.2.8 sobre “Indicadores de seguimiento de RO”.

Para el efecto el Analista de Riesgos (Responsable de Riesgo Operativo) luego de definir el indicador correspondiente solicitará la información respectiva al líder o área involucrada para proceder con la medición de la frecuencia de ocurrencia e impacto financiero en la entidad, cuyo horizonte de valoración será a 12 meses;

- b. **IMPACTO.-** Categorizar el nivel de impacto que ocasionaría el factor de riesgo en el objetivo estratégico o en el negocio, esto se lo realiza de manera subjetiva en una escala que va desde 1 al 5, siendo el primero un nivel de impacto bajo, mientras que 5 es de impacto crítico.

Para la medición del impacto se utilizará los siguientes criterios y pesos:

PESOS		30%	25%	30%	15%		
POLITICA DE IMPACTO (revisión dic 2015)						PERDIDAS FINANCIERAS USD	
NIVEL	DENOMINACION	IMPACTO FINANCIERO	CONTINUIDAD OPERATIVA DE PROCESOS	REPUTACION	LEGAL	DESDE	HASTA
1	Bajo	Perdidas Mínimas. Las pérdidas pueden ser asumidas por el giro normal de las operaciones.	NO AFECTA	No afecta	Genera o da lugar a Observaciones por parte de los entes de control	0.01	4,381.12
2	Menor	Perdidas Leves, que pueden ser asumidas por el giro normal del negocio.	AFECTA A USUARIO INTERNO Y NO A SS AL SOCIO	Afecta imagen ante trabajadores	Sanciones de carácter administrativo (multas por parte del O. de control)	4,381.13	13,435.43
3	Moderado	Pérdidas moderadas	AFECTA A DEP. INTERNO PERO NO A SS SOCIO	Afecta imagen por reclamos ante un cliente	Pérdidas derivadas de la inadecuada instrumentación de operaciones (valores irre recuperables)	13,435.44	44,979.48
4	Alto	Pérdidas Importantes	AFECTA EN SUSPENSION DE ALGUN SERVICIO AL SOCIO	Afecta imagen / reclamos ante clientes de agencia (s)	Pago de Indemnizaciones (daños y perjuicios)	44,979.49	227,818.15
5	Crítico	Perdidas Altamente significativas	AFECTA EN LA SUSPENSION DE TODOS LOS SERVICIOS AL SOCIO	Afecta imagen/ reclamos ante todos los clientes y socios	Liquidación de la entidad	227,818.16	902,510.36

Consideraciones a tomar en la valoración:

- Se obtendrá el promedio ponderado de las valoraciones de los criterios establecidos para determinar el impacto del evento de riesgo identificado, para el efecto se considerará necesario redondear la calificación total; y,
- Cuando el impacto del riesgo presente varias combinaciones en los niveles de los criterios establecidos, se obtendrá un promedio ponderado de las calificaciones asignadas.

- c. **PROBABILIDAD O FRECUENCIA DE OCURRENCIA.-** Valorar la probabilidad de que se presente el factor de riesgo definido en base a los siguientes criterios:

NIVEL	DENOMINACION	DESCRIPCION	RANGO DE OCURRENCIA	
1	REMOTO	Que puede ocurrir al menos una vez en los próximos 12 meses.	0.01%	0.09%
2	IMPROBABLE	Que puede ocurrir al menos dos veces en el año	0.091%	0.559%
3	POCO FRECUENTE	Que pueda ocurrir entre tres y cinco veces en el año	0.56%	1.370%
4	FRECUENTE	Que pueda ocurrir de 6 hasta 50 veces en el año	1.371%	49.319%
5	CASI CIERTO	Que ocurre más de 50 veces en el año	49.32%	100.00%

Nota.- la descripción del número de veces se alinea asumiendo una distribución normal de los eventos de riesgo en un periodo económico.

- d. **NIVEL DE RIESGO INHERENTE.-** Calcular el riesgo inherente de acuerdo a la metodología señalada, para lo cual el producto final se obtendrá del análisis de probabilidad de ocurrencia e impacto, el resultado de ello nos permitirá conocer el tipo de riesgo en base a las políticas establecidas:

CALIFICACIÓN		DENOMINACIÓN TIPO RIESGO
1	3	Riesgo Inusual
4	6	Riesgo Bajo
7	12	Riesgo Medio
13	16	Riesgo Alto
17	25	Riesgo Extremo

- e. **CONTROL DE RIESGO.-** Describir los controles actuales que están inmersos en el proceso y que de alguna forma mitigan el factor de riesgo;

f. **CATEGORIZACIÓN.-** Identificar si el riesgo es clave o complementario, debiendo considerar la siguiente definición:

- Claves: control específico y de importancia relevante que si no lo aplico el riesgo potencial se materializarse.
- Complementarios: controles adicionales a los "claves", controles que son un complemento.

g. **RESPONSABLE.-** Indicar el cargo que ejecuta el control;

h. **EVALUACION DE CONTROLES.-** estará compuesta por el promedio de valoración de la efectividad y la eficiencia, cuyos criterios específicos se detallan a continuación.

		EFICIENCIA			
NIVEL	EFFECTIVIDAD	PERIODICIDAD	TIPO	FORMA	DENOMINACION
1	NINGUNO	NINGUNA	NINGUNO	NINGUNO	NINGUNO
2	MAL DISEÑADO NO CUMPLE CON EL FIN	POR LO MENOS UNA VEZ AL AÑO	CORRECTIVO	MANUAL	DEFICIENTE
3	REDUCE SOLO ALGUN ASPECTO DEL RIESGO	OCASIONAL O CUANDO SE REQUIERA	DETECTIVO	MIXTO	VULNERABLE
4	SU DISEÑO REDUCE LOS PRINCIPALES EFECTOS DEL RIESGO	PERIODICO QUE INVOLUCRA ALGUNAS VECES EN EL AÑO	PREVENTIVO	AUTOMATIZADO	MODERADO
5	SU DISEÑO ELIMINA EN SU TOTALIDAD EL RIESGO	PERMANENTE			OPTIMO

- **EFFECTIVIDAD DE CONTROLES.-** Evaluar y calificar la efectividad e implementación de los controles existentes en base a los criterios establecidos:

Denominación	Calificación
NINGUNO	1
MAL DISEÑADO NO CUMPLE CON EL FIN	2
REDUCE SOLO ALGUN ASPECTO DEL RIESGO	3
SU DISEÑO REDUCE LOS PRINCIPALES EFECTOS DEL RIESGO	4

Denominación	Calificación
SU DISEÑO ELIMINA EN SU TOTALIDAD EL RIESGO	5

- **EFICIENCIA.-** Calificar la eficiencia en base al promedio de calificación asignado a los criterios de periodicidad, tipo y forma. Los criterios a ser utilizados son los siguientes:

PERIODICIDAD	TIPO	FORMA
NINGUNA	NINGUNO	NINGUNO
POR LO MENOS UNA VEZ AL AÑO	CORRECTIVO.- El mecanismo específico que opera en la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o subsanar en algún grado omisiones o desviaciones.	MANUAL
OCASIONAL O CUANDO SE REQUIERA	DETECTIVO.- Es el mecanismo específico que opera en el momento en que los eventos o transacciones están ocurriendo, e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya el proceso determinado. De anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar el logro de objetivos o metas.	MIXTO
PERIODICO QUE INVOLUCRA ALGUNAS VECES EN EL AÑO	PREVENTIVO.- es el mecanismo que tiene el propósito de anticiparse a situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de objetivos y metas.	AUTOMATIZADO
PERMANENTE		

- i. **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN.-** En base a las pruebas de recorrido y verificación se deberá confirmar si el control se encuentra documentado, formalizado y si se aplica o no.

- Está documentado.- Es decir confirmar si esta descrito en la normativa respectiva;
- Está formalizado.- Es decir cuando el control ha sido difundido y conocido formalmente; y,
- Se está aplicando.- Es decir cuando se comprueba su ejecución efectiva.

- j. **VALORACIÓN DEL CONTROL.-** Para la calificación de los controles se utilizaran pesos ponderados asignados a cada criterios según se detalla a continuación::

CRITERIOS	SUBCRITERIOS	PESO	SUBPESO
EFFECTIVIDAD		30%	
EFICIENCIA	PERIODICIDAD	30%	35%
	TIPO		35%
	FORMA		30%
ESTÁ DOCUMENTADO		10%	
ESTÁ FORMALIZADO		10%	
SE APLICA		20%	
TOTALES		100%	100%

k. **PROMEDIO DE CONTROLES.-** En caso de que el riesgo disponga de varios controles se deberá obtener un promedio de los controles y según ello se asignará la denominación del control;

l. **DENOMINACIÓN DEL CONTROL.-** De acuerdo a la combinación de criterios y pesos establecidos, los controles serán calificados en base a los rangos y denominaciones, según se detalla en el Cuadro a continuación:

INTERPRETACION NIVEL	DENOMINACION	SEMAFORIZACION
1	NINGUNO	
2	DEFICIENTE	
3	VULNERABLE	
4	MODERADO	
5	OPTIMO	

m. **RIESGO NETO O RESIDUAL.-** Obtener la puntuación del riesgo neto o residual dividiendo el total del Riesgo Inherente para el total del promedio de la efectividad de los controles;

$$\text{RIESGO RESIDUAL} = (\text{PROBABILIDAD} * \text{IMPACTO}) / \text{VALORACION CONTROL}$$

Se entiende como riesgo inherente al riesgo intrínseco o natural que resulta de la combinación entre el impacto y la ocurrencia, sin considerar los controles; y

como riesgo residual al resultado de la relación del riesgo inherente con respecto al promedio ponderado obtenido de la evaluación de los controles

n. **CLASIFICACIÓN FINAL DEL RIESGO.**-En base a la relación obtenida en paso anterior se clasificará el riesgo después de aplicar los controles.

o.

De la combinación del impacto con la probabilidad de ocurrencia se obtendrá la matriz de combinación, de la cual se obtiene cinco tipos de riesgo, cuya estructura se presenta a continuación:

MATRIZ DE COMBINACIONES

P R O B A B I L I D A D	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	

MAGNITUD DE IMPACTO

TIPO	CALIFICACIÓN	DENOMINACIÓN	ACCIÓN	POLÍTICA DE TRATAMIENTO
TIPO 1	1 - 3	Riesgo Inusual	Efectuar el registro y seguimiento del evento	Riesgos que pueden ser aceptados para un tratamiento futuro, pero requieren de seguimiento.
TIPO 2	4 - 6	Riesgo Bajo	El líder deberá gestionar los correctivos necesarios al proceso	
TIPO 3	8 - 12	Riesgo Medio	Aplicar planes de acción inmediatos	Riesgos no aceptados, que requieren de planes de mitigación y control.
TIPO 4	15- 16	Riesgo Alto		
TIPO 5	20- 25	Riesgo Extremo		

4. CAMPOS DE GESTIÓN

a. **CONTROL PROPUESTO.**- Se registrará las acciones o propuestas de mejora orientadas a mitigar riesgos o mejorar procesos;

- b. **ACTUALIZACIÓN DE POLITICAS/PROCESOS/METODOLOGÍAS.**- Se registraran aquellas recomendaciones de mejora que deben ser actualizadas en las normativas correspondientes y que serán comunicadas al Departamento de Organización y Procesos;
- c. **RESPONSABLE.**- Se asignara el nombre del responsable de ejecución para el seguimiento respectivo;
- d. **COORDINADOR.**- Se registra el cargo de áreas con las cuales se tendrá que coordinar la implementación de la mejora o control a implementar cuando aplique; y,
- e. **FECHA DE IMPLEMENTACIÓN.**- Registrar los periodos en los cuales se planea implementar los planes de acción, esto con el fin de efectuar el seguimiento respectivo.

ANEXO N° 5 BASE DE EVENTOS MATERIALIZADOS

FECHA DEL EVENTO (1)	LÍNEA DE NEGOCIO (2)	PROCESO (3)	Tipo de Proceso	PROCESO CRÍTICO (SI / NO) (5)	SUBPROCESO	TIPO DE EVENTO (6)	DETALLE DE EVENTO (7)	FALLA O INSUFICIENCIA (8)
(1) En la columna FECHA DEL EVENTO, ingresar la fecha de registro del evento de riesgo en la matriz de riesgo correspondiente	(2) En la columna LÍNEA DE NEGOCIO, ingresar el nombre de la línea de negocio a la que fue asignado el Proceso en donde se produjo el evento reportado.	(3) En la columna PROCESO, ingresar el nombre del proceso en donde se produjo el evento reportado.	(4) En la columna TIPO DE PROCESO, indicar si el proceso es: Gobernante, Productivo, o de Apoyo.	(5) En la columna PROCESO CRÍTICO, identificar SI es o NO un proceso crítico.	Campo Adicional: Indicar el Subproceso	(6) En la columna TIPO DE EVENTO, ingresar en función de la categoría del evento definido en el Artículo 8.	(7) En la columna DETALLE DEL EVENTO, ingresar el evento de riesgo operativo producido.	(8) En la columna FALLA O INSUFICIENCIA, especificar el problema que ocasionó el evento indicado en la columna anterior. En los que fuere el caso considerar las fallas o insuficiencias de orden legal.

FACTOR DE RIESGO OPERATIVO (9)	NIVEL DE PROBABILIDAD(10)	DEFINICION DE PROBABILIDAD(10)	NUMERO DE OCURRENCIAS	INDICADOR	DEFINICION INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO (11)	DEFINICION NIVEL DE IMPACTO (11)	EFECTO CUANTITATIVO (PÉRDIDA PRODUCIDA) (12)	TIPO DE PERDIDA	RECUPERACIÓN MEDIANTE COBERTURA (Si / No) (13)	VALOR RECUPERADO (14)	ACCIÓN TOMADA (15)	F INICIO DE ACCION TOMADA(15)	F FINAL DE ACCION TOMADA (15)
(9) En la columna FACTOR DE RIESGO OPERATIVO, se debe indicar el factor de riesgo (Procesos, Personas, Tecnología de Información, 6 Eventos Externos)	(10) En la columna PROBABILIDAD, ingresar el nivel de probabilidad o frecuencia de ocurrencia del evento	Indicar la definición : 1. Nunca 2. probable 3. poco frecuente 4. frecuente 5. casi siempre	Campo Adicional: Especificar el numero de ocurrencias del evento	Campo Adicional: ingresar el indicador, % o cantidad	Campo Adicional : Definir la formula de calculo del indicador	(11) En la columna IMPACTO,ingresar el nivel de impacto en la ocurrencia del evento	Ingresar la definición del nivel del impacto	(12) En la columna EFECTO CUANTITATIVO, indicar el valor monetario de la pérdida producida por causa del evento presentado.	Campo adicional : especificar tipo de Perdida: Casi Perdida, Perdida Directa o No Cuantificable	(13) En la columna RECUPERACIÓN MEDIANTE COBERTURA, indicar si la pérdida producida, se recuperó por una cobertura existente de forma previa al evento.	(14) En la columna VALOR RECUPERADO, ingresar el monto por valor recuperado por la cobertura	(15) En la columna ACCIÓN TOMADA, describir la(s) MEDIDA(S) DE MITIGACIÓN mas importante(s) que se ha(n) tomado para minimizar la posibilidad de que se vuelva a presentar el evento reportado, así como el NOMBRE y CARGO del Responsable, y las FECHAS DE INICIO y FIN de la implementación de la(s) medida(s) de acción tomada.	Ingresar fecha	Ingresar fecha

ANEXO N° 6 ESTRUCTURA DE BASE EVENTOS DE RIESGOS REPORTADOS SEGÚN INFORMACIÓN OBTENIDA DEL SISTEMA FIT

BASE DE EVENTOS DE RIESGO MATERIALIZADOS

FECHA DE SUCESO	TIPO DE EVENTO (NIVEL 1)	DESCRIPCION DEL EVENTO	OFICINA	DEPARTAMENTO/LUGAR DEL EVENTO	CARGO DE QUIEN REPORTA	ESTADO DEL SUCESO
*Fecha de suceso: se selecciona la fecha en la que sucede el evento de riesgo	*Fallas en colaboradores *Políticas o procedimientos inexistentes o inadecuados: factores de eventos, Tecnología, Eventos Externos, Seguridad de la información	*Descripción del evento: en este campo se detallará de manera objetiva la situación o evento a reportarse. Es necesario que en este campo se dé a conocer lo suscitado explicando	*Oficina donde sucede el evento: Se escogerá la oficina de la Cooperativa en la cual se presentó el evento de riesgo.	*Departamento donde sucede el evento: se refiere al área o departamento, sea este operativo o administrativo en el que se presenta al evento		*Estado del evento: en éste campo se dará a conocer la situación en la que se encuentra el evento al momento de ser reportado: SOLUCIONADO, POR GESTIONAR, REPORTADO AL JEFE INMEDIATO

APLICA PARA DEPARTAMENTO DE RIESGOS

CON QUIEN SE GESTIONA	RECOMENDACIONES (aplica solo en DEPARTAMENTO DE RECLAMOS)	SUGERENCIA DE MEJORA	FACTOR DE RIESGOS	MACRO	PROCESO	SUBPROCESO	TIPO DE RIESGO NIVEL 2	TIPO DE IMPACTO/ CONSECUENCIA	CLASIFICACIÓN	CUANTIFICACIÓN	NRO VECES	FUENTE RIESGO LEGAL?
		Ingrese las recomendaciones dadas para evitar nuevos sucesos									Aplica en caso de eventos obtenidos de informes globales	El evento deriva de: inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas; inadecuada instrumentación de contratos?

ANEXO # 7: METODOLOGÍA PARA GENERACIÓN DE REPORTES DE GESTIÓN DE PORTAFOLIO DE CRÉDITO

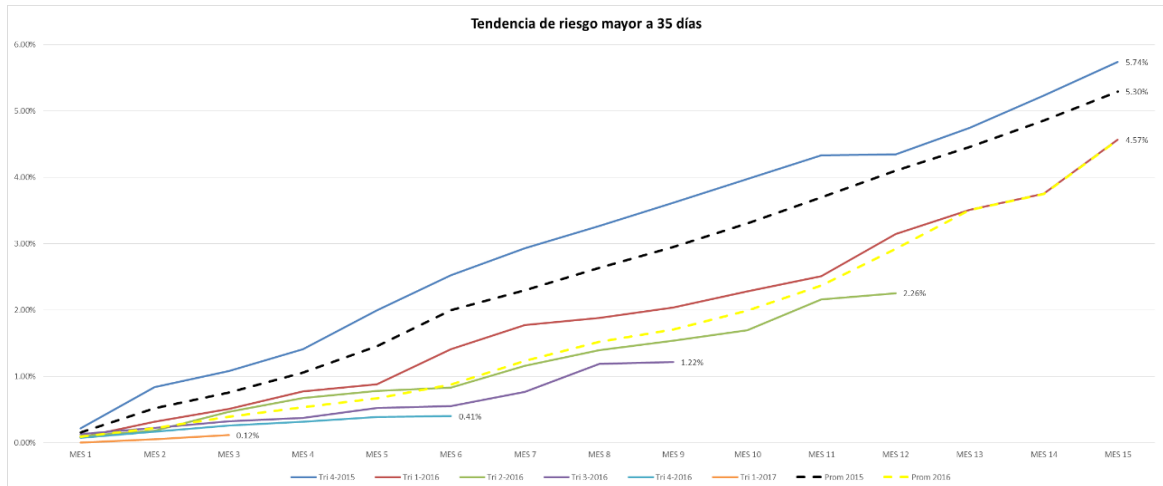
ANÁLISIS CALIFICACIÓN

En el Análisis de Calificación, se toma en cuenta las colocaciones realizadas mes a mes y su comportamiento y desempeño en el tiempo, es decir, medido 24 meses atrás del mes de análisis hasta 15 meses de maduración, de tal forma que se puedan detectar incrementos en los niveles de exposición de riesgo, además permite comparar el comportamiento de riesgo de los créditos otorgados en diferentes años. Cuando una cosecha tiende a presentar un comportamiento superior al promedio anual, se procede a revisar la caracterización de la misma a fin de detectar perfiles de riesgo que puedan explicar el porqué del nivel del riesgo, con el objeto de alertar a las áreas involucradas en la colocación y recuperación de créditos.

Para poder realizar este análisis se debe generar la base establecida “ESTRUCTURA ANALISIS CREDITO CALIF DIAS CLI”, se procede a realizar las tablas dinámicas respectivas para generar el índice de atraso mensual para luego calcular el promedio trimestral. En este análisis no se toman en cuenta las operaciones de cartera adquirida.

Para el caso de las operaciones colocadas hace 12 meses se realiza un monitoreo específico basado en función de algunas variables como son Agencia, Asesor, Zona, Segmento Económico, montos y demás perfiles de riesgo bajo la denominación de Caracterización Riesgo Temprano.

TRIM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15
Tri 3-2015	0,12%	0,30%	0,67%	0,95%	1,24%	1,94%	2,17%	2,54%	2,82%	3,13%	3,51%	4,31%	4,75%	4,99%	5,43%
Tri 4-2015	0,22%	0,84%	1,08%	1,42%	2,00%	2,52%	2,93%	3,27%	3,62%	3,98%	4,34%	4,35%	4,75%	5,23%	5,74%
Tri 1-2016	0,08%	0,32%	0,52%	0,78%	0,89%	1,41%	1,78%	1,88%	2,04%	2,28%	2,51%	3,15%	3,51%	3,75%	4,57%
Tri 2-2016	0,10%	0,18%	0,47%	0,67%	0,79%	0,84%	1,16%	1,40%	1,54%	1,70%	2,16%	2,26%			
Tri 3-2016	0,13%	0,23%	0,32%	0,38%	0,53%	0,56%	0,77%	1,19%	1,22%						
Tri 4-2016	0,08%	0,17%	0,26%	0,32%	0,39%	0,41%									
Tri 1-2017	0,01%	0,06%	0,12%												
Prom 2015	0,16%	0,53%	0,76%	1,06%	1,46%	2,00%	2,30%	2,64%	2,95%	3,31%	3,70%	4,10%	4,46%	4,86%	5,30%
Prom 2016	0,10%	0,22%	0,39%	0,54%	0,67%	0,88%	1,24%	1,53%	1,71%	1,99%	2,37%	2,92%	3,51%	3,75%	4,57%



- ANÁLISIS DE CASCADAS**

En el Análisis de Cascadas, se monitorea la transición de una calificación a otra en un horizonte de tiempo dado y se puede medir como van evolucionando los niveles de riesgo por operación de un mes a otro, detectando los niveles de deterioro, mejoramiento y permanencia de la cartera por bandas de morosidad.

Con éste análisis se puede observar la efectividad de las estrategias de recuperación, permitiendo extraer recomendaciones de estrategias de recuperación más especializadas para aquellas bandas que presenten mayor deterioro. En esta base también se manejan históricos, no obstante el mismo dependerá de la capacidad del archivo Excel que maneja los registros de las operaciones vigentes.

	abr-17	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E1	E2	Can	Total		MEJORA	MANTIENE	DETERIORA
mar-17	A1	95.45%	1.59%	1.01%	0.79%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.17%	100%	A1	95.45%	3.38%	
	A2	42.57%	48.32%	0.00%	0.00%	7.96%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.15%	100%	A2	42.57%	48.32%	7.96%
	A3	20.73%	6.35%	56.01%	0.00%	15.95%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.96%	100%	A3	27.08%	56.01%	15.95%
	B1	23.89%	0.00%	0.28%	58.30%	0.00%	16.52%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.01%	100%	B1	24.17%	58.30%	16.52%
	B2	8.05%	15.67%	5.55%	0.25%	49.67%	17.08%	2.97%	0.00%	0.00%	0.00%	0.76%	100%	B2	29.52%	49.67%	20.05%
	C1	5.54%	1.90%	0.37%	11.37%	6.70%	47.72%	14.52%	10.97%	0.00%	0.00%	0.90%	100%	C1	25.89%	47.72%	25.50%
	C2	5.23%	0.00%	1.34%	2.91%	5.47%	4.84%	40.65%	38.57%	0.00%	0.00%	0.99%	100%	C2	19.78%	40.65%	38.57%
	D	2.77%	0.05%	0.23%	0.34%	2.96%	5.87%	7.47%	46.49%	32.04%	0.00%	1.78%	100%	D	19.70%	46.49%	32.04%
	E1	2.80%	0.06%	0.75%	0.13%	0.26%	0.92%	0.50%	7.87%	54.46%	31.80%	0.45%	100%	E1	13.28%	54.46%	31.80%
	E2	0.14%	0.00%	0.06%	0.00%	0.08%	0.13%	0.06%	0.25%	0.25%	98.36%	0.67%	100%	E2	0.96%	98.36%	

- ANÁLISIS DE TENDENCIAS**

En el Análisis de Tendencias, se obtiene los niveles de riesgo de mora real, clasificadas por bandas de morosidad, el análisis contempla las operaciones vigentes sin el impacto de nuevas colocaciones con la finalidad de eliminar el

sesgo, esto permite detectar incrementos de riesgo según la estructura o composición de la cartera.

El análisis se realiza según saldos monetarios y según el número de operaciones de manera global, agrupado por días de morosidad; la base a alimentar se denomina “Car&Prov” mes y año de análisis.

Por operación:

Participación en Porcentaje	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E1	E2	CAN	Total general
mes	0 - 5 días	6 - 20 días	21 - 35 días	36 - 50 días	51 - 65 días	66 - 80 días	81 - 95 días	96 - 125 d.	126 - 185 d.	Más de 185	cancelada	Total
abr-16	79.69%	4.07%	3.29%	1.58%	2.01%	1.34%	0.66%	0.44%	0.63%	3.36%	2.93%	100.00%
may-16	77.59%	4.88%	3.75%	1.74%	2.12%	1.28%	0.75%	0.74%	0.55%	3.48%	3.12%	100.00%
jun-16	78.54%	3.93%	3.42%	1.78%	2.14%	1.27%	0.72%	0.70%	0.57%	3.57%	3.34%	100.00%
jul-16	77.21%	5.33%	4.08%	1.18%	1.56%	1.38%	0.88%	0.76%	0.72%	3.65%	3.24%	100.00%
ago-16	77.11%	4.53%	3.83%	1.66%	2.04%	1.19%	0.92%	0.84%	0.81%	3.75%	3.32%	100.00%
sep-16	77.24%	3.98%	3.92%	2.39%	1.78%	0.96%	0.84%	0.94%	0.86%	3.86%	3.24%	100.00%
oct-16	75.76%	4.57%	4.27%	2.75%	1.96%	1.02%	0.65%	0.87%	0.95%	4.01%	3.20%	100.00%
nov-16	75.99%	4.18%	4.27%	3.03%	1.90%	1.03%	0.70%	0.77%	0.88%	4.22%	3.03%	100.00%
dic-16	77.12%	4.28%	4.13%	2.78%	1.49%	0.67%	0.64%	0.80%	0.65%	4.36%	3.08%	100.00%
ene-17	76.03%	4.50%	3.94%	2.94%	1.95%	1.10%	0.57%	0.75%	0.77%	4.46%	2.97%	100.00%
feb-17	73.00%	7.40%	3.12%	3.92%	1.91%	1.10%	0.72%	0.74%	0.73%	4.58%	2.79%	100.00%
mar-17	75.01%	4.49%	4.12%	2.98%	2.22%	1.10%	0.52%	0.77%	0.63%	4.71%	3.45%	100.00%
abr-17	76.74%	3.92%	3.24%	2.57%	2.32%	1.55%	0.57%	0.74%	0.61%	4.79%	2.95%	100.00%
PROMEDIOS	76.69%	4.62%	3.80%	2.41%	1.95%	1.15%	0.70%	0.76%	0.72%	4.06%	3.13%	100.00%

Por saldos monetarios:

Participación en Porcentaje	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	D	E1	E2	Canceladas	Total
	0 - 5 días	6 - 20 días	21 - 35 días	36 - 50 días	51 - 65 días	66 - 80 días	81 - 95 días	96 - 125 d.	126 - 185 d.	Más de 185 d.		
30/04/2016	83.49%	4.68%	3.52%	1.55%	1.80%	1.22%	0.48%	0.27%	0.38%	1.46%	1.14%	100.00%
31/05/2016	81.44%	5.54%	3.95%	1.71%	2.01%	1.18%	0.57%	0.51%	0.35%	1.54%	1.21%	100.00%
30/06/2016	82.83%	4.54%	3.62%	1.68%	1.97%	1.12%	0.51%	0.47%	0.33%	1.61%	1.30%	100.00%
31/07/2016	81.09%	6.07%	4.65%	1.10%	1.33%	1.26%	0.64%	0.51%	0.44%	1.65%	1.26%	100.00%
31/08/2016	81.09%	5.12%	4.28%	1.61%	1.96%	1.04%	0.74%	0.58%	0.51%	1.73%	1.34%	100.00%
30/09/2016	81.28%	4.48%	4.28%	2.45%	1.75%	0.88%	0.63%	0.63%	0.57%	1.79%	1.28%	100.00%
31/10/2016	79.60%	4.97%	4.64%	2.88%	1.94%	0.98%	0.48%	0.62%	0.60%	1.88%	1.40%	100.00%
30/11/2016	80.11%	4.62%	4.55%	3.11%	1.89%	0.88%	0.52%	0.52%	0.48%	2.01%	1.29%	100.00%
31/12/2016	81.61%	4.50%	4.37%	2.78%	1.45%	0.56%	0.43%	0.52%	0.33%	2.08%	1.33%	100.00%
31/01/2017	80.32%	4.72%	4.33%	2.94%	1.94%	1.01%	0.38%	0.51%	0.44%	2.12%	1.30%	100.00%
28/02/2017	76.83%	8.30%	3.43%	3.98%	1.85%	0.94%	0.48%	0.49%	0.40%	2.15%	1.14%	100.00%
31/03/2017	79.76%	4.74%	4.37%	3.08%	2.23%	0.91%	0.34%	0.47%	0.35%	2.23%	1.53%	100.00%
30/04/2017	81.96%	4.14%	3.33%	2.50%	2.21%	1.35%	0.36%	0.46%	0.34%	2.25%	1.13%	100.00%
PROMEDIO 12 MESES	80.88%	5.11%	4.10%	2.41%	1.87%	1.03%	0.51%	0.51%	0.43%	1.89%	1.28%	100.00%
DES EST	1.66%	1.08%	0.47%	0.82%	0.25%	0.20%	0.12%	0.09%	0.09%	0.27%	0.11%	
TENDENCIA												

Dado la naturaleza del análisis se puede mantener un histórico en la base, no obstante el mismo dependerá de la cantidad información que pueda manejarse en el archivo Excel ya que el número de operaciones vigentes es amplio y la capacidad del archivo depende del número de registros. Es importante que se recuerde actualizar la hoja Driver que actualiza las tablas dinámicas.

En el análisis de tendencias no se consideran las operaciones de cartera adquirida.

Además con dichos históricos se debe proyectar para un periodo de mínimo de tres meses los nuevos porcentajes y los mismos deberán ser evaluados con la finalidad de alertar en cambios representativos.

- **SEGUIMIENTO MORA POR ASESOR FINANCIERO**

El seguimiento de mora por asesor financiero muestra el índice de mora del mes de análisis comparado con el mes anterior por asesor financiero, incluido personal desvinculado, cambio de puesto u oficina, además muestra su tendencia en el riesgo y su impacto en la mora a nivel global y por cosechas, calculando que cosechas son las más representativas en el portafolio de crédito.

Se debe actualizar el archivo en Excel denominado “Seguimiento mora por asesor” mes y año de análisis con el apoyo de la información y tablas dinámicas de la base Analisiscreditomesactual y otros archivos como Personal de la Cooperativa activo y desvinculado a la fecha de análisis:

ZONAS	AGENCIA	CEDULA	ESTADO	CARGO ACTUAL	NOMBRE DEL USUARIO	MORA GLOBAL MARZO 2017	MORA GLOBAL ABRIL 2017	CER	TOTAL	Nro. Operación Total	Nro. Operación en Riesgo	TENDENCIA GLOBAL RIESGO	IMPACTO SOBRE MORA GLOBAL ABRIL 2017	TIEMPO LABORANDO EN LA INSTITUCION	TIEMPO LABORANDO EN LA INSTITUCION
ELORO	Machala II	702955923	ACTIVO	Gerente de Agencia	Valarezo Moreno Andrei Vinicio	13.70%	17.49%	402,609	2,301,697	306	65	EMPEORA	ALTO	3.6 años	3.62
ELORO	Piñas	703649202	ACTIVO	Asesor de Crédito	Soto Sánchez Karla Elizabeth	5.42%	7.85%	331,615	4,224,365	552	43	EMPEORA	ALTO	3.6 años	3.62
ELORO	Piñas	705014132	ACTIVO	Asesor de Crédito	Loayza Macas Diana Elizabeth	3.49%	4.93%	286,519	5,815,692	627	42	EMPEORA	ALTO	3.9 años	3.97
ELORO	Pasaje	704114016	ACTIVO	Asesor de Crédito	Camacho Gavilanes Diana Carolina	3.35%	6.31%	282,871	4,483,389	631	84	EMPEORA	ALTO	5.8 años	5.84
ELORO	Santa Rosa	704634021	ACTIVO	Asesor de Crédito	Ojeda Ludeña Laura Estefanía	5.27%	4.60%	274,452	5,970,208	736	69	MEJORA	MEDIO	6 años	6.44
Norte	Quicentro S	924679285	ACTIVO	Gerente de Agencia	Lata Álvarez Leide Alexandra	9.34%	14.17%	272,156	1,921,247	219	38	EMPEORA	MEDIO	5.6 años	5.69
ELORO	Machala I	703811927	ACTIVO	Asesor de Crédito	Sánchez Sánchez Patricia Vanessa	4.53%	8.90%	247,513	2,780,575	507	60	EMPEORA	MEDIO	6 años	6.08
GUAYAS 2	Milagro	926400136	ACTIVO	Asesor de Crédito	Galarza Pacheco Karen Andrea	3.07%	6.26%	243,871	3,895,957	572	40	EMPEORA	MEDIO	3.6 años	3.66
ELORO	Pasaje	704298876	ACTIVO	Asesor de Crédito	Paredes Chamorro Anny Priscila	4.45%	7.58%	239,212	3,155,602	541	49	EMPEORA	MEDIO	3 años	3.33
Oriente	Macas	1600498800	ACTIVO	Asesor de Crédito	Vinueza García Verónica Adriana	3.13%	5.04%	221,811	4,405,366	522	47	EMPEORA	MEDIO	1.7 años	1.78
GUAYAS 2	Milagro	1206110627	ACTIVO	Asesor de Crédito	Pérez Acosta Isaura Emilia	8.57%	8.82%	221,666	2,513,640	431	42	MANTIENE	MEDIO	3 años	3.12
ELORO	Piñas	703753624	ACTIVO	Asesor de Crédito	Davila Marin Vanessa Elizabeth	2.10%	6.74%	207,892	3,082,346	444	35	EMPEORA	MEDIO	3 años	3.31
Norte	Quito Villa	602794901	ACTIVO	Asesor de Crédito	Pérez Morales Roberto Carlos	2.17%	5.73%	201,732	3,518,626	479	28	EMPEORA	MEDIO	2.7 años	2.78
ELORO	Santa Rosa	704543479	ACTIVO	Asesor de Crédito	Torres Gómez Ciria Margarita	5.99%	7.26%	200,956	2,766,771	544	51	EMPEORA	MEDIO	5 años	5.23
GUAYAS 1	Garzota	925775728	ACTIVO	Asesor de Crédito	Robles Avalos Carlos Roberto	6.28%	6.94%	191,096	2,755,382	593	64	MANTIENE	MEDIO	2.9 años	2.91

- **SEGUIMIENTO MORA POR APROBADOR FINANCIERO**

El seguimiento de mora por aprobador financiero muestra el índice de mora del mes de análisis comparado con el mes anterior por aprobador, incluido personal desvinculado o cambio de puesto, su tendencia en el riesgo y su impacto en la mora a nivel global y por cosechas, calculando que cosechas son las más representativas en el portafolio de crédito.

Se debe actualizar el archivo en Excel denominado "Seguimiento mora por aprobador" mes y año de análisis con el apoyo de la información y tablas dinámicas de la base Analisiscreditomesactual y otros archivos como Personal de la Cooperativa activo y desvinculado a la fecha de análisis:

CI	TIEMPO LABORADO EN LA COOPERATIVA	APROBADOR	CARGO ACTUAL	ESTADO	5.80%	7.20%	CER GLOBAL	STOTAL GLOBAL	CTA. OPERACIÓN GLOBAL	CTA. OPER. VENCIDA	TENDENCIA RIESGO GLOBAL	IMPACTO GLOBAL
					MORA GLOBAL MARZO 2017	MORA GLOBAL ABRIL 2017						
104044508	9.9 años	ULLAURI CHACON SANDRA XIMENA	Aprobador	ACTIVO	9.52%	11.76%	5,876,824.38	49,989,189.67	10401	1379	EMPEORA	ALTO
104736145	7 años	MATUTE IDROVO MAYRA ISABEL	Aprobador	ACTIVO	8.89%	10.89%	4,973,036.63	45,655,912.40	9189	1305	EMPEORA	ALTO
104615067	9.9 años	GUAPISACA FERNANDEZ MONICA JIMENA	Aprobador	ACTIVO	4.83%	6.52%	2,927,701.31	44,870,178.86	9178	730	EMPEORA	ALTO
104202445	6 años	VELE ILLESCAS CANDIDA PRISCILA	Aprobador	ACTIVO	7.35%	9.58%	2,698,790.35	28,170,667.00	6154	726	EMPEORA	ALTO
104861182	9.9 años	MUÑOZ CEDEÑO PRISCILA ELIZABETH	Aprobador	ACTIVO	6.27%	7.60%	2,609,568.63	34,349,840.82	6144	598	EMPEORA	MEDIO
105297295	6.7 años	ASTUDILLO CARPIO KATHERINE VANESSA	Aprobador	ACTIVO	4.13%	5.46%	1,305,225.08	23,926,083.74	5277	383	EMPEORA	MEDIO
1103872428	4 años	HERRERA ORTIZ OSCAR FERNANDO	Aprobador	ACTIVO	2.16%	3.07%	871,332.12	28,383,842.40	6127	227	EMPEORA	MEDIO
104497334	7 años	VASQUEZ VALENCIA PAOLA KATHERINE	Aprobador	ACTIVO	2.25%	3.11%	835,326.25	26,851,298.15	5038	233	EMPEORA	MEDIO
104498878	5.9 años	CRIOLO TACURI MARLENE ALEXANDRA	Aprobador	ACTIVO	1.97%	2.77%	628,660.55	22,699,459.34	4291	208	EMPEORA	BAJO
104837992	7 años	AREVALO QUIZPI XIMENA ELIZABETH	Aprobador	ACTIVO	0.09%	0.28%	52,413.83	18,997,417.46	3724	18	EMPEORA	BAJO
105822076	3 años	ORBE SARMIENTO KARINA NATALY	Aprobador	ACTIVO	0.00%	0.33%	45,701.13	13,739,275.86	2000	9	EMPEORA	BAJO
104706668	8.9 años	GUERRERO TENE MARIA GRICELDA	Aprobador	ACTIVO	0.00%	0.26%	35,832.90	13,582,890.21	1809	7	EMPEORA	BAJO
105393904	7 años	VERA RUILOVA MARCELO ANDRES	Aprobador	ACTIVO	0.04%	0.17%	26,267.42	15,227,001.25	2364	8	EMPEORA	BAJO
103743027	12 años	MARURI ALVARADO ELIZABETH MAGALI	Aprobador	ACTIVO	0.00%	0.09%	14,240.57	16,255,385.30	2513	4	EMPEORA	BAJO
105923791	3 años	ROMERO ESTRADA JORGE ARTURO	Aprobador	ACTIVO	0.00%	0.00%	120.04	14,539,575.94	2157	1	SE MANTIENE	BAJO
105783138	< 1 año	ABRIL CALLE DIANA ELIZABETH	Aprobador de Tarjetas de Crédito	ACTIVO	0.00%	0.00%	-	15,000.00	1	0	SE MANTIENE	BAJO

• SEGUIMIENTO MORA POR AGENCIA

El seguimiento de mora por agencia muestra el índice de mora del mes de análisis comparado con el mes anterior, muestra su tendencia en el riesgo y su impacto en la mora a nivel global y por cosechas, calculando que cosechas son las más representativas en el portafolio de crédito.

Se debe actualizar el archivo en Excel denominado "Seguimiento mora por agencia" mes y año de análisis con el apoyo de la información y tablas dinámicas de la base Análisis crédito mes actual:

ZONA	AGENCIA	4.69%	6.03%	VARIACION RIESGO GLOBAL	CER GLOBAL	STOTAL GLOBAL	CTA. OPERACIÓN GLOBAL	CTA. OPER. VENCIDA	TENDENCIA RIESGO GLOBAL	IMPACTO GLOBAL
		MORA GLOBAL MARZO 2017	MORA GLOBAL ABRIL 2017							
EL ORO	SANTA ROSA	9.33%	11.46%	2.13%	5,224,258	45,583,443	6943	1150	EMPEORA	ALTO
EL ORO	MACHALA I	8.81%	10.84%	2.03%	4,547,604	41,954,676	6945	1350	EMPEORA	ALTO
GUAYAS 1	GUAYAQUIL	18.30%	19.67%	1.37%	3,647,326	18,541,333	3937	933	EMPEORA	ALTO
EL ORO	MACHALA II	7.59%	10.52%	2.93%	2,957,310	28,111,389	4589	704	EMPEORA	ALTO
LOJA	LOJA I	5.95%	7.81%	1.86%	2,761,793	35,381,800	5597	764	EMPEORA	ALTO
Norte	QUITOVILLAFLORA	8.73%	11.36%	2.63%	2,062,710	18,160,198	2633	358	EMPEORA	ALTO
Oriente	MACAS	7.84%	10.58%	2.74%	1,829,509	17,286,471	2112	324	EMPEORA	ALTO
GUAYAS 2	LA TRONCAL	7.68%	8.55%	0.87%	1,724,174	20,159,605	2991	311	EMPEORA	ALTO
GUAYAS 2	MILAGRO	4.83%	7.48%	2.66%	1,413,462	18,884,610	2855	284	EMPEORA	ALTO
CUENCA	SUCRE	1.70%	2.28%	0.58%	1,410,067	61,902,541	7009	417	EMPEORA	ALTO

• SEGUIMIENTO OPERACIONES VINCULADAS

El seguimiento realizado en operaciones crediticias y contingentes considerados como vinculados monitorea el cumplimiento normativo emitidos por los Organismos de Control, se utiliza el formulario denominado "250-B" que se refiere a límites de operaciones activas y contingentes, adicional las operaciones que se

encuentran con una calificación distinta de A se revisan de forma ampliada y si dichas operaciones se encuentran vencidos con más de 90 días las operaciones deben estar en demanda:

CALIFICACIÓN	CTA. OPERACIÓN	STOTAL	PARTICIPACIÓN
A1	979	8,315,045.89	89.31%
A2	36	605,580.21	6.50%
A3	23	155,598.50	1.67%
B1	12	109,418.93	1.18%
B2	7	47,594.33	0.51%
C1	3	9,320.49	0.10%
C2	1	3,264.23	0.04%
D	1	188.29	0.00%
E	9	64,060.85	0.69%
Total general	1071	9,310,071.72	100.00%
PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO		124,963,593.62	
% CREDITOS VINCULADOS (10%)		7.45%	
% PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL (1%)		0.22%	

ANEXO N° 8: LÍMITES EMITIDOS A NIVEL INTERNO

Límites de Riesgo por Línea de Crédito: La Cooperativa mantiene como objetivo estratégico mejorar la participación de la línea de microcrédito dentro de la estructura general de colocaciones, la cual corte a abril 2017 representa el 32%, en tal virtud la presente medición apunta a definir valoraciones de riesgo por líneas de crédito asumiendo las siguientes condiciones: 1) Niveles de morosidad por cartera propia y 2) Comparación del nivel de riesgo con el resto de cooperativas del Segmento 1 y 2 mediante fórmulas estadísticas y por línea como se muestra a continuación:

LÍNEA DE CRÉDITO	CORTE ABRIL 2017			
	CER	STOTAL	MORA	PARTICIPACIÓN
INMOBILIARIO	62,314.51	21,243,666.11	0.29%	2.75%
MICROCREDITO	22,235,518.78	248,552,644.10	8.95%	32.21%
CONSUMO ORDINARIO	192,844.71	42,891,602.86	0.45%	5.56%
COMERCIAL PRIORITARIO	-	451,830.19	0.00%	0.06%
CONSUMO PRIORITARIO	23,883,028.12	453,645,193.08	5.26%	58.79%
COMERCIAL EMPRESARIAL	144,408.28	4,892,074.81	2.95%	0.63%
Total general	46,518,114.40	771,677,011.15	6.03%	100%

INSTITUCIÓN	NIVELES DE RIESGO	RANGO PERCENTIL	CALIFICACIÓN
	30/04/2017	30/04/2017	30/04/2017
23 DE JULIO	8.99	0.88	4
29 DE OCTUBRE	8.22	0.72	4
ANDALUCIA	7.03	0.64	3
ATUNTAQUI	4.81	0.40	2
CACPECO	4.75	0.36	2
EL SAGRARIO	5.00	0.44	2
OSCUS	6.99	0.60	3
PABLO MUÑOZ VEGA	7.46	0.68	3
COOPROGRESO	8.47	0.76	4
RIOBAMBA	2.85	0.04	1
SAN FRANCISCO	8.48	0.80	4
SANTA ROSA	13.07	1.00	5
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LTDA.	5.46	0.48	2
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.	2.78	0.00	1
ALIANZA DEL VALLE	8.50	0.84	4
MEGO	6.78	0.56	3
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	6.00	0.52	3
CACPE BIBLIAN	4.26	0.24	1
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE LTDA	4.60	0.32	2
JARDIN AZUAYO	3.57	0.12	1
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	4.58	0.28	1
MUSHUC RUNA	10.00	0.92	5
SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA	3.40	0.08	1
POLICIA NACIONAL	3.68	0.20	1
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PILAHUIN TIO LTDA	10.08	0.96	5
SISTEMA BANCOS	3.61	0.16	1

DESDE	HASTA	CALIFICACIÓN
1.00	0.90	5
0.89	0.70	4
0.69	0.50	3
0.49	0.30	2
0.29	0.00	1

- Límites por Zona Geográfica**

EVOLUCIÓN DE RIESGO POR ZONA GEOGRÁFICA	PARTICIPACION ABRIL 2017	MORA CORTE ABRIL 2017	5		4		3		2		1
Cuenca-Urbano	33.69%	2.28%	3.66%	2.65%	3.65%	2.04%	2.64%	1.61%	2.03%	1.60%	
Cantones	7.83%	4.90%	4.98%	4.08%	4.97%	3.15%	4.07%	2.49%	3.14%	2.48%	
Bolivar	0.05%	13.12%	5.71%	3.21%	5.70%	2.48%	3.20%	1.96%	2.47%	1.95%	
Canar	4.97%	4.65%	4.21%	3.70%	4.20%	2.85%	3.69%	2.25%	2.84%	2.24%	
Carchi	0.00%	0.00%	5.30%	3.18%	5.29%	2.12%	3.17%	1.06%	2.11%	1.05%	
Chimborazo	0.23%	17.78%	8.33%	6.16%	8.32%	5.07%	6.15%	3.98%	5.06%	3.97%	
Cotopaxi	0.13%	10.59%	10.11%	7.40%	10.10%	6.04%	7.39%	4.68%	6.03%	4.67%	
El Oro	19.99%	9.35%	10.27%	8.90%	10.26%	6.86%	8.89%	5.41%	6.85%	5.40%	
Esmeraldas	0.09%	2.56%	9.28%	7.55%	9.27%	6.26%	7.54%	5.39%	6.25%	5.38%	
Galapagos	0.00%	0.00%	8.37%	6.37%	8.36%	5.36%	6.36%	4.36%	5.35%	4.35%	
Guayas	11.21%	12.59%	12.62%	11.80%	12.61%	9.09%	11.79%	7.18%	9.08%	7.17%	
Imbabura	0.00%	0.00%	7.22%	4.93%	7.21%	3.78%	4.92%	2.63%	3.77%	2.62%	
Loja	6.84%	5.53%	10.17%	7.94%	10.16%	5.71%	7.93%	3.48%	5.70%	3.47%	
Los Rios	1.80%	5.77%	6.18%	4.70%	6.17%	3.96%	4.69%	3.21%	3.95%	3.20%	
Manabi	0.21%	6.78%	11.34%	10.02%	11.33%	7.72%	10.01%	6.09%	7.71%	6.08%	
Morona Santiago	5.14%	8.02%	10.63%	8.03%	10.62%	5.44%	8.02%	2.85%	5.43%	2.84%	
Napo	0.00%	55.65%	10.23%	7.51%	10.22%	6.15%	7.50%	4.79%	6.14%	4.78%	
Orellana	0.00%	12.60%	13.71%	10.79%	13.70%	8.31%	10.78%	6.56%	8.30%	6.55%	
Pastaza	0.04%	7.95%	8.97%	7.33%	8.96%	5.70%	7.32%	4.07%	5.69%	4.06%	
Pichincha	3.35%	8.39%	7.00%	5.97%	6.99%	4.60%	5.96%	3.63%	4.59%	3.62%	
Santa Elena	1.07%	0.66%	7.89%	5.37%	7.88%	2.85%	5.36%	2.25%	2.84%	2.24%	
Santo Domingo de los tsachilas	3.10%	2.59%	4.70%	3.89%	4.69%	3.07%	3.88%	2.26%	3.06%	2.25%	
Sucumbios	0.01%	4.94%	7.58%	5.54%	7.57%	4.27%	5.53%	3.37%	4.26%	3.36%	
Tungurahua	0.00%	30.16%	4.26%	3.33%	4.25%	2.40%	3.32%	1.93%	2.39%	1.92%	
Zamora Chinchipe	0.24%	8.31%	14.85%	10.25%	14.84%	7.90%	10.24%	6.23%	7.89%	6.22%	

- Atraso Máximo tolerable por operación**

Línea de crédito	Escenario Adecuado	Escenario Tolerable	Escenario Observación
Productivo y Comercial	0.00-0.15	0.1501-0.36	0.3601- En adelante
Microcrédito	0.00-0.15	0.1501-0.36	0.3601- En adelante
Consumo	0.00-0.15	0.1501-0.36	0.3601- En adelante
Inmobiliario	0.00-0.30	0.3001-0.40	0.4001- En adelante

- Límites para Análisis de Cascadas:** Por escenarios: mejora, se mantiene o empeora.

a) **Mejora:** Porcentaje de migración de operaciones de una calificación de riesgo a una de menor calificación:

			5	4	3	2	1			
		abr.-17	NIVEL DE RIESGO ABRIL							
				-	+	-	+	-	+	-
A2	42.57%	2	9.49%	9.50%	24.04%	24.05%	38.60%	38.59%	48.28%	48.29%
A3	27.08%	4	18.19%	18.20%	28.12%	28.13%	38.05%	38.04%	44.66%	44.67%
B1	24.17%	4	7.60%	7.61%	24.46%	24.47%	41.33%	41.32%	52.55%	52.56%
B2	29.52%	3	17.60%	17.61%	29.47%	29.48%	41.33%	41.32%	49.23%	49.24%
C1	25.89%	4	22.23%	22.24%	32.48%	32.49%	42.73%	42.72%	49.55%	49.56%
C2	19.78%	4	12.55%	12.56%	21.98%	21.99%	31.42%	31.41%	37.69%	37.70%
D	19.70%	3	6.35%	6.36%	13.25%	13.26%	20.14%	20.13%	24.71%	24.72%
E1	13.28%	3	7.93%	7.94%	13.11%	13.12%	18.29%	18.28%	21.72%	21.73%
E2	0.96%	3	0.13%	0.14%	0.61%	0.62%	1.09%	1.08%	1.39%	1.40%

b) **Mantiene:** Porcentaje de operaciones que al mes de análisis se mantienen con la misma calificación:

			5	4	3	2	1			
		abr.-17	NIVEL DE RIESGO ABRIL							
A1	95.45%	2	79.65%	79.66%	86.31%	86.32%	92.97%	92.98%	95.47%	95.48%
A2	48.32%	3	38.52%	38.53%	47.17%	47.18%	55.81%	55.82%	64.46%	64.47%
A3	56.01%	3	44.76%	44.77%	51.90%	51.91%	59.04%	59.05%	66.18%	66.19%
B1	58.30%	3	91.21%	91.20%	69.72%	69.71%	55.38%	41.04%	55.37%	41.03%
B2	49.67%	2	93.73%	72.84%	93.72%	51.94%	72.83%	36.26%	51.93%	36.25%
C1	47.72%	3	67.52%	55.92%	67.51%	44.32%	55.91%	38.51%	44.31%	38.50%
C2	40.65%	3	66.03%	53.34%	66.02%	40.64%	53.33%	34.29%	40.63%	34.28%
D	46.49%	3	71.46%	56.46%	71.45%	41.45%	56.45%	33.94%	41.44%	33.93%
E1	54.46%	3	76.96%	63.43%	76.95%	49.89%	63.42%	43.12%	49.88%	43.11%
E2	98.36%	3	99.65%	99.36%	99.64%	97.95%	99.35%	97.38%	97.94%	97.37%

c) **Empeora:** Porcentaje de operaciones que al mes de análisis migran a una calificación de mayor riesgo:

			5	4	3	2	1			
	abr.-17	NIVEL DE RIESGO ABRIL								
A1	3.38%	1	9.77%	8.17%	9.76%	6.18%	8.16%	4.59%	6.17%	4.58%
A2	7.96%	1	33.93%	25.62%	33.92%	17.31%	25.61%	11.07%	17.30%	11.06%
A3	15.95%	3	29.37%	22.57%	29.36%	15.78%	22.56%	10.69%	15.77%	10.68%
B1	16.52%	1	61.09%	46.97%	61.08%	32.85%	46.96%	22.26%	32.84%	22.25%
B2	20.05%	1	69.25%	53.98%	69.24%	38.71%	53.97%	27.25%	38.70%	27.24%
C1	25.50%	1	52.77%	41.86%	52.76%	33.67%	41.85%	28.21%	33.66%	28.20%
C2	38.57%	2	68.45%	54.51%	68.44%	44.05%	54.50%	37.07%	44.04%	37.06%
D	32.04%	1	79.96%	63.05%	79.95%	50.35%	63.04%	41.89%	50.34%	41.88%
E1	31.80%	1	54.83%	45.88%	54.82%	39.16%	45.87%	34.68%	39.15%	34.67%

- **Límites Análisis de Tendencias por Saldos**

			5	4	3	2	1			
BANDAS	01/04/2017	VALORACION ABR.17								
A1	81.96%	3	<= 78%	78.04%	80.13%	80.14%	83.95%	83.96%	86.33%	> 86.34%
A2	4.14%	4	<= 3.54%	3.55%	4.19%	4.20%	4.85%	4.86%	5.68%	>= 5.69%
A3	3.33%	2	>4.92%	4.27%	4.92%	3.64%	4.28%	3.00%	3.65%	< 3.00%
B1	2.50%	4	> 2.92%	1.92%	2.91%	0.91%	1.91%	0.61%	0.90%	< 0.62%
B2	2.21%	4	> 3.00%	2.01%	3.00%	1.15%	2.00%	0.83%	1.14%	< 0.83%
C1	1.33%	3	> 2.02%	1.55%	2.02%	0.95%	1.54%	0.50%	0.94%	< 0.50%
C2	0.36%	2	> 0.80%	0.64%	0.80%	0.47%	0.63%	0.23%	0.46%	< 0.23%
D	0.46%	2	> 0.70%	0.49%	0.70%	0.33%	0.48%	0.32%	0.47%	< 0.32%
E1	0.34%	3	> 0.65%	0.58%	0.64%	0.25%	0.57%	0.15%	0.24%	< 0.14%
E2	2.25%	4	>2.45%	1.89%	2.44%	1.32%	1.88%	1.04%	1.31%	< 1.03%

- **Límites de concentración de cartera**

		5	4	3	2	1			
	DATO ABRIL 2017	0.36	0.18	0.36	0.1	0.18	0.0501	0.1	0.05
% part mayor deudor	0.13%								
% aporte a la CER de mayor deudor	0.00%								
% 10 mayores	0.45%								
% aporte a la CER de los 10 mayores	0.00%								
% 100 mayores	2.20%								
% aporte a la CER de los 100 mayores	1.13%								
HHI MAYOR DEUDOR	0.0033								X

- **Límite de participación de las carteras reestructurada y refinanciada**

		>=							<=
		5	4	3	2	1			
PARTICIPACIÓN	01/04/2017	1.50%	1.49%	1.16%	1.15%	0.92%	0.91%	0.76%	0.75%
Refinanciada	0.62%								
Reestructurada	0.28%								
TOTAL CARTERAS	0.91%						X		

- **Límites para riesgo temprano:** para definición de impacto en carteras de corta maduración, es decir, en los cuales su comportamiento de pago es monitoreado desde 1 a 12 meses a partir de la fecha de desembolso:

IMPACTO EN LA MORA		
0.05%		ALTO
0.03%	0.04%	MEDIO
0.00%	0.02%	BAJO

		CARTERA RIESGO GLOBAL	CARTERA TOTAL	MORA					
		46,518,114.40	771,677,011.15	6.03%					
MES MADURACIÓN	TOTAL CARTERA	CER	TOTAL CARTERA	MORA	Impacto en CER	CER GLOBAL - CARTERA VENCIDA DE COSECHA	Impacto en Mora Global		MEDICION TIPO DE IMPACTO PARA CARTERAS DE 12 MESES DE MADURACIÓN
12	Mayo 2016	426,232.28	19,711,855.93	2.16%	0.92%	46,091,882.12	5.97%	0.06%	ALTO
11	Junio 2016	233,930.36	24,124,702.75	0.97%	0.50%	46,284,184.04	6.00%	0.03%	MEDIO
10	Julio 2016	335,236.63	27,516,042.30	1.22%	0.72%	46,182,877.77	5.98%	0.04%	MEDIO
9	Agosto 2016	351,762.56	29,602,186.99	1.19%	0.76%	46,166,351.84	5.98%	0.05%	ALTO
8	Septiembre 2016	147,784.79	30,710,265.92	0.48%	0.32%	46,370,329.61	6.01%	0.02%	BAJO
7	Octubre 2016	130,882.17	32,284,050.69	0.41%	0.28%	46,387,232.23	6.01%	0.02%	BAJO
6	Noviembre 2016	133,946.32	34,220,908.05	0.39%	0.29%	46,384,168.08	6.01%	0.02%	BAJO
5	Diciembre 2016	120,823.42	28,442,068.50	0.42%	0.26%	46,397,290.98	6.01%	0.02%	BAJO
4	Enero 2017	37,349.79	31,880,187.23	0.12%	0.08%	46,480,764.61	6.02%	0.00%	BAJO
3	Febrero 2017	555.41	31,848,753.09	0.00%	0.00%	46,517,558.99	6.03%	0.00%	BAJO
2	Marzo 2017	-	38,156,805.77	0.00%	0.00%	46,518,114.40	6.03%	0.00%	BAJO
1	Abril 2017	-	26,862,227.58	0.00%	0.00%	46,518,114.40	6.03%	0.00%	BAJO

ANEXO N° 9 REPORTES DE RIESGO DE MERCADO

Para la medición de Riesgo de Mercado la Cooperativa se considerará los siguientes reportes que se detallan a continuación.

- Reporte 1 : Brechas de Sensibilidad;
- Reporte 2 : Sensibilidad del Margen Financiero;
- Reporte 3: Sensibilidad al Valor Patrimonial.

Reporte 1: Brechas de Sensibilidad

El Reporte 1 evalúa el impacto que tiene sobre el margen financiero una variación de las tasas de interés. Dependiendo de las fechas en las que se deban reajustar las mismas y de acuerdo a los vencimientos contractuales de activos y pasivos, una variación en las tasas de interés puede reducir el valor esperado del margen financiero. Cabe recalcar que dicho reporte se efectúa distribuyendo los Activos y Pasivos sensibles a tasa de interés en bandas de temporalidad con un horizonte de hasta 360 días.

Reporte 2: Sensibilidad del Margen Financiero

En este reporte se analiza la sensibilidad del margen financiero a través del Gap de duración por variaciones en la tasa de interés, considerando las fechas de reprecación de operaciones a tasa variable o por la reinversión de flujos en otras operaciones, es decir mide impacto en el Margen Financiero si las tasas cambian 100 puntos básicos al reinvertir cada producto tomando como horizonte de análisis un año.

Para este reporte se requiere los flujos contractuales de Capital e Interés de los productos de activo, pasivo y fuera de balance sensibles a tasa de interés y cuyo plazo de vencimiento sea de hasta de 12 meses; partiendo de esta información se calculará el Valor Presente y Duración para cada producto.

Reporte 3: Sensibilidad del Valor Patrimonial

Este reporte busca medir el riesgo de valor económico de los recursos patrimoniales o también denominado Riesgo de Valor del Balance, es decir, se intenta medir el efecto que produciría en la suficiencia patrimonial una desvalorización de los Activos o revalorización de los Pasivos en la Cooperativa. Para el efecto la medición de este riesgo está representada por el valor actual de los flujos a futuro descontados considerando la curva de tasas de rendimiento del mercado para cada operación.

ANEXO N° 10 REPORTES DE LÍQUIDEZ

Para la medición de Riesgo de Liquidez la Cooperativa considerará cuando menos los siguientes reportes:

- Reporte 6: Índice Estructural de Liquidez;
- Reporte 7: Brechas de Liquidez Contractual;
- Reporte 8: Brechas de Liquidez Esperado;
- Reporte 9: Brechas de Liquidez Dinámico.

Reporte 6 Índice de Liquidez Estructural

La medición de la liquidez estructural se orienta a determinar el nivel de estabilidad de las principales fuentes de fondeo de una institución financiera, para así establecer el requerimiento de liquidez mínimo que ésta debería poseer, para lo cual parte de considerar la composición de activos y pasivos líquidos en una posición estática a una fecha determinada y sobre los saldos contables. Esta posición estructural muestra líneas de liquidez comparables con su volatilidad, de tal manera que los activos líquidos muestren una cobertura frente a los pasivos líquidos.

Su objetivo es controlar el nivel de Liquidez diario de la entidad, fuentes de fondeo para toma de decisiones.

Características del Reporte: Dentro de las características se pueden anotar:

- La entidad deberá mantener en todo tiempo una relación entre los activos más líquidos y los pasivos de exigibilidad en el corto plazo, a la que se denominará Índice estructural de liquidez (IEL);
- Este índice de liquidez estructural estará reflejado en dos niveles que serán identificados como de primera línea y de segunda línea respectivamente;
- La liquidez de primera línea debe ser siempre mayor a 2 veces la volatilidad promedio ponderada de las principales fuentes de fondeo, y la liquidez de segunda línea debe ser siempre mayor a 2.5 veces la volatilidad promedio ponderada de las principales fuentes de fondeo y mayor al indicador mínimo de liquidez:
 - Liquidez de primera línea > Volatilidad de primera línea (2 Desv. Estándar);
 - Liquidez de segunda línea > Volatilidad de segunda línea (2.5 Desv. Estándar);
 - Liquidez de segunda línea > Indicador Mínimo de Liquidez.

- Este reporte recoge la posición diaria de liquidez y el promedio semanal, excluyendo días feriados y fines de semana;
- Para el cálculo del indicador de liquidez estructural, es necesario establecer la volatilidad de las fuentes de fondeo;
- Para este reporte se calcula la concentración de los depósitos midiendo el saldo de los 100 mayores depositantes con vencimientos hasta 90 días y extrayendo el 50% de dicho saldo;
- Se debe determinar el indicador mínimo de Liquidez es igual al mayor requerimiento del 50% del monto de los 100 mayores depositantes o el valor absoluto de 2.5 veces la volatilidad de las fuentes de fondeo, dividido para el total de obligaciones de la institución financiera (Denominador de segunda línea).
- En este reporte se considera el análisis de correlación de las fuentes de fondeo, la cual si es negativa significará una forma de mitigación del riesgo, por ejemplo de si dos fuentes de fondeo cuentan con correlación de -1, significará que si la primera aumenta, por ejemplo en 1000 USD, la segunda disminuirá en los mismos 1000 USD y viceversa, si la primera disminuye en 1000 USD, la segunda aumentará en 1000 USD. Por lo tanto el cambio neto siempre será cero, por lo que el nivel de fondeo se mantiene constante. Por el contrario, si dos fuentes de fondeo cuentan con correlación de +1, esto significa que si la primera aumenta en 1000 USD, la segunda también aumentará en 1000 USD, y si la primera disminuye en 1000 USD, la segunda también disminuye en 1000 USD, siendo el cambio neto en 2000 USD o -2000 USD, lo cual implicaría mayor riesgo.
- El VAR representa el valor monetario que pudiera descender en términos globales las fuentes de fondeo en función a su volatilidad, por lo tanto a mayor monto y mayor volatilidad, mayor valor en riesgo.
- Adicionalmente, se realizará el cálculo del indicador de primera y segunda línea discriminando el valor que se mantiene depositado en el BCE como regulatorio.

Reporte 7: Brechas de Liquidez Contractual

Este reporte utiliza un escenario contractual y sirve para determinar el nivel de compensación entre los flujos activos, pasivos, fuera de balance, movimiento neto patrimonial, otros ingresos y gastos operativos, en las diferentes bandas de temporalidad para así establecer la exposición al Riesgo de Liquidez que posee la institución.

Está enfocado a la toma de decisiones para administrar eficientemente la entidad en casos de escenarios pesimistas, tal es así que el CAIR debe revisar periódicamente las posiciones de riesgo que mantienen y actualizar los planes de contingencia.

Se caracteriza por:

- Se distribuyen en las bandas de temporalidad flujos de los diversos productos financieros y no saldos de cuentas contables;
- Los flujos con los cuales se trabaja, son los contractualmente pactados por la Cooperativa sea en productos activos o pasivos, o fuera de balance;
- El reporte registrará tanto los flujos de capital como de interés generado de los productos activos y pasivos sensibles y no sensibles a la tasa de interés;
- Para este reporte se requiere que la Cooperativa incluya también los flujos generados por los rubros de otros ingresos, otros egresos y Movimiento Neto Patrimonial;
- Los productos con fecha contractual vencida como productos de cartera vencida, cartera vencida reestructurada, cartera que no devenga intereses, cartera reestructurada que no devenga intereses, no deben tomarse en consideración, para este reporte;
- Los productos de vencimiento incierto se los tratará en base a la metodología de volatilidad, considerando una serie temporal diaria de por lo menos 4 años, para estimar el comportamiento de volatilidad de estos productos;
- Los productos de vencimiento cierto deben ser tratados según lo contractualmente pactado; mientras que los productos con vencimiento incierto deben ser tratados sobre la base de supuestos sustentados en modelos de comportamiento, con soporte estadístico con un **nivel de confianza mínimo del 90%** y una serie de tiempo de al menos 12 meses;
- En este reporte solo ciertos productos de activo y pasivo deben cuadrar contra el balance, otros no van a cuadrar como son: otros ingresos, otros gastos y movimiento neto patrimonial porque corresponden a proyecciones.

Reporte 8: Escenario Esperado

El reporte 8 mide lo mismo que el reporte 7, no obstante en este reporte se pretende llegar a un nivel de análisis ajustado a la realidad propia de la institución, ya que se incluye supuestos de comportamiento técnicamente sustentados de cada uno de los productos del Activo y Pasivo. Dentro de los comportamientos que se incorporan en este reporte consta la Morosidad para cada uno de los tipos de cartera de crédito, pre cancelaciones y renovaciones tanto para Activos como para Pasivos según como

corresponda y de acuerdo a la disponibilidad de la información.

Está enfocado a la toma de decisiones para administrar eficientemente la entidad, tal es así que el CAIR debe revisar periódicamente las posiciones de riesgo que mantienen y actualizar los planes de contingencia. Adicionalmente este reporte permite manejar información estadística sobre los comportamientos de las operaciones de crédito y de captación con lo cual se pueden tomar decisiones para la elaboración de metas de trabajo para las áreas de negocio.

Para la toma de decisiones la Cooperativa deberá considerar los límites establecidos por el organismo de control para las brechas de liquidez que se mencionan dentro en las políticas de control del presente documento.

Este reporte tiene como base el Reporte No 7: Reporte de Brechas de Liquidez Estático Contractual:

- La característica de este reporte, es la inclusión de supuestos de comportamiento para todos los productos del mismo. Los supuestos deben, adicionalmente tener sustento estadístico, el mismo que deberá ser manejado y conservado por parte de la Unidad de Administración Integral de Riesgos;
- Los supuestos de comportamiento deben ser registrados de forma porcentual;
- Para este escenario la recuperación de productos con fechas contractuales vencidas, puede ser registrado en la última banda o en otras de acuerdo a los supuestos de comportamiento establecidos y que se encuentren sustentados estadísticamente;
- Este reporte tiene un anexo en el mismo que se especificará los principales supuestos utilizados y se deberá complementar con las notas metodológicas en las que se mostrará el comportamiento de las cuentas más relevantes y el análisis estadístico realizado;
- Para este escenario las cuentas con vencimiento incierto también son sometidas a ajustes sobre la base de supuestos o modelos estadísticos de comportamiento con un nivel de confianza mínimo de 90% y una serie de tiempo de al menos 12 meses.

Reporte 9: Brechas de Liquidez Dinámico

Este reporte mide la posición de liquidez en riesgo al igual que los dos anteriores reportes, solo que este además de **incluir** los supuestos del reporte 8, toma en cuenta movimientos proyectados para cada uno de los productos, es decir la planificación financiera entra en el ajuste de montos por medio de tasas de crecimiento anual

esperado por bandas o valores presupuestados mensuales.

Es importante destacar que el reporte toma el principio de negocio en marcha, bajo esta concepción permite observar el comportamiento financiero y de riesgo a lo largo del tiempo, por lo general la planificación se la realiza con un horizonte de un año. La medición de esta compensación por flujos proyectados permitirá establecer la exposición al riesgo de liquidez, que posee la institución a futuro.

Se enfoca a la posibilidad de que la alta dirección observe el comportamiento de la Cooperativa con los movimientos proyectados, y según ellos modificar las estrategias financieras para alcanzar las metas establecidas en la planificación estratégica

Se caracteriza por:

- Este reporte tiene como base la información del reporte No 8: Brechas de Liquidez Esperado;
- La característica principal es la inclusión de los flujos positivos y negativos generados por efecto de la planificación financiera;
- El reporte resulta de la suma o diferencia del flujo proyectado ajustando los flujos registrados en el escenario esperado, en base a la proyección financiera anual elaborado por la institución;
- Es necesario recordar que los planes de contingencia se encuentran muy unidos a los criterios de planificación, ya que de existir un problema de liquidez, la planificación tiene como finalidad plasmar las estrategias de negocio para corregir la posición de riesgo;
- Al igual que en los otros escenarios también se requiere que la Cooperativa registre los flujos de los rubros Otros Ingresos, Otros gastos y Movimiento neto patrimonial;
- La planificación financiera debe estar ajustada a los diferentes productos que se manejan dentro de la institución, es decir las proyecciones deben realizarse vía productos no como agregados de cuentas; es aconsejable que el horizonte de la planificación financiera sea de dos años;
- El incremento o disminución de los flujos proyectados deberán ser ingresados en la herramienta en términos monetarios para cada uno de los productos.

ANEXO # 11 LÍMITES DE EXPOSICIÓN

LÍMITES DE EXPOSICIÓN DEL RIESGO DE MERCADO (TASA DE INTERÉS)

TIPO	ACEPTABLE	OBSERVACIÓN	NO DESEABLE
REPORTE 1 - BRECHAS DE SENSIBILIDAD	+/- 5.75%	+/- 5.76% AL 9%	> 9%
REPORTE 2 - SENSIBILIDAD DEL MARGEN FINANCIERO	+/- 6%	+/- 7% AL 10%	> 10%
REPORTE 3 - SENSIBILIDAD DEL VALOR PATRIMONIAL	+/- 10%	+/- 11% AL 18%	> 18%

LIMITES DE EXPOSICIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

1. Para periodos normales, la volatilidad diaria de segunda línea de las captaciones o fuentes de fondeo principales de la entidad (ahorros a la vista y DPF), se manejará en niveles de hasta 3%;
2. El índice de renovación de DPF se valorará en función de los siguientes criterios:

MIN	MAX	CRITERIO DE VALORACION
MENOR 75%		CRITICO
75.00%	81%	OBSERVACION
82.00%	90%	NORMAL
91.00%	100%	OPTIMO

3. La volatilidad de los fondos de vencimiento incierto (depósitos a la vista 210135), para periodos normales se mantendrá en niveles de hasta el 3% y para operaciones a plazo (cuenta 2103) se mantendrá en niveles de hasta 2%; y,
4. El porcentaje máximo de vencimiento por bandas de temporalidad de los depósitos a plazo fijo por mes no deberá ser mayor del 25%.

La Cooperativa mantendrá para el manejo de los Fondos Disponibles como recursos de alta liquidez, los siguientes límites:

1. Los fondos disponibles con respecto a las captaciones a corto plazo no serán menores al 10%.

Para la medición de este indicador se incluirá en el numerador aquellas cuentas que sean de alta disponibilidad, como son los fondos de inversión que constan dentro del grupo 13, así como aquellas operaciones de reporte que se registran en la cuenta 12.

2. Los depósitos tanto en cuenta de ahorro como en cuenta corriente deben manejarse en entidades financieras cuya calificación de riesgo sea igual o superior de "A".

En el caso de aperturas de cuentas de ahorro o corriente en entidades financieras del exterior, estas cuando menos deberán presentar una calificación individual bancaria A, B o C, emitida por agencias de calificación internacional autorizadas para el efecto; cualquier excepción a la presente política, únicamente será justificada en caso de que la rebaja de calificación esté altamente asociada al riesgo país, mas no a problemas de fortaleza financiera de la entidad en análisis, debiendo ser monitoreada dicha entidad en forma permanente.

Para efectos de aplicación de la presente política, se detalla la definición dada a las calificaciones individuales por agencia Moodys:

Las calificaciones individuales bancarias

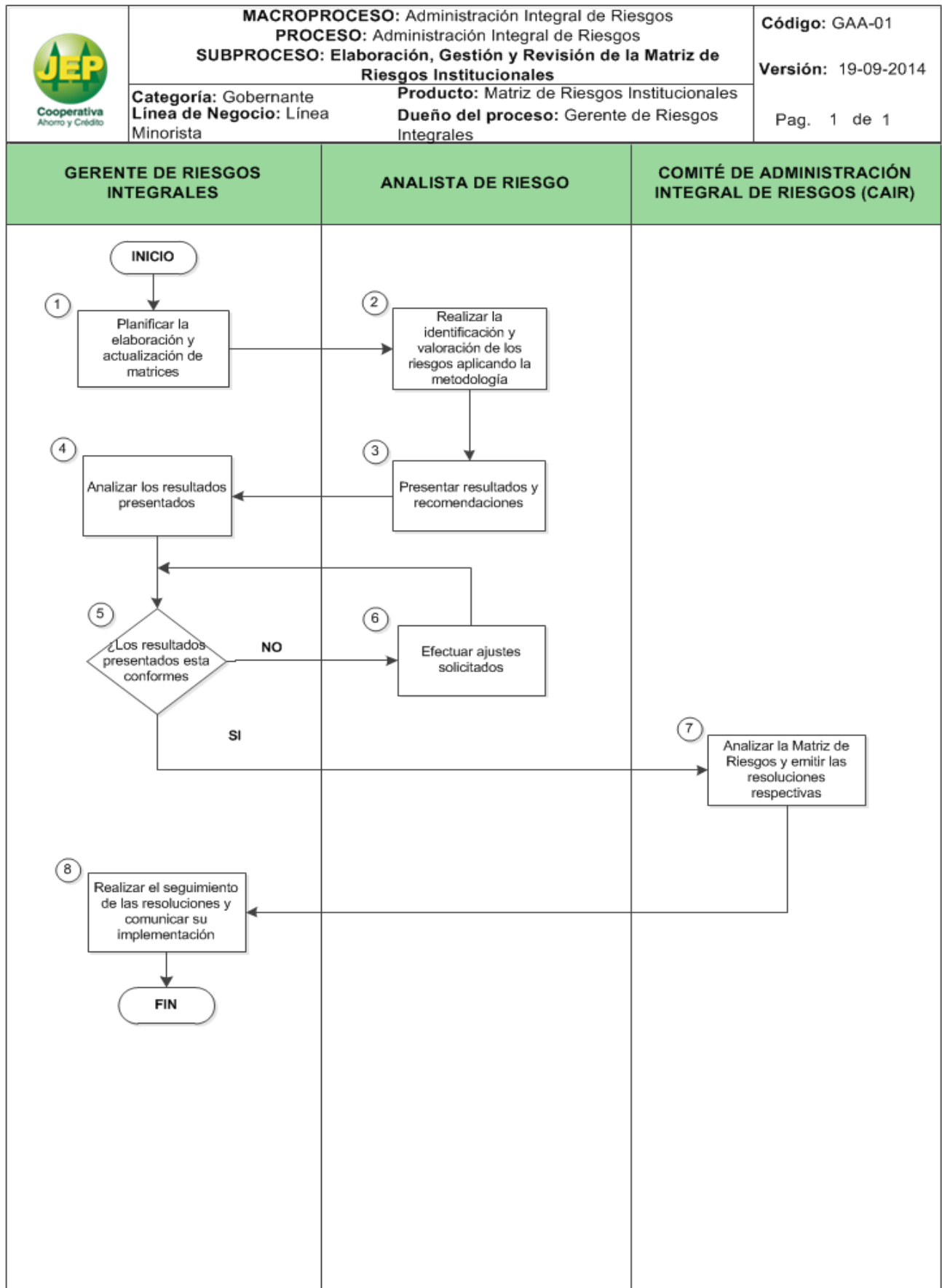
Mody's también califica la fortaleza financiera de cada banco.

- A- "fortaleza financiera intrínseca superior"
- B- "Fuerte fortaleza financiera intrínseca"
- C- "Adecuada fortaleza financiera intrínseca"
- D- "modesta fuerza intrínseca financiera, que puede necesitar algún apoyo exterior a veces"
- E- "Muy modesta fuerza intrínseca financiera, con una probabilidad mayor de ayuda externa periódica"

- a. Con el objeto de mantener una estructura adecuada de activos, se determinan los siguientes límites:
 1. Los niveles de inversión en activos fijos no debe superar el 50% del patrimonio técnico constituido.
 2. La cartera de créditos netos debe representar idealmente entre el 70% y 80% del activo total; no obstante, la evaluación de su cumplimiento mensual, estará de acuerdo a la estructura proyectada para el periodo económico.
- b. A fin de garantizar la diversificación de las captaciones del público, la participación de los 100 mayores depositantes frente al saldo total de captaciones, no deberá ser mayor del 12%; y el índice de permanencia de los

- 100 mayores depositantes medido tres meses después, no deberá ser menor del 75%;
- c. El portafolio de los 100 mayores depositantes no deberá concentrar más del 45% por sector económico y hasta un 12% en un solo socio o cliente;
 - d. Se deberá mantener reservas de liquidez primarias (fondos disponibles) y secundarias (inversiones a corto plazo) necesarias para mantener niveles de cobertura nunca menores del 50% del total de los 100 mayores depositantes con saldos a 90 días;
 - e. La Cooperativa deberá considerar los siguientes límites para los reportes de brechas de liquidez (escenarios esperado y dinámico):
 1. No podrá presentar una posición de “liquidez en riesgo” a 7 días o a 15 días;
 2. Si mantiene una posición de “liquidez en riesgo” para la banda de 30 días, en el siguiente mes no podrá volver a incurrir en posición de “Liquidez en Riesgo” a dicho plazo;
 3. No podrá presentar una posición de “liquidez en riesgo” a 30 días en dos meses, consecutivos o no, durante un mismo ejercicio económico;
 4. Si mantiene una posición de “liquidez en riesgo” para la banda de 60 días, en el siguiente mes no podrá incurrir en posición de “Liquidez en Riesgo” a 60 días y a menos días;
 5. No podrá presentar una posición de “Liquidez en Riesgo” a 60 días en tres meses, consecutivos o no, durante un mismo ejercicio económico;
 6. Si mantiene una posición de “Liquidez en Riesgo” para la banda de 90 días, en el siguiente mes no podrá incurrir en posición de “Liquidez en Riesgo” a 90 días y a menos días;
 7. No podrá presentar una posición de “Liquidez en Riesgo” a 90 días en cuatro meses, consecutivos o no, durante un mismo ejercicio económico; y,
 8. En caso de incurrir en las diferentes posiciones de “liquidez en riesgo”, se activará el respectivo Plan de Contingencia vigente.

ANEXO N° 12 PROCEDIMIENTO MATRIZ DE RIESGOS INTEGRALES





UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ANEXO N° 13 ENTREVISTAS EFECTUADAS A LA UNIDAD DE RIESGOS

CUESTIONARIO PARA LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE RIESGO OPERATIVO DE LA UNIDAD DE RIESGO DE LA COOPERATIVA “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA” CIA. LTDA.

Entrevistador: Carolina Castro M.

Entrevistado: Patricia Pillancela y Digna Vélez

1. ¿Cómo comienza su procedimiento?
Se revisa normativa interna, flujogramas y demás documentación, nos reunimos con el área evaluada y se efectúa un levantamiento de información posterior se realiza una prueba de recorrido.
2. ¿Qué documentos solicita al área evaluada?
Se le solicita documentación que sea de utilidad en nuestra evaluación, tales como bases de datos, reporte de los controles automatizados, etc.
3. ¿Recibe información de otros departamentos?
Si mensualmente se recibe información de diferentes áreas como reclamos, seguridad de la información, tecnología, legal, etc.; los cuales nos reportan eventos de riesgo materializados.
4. ¿Cómo termina el procedimiento?
El procedimiento culmina una vez que se hayan identificado riesgos materiales que mantengan un control débil a los cuales se les recomienda un plan de acción.
5. ¿A quién le envía los resultados del proceso cuando termina su parte?
Primero a la Gerente de riesgos para su revisión y posterior al jefe del área evaluada para que efectúe sus observaciones o comentarios.
6. ¿Con que sistema trabajan hoy en día?
Se trabaja con un sistema analítico y sistemático.
7. ¿Cuáles son las cosas que encuentran más difíciles en el proceso actual y que cosa piensan que puede ser cambiada para mejor?



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

El procedimiento para la identificación de riesgos se encuentra incompleto, sobre todo en lo referente a la comunicación de resultados, pues no son oportunos, el proceso no es claro y genera retrasos.

8. ¿Existe algún requerimiento que se necesita implementar?
Se necesita completar el proceso y simplificar la comunicación de resultados, de manera que lleguemos antes que otras áreas con la prevención y no dejar que se materialice, la mayoría de veces Auditoría Interna llega mucho antes que nosotros con eventos que ya afectaron a la cooperativa, los cuales nosotros debimos prevenir.
9. ¿Cuál es el software que usan para realizar su trabajo?
En riesgo operativo actualmente se utiliza el sistema "gestión de riesgos" no obstante el mismo se encuentra obsoleto desde que entró en vigencia la resolución 128-2015-F de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
10. ¿Existe otro software que usan durante el día?
No.
11. ¿Reescriben información de un sistema a otro? ¿Cuál es esta información?
No, pero se reescribe de la matriz en Excel al sistema "gestión de riesgo" lo cual retrasa nuestra labor.
12. ¿Qué recomienda que se debe mejorar en el proceso?
Innovarlos.
13. ¿Cuánto tiempo requiere para efectuar su labor?
Depende de la evaluación que se efectuó pero generalmente un mes.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

CUESTIONARIO PARA LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE RIESGO DE CREDITO DE LA UNIDAD DE RIESGO DE LA COOPERATIVA “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA” CIA. LTDA.

Entrevistador: Carolina Castro M.

Entrevistado: Patricia Pillancela y Johanna Salazar.

1. ¿Cómo comienza su procedimiento?
Se solicitan bases de datos al área de producción, se mantiene scripts ya determinados para extraer la información.

2. ¿Qué documentos solicita al área de créditos?
Generalmente reportes de mora y colocación que ayuden en las identificaciones riesgos de acuerdo a lo que se esté evaluando.

3. ¿Recibe información de otros departamentos?
Si se recibe información de las áreas de negocio como cobranzas y operaciones, los cuales remiten reportes estadísticos de ciertos productos a fin de mes

4. ¿Cómo termina el procedimiento?
El procedimiento termina una vez que se ha podido establecer factores de riesgo tanto interno como externo, los cuales se da a conocer a las áreas de negocio y alta dirección para que se tome las decisiones pertinentes del caso, no solo vemos riesgos también si se identifica una oportunidad se da a conocer.

5. ¿A quién le envía los resultados del proceso cuando termina su parte?
A la Gerente de riesgos para su revisión y ella se encarga de remitir a las áreas de negocio y alta dirección.

6. ¿Con que sistema trabajan hoy en día?
Se utilizan varios sistemas de la cooperativa para obtener información.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

7. ¿Cuáles son las cosas que encuentran más difíciles en el proceso actual y que cosa piensan que puede ser cambiada para mejor?
El problema se encuentra en la identificación y medición, pues hace falta metodologías claras, además no ha existido una actualización de procesos que permita actualizar indicadores, lo que permitiría actualizar límites también.
8. ¿Existe algún requerimiento que se necesita implementar?
Es necesario implementar un proceso claro en lo referente a medición y control de riesgo de crédito.
9. ¿Cuál es el software que usan para realizar su trabajo?
Ninguno.
10. ¿Existe otro software que usan durante el día?
FIT I y II
11. ¿Reescriben información de un sistema a otro? ¿Cuál es esta información?
No.
12. ¿Qué recomienda que se debe mejorar en el proceso?
Aclarar el proceso de medición pues es confuso además no existe un procedimiento claro para la comunicación de resultados.
13. ¿Cuánto tiempo requiere para efectuar su labor?
Los 15 primeros días del mes y 10 días más para la comunicación.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

CUESTIONARIO PARA LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ DE LA UNIDAD DE RIESGO DE LA COOPERATIVA “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA” CIA. LTDA.

Entrevistador: Carolina Castro M.

Entrevistado: Patricia Pillancela y María Dolores Astudillo

1. ¿Cómo comienza su procedimiento?
Se solicita bases al área de producción y se verifica que estén correctas contablemente.
2. ¿Qué documentos solicita al área evaluada?
Se le solicita información contable, financiera y administrativa para los análisis.
3. ¿Recibe información de otros departamentos?
No a menos que sea necesario en el proceso de identificación.
4. ¿Cómo termina el procedimiento?
Cuando se haya mitigado ciertos eventos identificados en el proceso de evaluación de las estructuras generadas a inicios de mes.
5. ¿A quién le envía los resultados del proceso cuando termina su parte?
A la gerente de riesgos y posterior al financiero.
6. ¿Con que sistema trabajan hoy en día?
Se trabaja con un sistema analítico y sistemático.
7. ¿Cuáles son la cosas que encuentran más difíciles en el proceso actual y que cosa piensan que puede ser cambiada para mejor?
La supervisión, pues esta se efectúa cuando se culmina todo el proceso lo cual muchas veces incide en reprocesos, sería más efectivo una revisión al término de cada procedimiento o con cierta periodicidad.
8. ¿Existe algún requerimiento que se necesita implementar?



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

La supervisión periódica de manera que los informes sean más oportunos y de acuerdo a lo requerido por la gerente de riesgos, falta de retroalimentación.

9. ¿Cuál es el software que usan para realizar su trabajo?
El SGR, al momento se encuentra actualizando.
10. ¿Existe otro software que usan durante el día?
Si, Investor (portafolio de inversiones) y el focus financiero.
11. ¿Reescriben información de un sistema a otro? ¿Cuál es esta información?
Si, del Investor al SGR pero no se reescribe se carga, sin embargo toma tiempo.
12. ¿Qué recomienda que se debe mejorar en el proceso?
Mejorar el sistema para generar estructuras y mejorar el proceso de supervisión.
13. ¿Cuánto tiempo requiere para efectuar su labor?
20 días, de los cuales 12 es para generar bases de datos y reportes.