



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL**  
**ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y**  
**CRÉDITO TENA LTDA., AGENCIA MATRIZ.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**AUTOR:**

**FREDY RAÚL CARRILLO VIMOS**

Riobamba – Ecuador

2022



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL**  
**ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y**  
**CRÉDITO TENA LTDA., AGENCIA MATRIZ.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**AUTOR:** FREDY RAÚL CARRILLO VIMOS

**DIRECTORA:** ING. CARMEN AMELIA SAMANIEGO

Riobamba – Ecuador

2022

**©2022, Fredy Raúl Carrillo Vimos**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Fredy Raúl Carrillo Vimos, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 25 de noviembre del 2022

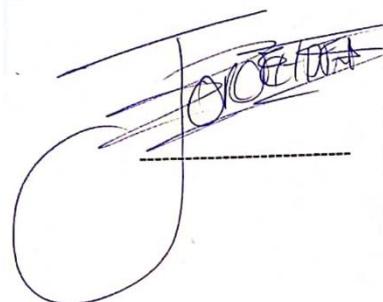
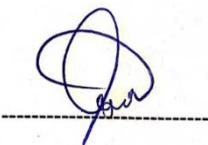
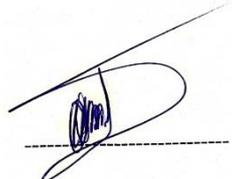
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Fredy Raúl Carrillo Vimos', with a large, stylized initial 'F'.

---

**Fredy Raúl Carrillo Vimos**  
**C.I: 0603988015-5**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TENA LTDA., AGENCIA MATRIZ.**, realizado por el señor **FREDY RAÚL CARRILLO VIMOS**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Jorge Luis Chafla Granda <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-11-25
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo <b>DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2022-11-25
Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango <b>ASESORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2022-11-25

## **DEDICATORIA**

A mi preciosa esposa por su amor y su apoyo incondicional, pues ella sentó en mí la base de la responsabilidad y el deseo de superación, en ella tengo un espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarla cada día más. A mis abuelitos maternos, quienes desde mi niñez fueron mis maestros de vida, de quienes aprendí que todo se consigue con esfuerzo, que si tengo un sueño lo puedo lograr. a mis padres por haberme guiado y haberme motivado a superarme. A todos ellos, esta dedicatoria, los amo.

Fredy

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero expresar este agradecimiento a Dios por haberme brindado la sabiduría y la fuerza para poder superar cada barrera que se presentó a lo largo de mi vida, y brindarme la oportunidad de hoy ser un profesional. A mis maestros, personas con grandes virtudes, quienes se esforzaron por apoyarme a llegar al punto en el que me encuentro.

Fredy

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Marco de referencias.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1. Modelo .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.2. Gestión .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.3. Modelo de gestión.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.4. Modelo de gestión de riesgos .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.5. Riesgos .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.5.1. Riesgos en instituciones financieras .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.5.2. Riesgo financiero .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.5.3. Riesgo de crédito.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.5.4. Riesgo de tasa de interés .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.5.5. Riesgo de tipo de cambio.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.5.6. Riesgos de liquidez.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.5.7. Riesgo legal .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.5.8. Riesgo operativo .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.6. Factores del riesgo operativo.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.7. Categorización de eventos de pérdida por riesgo operativo.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.7.1. Fraude interno .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.7.2. Fraude externo.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.7.3. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.7.4. Clientes, productos y prácticas empresariales .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.7.5. Daños a activos materiales.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.7.6. Interrupción del negocio y fallos en los sistemas .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.7.7. Ejecución, entrega y gestión de procesos.....</b>	<b>15</b>

1.1.8.	<i>Créditos</i> .....	15
1.1.8.1.	<i>Tipos de créditos</i> .....	15
1.1.9.	<i>Control interno</i> .....	17
1.1.10.	<i>Objetivos del control interno</i> .....	17
1.1.11.	<i>Importancia del control interno</i> .....	18
1.1.12.	<i>Metodología para implementar un modelo de gestión de control interno basado en el modelo COSO III</i> .....	18
1.1.12.1.	<i>Identificación del riesgo</i> .....	18
1.1.12.2.	<i>Valoración del riesgo</i> .....	18
1.1.12.3.	<i>Mapa de riesgos</i> .....	20
1.1.13.	<i>Coso</i> .....	20
1.1.14.	<i>Componentes del coso III</i> .....	21
1.1.14.1.	<i>Ambientes de control</i> .....	21
1.1.14.2.	<i>Evaluación de riesgo</i> .....	22
1.1.14.3.	<i>Actividades de control</i> .....	22
1.1.14.4.	<i>Información y comunicación</i> .....	22
1.1.14.5.	<i>Supervisión</i> .....	23
1.1.15.	<i>Cooperativas de ahorro y créditos</i> .....	23
1.1.15.1.	<i>Ley de economía popular y solidaria en Ecuador</i> .....	23
1.1.15.2.	<i>Actualidad del sistema cooperativo de ahorro y crédito</i> .....	24
1.1.15.3.	<i>Importancia de las cooperativas en el ecuador</i> .....	24
1.1.15.4.	<i>Segmentación del sector financiero popular y solidario</i> .....	25
1.2.	<b>Marco conceptual</b> .....	25
1.3.	<b>Interrogante del estudio</b> .....	26
1.3.1.	<i>Idea a defender</i> .....	26

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	27
2.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	27
2.2.	<b>Nivel de investigación</b> .....	27
2.3.	<b>Tipo de investigación</b> .....	27
2.4.	<b>Población y muestra</b> .....	28
2.4.1.	<i>Población de la empresa</i> .....	28
2.4.2.	<i>Muestreo</i> .....	29
2.5.	<b>Métodos</b> .....	29

2.5.1.	<i>Técnicas</i> .....	30
2.5.2.	<i>Instrumentos</i> .....	31
2.5.3.	<i>Variables</i> .....	32
2.5.3.1.	<i>Variable independiente</i> .....	32
2.5.3.2.	<i>Variable dependiente</i> .....	33

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS</b> .....	34
3.1.	<b>Marco de resultados</b> .....	34
3.1.1.	<i>Ficha de observación</i> .....	34
3.1.2.	<i>Entrevistas</i> .....	36
3.1.3.	<i>Encuesta</i> .....	40
3.1.4.	<i>Análisis documental</i> .....	54
3.1.5.	<i>Análisis de estados financieros</i> .....	58
3.2.	<b>Identificación de riesgos</b> .....	70
3.2.1.	<i>Ambiente de control</i> .....	71
3.2.2.	<i>Calificación del riesgo</i> .....	72
3.2.3.	<i>Actividad de control</i> .....	73
3.2.4.	<i>Información y comunicación</i> .....	74
3.2.5.	<i>Supervisión y monitoreo</i> .....	75
3.3.	<b>Calificación de nivel de riesgo y confianza</b> .....	75
3.3.1.	<i>Ambiente de control</i> .....	76
3.3.2.	<i>Evaluación del riesgo</i> .....	77
3.3.3.	<i>Actividad de control</i> .....	78
3.3.4.	<i>Información y comunicación</i> .....	79
3.3.5.	<i>Supervisión y monitoreo</i> .....	79
3.3.6.	<i>Evaluación y calificación del nivel de riesgo y confianza</i> .....	80
3.4.	<b>Propuesta</b> .....	84
3.4.1.	<i>Identificación del riesgo</i> .....	89
3.4.2.	<i>Medición y evaluación del riesgo operativo</i> .....	91
3.4.2.1.	<i>Matriz de riesgos</i> .....	96
3.4.3.	<i>Control y mitigación</i> .....	97
3.4.4.	<i>Monitoreo</i> .....	99
3.4.5.	<i>Plan de acción</i> .....	100
3.4.5.1.	<i>Ambiente de control</i> .....	100

<b>3.4.5.2.</b>	<i>Evaluación del riesgo</i> .....	101
<b>3.4.5.3.</b>	<i>Actividades de control</i> .....	102
<b>3.4.5.4.</b>	<i>Información y comunicación</i> .....	104
<b>3.4.5.5.</b>	<i>Supervisión y monitoreo</i> .....	105
 <b>CONCLUSIONES</b> .....		106
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		107
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Tipos de créditos.....	15
<b>Tabla 2-1:</b>	Matriz de probabilidad.....	19
<b>Tabla 3-1:</b>	Matriz de impacto.....	19
<b>Tabla 4-1:</b>	Riesgo inherente .....	20
<b>Tabla 5-1:</b>	Nivel del riesgo .....	20
<b>Tabla 6-1:</b>	Total, de Activos de las cooperativas por segmentos .....	24
<b>Tabla 7-1:</b>	Nueva segmentación del Sistema Financiero Popular y Solidario .....	25
<b>Tabla 1-3:</b>	Ficha de observación .....	34
<b>Tabla 2-3:</b>	Guía de entrevista al Gerente .....	36
<b>Tabla 3-3:</b>	Entrevista al responsable de Créditos y Cobranzas .....	39
<b>Tabla 4-3:</b>	Nivel académico .....	41
<b>Tabla 5-3:</b>	Perfiles laborales .....	42
<b>Tabla 6-3:</b>	Tiempo laboral .....	43
<b>Tabla 7-3:</b>	Proceso de gestión de riesgos operativos.....	44
<b>Tabla 8-3:</b>	Controles que determinen riesgos operativos.....	45
<b>Tabla 9-3:</b>	Capacidad y Experiencia para asumir los cargos .....	46
<b>Tabla 10-3:</b>	Informes de riesgos operativos.....	47
<b>Tabla 11-3:</b>	Normativa de riesgos operativos emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria .....	48
<b>Tabla 12-3:</b>	Verificación destino de créditos colocados.....	49
<b>Tabla 13-3:</b>	Quejas de los clientes.....	50
<b>Tabla 14-3:</b>	Capacitaciones al personal de créditos y cobranzas .....	51
<b>Tabla 15-3:</b>	Causas del riesgo operativo.....	52
<b>Tabla 16-3:</b>	Informes de actividades mensuales.....	53
<b>Tabla 17-3:</b>	Revisión y análisis de expedientes crediticios (ANEXO 5).....	55
<b>Tabla 18-3:</b>	Estado de Situación Financiera .....	59
<b>Tabla 19-3:</b>	Estado de resultados .....	65
<b>Tabla 20-3:</b>	Índice de morosidad.....	68
<b>Tabla 21-3:</b>	Índice de liquidez.....	69
<b>Tabla 22-3:</b>	Cuestionario de control interno - ambiente de control.....	71
<b>Tabla 23-3:</b>	Cuestionario de control interno - evaluación de riesgo.....	72
<b>Tabla 24-3:</b>	Cuestionario de control interno - actividades de control.....	73
<b>Tabla 25-3:</b>	Cuestionario de Control interno - Información y Comunicación .....	74

<b>Tabla 26-3:</b>	Cuestionario de control interno – supervisión y monitoreo .....	75
<b>Tabla 27-3:</b>	Calificación de riesgo y nivel de confianza – ambiente de control .....	76
<b>Tabla 28-3:</b>	Calificación de riesgo y nivel de confianza – evaluación de riesgo .....	77
<b>Tabla 29-3:</b>	Calificación de riesgo y nivel de confianza – actividades de control .....	78
<b>Tabla 30-3:</b>	Calificación de riesgo y nivel de confianza – información y comunicación.....	79
<b>Tabla 31-3:</b>	Clasificación de riesgo y nivel de confianza – supervisión y monitoreo .....	79
<b>Tabla 32-3:</b>	Clasificación de resultados obtenidos .....	80
<b>Tabla 33-3:</b>	Calificación del nivel del riesgo por componentes. ....	81
<b>Tabla 34-3:</b>	Identificación de riesgos .....	89
<b>Tabla 35-3:</b>	Probabilidades .....	92
<b>Tabla 36-3:</b>	Impacto .....	92
<b>Tabla 37-3:</b>	Mapa de Calor .....	93
<b>Tabla 38-3:</b>	Tabla de valores.....	93
<b>Tabla 39-3:</b>	Matriz de riesgos .....	96
<b>Tabla 40-3:</b>	Control y monitoreo.....	97
<b>Tabla 41-3:</b>	Plan de acción - ambiente de control.....	100
<b>Tabla 42-3:</b>	Plan de acción - evaluación del riesgo.....	101
<b>Tabla 43-3:</b>	Plan de acción - actividades de control.....	102
<b>Tabla 44-3:</b>	Plan de acción - información y comunicación.....	104
<b>Tabla 45-3:</b>	Plan de acción - supervisión y monitoreo .....	105

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-1:</b>	Categorización de eventos de pérdida por riesgo operativo.....	13
<b>Ilustración 2-1:</b>	Factores de control interno.....	21
<b>Ilustración 1-3:</b>	Nivel académico.....	41
<b>Ilustración 2-3:</b>	Perfiles laborales .....	42
<b>Ilustración 3-3:</b>	Tiempo laboral .....	43
<b>Ilustración 4-3:</b>	Proceso que gestione el riesgo .....	44
<b>Ilustración 5-3:</b>	Políticas internas .....	45
<b>Ilustración 6-3:</b>	Capacidad y experiencia para asumir los cargos.....	46
<b>Ilustración 7-3:</b>	Informes de riesgos operativos.....	47
<b>Ilustración 8-3:</b>	Normativa de riesgos operativos emitidas por la Superintendencia de Economía.....	48
<b>Ilustración 9-3:</b>	Verificación destino de créditos colocados.....	49
<b>Ilustración 10-3:</b>	Quejas de los clientes .....	50
<b>Ilustración 11-3:</b>	Capacitaciones al personal de créditos y cobranzas .....	51
<b>Ilustración 12-3:</b>	Causas del riesgo operativo .....	52
<b>Ilustración 13-3:</b>	Informes de actividades Mensual.....	53
<b>Ilustración 14-3:</b>	Revisión y análisis de expedientes crediticios .....	56
<b>Ilustración 15-3:</b>	Fondos & Inversiones (Horizontal).....	60
<b>Ilustración 16-3:</b>	Fondos & Inversiones (Vertical).....	60
<b>Ilustración 17-3:</b>	Cartera de Crédito (Horizontal).....	61
<b>Ilustración 18-3:</b>	Cartera de Crédito (Vertical).....	61
<b>Ilustración 19-3:</b>	Provisiones.....	62
<b>Ilustración 20-3:</b>	Obligaciones con el público & obligaciones financieras (Horizontal) .....	62
<b>Ilustración 21-3:</b>	Obligaciones con el público & obligaciones financieras (Vertical) .....	63
<b>Ilustración 22-3:</b>	Capital Social y resultados (Horizontal).....	63
<b>Ilustración 23-3:</b>	Capital Social y resultados (Horizontal).....	64
<b>Ilustración 24-3:</b>	Intereses causados y gastos operacionales (Horizontal) .....	66
<b>Ilustración 25-3:</b>	Intereses causados y gastos operacionales (Vertical) .....	66
<b>Ilustración 26-3:</b>	Intereses y descuentos ganados (Horizontal).....	67
<b>Ilustración 27-3:</b>	Ingresos por servicios y otros ingresos (Horizontal).....	67
<b>Ilustración 28-3:</b>	Ingresos (Vertical).....	68
<b>Ilustración 29-3:</b>	Índice de morosidad .....	69
<b>Ilustración 30-3:</b>	Índice de liquidez .....	70

<b>Ilustración 31-3:</b> Modelo de gestión de riesgos operativos para la cooperativa de ahorro y crédito Tena Ltda. ....	84
<b>Ilustración 32-3:</b> Metodología para la administración del riesgo operativo .....	89

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** FICHA DE OBSERVACIÓN
- ANEXO B:** GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE
- ANEXO C:** GUÍA DE ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE CRÉDITOS
- ANEXO D:** ENCUESTA A PERSONAL DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
- ANEXO E:** MATRIZ BÁSICA DE CRÉDITOS CON CALIFICACIÓN TIPO E
- ANEXO F:** SOLICITUD CARTA DE AUSPICIO
- ANEXO G:** CARTA DE AUSPICIO
- ANEXO H:** RUC COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TENA LTDA.
- ANEXO I:** OFICIO REQUERIMIENTO DE ESTADOS FINANCIEROS
- ANEXO J:** OFICIO REQUERIMIENTO DE POLÍTICAS Y MANUALES INTERNOS
- ANEXO K:** CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de riesgos que permita minimizar los riesgos operativos que se generan en el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., agencia matriz. El mismo que permitirá identificar, evaluar y mitigar los riesgos detectados en esta área. Para la investigación se utilizó técnicas como fichas de observación, entrevistas, encuestas y análisis documental de 90 expedientes crediticios con calificación de riesgo E, adicional a esto, se levantó información de los estados financieros y se realizó un análisis horizontal y vertical de cada una de las cuentas de los años 2017, 2018, 2019 y 2020, en donde se pudo evidenciar que la cartera de crédito sufrió un déficit en su participación en el total activos y el incremento del nivel de provisiones por concepto de cartera vencida, ocasionando una pérdida de 1.622.041,83 afectando directamente a las utilidades de la institución. Como resultado de esto se concluyó que la institución no cuenta con un modelo de gestión de riesgos operativos lo que ha generado incremento de provisiones durante los años de estudio, de tal forma que se propone un modelo de gestión de riesgos operativos basado en el modelo COSO III control interno, que brinda la posibilidad de obtener una visión global de todas las actividades, desde la determinación de una filosofía organizacional estableciendo un ambiente interno agradable, de calidad y comprometido, incrementando la capacidad de aprovechar la oportunidad estableciendo valor a sus grupos de interés a más de proveer instrumentos prácticos para una mejor gestión de la tecnología crediticia logrando las metas y objetivos institucionales.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN>, <FACTORES OPERATIVOS>, <TECNOLOGÍA CREDITICIA>, <COSO III>, <RIESGO OPERATIVO>, <PROVISIONES>.



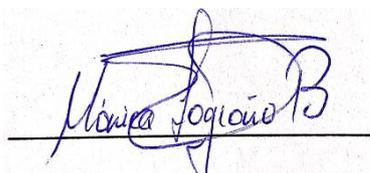
15-12-2022

2414-DBRA-UPT-2022

## ABSTRACT

This work aims to propose a risk management model to reduce the operational risks generated in the credit area of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., parent agency. This model will allow identifying, evaluating, and reducing the risks detected in this area. The research methodology includes techniques such as observation sheets, interviews, surveys, and documentary analysis of 90 credit files with an E-risk rating. In addition, the financial statements provided essential information for data collection. Then, the collected information allowed a horizontal and vertical analysis of each account during 2017, 2018, 2019 and 2020. From this stage, it was possible to determine that the credit portfolio suffered a deficit in its participation in the total assets and the increase in the level of provisions for past-due portfolios, causing a loss of 1,622,041.83, directly affecting the institution's profits. As a result, it was concluded that the institution lacks an operational risk management model, which has generated an increase in provisions during the years of study, so this operational risk management model, based on the COSO III internal control model, is proposed. This model offers the possibility of getting a global vision of all activities, from the determination of an organizational philosophy establishing a pleasant, quality and committed internal environment, increasing the ability to take advantage of the opportunity, and establishing value for its stakeholders in addition to providing practical instruments for better management of credit technology, achieving institutional goals and objectives.

Keywords: <MANAGEMENT MODEL>, <OPERATING FACTORS>, <CREDIT TECHNOLOGY>, <COSO III>, <OPERATIVE RISK>, <PROVISIONS>.

A handwritten signature in blue ink, reading "Mónica Logroño B.", is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Lic. Mónica Logroño B. Mgs.

060274953-3

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., es una institución financiera que viene prestando sus servicios por más de 57 años en la provincia del Napo. La principal función que cumple la cooperativa es la captación de recursos económicos y la colocación de créditos, de esta forma la cooperativa busca la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus socios y clientes. Sin embargo, desde el año 2017 la institución viene presentando una serie de problemas debido a la mala gestión de la tecnología crediticia, lo que dificultó el manejo de la administración de los factores operativos como: personas, procesos, tecnologías de la información y externos, perjudicando su cartera de créditos con una tasa de morosidad del 16% de tal forma que la cooperativa para el año 2019 provisionó 1'622.041,83 debido al castigo de algunos créditos.

Por lo antes expuesto, este tema de investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de riesgos operativos basado en el modelo COSO III por lo cual se revisó varias fuentes bibliográficas que respaldan la efectividad de esta propuesta y se procedió a levantar información a través del cuestionario de control interno de dicho modelo, con la finalidad de identificar y evaluar los eventos críticos que se presentan en esta área. Posterior a eso se ejecutó el cálculo de la probabilidad e impacto de cada uno de los eventos identificados a través de una matriz de riesgo y un mapa de calor. Finalmente, se desarrolló un plan de acción que permita fortalecer los objetivos y los valores institucionales como elemento fundamental de una administración preventiva que minimice la posibilidad de potenciales pérdidas e incremente su eficiencia, para lo cual se plantea implementar mecanismos, procesos, manuales, tecnología y sobre todo contar con un personal calificado con la finalidad de mitigar los riesgos operativos, y de una forma indirecta contribuir a la satisfacción de los socios y clientes, ya que la cooperativa cumple una función muy específica en la economía de libre mercado, como es actuar de intermediario financiero entre ofertantes y demandantes de fondos.

Esta investigación se encuentra conformado por III capítulos, y se detallan a continuación.

**Capítulo I: Marco Teórico Referencial:** Este capítulo está conformado por el planteamiento del problema, formulación, sistematización, objetivos, justificación, antecedentes investigativos, marco teórico, marco conceptual, idea a defender y las variables.

**Capítulo II: Marco Metodológico:** Este capítulo esta direccionado a detallar el tipo, enfoque y diseño de investigación, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaran para definir a profundidad el problema que presenta la cooperativa.

**Capítulo III: Marco de Resultados, discusión y análisis de resultados.** En este apartado se expondrá los resultados obtenidos a través de las metodologías definidas en el capítulo II utilizadas en esta investigación, y el desarrollo de la propuesta, en donde se detallan la estructuración del control interno, la identificación del riesgo, valoración del riesgo según su nivel de riesgo y nivel de confianza, matriz de riesgos, mapa calor y finalmente el plan de acción.

Finalmente, se mencionarán las conclusiones de la investigación y se realizará las recomendaciones para la aplicación del Modelo de Gestión de Riesgos Operativos basado en el Modelo COSO III.

## **Planteamiento de problema**

El Sistema Financiero Popular y Solidario SEPS está integrado por 547 entidades de ahorro y crédito categorizados en 5 segmentos y que representan el 15% del PIB en el Ecuador, registrando en diciembre del 2019 la suma de USD 16 132 millones en activos, USD 13 784 millones en pasivos y USD 2 345 millones en patrimonio, con 7,4 millones de socios.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito conforman uno de los ejes principales para el desarrollo de inclusión económica y social de la provincia del Napo. En la actualidad operan 13 cooperativas de distintos segmentos en esta provincia como actores relevantes dentro del sistema financiero promoviendo el desarrollo comercial y turístico, siendo esta última la fuente principal de la economía de los hogares Napenses (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2019)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., inicia sus actividades legalmente el 9 de enero del año 1964, con su oficina matriz ubicada en la cabecera cantonal del Tena, y sus tres oficinas operativas en los cantones de Archidona, Arosemena Tola y Ahuano, de esta forma la cooperativa busca satisfacer las necesidades y los requerimientos de los socios, ofreciendo diversos productos financieros y no financieros. Sin embargo, durante los últimos tres años de estudio (2017, 2018 y 2019), la institución viene presentando ciertos problemas debido a la mala gestión en la colocación de créditos, mismos que conllevaron a que la institución registre un incremento de provisiones por concepto de cartera de crédito desde el año 2017 por USD. 6.716,46, en el 2018 USD. 236.379,96 mismo que figura el 9% de participación del total de los gastos y para el 2019 USD. 1.622.041,83 con el 41 % de participación. de tal forma que para el año 2019 la cooperativa presentó una pérdida de USD. 1.060.642,65. Producto de la inadecuada tecnología crediticia basada en la combinación de recursos humanos, factores tecnológicos, procedimientos y metodologías que intervienen en el proceso de crédito.

Los factores que incidieron a mala gestión en la colocación de créditos se detallan a continuación.

- Exigüedad en el análisis crediticio en su etapa técnica y financiera, provocando que la recuperación de cartera sea incierta.
- Insuficiente capacitación y actualización de conocimientos de los funcionarios del área de créditos.
- Incumplimiento del manual de función, debido a que el 57% del personal que labora en el área de créditos, no tiene preparación académica que respalde su perfil profesional.
- Falta de un correcto seguimiento al destino del crédito para lo que fue solicitado.
- Inexistencia de un manual de riesgos operativos de créditos

- Carencia de un sistema informático confiable que permita obtener información confiable y de manera oportuna.

### **Formulación del problema**

¿Cómo incide la inexistencia de un Modelo de Gestión de Riesgos operativos en el área de crédito en la cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda.?

### **Delimitación del problema**

- **Área:** Crédito
- **Campo:** Operativo
- **Aspecto:** Modelo de Gestión de Riesgos

**Delimitación espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., agencia matriz.

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Napo
- **Ciudad:** Tena
- **Dirección:** Diaz de pineda 168 y av. 15 de noviembre

**Delimitación tiempo:** La presente investigación se realizará en base a los datos de los años 2017, 2018 y 2019.

### **Sistematización**

¿De qué manera influirá la investigación de fuentes bibliográficas que respalden la ejecución de un Modelo de Gestión de Riesgos Operativos en la Cooperativa Tena Ltda.?

¿Cómo repercutirá el desarrollo de un cuestionario de control interno en la identificación y evaluación de los riesgos en la Cooperativa Tena Ltda.?

¿Cuál será el impacto que genere la propuesta de un Modelo de Gestión de Riesgos Operativos en el área de crédito de la Cooperativa Tena Ltda.?

## **Objetivos**

### **General:**

- Proponer un Modelo de Gestión de Riesgos Operativos en el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., agencia matriz que permita mitigar los riesgos por factores operativos.

### **Específicos:**

- Desarrollar el marco teórico a través de fuentes bibliográficas que respalden esta investigación.
- Identificar y evaluar los riesgos operativos a través del cuestionario de control interno para definir los eventos críticos que se presentan en el área de créditos.
- Establecer un modelo de gestión de riesgos que permita mitigar riesgos por factores operativos en la cooperativa de ahorro y crédito Tena Ltda., agencia matriz.

## **Justificación**

### **Justificación teórica**

Esta investigación se sustentó teóricamente con fuentes directas e indirectas de varios autores, las cuales ayudaron a tener una visión clara, concisa y precisa a la hora de la construcción del marco teórico, con el fin de desarrollar un modelo de gestión de riesgo operativo adecuado que contribuya al mejoramiento de los antecedentes identificados, brindando soluciones oportunas a las necesidades de la institución de tal forma que la cooperativa pueda minimizar su alto índice de provisiones.

### **Justificación metodológica**

En el siguiente tema se utilizó los métodos inductivo y deductivo. Por lo cual esto ayudó a realizar un análisis minucioso de los factores operativos con la finalidad de identificar las variables que dificulten la sostenibilidad operativa del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., una vez que sea demostrado su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación y/o en otras cooperativas.

## **Justificación práctica**

El presente tema de investigación busca contribuir al fortalecimiento, y participación de la cooperativa Tena Ltda., en el mercado financiero de la provincia del Napo, establecerse frente a su trascendente y cada vez más creciente competencia, así como los requerimientos de sus clientes y socios con respecto a la calidad de productos y servicios financieros y no financieros. Por esta circunstancia es necesario implementar un modelo de gestión de riesgos operativos que permita mejorar la tecnología crediticia con el objetivo de reducir las consecuencias y efectos del riesgo debido a fallas e insuficiencias originadas por factores operativos.

Este estudio permitió identificar y mitigar los riesgos que enfrenta la cooperativa continuamente. Además, con el tema propuesto se busca fortalecer los objetivos y los valores institucionales y de una forma indirecta contribuir a la satisfacción de los socios y clientes ya que la cooperativa cumple una función muy específica en la economía de libre mercado, como es actuar de intermediario financiero entre ofertantes y demandantes de fondos. Por un lado, tienen la capacidad de estimular y recibir el ahorro de una sociedad, y por otro, distribuirlo entre los agentes económicos que lo necesitan para llevar a cabo sus actividades de comercio, consumo e inversión, contribuyendo de esta forma al mejoramiento del sistema financiero popular y solidario y la sostenibilidad productiva de la provincia y el cantón.

## **Antecedentes de investigación**

El presente trabajo de investigación se desarrolló a través de un estudio minucioso de temas similares al modelo de gestión de riesgo operativo como una estrategia para minimizar futuros eventos de riesgos que perjudiquen el estado situacional de la cooperativa Tena.

Becerra L (2015) En su Trabajo de Integración Curricular denominado “*Gestión del departamento de créditos y cobranzas y su incidencia en los estados financieros de la cooperativa de ahorro y créditos Guaranda Ltda., periodo 2013*” menciona:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., como problema fundamental posee un alto índice de cartera vencida, ya que los procesos con los que cuentan no son los apropiados para el retorno del crédito otorgado. Se concluyó que no se daba un seguimiento de las actividades que se deberían estar emprendiendo por parte de los socios lo cual implica un alto grado de error por parte de los oficiales de créditos y de las políticas y procedimientos de la COAC. (pág. 168)

Cabrera M (2017) en su tema de investigación “*Gestión de Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.*” menciona:

Los gestores de riesgo deben asegurar que la alta gerencia establezca controles internos y procedimientos de auditoria efectivos; también que tengan políticas para administrar o reducir el riesgo operacional. El jefe de riesgos deberá asegurarse que la cooperativa cuente con planes adecuados y bien probados ante la falla de los principales sistemas, incluyendo instalaciones remotas para protegerse ante tales eventos. El jefe operativo no disponía de registros históricos de eventos de riesgo operativo. Existe escaso control por parte de los supervisores, por lo que el principal problema surge en el área de crédito. Por la concesión de fondos vinculados surgiendo el incumplimiento del manual de políticas y procedimientos de crédito. (pág. 92)

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Marco de referencias

##### 1.1.1. *Modelo*

Para Baltazar C (2016):

Un modelo es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad.

De acuerdo con lo antes mencionado se puede definir, que un modelo es una guía significativa de los procesos que, por lo general, es una forma de explicar y dar a comprender de mejor forma la realidad de lo que se desea realizar.

##### 1.1.2. *Gestión*

Para Montes, Montilla & Mejía (2014) definen:

Es la acción de administrar en dirección del proceso de planeación, manejo de tareas y recursos que conduzcan al logro de los objetivos propuestos por la organización. La gestión consiste finalmente en que un grupo de personas realicen actividades, con el objetivo de obtener ciertos resultados de la manera más eficaz y eficiente posible.

De acuerdo con las definiciones anteriores podemos manifestar que la gestión es un conjunto de operaciones que se ejecutan para dirigir o administrar un conjunto o subconjunto de actividades que se desarrollan dentro de una empresa.

##### 1.1.3. *Modelo de gestión*

“Un modelo de gestión es una herramienta potenciadora para la concentración de las estrategias y el desarrollo de la mejora continua en las organizaciones que utilizan referenciales de calidad, eficiencia y eficacia” (Giraldo, 2018).

Según Álvarez L (2017) “Un modelo de gestión es un conjunto de fases unidas en un proceso continuo que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y continuidad de las políticas, procedimientos y procesos de la organización”.

Un modelo de gestión es un conjunto integrado de varias actividades que constituyen un sistema a través del cual se organiza o combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones de las organizaciones.

#### **1.1.4. Modelo de gestión de riesgos**

“Un modelo de gestión de riesgo es un conjunto de procedimientos que consiste en evaluar y gestionar, con la ayuda de derivados financieros, seguro y mecanismos del grado de exposición de la empresa a distintas fuentes de riesgo” (Grinblatt & Titman , 2003).

El modelo de gestión de riesgo es un proceso que está diseñado para identificar eventos potenciales que de alguna manera pueden perjudicar a las estrategias planteadas por la organización, un modelo bien definido ayuda a proporcionar seguridad a los objetivos de la empresa.

#### **1.1.5. Riesgos**

Para García D (2017) define como riesgo:

La posibilidad de que se sufra un perjuicio de carácter económico, ocasionado por la incertidumbre en el comportamiento de variables económicas a futuro, no solo se limita a ser determinado, sino que se extiende a la medición, evaluación, cuantificación, predicción y control de actividades y comportamiento de factores que afecten el entorno en el cual opera un ente económico. (pág. 2)

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia o no que se produzca un evento adverso que genere pérdidas con un determinado impacto económico para la organización.

##### **1.1.5.1. Riesgos en instituciones financieras**

El riesgo en las instituciones financieras está inmerso en las actividades diarias, estos riesgos pueden ser gestionados, transferidos o en casos excepcionales pueden ser aceptados.

Existen varios tipos de riesgos:

- Riesgo financiero
- Riesgo de crédito
- Riesgo de liquidez
- Riesgo de mercado
- Riesgo operativo
- Riesgo legal

#### 1.1.5.2. *Riesgo financiero*

El riesgo financiero es la probabilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones. Para gestionar efectivamente los riesgos financieros a los que se encuentra expuesta, cualquier organización debe establecer, hacia el interior, un entendimiento común de los riesgos que conlleva su operación, su gestión, su entorno, su entorno y su mercado, así como la posibilidad de ocurrencia, su potencial impacto y la forma en que serán medidos y gestionados (Herrera & Terán , 2008).

#### 1.1.5.3. *Riesgo de crédito*

“Probabilidad de pérdida futura derivada del incumplimiento en tiempo y/o forma de las obligaciones crediticias del cliente como consecuencia del empeoramiento de sus circunstancias económicas particulares y/o de una evolución negativa del contexto en el que desarrolla su actividad” (Superintendencia de Bancos Guatemala, 2017).

El riesgo de crédito supone una variación en los resultados de una cartera de inversión como consecuencia del incumplimiento en los pagos de cualquier tipo de deuda de parte del deudor.

#### 1.1.5.4. *Riesgo de tasa de interés*

El riesgo de tipo de interés es el riesgo asumido, derivado de los cambios, así como volatilidades, que sufren los tipos de interés de activos y pasivos. Los cuales, puedan tener una incidencia directa en los agentes económicos y financieros. Cuando se habla de riesgo de tipos de interés se relaciona con la actitud o deriva negativa que un cambio en éstos pueda representar para los intereses e intenciones de organizaciones y personas que actúan en el mercado. Este riesgo, puede ser negativo o positivo en función del lado del mercado que estemos, así como de la posición que tengamos frente a un activo o pasivo (Pedrosa, 2019).

#### 1.1.5.5. *Riesgo de tipo de cambio*

El riesgo de tipo de cambio es la potencial pérdida, como consecuencia de las fluctuaciones de las divisas. Todo ello, de acuerdo con la volatilidad y posición de ésta en un momento determinado. También se conoce como riesgo cambiario o riesgo de cambio. El riesgo de cambio viene dado cuando se producen transacciones en monedas distintas a la extranjera, ya sea en el propio país o en el exterior. De tal forma que la rentabilidad de la transacción va a depender no sólo de la cuantía económica percibida, sino del valor de esta con respecto a la moneda nacional; durante un periodo de tiempo concreto (Pedrosa, 2019).

#### 1.1.5.6. *Riesgos de liquidez*

Para Uriza H (2019) “Es probabilidad de Incurrir en pérdidas por no disponer de los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones asumidas y no poder desarrollar el negocio en las condiciones prevista se incurrir en cesación de pagos”.

#### 1.1.5.7. *Riesgo legal*

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, (2018) en su Resolución JB-1202-2008 define:

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. (pág. 2)

El riesgo legal es aquel que enfrenta una institución por el marco normativo al que se encuentren sujetas, es decir que es la probabilidad de sufrir pérdidas económicas por el incumplimiento o modificación de la ley.

#### 1.1.5.8. *Riesgo operativo*

Según Estrada I (2018) define:

El riesgo operacional es el resultado de inapropiados o fallidos procedimientos internos susceptibles de administrar por parte del equipo directivo y de situaciones externas no controladas. La identificación, medición, control y mitigación en la gestión de los diferentes tipos de riesgo en las entidades financieras es un tema particularmente relevante para el desarrollo y funcionamiento de estas. Dicha gestión requiere de la vinculación de gran parte del talento humano, recursos financieros y económicos.

El riesgo operativo es la pérdida resultante de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos.

#### 1.1.6. *Factores del riesgo operativo*

De acuerdo con Rodríguez I (2014) los principales factores del riesgo operativo son:

**Recursos humanos:** Posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros factores.

Pérdidas asociadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación.

**Procesos Internos:** Posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de estos.

En tal sentido, podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de

operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

**Tecnología de Información:** Posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la compañía, al atentar contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información.

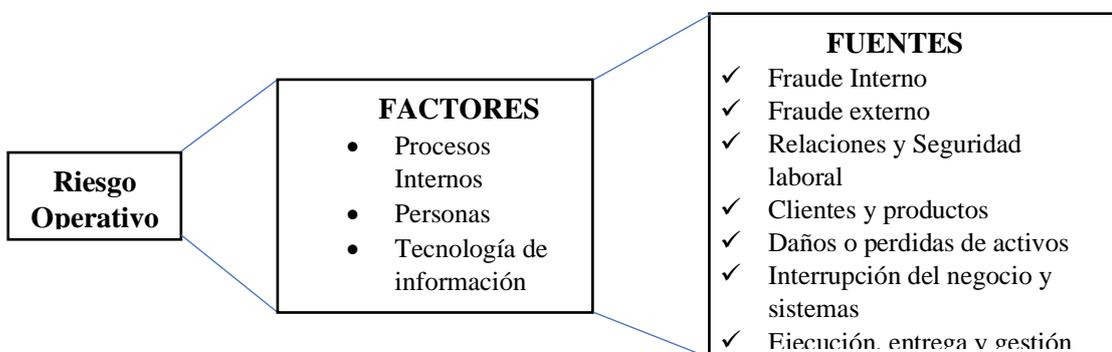
Se pueden definir que son riesgos derivados por fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas TI, a errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinear la TI con los objetivos de negocio, entre otros aspectos. Otros riesgos incluyen la falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

**Eventos Externos:** Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información.

Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros.

### 1.1.7. *Categorización de eventos de pérdida por riesgo operativo*

Según la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (2005) categoriza los eventos operativos de la siguiente manera:



**Ilustración 1-1:** Categorización de eventos de pérdida por riesgo operativo

**Fuente:** Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

#### 1.1.7.1. *Fraude interno*

Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicada, al menos, una parte interna a la empresa; no se consideran los eventos asociados con discriminación en el trabajo. Esta categoría incluye eventos como: fraudes, robos (con participación de personal de la empresa), sobornos, entre otros.

#### 1.1.7.2. *Fraude externo*

Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte un tercero. Esta categoría incluye eventos como: robos, falsificación, ataques informáticos, entre otros.

#### 1.1.7.3. *Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo*

Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con discriminación en el trabajo.

#### 1.1.7.4. *Clientes, productos y prácticas empresariales*

Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.

#### 1.1.7.5. *Daños a activos materiales*

Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos como consecuencia de desastres naturales u otros eventos de fuentes externas.

#### 1.1.7.6. *Interrupción del negocio y fallos en los sistemas*

Pérdidas derivadas de incidencias o interrupciones en el negocio y de fallas en los sistemas.

#### 1.1.7.7. *Ejecución, entrega y gestión de procesos*

Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores. Esta categoría incluye eventos asociados con: captura de transacciones, ejecución y mantenimiento, monitoreo y reporte, entrada y documentación de clientes, gestión de cuentas de clientes, contrapartes de negocio, vendedores y proveedores.

#### 1.1.8. *Créditos*

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros (2018) manifiesta que:

Es el uso de un capital ajeno por un tiempo determinado a cambio del pago de una cantidad de dinero que se conoce como interés. Obtención de recursos financieros en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. Crédito bancario: es un contrato por el cual una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y comisiones según los plazos pactados.

El crédito es un préstamo de dinero que una parte otorga a otra, con el compromiso de que, en el futuro, quien lo recibe devolverá dicho préstamo en forma gradual mediante el pago de cuotas o en un solo pago, con un interés adicional que compensa a quien presta, por todo el tiempo que no tuvo ese dinero.

##### 1.1.8.1. *Tipos de créditos*

**Tabla 1-1:** Tipos de créditos

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Crédito Productivo</b>	Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%, sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial. Se exceptúa la adquisición de franquicias, marcas, pagos de regalías, licencias y la compra de vehículos de combustible fósil

<b>Crédito Comercial Ordinario</b>	Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.
<b>Crédito Comercial Prioritario</b>	Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100,000.00 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario.
<b>Crédito de Consumo Ordinario.</b>	Es el otorgado a personas naturales, cuya garantía sea de naturaleza prendaria o fiduciaria, con excepción de los créditos prendarios de joyas. Se incluye los anticipos de efectivo o consumos con tarjetas de crédito corporativas y de personas naturales, cuyo saldo adeudado sea superior a USD 5,000.00; con excepción de los efectuados en los establecimientos médicos y Educativos.
<b>Crédito de Consumo Prioritario</b>	Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas. Incorpora los anticipos de efectivo o consumos con tarjetas de crédito corporativas y de personas naturales, cuyo saldo adeudado sea hasta USD 5,000.00i con excepción de los efectuados en los establecimientos educativos.
<b>Crédito Educativo</b>	Comprende las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación profesional o técnica de su talento humano, en ambos casos la formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes.
<b>Crédito de Vivienda de Interés Público</b>	Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial sea

	menor o igual a USD 70,000.00 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.00.
<b>Crédito Inmobiliario</b>	Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición de bienes inmuebles destinados a la construcción de vivienda propia no categorizados en el segmento de crédito Vivienda de Interés público, o para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios.
<b>Microcrédito</b>	Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100,000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

### **1.1.9. Control Interno**

De acuerdo con Serrano & Señalín (2017) el control interno es el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos. Por su parte, García M (2014) define a los controles internos que se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa, y de limitar las sorpresas.

### **1.1.10. Objetivos del control interno**

De acuerdo con Camacho, Gil, & Paredes (2017) el control interno tiene como objetivos:

- Promocionar de la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones y calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos de la entidad contra cualquier pérdida, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas reguladoras de las actividades de la entidad.

- Elaborar información financiera válida y confiable y presentarla con oportunidad.

#### **1.1.11. *Importancia del control interno***

De acuerdo con (Estupiñan, 2015) menciona que el “control interno es importante, ya que, este busca resguardar los recursos de una empresa evitando pérdidas por fraudes o negligencias y queden afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización”

El control interno es de gran importancia para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial, no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

#### **1.1.12. *Metodología para implementar un modelo de gestión de control interno basado en el modelo COSO III***

La metodología de gestión de control interno está basada en criterios desarrollados por expertos, por lo tanto, para la calificación de variables se utilizan criterios cualitativos y semi cualitativos.

##### **1.1.12.1. *Identificación del riesgo***

“Los riesgos pueden ser identificados basadas en la experiencia de quienes gestionan los procesos, con lo cual se constituye una base de datos de eventos de riesgos, que posteriormente serán evaluados y calificados” (Sulca & Becerra, 2017).

La identificación del riesgo radica en revisar fuentes de información con eventos de riesgos de acuerdo con su naturaleza y características de los factores de riesgos.

##### **1.1.12.2. *Valoración del riesgo***

Una vez identificados los eventos de riesgo, se debe proceder con la valoración de riesgo, para lo cual se debe construir una matriz de evaluación de riesgos tomando en cuenta las siguientes variables.

**Determinación de:** Megaproceso, Proceso, Subproceso

**Evento de riesgo:** identificación del evento que afecta a consecución de los objetivos de la entidad.

**Numero secuencial:** Número de riesgo identificado

**Descripción del riesgo:** Identificar y describir los eventos negativos que, en caso de ocurrir tengan un impacto adverso en el desarrollo de las funciones de la entidad y afecten la consecución de sus objetivos.

**Factor de riesgo:** Procesos, personas, tecnologías de información y eventos externos.

**Probabilidad:** “Es la probabilidad de ocurrencia del evento, que puede ser medida con criterios de frecuencia o factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo” (Sulca & Becerra, 2017).

Matriz con tres escalas de medición, con criterios cualitativos, de acuerdo con lo siguiente.

**Tabla 2-1:** Matriz de probabilidad

Valor	Escala	Concepto
3	Muy probable	Se espera que ocurra una vez al año y ya haya ocurrido con anterioridad varias veces
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez
1	Improbable	No ha ocurrido nunca, pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancias excepcionales

Fuente: Sulca & Becerra (2017).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Impacto:** Se define el impacto a la consecuencia o la magnitud de sus efectos.

**Tabla 3-1:** Matriz de impacto

Valor	Escala	Concepto
3	Alto	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, procesos de la entidad.
2	Medio	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, procesos o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.
1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.

Fuente: Sulca & Becerra (2017).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Riesgo inherente:** “Es aquel que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar sus probabilidad o impacto” (Sulca & Becerra, 2017).

**Tabla 4-1:** Riesgo inherente

Valor	Escala	Color
De 1 a 2.99	Bajo	Verde
De 3 a 5.99	Moderado	Amarillo
De 6 a 9	Alto	Rojo

Fuente: Sulca & Becerra (2017).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

#### 1.1.12.3. Mapa de riesgos

Según (Rodríguez, Piñera, & Monelos, 2013) menciona que un mapa de calor “es una herramienta que permite identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia”

**Tabla 5-1:** Nivel del riesgo

Nivel del riesgo	Límite inferior	Límite Superior	Colorimetría
Riesgo Bajo	1.00	2.99	Verde
Riesgo Medio	2.00	5.99	Amarillo
Riesgo Alto	3.00	9.00	Rojo

Fuente: Sulca & Becerra (2017).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

#### 1.1.13. Coso

“Es una comisión que fue formada por cinco organizaciones de contadores y auditores de los Estados Unidos, que se denominó Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), siendo estas organizaciones” (Hernandez, 2017).

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- El Instituto de Auditores Internos (IIA)
- El Instituto de Contadores Gestión (IMA).
- Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI)

Para (Montoya, 2019) el modelo “COSO” lo define:

Técnicas de control interno y criterios para una eficiente gestión de la organización. Siendo así, el informe COSO plantea que el control interno sea un proceso integrado, que forme parte de los procesos de los negocios y no pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos

#### 1.1.14. Componentes del coso III



**Ilustración 2-1:** Factores de control interno

Fuente: Sotomayor, Rodrigo, (2015).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

##### 1.1.14.1. Ambientes de control

“El éxito de la gestión depende en buena parte del ambiente de control, el cual comprende fundamentalmente el marco legal, los cuales buscan salvaguardar los recursos humanos, tecnológicos, financieros, procurando alcanzar resultados eficientes, eficaces y económicos en su manejo” (Vergara, 2018).

#### Principios:

- Integridad y valores éticos
- Ejerce responsabilidad de supervisión
- Establece estructura, autoridad y responsabilidad.
- Demuestra compromiso para la competencia.
- Hace cumplir con la responsabilidad.

#### 1.1.14.2. *Evaluación de riesgo*

“La adecuada identificación de riesgos se ha convertido en un elemento indispensable en la administración financiera, esto debido a que las organizaciones se desenvuelven en un entorno cada vez más globalizado y sofisticado, donde es importante anticiparse a situaciones adversas” (Serrano & Señalín, 2017).

#### **Principios:**

- Especifica objetivos relevantes.
- Identifica y analiza los riesgos.
- Evalúa el riesgo de fraude.
- Identifica y analiza los cambios importantes.

#### 1.1.14.3. *Actividades de control*

“Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones del jefe de Servicio para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos” (Caldanas, 2015).

#### **Principios:**

- Selecciona y desarrolla actividades de control.
- Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.
- Se implementa a través de políticas y procedimientos.
- Usa información relevante.

#### 1.1.14.4. *Información y comunicación*

“La información y comunicación eficaces son vitales en la aplicación del control interno para la consecución de los objetivos institucionales. La Administración requiere tener acceso a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos” (Torres, 2017).

**Principios:**

- Comunicación internamente
- Comunicación externamente

**1.1.14.5. Supervisión**

Para la Auditoría Superior de la Federación (2014) define a la supervisión como:

Un proceso dinámico que tiene que adaptarse continuamente a los riesgos y cambios a los que se enfrenta la institución, la supervisión del control interno es esencial para contribuir a asegurar que el control interno se mantiene alineado con los objetivos institucionales, el entorno operativo, las disposiciones jurídicas aplicables, los recursos asignados y los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos, todos ellos en constante cambio. La supervisión del control interno permite evaluar la calidad del desempeño en el tiempo y asegura que los resultados de las auditorías y de otras revisiones se atiendan con prontitud. Las acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales (pág. 47)

**Principios:**

- Conduce evaluaciones continuas e independientes
- Evalúa y comunica deficientes.

**1.1.15. Cooperativas de ahorro y créditos****1.1.15.1. Ley de economía popular y solidaria en Ecuador**

Una vez declarado el sistema económico del Ecuador, como social y solidario, era necesario que el país contara con una normativa que sectorice a las entidades financieras, es decir una normativa específica para cada una de las distintas formas de organización financiera. El 27 de febrero de 2012, la cual considera a la economía popular y solidaria como: “forma de organización económica donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad,

orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, de lucro y acumulación de capital (Morales M. , 2018).

La Ley de economía popular y solidaria en Ecuador, reconoce los distintos tipos de sectores pertenecientes a dicho sistema: sector asociativo, sector comunitario, sector cooperativo, unidades económicas populares, cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro, entidades asociativas o solidarias, cajas o bancos comunales. Mediante este reconocimiento, se busca la regularización del sector de la economía informal, ya que el mismo representa casi el 50% de la fuerza laboral del país; para realizar el proceso de regulación y supervisión en estas entidades, se crea también la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### 1.1.15.2. Actualidad del sistema cooperativo de ahorro y crédito

En la actualidad existen 547 cooperativas de ahorro y crédito, las cuales están divididas en segmentos, de acuerdo con el valor total de activos que poseen. Analizando al sistema financiero, son más el número de entidades cooperativas existentes en relación con las entidades bancarias, ya que en los últimos años estas instituciones se han constituido con la finalidad de llegar hacia más sectores de la población y llegar hacia una verdadera integración financiera. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2019).

**Tabla 6-1:** Total, de Activos de las cooperativas por segmentos

Categoría	Número de entidades	Activos (millones USD)
Segmento 1	43	12,399
Segmento 2	49	1,884
Segmento 3	89	861
Segmento 4	168	448
Segmento 5	198	93
Total	547	15,685

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

#### 1.1.15.3. Importancia de las cooperativas en el Ecuador

Las cooperativas de ahorro y crédito permiten el acceso y el uso de los servicios financieros por parte de la población excluida, es decir, estas entidades se enfocan en la realización de una verdadera inclusión financiera, y busca llegar a todos los sectores de la población mediante el servicio que ellas ofrecen. Entre las actividades de inclusión que realizan las entidades financieras están: llegar hacia los quintiles más pobres de la población, contar con puntos de atención en los

cantones pequeños y sectores rurales; en esto caso, son las cooperativas de ahorro y crédito las que llegan hacia la población tradicionalmente excluida, ya que el servicio de estas entidades se enfoca en el aporte al desarrollo integral de la comunidad (Morales M. , 2018).

#### 1.1.15.4. Segmentación del sector financiero popular y solidario

Según la norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario en el artículo 1 establece que las entidades del SFPS de acuerdo con el tipo de al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

**Tabla 7-1:** Nueva segmentación del Sistema Financiero Popular y Solidario

Segmentos	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000,000.00
2	Mayor de 20'000,00.00 hasta 80'000,000.00
3	Mayor de 5'000,00.00 hasta 20'000,000.00
4	Mayor de 1'000,000.00 hasta 5'000,00.00
5	Hasta 1'000,000.00 Incluye cajas de ahorro, bancos y cajas comunales

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

Las cooperativas que dispongan de un mayor número de activos, es decir aquellas que superan los 80'000,000.00, se encontraran en el segmento I, por otro lado, las COAC que tenga sus activos entre 20'000,000.00 hasta 80'000,000.00 se encontraran en el segmento 2, por otro lado las COAC que están en segmento 3 con aquellas con un capital que está entre los 50 millones y los 20 millones, adicional estas deben tener un vínculo con el territorio en donde estén ubicadas, es decir deben tratar de recuperar en mayor número los créditos que son dados. Esta segmentación se irá actualizando anualmente por la JPRMYF y dependiendo del índice al consumidor.

Para las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran en los demás segmentos, al igual que pasa en las de segmento 3 deben tener un vínculo con sus territorios. Al igual que deben colocar al menos el cincuenta por ciento de los recursos en cada territorio en donde fueron captados (Guevara, 2016).

## 1.2. Marco conceptual

**Tecnología crediticia:** Conjunto de principios, políticas, metodologías de evaluación crediticia y practicas aprendidas y desarrolladas por una entidad, necesarios para el diseño y construcción

de un modelo de gestión para la promoción, selección, evaluación, y aprobación, seguimiento y recuperación del crédito de un determinado producto crediticio (Plasencia, 2017).

**Provisiones:** Son fondos de dinero necesarios que cubren posibles pérdidas de valor del activo por insolvencia en un elemento clave, ya que pueden generar una merma significativa del resultado (Reyes, 2018).

**Cartera castigada:** Se considerará cartera castigada la procedente de la falta de pago de las responsabilidades de créditos y préstamos a su solicitante por un plazo determinado debido al impago de sus obligaciones (Granel, 2019).

**Inclusión financiera:** La inclusión financiera permite un mejoramiento de las condiciones de vida de las personas, permitiendo acceder a productos y servicios financieros que fomenten el ahorro, los cuales son mejor aprovechados al existir una cultura de administración de recursos (Rivera & Guerra, 2017).

**Probabilidad:** El término probabilidad proviene de lo probable, o sea, de aquello que es más posible que ocurra, y se entiende como el mayor o menor grado de posibilidad de que un evento aleatorio ocurra (Fernández, 2018).

**Riesgo inherente:** El riesgo inherente es propio del proceso, que no puede ser eliminado del sistema (Andaros, 2012).

**Riesgo residual:** Es aquel riesgo que subsiste, después de haber implementado controles (Charris, 2015).

### **1.3. Interrogante del estudio**

#### **1.3.1. *Idea a defender***

Como influirá el modelo de gestión de riesgos Operativos en el control de los factores operativos en el área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Tena Ltda.,

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

El presente trabajo tiene un enfoque investigativo cualitativo, ya que permitió conocer las características de las actividades que se desarrollan en el área de créditos y cobranzas e identificar cuáles son los posibles eventos que generan la mala administración de los factores operativos. sin dejar de lado su vínculo socio económico con la población a la que ofrece sus servicios.

#### 2.2. Nivel de Investigación

- **Exploratoria**

“Una investigación exploratoria es un tipo de investigación preliminar que sirve para incrementar el conocimiento sobre una temática poco conocida o estudiada. Generalmente como parte de un proyecto de investigación más profundo” (Baltazar, 2016).

Este nivel de investigación permitió acudir al lugar de los hechos en donde se indagó y cuantificó la situación actual de la cooperativa, logrando identificar los problemas existentes.

- **Descriptiva**

Según Tamayo (2010): «el nivel de investigación descriptiva es un conjunto de observaciones que se realizan en torno a un determinado tema »(p.97) y que conllevan a la puntualización de rasgos referentes al fenómeno en observación.

El aplicar el método descriptivo, permitió conocer las causas de los acontecimientos además de dar una explicación bastante apegada a la realidad de lo sucedido en el departamento de créditos.

#### 2.3. Tipo de investigación

El análisis del trabajo de investigación se trabajó con los tipos de investigación documental, de campo y cualitativa.

- **Investigación documental**

Morales (2016) menciona que “el proceso de investigación documental se dispone, esencialmente, de documentos, que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, lo cual representa la base teórica de objeto de investigación, conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis reflexión e interpretación de dichos documentos” (p.44).

Este método permitió la exploración de ciertos autores teóricos, obteniendo un acercamiento más preciso a nuestro objetivo de estudio, planteando un modelo de gestión de riesgos, proporcionando una solución a las necesidades que presenta la organización.

- **Investigación de campo**

Cabeza et al., (2018) afirman que “la investigación de campo es el análisis o estudio en lugares no determinados específicamente para ello, sino que corresponde al medio en donde se encuentran los sujetos o el objeto de investigación, en donde ocurren los hechos o fenómenos investigados” (p. 23).

En este tipo de investigación fue de gran ayuda para la recolección y registro de la información referente al problema identificado, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos en este tema de investigación.

- **Investigación Cualitativa**

Este tipo de investigación se realizó a través de entrevistas, observación de los procesos de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Tena Ltda., ubicada en la ciudad el Tena, analizando las actividades, situaciones y problemáticas de la entidad, tal como el personal desarrolla las actividades de manera cotidiana.

## **2.4. Población y muestra**

### **2.4.1. Población de la empresa**

La población es un conjunto de elementos que se desea investigar, estos elementos pueden ser objetos, acontecimientos, situaciones o grupo de personas, mientras que la muestra es un subconjunto de las unidades de una población (Robles, 2019).

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se consideró como población de estudio al gerente, personal del área de créditos y 118 expedientes crediticios de los años 2017, 2018 y 2019 de la agencia matriz que se encuentran en procesos judiciales.

#### 2.4.2. Muestreo

“Es un subconjunto de las unidades de una población determinada para inferior el valor de una o varias características del conjunto” (Robles, 2019, p. 67).

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

P: porcentaje de la población que tiene el atributo deseado = 0.5

Q: porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 0.5

Z: nivel de confianza = 1.95

N: Tamaño de la Población = 118

E: Error máximo admisible = 0.05

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$
$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(118)}{(0,05)^2(118-1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$
$$n = \frac{(113,3272)}{(0,2925) + (0,9604)}$$
$$\mathbf{n = 90 \text{ expedientes crediticios}}$$

Luego del cálculo de la muestra obtuvimos como resultado 90 expedientes crediticios.

### Métodos, técnicas e instrumentos de Investigación

## 2.5. Métodos

### Método Inductivo

Prieto (2018) define al método inductivo como un “método basado en el razonamiento, el cual permite pasar de hechos particulares a los principios generales” (p. 27). Fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría.

A través de este método se aplicó un estudio minucioso de cada uno de los factores principales que conforman el objetivo de estudio y su entorno para conocer las problemáticas en cuanto a los procesos de colocación de crédito y recuperación de cartera (Prieto, 2018).

### **Método Deductivo**

Este método consiste en conducir o extraer, está basado en el razonamiento, al igual que el método inductivo. Sin embargo, su aplicación es totalmente diferente, ya que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares (Prieto, 2018).

Al utilizar este método se inició de lo general a lo particular, utilizando ciertas teorías de modelos de gestión que permitieron desarrollar los objetivos propuestos a través de la aplicación de estrategias acorde a las necesidades de la cooperativa Tena Ltda.

#### **2.5.1. Técnicas**

Para el desarrollo de la siguiente investigación se utilizó técnicas de recolección de información con el propósito de recopilar información y se desarrolló un modelo de gestión de riesgos que permitió a los oficiales de crédito mejorar los procesos operativos en la Cooperativa de Ahorro y Créditos Tena Ltda.

- **Ficha Observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. “La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos” (Puente, 2016, p.30).

En esta investigación se utilizó la ficha de la observación; una de las técnicas más comunes al momento de elaborar una investigación. La observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de datos.

- **Entrevista**

Es una técnica de recopilación de información mediante contacto directo con las personas, a través de una conversación interpersonal, preparada bajo una dinámica de preguntas y respuestas, donde se dialoga sobre un tópico relacionado con la problemática de investigación. La interacción verbal

es inmediata y personal, donde una parte es el entrevistador, quien formula las preguntas, y la otra persona es el entrevistado (Consultoras, 2020).

La entrevista se realizó al gerente de la cooperativa de ahorro y Crédito Tena Ltda., con la finalidad de conocer, si la cooperativa maneja metodologías, procesos o políticas para enfrentar posibles riesgos operativos en el área de créditos y cobranzas.

- **Encuestas**

Lebet (2016) menciona que la encuesta “es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos” (p.33).

La encuesta se aplicó a todo el personal del área de créditos de la agencia matriz, con la finalidad de identificar las percepciones que ellos tienen acerca de los riesgos que se generan dentro de su área de trabajo y los métodos que se utilizaban para prevenir o mitigar estos eventos. El cuestionario fue elaborado a partir de preguntas abiertas y cerradas.

- **Análisis documental**

El análisis documental es una forma de investigación técnica, un “conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar la información...” (Molina et al., 2015, p.20).

El análisis documental se la ejecutó a los 90 expedientes que se encuentran con procesos judiciales a fin de conocer y analizar si cumplen o no con los requisitos definidos en el manual de políticas de créditos y cobranzas de la cooperativa.

### **2.5.2. Instrumentos**

- **Guía de observación**

“Es una guía de observación es una lista de puntos importantes que son observados para realizar una evaluación de acuerdo con los temas que se estén analizando. Para que una investigación se lleve a cabo satisfactoriamente se requiere entender la raíz del problema o situación estudiada y esta guía facilita esa función” (Mundo Infinito, 2017).

Para el desarrollo de esta investigación se estableció la técnica de observación directa, misma que permitió conocer cuáles son las dificultades generadas por la mala gestión de los expedientes crediticios en su etapa de prospección.

El registro de la observación se lo desarrolló de forma impresa y se lo aplicó en el área de créditos y cobranzas y en el área de Riesgos.

- **Guion de entrevista**

Para Cardenal M (2015) define:

Es una relación de los temas y subtemas que desean tratarse de acuerdo con los objetivos de investigación. Lo habitual es que se combinen en él preguntas directas, preguntas indirectas y formulaciones generales sobre las cuestiones a tratar que dan libertad al entrevistador para plantear la cuestión como convenga a la situación y al entrevistado.

Para el desarrollo de la investigación se ejecutó preguntas abiertas, mismas que permitieron conocer las opiniones y los criterios del entrevistado.

Registro de entrevista: los registros de las entrevistas pueden ser almacenados en dispositivos de audio y video. Sin embargo, por pedido del entrevistado no se permitió realizar grabaciones ni filmaciones, de tal forma que se lo realizó de forma textual y fue redactada por el entrevistado.

- **Cuestionario**

“Forma de preguntar a los sujetos por los datos que nos interesan que tienen todas las preguntas fijadas y la mayoría tienen respuestas previamente establecidas para que las personas elijan la que deseen” (Ocampo, 2020).

El cuestionario se le aplicó al personal del área de créditos y cobranzas mismo que permitió conocer sus opiniones acerca del desarrollo de una metodología y fortalecer los principios y objetivos institucionales de cooperativa.

### **2.5.3. Variables**

#### *2.5.3.1. Variable independiente*

Modelo de gestión de riesgos

### 2.5.3.2. *Variable dependiente*

Factores operativos

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS

#### 3.1. Marco de resultados

En este capítulo, se presenta el análisis de la investigación, tomando en cuenta diferentes técnicas e instrumentos, como ficha de observación, análisis documental, entrevistas y encuestas lo que facilita conocer la situación actual de la cooperativa, seguidamente se aplicó un cuestionario de control interno de acuerdo con el criterio del modelo COSO, mismo que permitió identificar y medir los riesgos en el área de créditos.

A continuación, se expone el resultado de cada una de las técnicas empleadas con sus respectivas respuestas de acuerdo con el orden antes mencionado.

##### 3.1.1. Ficha de observación

**Tabla 8-3:** Ficha de observación

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACION
		SI	NO	
1	¿Se verifica que los documentos entregados por los socios sean reales?		X	Certificados sin legitimidad de firmas de los emisores.
2	¿Los expedientes crediticios con calificación tipo E, cumple con toda la información requerida según el manual de créditos?		X	Falta de información
3	¿Existe un correcto manejo en la custodia de expedientes crediticios y cuenta con un espacio adecuado para archivarlo?		X	Los expedientes son manipulados por todos los colaboradores del área de créditos por el fácil acceso al área de archivo.
4	¿Los gestores de créditos analizan la capacidad de pago de acuerdo con el porcentaje estipulado en el manual de créditos y cobranzas?		X	En varias ocasiones utilizan el porcentaje anterior para medir la capacidad de pago
5	¿Los gestores de créditos dominan el tema de indicadores financieros para verificar la salud financiera del socio?		X	Aparentemente lo conocen, pero al revisar los files de créditos, presentan inconsistencias en sus análisis
6	¿Los créditos pre aprobados son generados bajo el análisis y criterio de los gestores de créditos y cobranzas?	X		Los gestores de créditos y cobranzas solo se basan en el criterio del sistema y no analizan los prospectos.
7	¿Se verifica que los créditos no tengan garantías cruzadas?		X	Uno de los mayores problemas que presenta la cooperativa son las garantías cruzadas.

8	¿Existen actividades que promuevan el clima laboral del personal de créditos?	X	El ambiente laboral no es el adecuado debido a ciertas diferencias entre los colaboradores de créditos
9	¿Emiten informes de fallas en el sistema informático?	X	Las fallas son continuas al procesar información en los módulos del sistema interno Financiamiento
10	¿Existen controles de acceso de usuarios a otros servidores?	X	Los funcionarios pueden ingresar a cualquier servidor con su clave de usuario.
11	¿Al momento desvincular laboralmente a un funcionario se toman medidas para cerrar todo tipo de acceso al sistema institucional como correos, chat, o plataformas?	X	Existe libre acceso y no se toman medidas para bloquear canales de comunicación internos y se puede acceder desde servidores externos.
12	¿Se controla el acceso a determinadas páginas webs no afines a la institución?	X	El libre acceso a las redes sociales hace que el personal no este 100% concentrado en sus responsabilidades.

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

## Resultados de la ficha de observación

De acuerdo a la ficha de observación que se realizó en el área de crédito se puede mencionar que gran parte de las falencias que se presentan en esta área es el incumplimiento del manual de crédito, debido a que existen expedientes crediticios que no tienen todos los requisitos requeridos en el manual anteriormente mencionado, esto debido al exceso de confianza y a la familiarización que tienen los asesores con los socios quienes a través de un acuerdo prometen entregar los documentos faltantes pero no lo hacen. A esto también se le suma el deterioro y extravió de expedientes debido a que no existe una correcta gestión en el manejo de custodia, lo que genera que los expedientes puedan ser manipulados o adulterados por personal ajeno al área. También se observó en varias ocasiones que los oficiales de créditos incrementaban el nivel de ventas a los socios micro, solo para darles capacidad de pago.

Los créditos pre aprobados tampoco son objeto de análisis ya que, por cumplir con ciertas características como la clasificación interna, no se miden otro tipo de riesgos como el nivel de endeudamiento del socio, lo que a futuro esto puede generar problemas de recuperación de cartera. Finalmente se constató que el sistema informático que maneja la cooperativa presenta ciertos vacíos que no se toman en cuenta como el libre acceso a páginas web o redes sociales, no existe controles de accesos de usuarios a otros servidores, así como el fácil acceso de persona desvinculado a plataformas internas.

### 3.1.2. Entrevistas

#### Entrevista a gerente

La entrevista se realizó al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., con la finalidad de conocer la filosofía institucional al igual de conocer si la institución maneja metodologías, procesos o políticas para enfrentar posibles riesgos operativos en el área de créditos y cobranzas.

#### Guía de entrevista a Gerente.

**Entrevistador:** Carrillo Fredy

**Entrevista:** Danilo Jácome

**Cargo:** Gerente

**Tabla 9-3:** Guía de entrevista al Gerente

Nº	Pregunta	Entrevista
1	¿Cuál es su perfil académico?	Mi título académico es Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, graduado en la Universidad Técnica de Ambato, Magister en Gestión Financiera de Universidad particular de Loja.
2	¿Hace que tiempo está en este cargo?	Llevo un año y medio al frente de la Cooperativa de ahorro y crédito Tena Ltda.,
3	¿La cooperativa tiene definido misión, visión y valores institucionales?	Si, Efectivamente esto permite perfilar los objetivos de la empresa, la manera de cómo se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo institucional. La misión, visión y los valores en esencia es la declaración de los principios institucionales.
4	¿Existe un manual de créditos y cobranzas para el correcto desarrollo de las operaciones crediticias?	Si, de hecho, en el mes de septiembre se hizo la última actualización y fue aprobado por consejo de administración. Es importante que la cooperativa cuente con este manual, ya que es una guía para que el personal de créditos pueda mantener una adecuada gestión en la colocación de créditos en sus tres etapas: Prospección, colocación y recuperación.
5	¿La cooperativa tiene definido un código de ética, que identifique el comportamiento del personal?	Existe un código de ética, sin embargo, puedo manifestarle que no ha sido revisado en los últimos dos años por el consejo de vigilancia
6	¿Cuenta la cooperativa con un manual de funciones?	Si, cada una de las funciones que desempeñan el personal está estipuladas en un manual de funciones, ahí se detalla cuáles son las responsabilidades a su cargo dependiendo el nivel jerárquico y también las actividades que debe desarrollar.
7	¿La cooperativa tiene establecido sus objetivos institucionales y departamentales para ser socializados con todo el personal?	Efectivamente, los objetivos son uno de los elementos primordiales que identifica a una institución, ya que al definirlos aseguramos un horizonte previamente establecido que encamina a

		realizar acciones pertinentes con el propósito de alcanzar un factor importante para el éxito institucional
8	¿La cooperativa cuenta con alguna metodología que gestione los riesgos operativos?	No, actualmente nos mantenemos con un manual de administración integral que abarca todo tipo de riesgo, sin embargo, todo eso ya está tomado en consideración en el POA del 2021 para implementar una nueva unidad que gestione ese tipo de riesgos.
9	¿Ha construido la cooperativa mapas de procesos, tabla o matriz de riesgo donde se identifican los perfiles de riesgo de los más críticos a los de menor impacto?	Si, periódicamente se genera matrices en los cuales se enfocan directamente los riesgos de crédito y liquides. Nos enfocamos más en evidenciar este tipo de riesgos porque nos permite tomar decisiones, a fin de salvaguardar la solvencia financiera de la cooperativa.
10	¿Utiliza la cooperativa algún software como base para la evaluación de riesgos?	Si, la cooperativa cuenta el software de la empresa CIEPS, debido a que un riesgo siempre está latente y al utilizar este tipo de herramientas nos permite identificar posibles eventos y tomar acciones y estrategias para frenar y mitigar el impacto.
11	¿Han desarrollado bases de datos históricas con información de pérdidas económicas por concepto de riesgos operativos?	No, no se han desarrollado bases de datos de eventos que hayan generado pérdidas, por tal motivo estamos trabajando en ese tema para dar soluciones a las deficiencias en cada área a fin de fortalecer los objetivos institucionales y proteger la sostenibilidad financiera de la cooperativa.
12	¿Cuenta la cooperativa con pólizas de seguro?	Si, de hecho, dentro de la normativa nos exigen a que contemos con ciertos seguros como el seguro contra incendio, contra robo entre otros.
13	¿Considera importante que se deba implementar un modelo de gestión de riesgos operativos que mitigue futuras pérdidas en la cooperativa?	Sí, porque la adecuada administración permite gestionar, mitigar, prevenir o transferir los riesgos, permitiendo a la organización ser sostenible en el tiempo y obtener resultados positivos a nivel económico.
14	¿Han presentado incumplimiento al contrato de confidencialidad?	Lamentablemente ese es un tema que nos preocupa demasiado, en varias ocasiones la información confidencial ha llegado a oídos de terceras personas, dificultando las acciones que se están tomando en contra de aquellos socios que no cumplen con sus obligaciones de tal forma que entorpecen los procesos que se están llevando a cabo. En dos ocasiones llegaron al área de créditos sujetos que decían venir en nombre de un socio que ya calificó como cartera castigada y amedrentaron a todo el personal porque se enteraron de que ya entro a un proceso judicial.

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

## Resultado de la entrevista a Gerencia

Luego de haber cumplido con la entrevista, es posible mencionar que la cooperativa se encuentra representado por una dirección competente, pues gerencia nos comenta que cuenta con un título de cuarto nivel, y que viene desempeñando funciones importantes como: jefe del grupo de auditores de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que auditaba a las cooperativas

del segmento 1, también fue gerente zonal del SRI en la ciudad de Quito y actualmente se desempeña como gerente de la Cooperativa Tena Ltda., desde hace 1 año.

Una de las fortalezas que presenta la cooperativa está constituida en la existencia de sus manuales, procesos y políticas que han sido definidas por la alta dirección, en donde se ven plasmadas sus principios, valores, directrices, formas de pensar y de actuar. En cuanto a las herramientas o instrumentos que utilizan para administrar los riesgos, gerente manifiesta que su mayor concentración está direccionada en los riesgos de liquidez y riesgo de crédito, ya que una buena administración de estos riesgos les permite mantener una solvencia financiera, sin tomar en cuenta que un riesgo operativo le puede generar cuantiosas pérdidas por el inadecuado manejo de los factores operativos. Unos de las plataformas que utiliza la cooperativa para identificar los riesgos es CIEPS (Consultora Integral Empresarial & Economía Popular y Solidaria), esta plataforma le ayuda a gestionar y medir indicadores financieros, de tal forma que a través de estos resultados se puedan evidenciar las debilidades de cada una de las áreas.

La cooperativa no cuenta con un manual de administración de riesgos operativo que gestione los riesgos que se generan en el área de créditos, gerente manifiesta que dentro del proyecto operativo anual (POA) se encuentran ciertas propuestas para implementar un manual de riesgos operativos. De la misma manera no se lleva un registro o una base de datos de los eventos críticos que se han presentado históricamente.

Finalmente se evidencia el incumplimiento de la confidencialidad de la información que maneja la cooperativa, ya que en varias ocasiones la información confidencial ha llegado a oídos de terceras personas, dificultando las acciones que se están tomando en contra de aquellos socios que no cumplen con sus obligaciones de tal forma que entorpecen los procesos.

## Guía de entrevista al responsable de créditos y cobranza

**Entrevistador:** Carrillo Fredy

**Entrevistado:** Doris Yapud

**Cargo:** Responsable de créditos y cobranzas

**Tabla 10-3:** Entrevista al responsable de Créditos y Cobranzas

N°	Pregunta	Entrevista
1	¿Cuál es su perfil académico?	Mi perfil académico es Máster en Contabilidad y Auditoría, graduada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con sede en Ibarra.
2	¿Hace que tiempo está en este cargo?	Exactamente llevo esta responsabilidad desde hace nueve meses.
3	¿Ha sido responsable en otras áreas?	En esta cooperativa no. Anteriormente trabajé en la cooperativa Tulcán y fui responsable de Operaciones tres años.
4	¿Conoce la norma que gestiona los riesgos operativos emitida por la SEPS?	Sí, es de suma importancia conocer este y otros tipos de normas.
5	¿El personal que está bajo su responsabilidad ocupa el cargo laboral acorde a su título académico acorde al manual orgánico funcional?	Lamentablemente, no todo el personal cumple con un perfil académico superior, esto debido a que administraciones anteriores contrató personal no calificado por lo tanto puedo manifestar que eso ha sido una de las debilidades que tiene la cooperativa. Sin embargo, se ha socializado con el personal de créditos para que puedan culminar sus estudios superiores a distancia de tal forma que se pueda fortalecer el recurso humano para desarrollar una mejor toma de decisiones al momento.
6	¿Durante su cargo, el área de créditos ha presentado algún tipo de riesgo, relacionado con factores operativos?	Si, el no contar con un personal calificado es complicado, en varias ocasiones he tenido que llamarles la atención por ciertos análisis que no desarrollan de forma eficiente, y sus informes carecen de fundamentos críticos, esto realmente para mí, es algo molesto porque; primero es una pérdida de tiempo ya que no toman en cuenta las recomendaciones que se les hace y vuelven a cometer el mismo error; segundo, genera un cuello de botella porque no se puede seguir gestionando otros créditos y lo que los socios necesitan es un servicio de calidad.
7	¿Considera que el sistema informático interno que utiliza la cooperativa, opera de manera eficiente?	El sistema informático es muy inestable, en ciertas ocasiones he tenido que poner en pausa mis actividades por no poder generar información, y realizo cruces de información manualmente. A esto también se le suma el colapso del score financiero y no puedo aprobar los desembolsos de tal forma que esto genera otro cuello de botella porque los socios solo esperan firmar la documentación pertinente y poder hacer uso de su dinero, pero tienen que esperar hasta que el sistema se estabilice.
8	¿Existen indicadores de eficiencia, eficacia y ética que permitan calificar el desempeño laboral de sus colaboradores?	No se han desarrollado ese tipo de indicadores. En el área de créditos, el desempeño laboral se califica a través del cumplimiento de metas, objetivos y la calidad de cartera que administra cada subordinado, dependiendo el cargo.
9	¿La rotación transitoria del personal, lo realiza mediante un	No, todas las rotaciones transitorias lo hago dependiendo la disponibilidad inmediata del personal.

	análisis dependiendo su nivel de responsabilidad?	
10	¿Los comités de créditos verifican si se cumplen con los manuales al momento de prospectar las ofertas crediticias dependiendo el monto?	Si, existen 2 tipos de comisiones. El comité 1, que está conformado por: Oficial de crédito y el responsable de créditos y cobranzas El comité 2 que está conformado por: Oficial de créditos de mayor productividad, Responsable de créditos y cobranzas y Gerente
11	¿Se realiza un monitoreo continuo por parte del gerente a las actividades que usted supervisa?	Si, gerencia siempre monitorea las actividades que desarrollamos como departamento y tiene conocimiento de las dificultades y los contratiempos que presentamos, es por esta razón que gerencia presentará un proyecto para implementar un departamento de seguridad de la información al consejo de administración para que aprueben o rechacen dicho proyecto.

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

### **Resultados de la entrevista al jefe de créditos**

A través de la entrevista se pudo evidenciar ciertas inconformidades por parte del jefe de créditos ya que su equipo de trabajo no cumple con el perfil académico ni la experimenta que se requiere para asumir esta responsabilidad según lo establece el manual de funciones. Esto ha causado inconvenientes porque no se gestiona una correcta tecnología crediticia, tampoco se análisis de las 5Cs de crédito y existe manipulación y falsificación de documentos por parte de algunos asesores con el fin cumplir metas de colocación, atentando con su código de ética en el cual se detallan los valores corporativos como la transparencia, honestidad, compromiso y equidad.

El sistema informático es otro de los problemas que presenta la cooperativa, pues según la entrevistada, manifestó que el sistema es intermitente, no genera información precisa, confiable y en algunas ocasiones se tiene que desarrollar informes o cuadros de forma manual lo que genera pérdida de tiempo y la inconformidad de un cliente insatisfecho.

#### **3.1.3. Encuesta**

##### **Resultados encuestas al personal del área de créditos.**

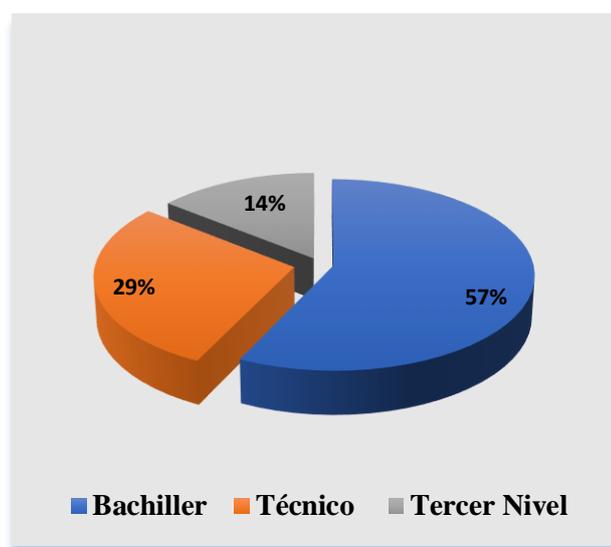
Como anteriormente se lo menciono la encuesta se lo aplicó a todo el personal del área de créditos y cobranzas de la agencia matriz, con la finalidad de identificar las percepciones que ellos tienen acerca de los riesgos que se generan dentro de su área de trabajo y los métodos que se utilizan para prevenir o mitigar estos eventos.

## 1. ¿Cuál es su perfil académico?

**Tabla 11-3:** Nivel académico

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bachiller	4	57%	57%	57%
Tecnólogo	2	29%	29%	86%
Tercer nivel	1	14%	14%	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).  
Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 3-3:** Nivel académico

Fuente: Investigación Propia (2020).  
Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis e interpretación:** Del total de los trabajadores el 57% comenta que al momento se encuentran cursando sus estudios universitarios, el 29% tiene título de tecnólogo y apenas el 14% cuenta con un título de tercer nivel.

De este resultado se pudo evidenciar que la mayoría de los funcionarios del área de créditos no cuentan con un título académico como lo estipula el manual orgánico funcional. Por otro lado, el 29% de los funcionarios afirman tener un título de tecnólogo, mismo está registrado como profesión en Hotelería y Turismo y el otro en Contabilidad, y finalmente solo una persona cuenta con título de tercer nivel en área administrativa.

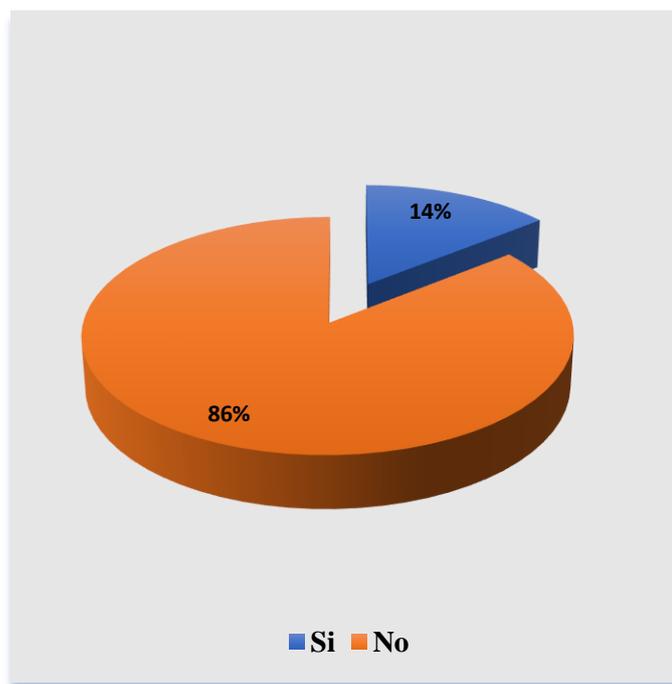
## 2. ¿Ha desempeñado cargos similares anteriormente?

**Tabla 12-3:** Perfiles laborales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	1	14%	14%	14%
No	6	86%	86%	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 4-3:** Perfiles laborales

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis e interpretación:** Del total de los encuestados el 86% afirma que no ha desempeñado cargos similares, y el 14% afirma que si lo ha realizado.

A través de los resultados y a las indagaciones que se realizó en esta área se pudo constatar que solo 1 persona asumió cargos similares, mientras que el resto del personal desempeñaba otro tipo de funciones. Esto nos demuestra que la cooperativa al no contratar personal calificado se ve inmerso en muchos problemas como el incremento de cartera vencida por la mala colocación de créditos.

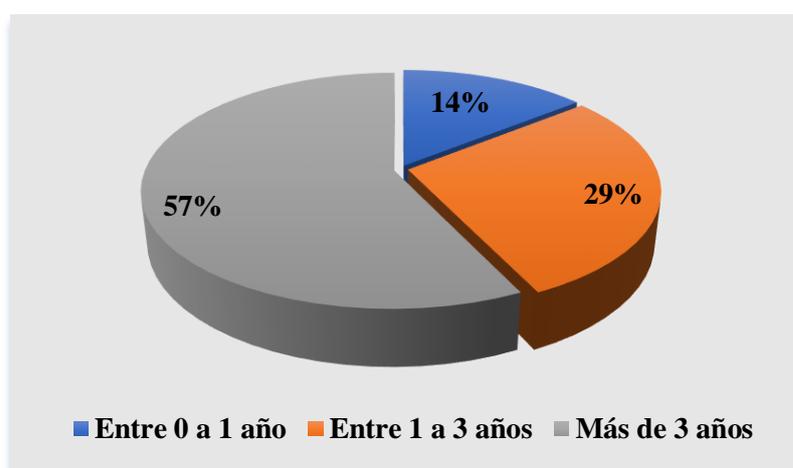
### 3. ¿Hace que tiempo asume este cargo?

**Tabla 13-3:** Tiempo laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 0 a 1 año	1	14%	14%	14%
Entre 1 a 3 años	2	29%	29%	43%
Más de 3 años	4	57%	57%	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 5-3:** Tiempo laboral

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis e interpretación:** De un universo del 100%, el 57% afirma que lleva más de 3 años asumiendo el mismo cargo, el 29% comenta que tiene entre 1 y 3 años trabajando en distintas áreas, y el 1% menciona que lleva menos de un año trabajando en la cooperativa.

Mediante el resultado se puede evidenciar que existe un alto porcentaje de antigüedad laboral, lo que desde una perspectiva se podría decir que ellos deberían tener más experiencia para desempeñar las actividades de los cargos a los que pertenecen, pero lamentablemente el jefe de área menciona que aún siguen presentando falencias al momento de analizar e interpretar información de prospectos crediticios.

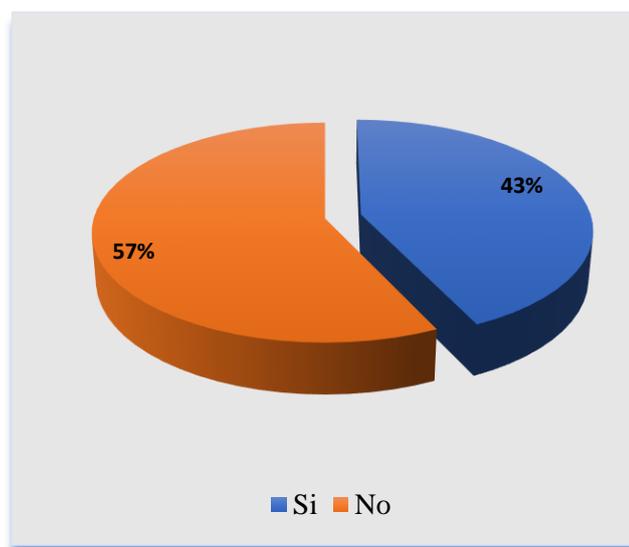
#### 4. ¿Posee la cooperativa algún proceso que gestione los riesgos operativos?

**Tabla 14-3:** Proceso de gestión de riesgos operativos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	43%	43%	43%
No	5	57%	57%	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 6-3:** Proceso que gestione el riesgo

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis e Interpretación:** Del total de la encuesta, el 43% dicen que la cooperativa si posee procesos que gestionen los riesgos, mientras que el otro 57% indica que la cooperativa no posee dichos procesos.

La información obtenida determinada que un porcentaje mayor de oficiales de crédito manifestaron que la institución no dispone de procesos, manuales o metodologías que gestionen los riesgos operativos, evidenciando una de las causas de incidencia para ser propensos a posibles riesgos, frente a una muy reducida población que indica lo contrario.

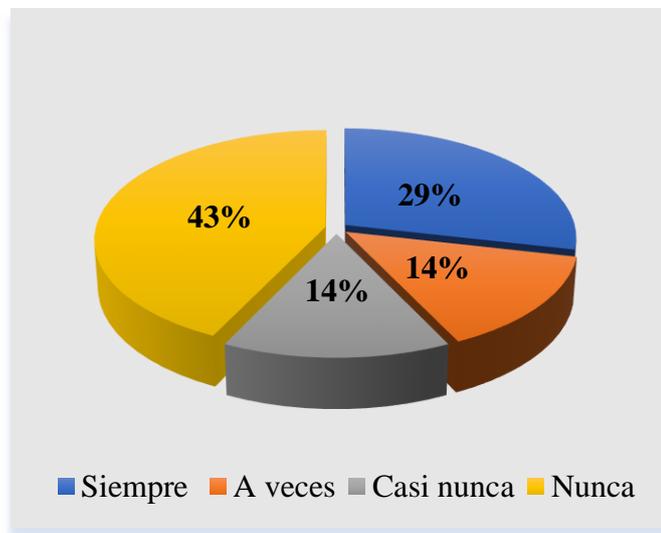
5. ¿Se realizan controles internos para determinar los riesgos operativos dentro del área de créditos?

**Tabla 15-3:** Controles que determinen riesgos operativos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	29%	29%	29%
A veces	1	14%	14%	43%
Casi nunca	1	14%	14%	57%
Nunca	3	43%	43%	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 7-3:** Políticas internas

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis e Interpretación:** Del total de la población, el 29% indica que siempre se utilizan controles, mientras que el 14% manifiesta que a veces utilizan los controles, el otro 14% indica que casi nunca utilizan los controles internos, y finalmente el 43% indica que nunca se utilizan controles para determinar riesgos operativos.

Mediante la información obtenida se evidencia claramente una inclinación negativa, por parte de los trabajadores para la utilización de controles, por lo que se recomienda, se estandaricen controles para determinar los riesgos operativos.

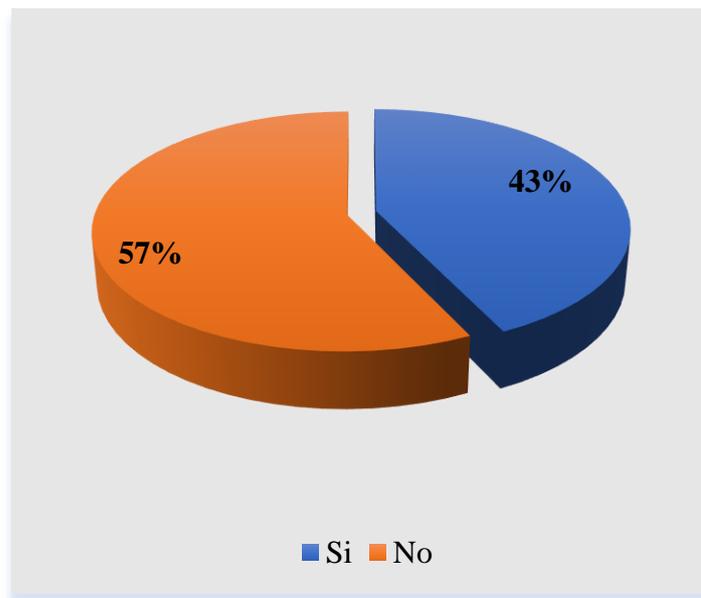
6. ¿Considera usted que el personal de créditos y cobranza cuenta con la capacidad y experiencia para asumir los cargos?

**Tabla 16-3:** Capacidad y Experiencia para asumir los cargos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	43%	43%	43%
No	5	57%	57%	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 8-3:** Capacidad y experiencia para asumir los cargos

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de la población encuestada el 43% indican que si están en la capacidad y cuentan con la experiencia para asumir el cargo y las responsabilidades que se les asigne, mientras que el otro 57% manifiestan que no, y que en varias ocasiones se les dificulta adaptarse a la metodología de análisis que les exige utilizar el actual jefe de créditos.

Conforme a los resultados, se puede evidenciar que existe un índice mayor de trabajadores que no están en capacidad de asumir dichas responsabilidades, esto debido a que el personal no cuenta con un título que respalde su perfil para oficial de créditos.

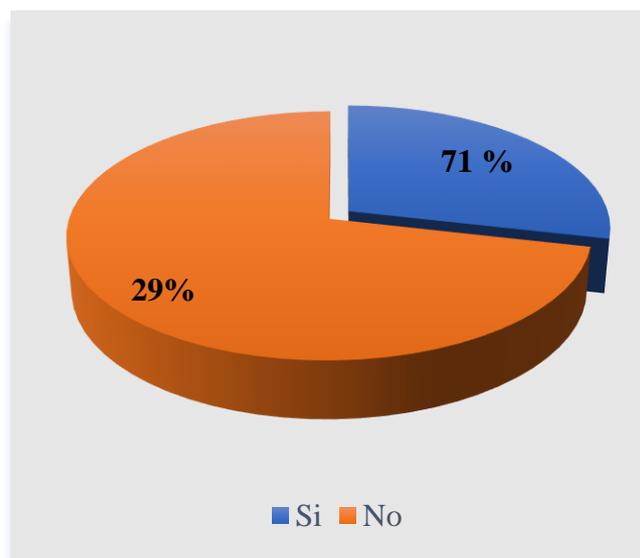
7. ¿Emiten informes de riesgos operativos detectados en el área de créditos, a gerencia?

**Tabla 17-3:** Informes de riesgos operativos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	5	71%	71%	71%
No	2	29%	29%	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 9-3:** Informes de riesgos operativos

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis e Interpretación:** Del total de la población encuestada, el 71% indica que, si se entregan informes de riesgo operativo, mientras que el 29% menciona que no.

Con los datos obtenidos en la encuesta, se puede evidenciar que el 29% desconoce de los problemas que se presentan dentro del área de créditos, mientras que el otro margen alto indica que, si lo hace, siendo este un punto elemental en el desarrollo de las actividades y es importante que se realice de manera oportuna una socialización a todo el personal de esa área con el objetivo de precautelar riesgos que pueden ser prevenidos.

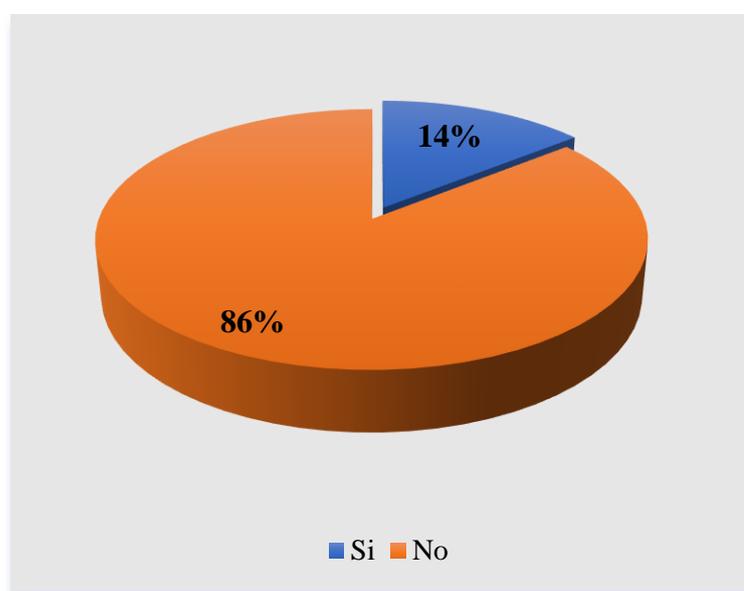
**8. ¿Tiene conocimiento de la Normativa de riesgos operativos emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?**

**Tabla 18-3:** Normativa de riesgos operativos emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	1	14%	14%	14%
No	6	86%	86%	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 10-3:** Normativa de riesgos operativos emitidas por la Superintendencia de Economía

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis e Interpretación:** Del total de personas encuetadas, el 14% indica que un si conocen la normativa, y un 86% que comentan que no.

Mediante esta pregunta se puede evidenciar claramente que el personal de créditos desconoce el contenido de la normativa de riesgos operativos, mientras que el otro porcentaje más pequeño indica que si conocen dicha normativa, por tal razón se identifica claramente que la raíz del problema puede radicar en el desconocimiento la normativa antes mencionada por la falta de un manual o metodología que gestionen estos riesgos.

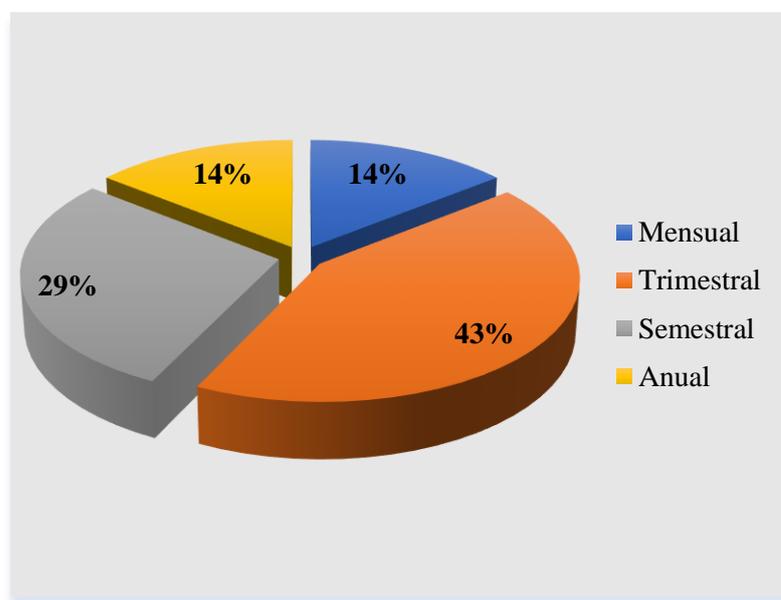
9. ¿Cada que tiempo se realiza la verificación de destino de los créditos colocados?

**Tabla 19-3:** Verificación destino de créditos colocados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensual	1	14%	14%	14%
Trimestral	3	43%	43%	57%
Semestral	2	29%	29%	86%
Anual	1	14%	14%	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 11-3:** Verificación destino de créditos colocados

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis e Interpretación:** Del 100% del personal encuestado, un 14% indica que mensualmente hace inspección de campo, el 43% lo hace trimestralmente, el 29% que lo hace semestralmente, y finalmente el 14% indican que las inspecciones lo hacen anualmente.

Del resultado obtenido un porcentaje mínimo de personas indican que las inspecciones lo realizan mensual y anualmente, otra parte lo hace semestral y un porcentaje mayor lo hace trimestralmente, lo que evidencia que no existe una coordinación o un plan estratégico para evidenciar si hubo o no desvió de fondos.

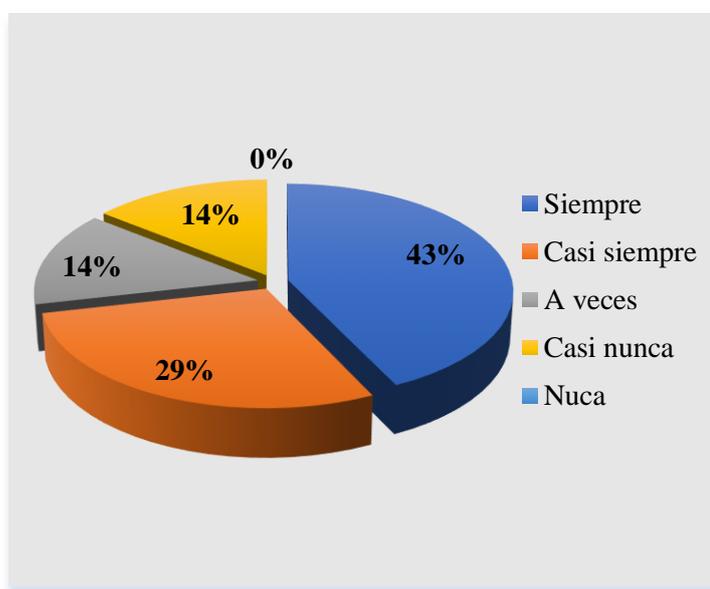
10. ¿Conoce con qué frecuencia el área de créditos recibe quejas por parte de los clientes?

**Tabla 20-3:** Quejas de los clientes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	3	43%	43%	43%
Casi siempre	1	14%	14%	57%
A veces	2	29%	29%	86%
Casi nunca	1	14%	14%	100%
Nunca	0	0%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 12-3:** Quejas de los clientes

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis e Interpretación:** El 43% del total de los encuestados mencionan que siempre se llevan registros de quejas de los socios, el 29% indican que casi siempre, y el 14% a veces, y casi nunca se registra dichas quejas.

Con los datos obtenidos en la encuesta, se puede evidenciar que existe un alto índice de quejas por parte de los socios, lo que indica la falta de estándares de calidad en comunicación asertiva con los clientes que ayuden a mantener un equilibrio positivo de los productos crediticios y demás servicios que la cooperativa pone a disposición de la población.

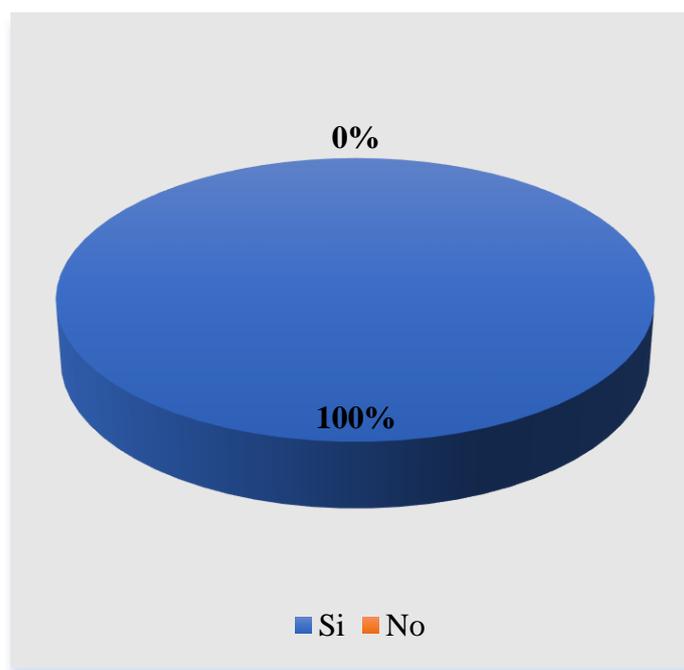
## 11. ¿El personal de créditos y cobranzas reciben capacitaciones?

**Tabla 21-3:** Capacitaciones al personal de créditos y cobranzas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	7	100%	100%	100%
No	0	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 13-3:** Capacitaciones al personal de créditos y cobranzas

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

### Análisis e interpretación

Del total de la población encuestada, el 100% indican que si se realizan capacitaciones

De acuerdo con el análisis se puede evidenciar que todo el personal está de acuerdo y mencionan, que efectivamente al menos se realiza una capacitación por año, sin embargo, es importante recalcar que siendo esta, el área la más importante de la cooperativa se debería optar por una capacitación continua para que los gestores de créditos tengan conocimientos de métodos y estrategias en análisis crediticio y puedan generar una correcta toma de decisiones.

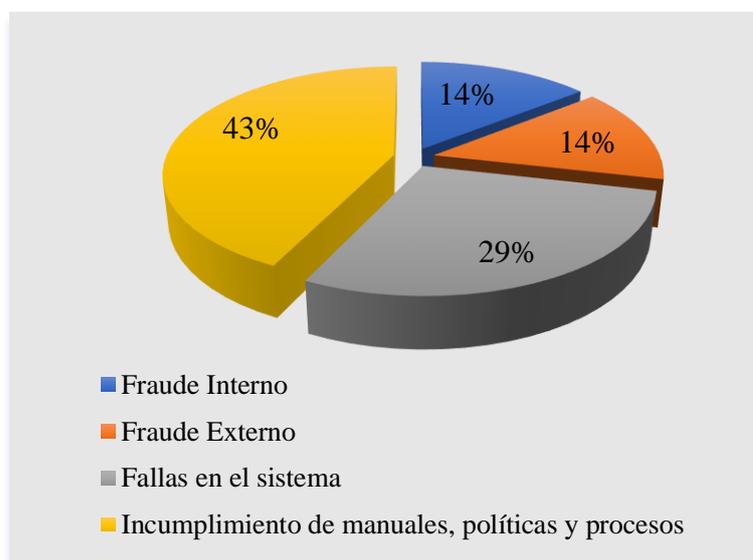
**12. ¿Cuál cree usted que es la principal causa de riesgo operativo a la que está expuesta el área de créditos?**

**Tabla 22-3:** Causas del riesgo operativo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Fraude interno	1	29%	29%	29%
Fraude externo	1	14%	14%	43%
Fallas del sistema	2	29%	29%	71%
Incumplimiento de políticas	3	29%	29%	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 14-3:** Causas del riesgo operativo

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis e interpretación:** Del total de los encuestados un 14% indica que la causa de riesgo operativo a la que está expuesta la cooperativa es por causa de fraude interno, el otro 14% menciona que la causa es por fraude externo, el 29% menciona que puede ser por las fallas del sistema, y por otro lado el 43% el que mayor porcentaje representa, está dirigido en el incumplimiento de los manuales, políticas y procesos que pueden ser la principal causa.

Los resultados indican claramente que la principal causa de riesgo es el incumplimiento de los manuales, políticas y procesos, seguido por las fallas en el sistema interno debido a la inestabilidad informática que dispone la institución y por último están los fraudes internos y externos que ponen en riesgo y que pueden generar pérdidas a las cooperativas.

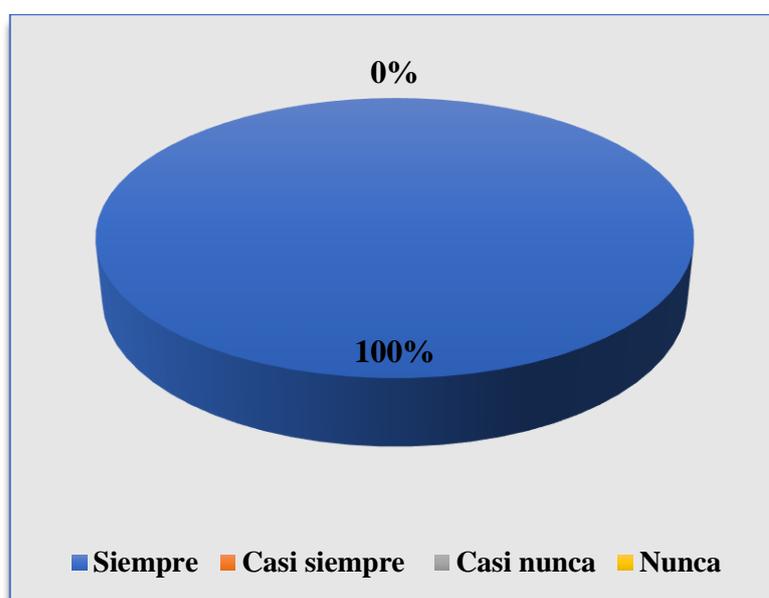
13. ¿Se emiten informes de las actividades desempeñadas mensualmente?

**Tabla 23-3:** Informes de actividades mensuales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	100%	100%	100%
Casi siempre	0	0%	0%	0%
A veces	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
Nunca	0	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 15-3:** Informes de actividades Mensual

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis e interpretación**

De un total del 7 personal, el 100% menciona que realizan informes de todas las actividades que se realizan bajo la responsabilidad de sus funciones.

De acuerdo con el resultado de estos ítems, se puede mencionar que pese al seguimiento que realiza gerencia, no se ven cambios significativos que ayuden al progreso de la cooperativa.

## **Resultados generales de las encuestas al personal de créditos y cobranzas**

Las encuestas se realizaron a todo el personal del área créditos y cobranzas, donde se constató ciertas debilidades. Una de ellas es la calidad del recurso humano, esto debido a que solo una persona cuenta con título de tercer nivel, cumpliendo con los requerimientos establecidos en el manual orgánico funcional, mientras que el resto del personal incumple con los requisitos que se necesitan para asumir los cargos de oficial de créditos, gestores de cobranzas y asistente operativos. A eso se le adjunta la falta de experiencia al momento de asumir sus cargos y el empirismo con el cual desempeñaron sus actividades lo que generó problemas desde la etapa de colocación hasta recuperación de cartera.

Otras de las debilidades es el desconocimiento de la normativa y la falta de procesos, metodologías o controles que gestionen los riesgos operativos, lo que generó una serie de incertidumbres sobre posibles eventualidades de riesgos como fraudes internos y externos, caída del sistema o hackers informáticos, incumplimiento de manuales y políticas o eventos externos ocasionados por una mala administración de factores operativos.

De acuerdo con lo manifestado por los oficiales de crédito se constató que todo el personal operativo emite informes de las actividades desarrolladas, a fin de dar a conocer que se encuentran comprometidos con la institución, también se evidencio que todo el personal, solo recibe capacitaciones internas, y no externas lo que genera que los oficiales de crédito no tengan un conocimiento más amplio y puedan aplicar mejores técnicas para el análisis de créditos.

### **3.1.4. *Análisis documental***

#### **Análisis documental de expedientes crediticios**

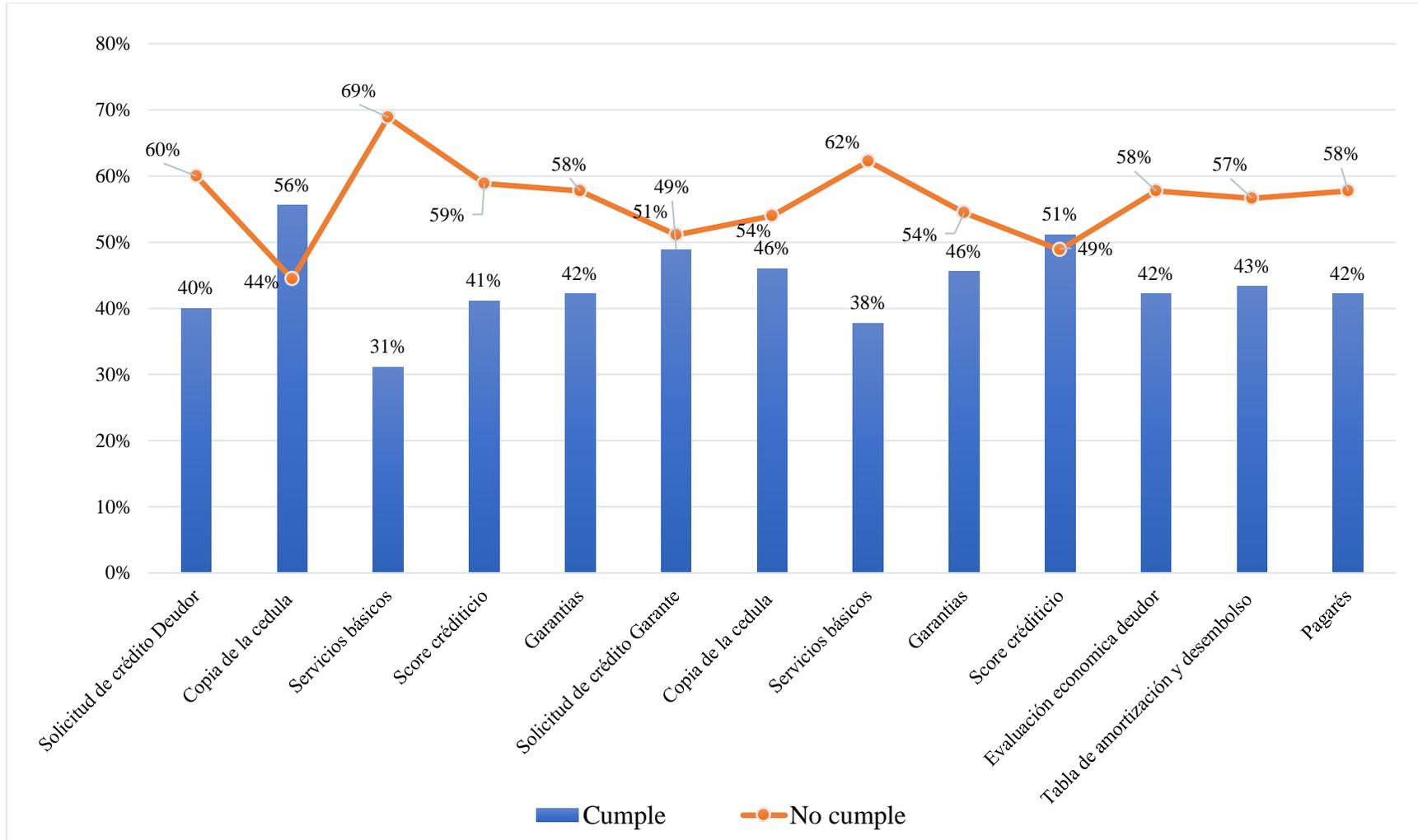
El análisis documental se lo ejecutó a los 90 expedientes que se encuentran con procesos judiciales. Este análisis tiene como objetivo conocer y analizar si cumplen o no con los requisitos definidos en las normativas internas y externas que supervisan a la cooperativa.

**Tabla 24-3:** Revisión y análisis de expedientes crediticios (ANEXO 5)

Detalles	Cantidad en número			Cantidad en porcentaje			Fuentes de respaldo
	Cumple	No cumple	Total	Cumple	No cumple	%	
Solicitud de crédito deudor	36	54	90	40%	60%	100%	Normativa SEPS
Copia de la cédula	50	40	90	56%	44%	100%	
Servicios básicos	28	62	90	31%	69%	100%	
Score crediticio	37	53	90	41%	59%	100%	
Garantías	38	52	90	42%	58%	100%	
Solicitud de crédito Garante	44	46	90	49%	51%	100%	Manual de créditos y cobranzas
Copia de la cedula	49	41	90	54%	46%	100%	
Servicios básicos	34	56	90	38%	62%	100%	
Garantías	41	49	90	46%	54%	100%	
Score crediticio	46	44	90	51%	49%	100%	• Manual de procesos
Evaluación económica deudor	38	52	90	42%	58%	100%	
Tabla de amortización y desembolso	39	51	90	43%	57%	100%	
Pagarés	38	52	90	42%	58%	100%	

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 16-3:** Revisión y análisis de expedientes crediticios

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

## **Resultados generales del análisis documental**

Para el siguiente apartado de esta investigación, se aplicó la técnica de análisis documental mismo que ayudó a identificar cuáles son las principales inconsistencias del área de créditos y cobranzas. Para este análisis se toma en cuenta un universo de 118 carpetas de crédito con calificación tipo E (pérdida), obteniendo una muestra de 90 expedientes que fueron revisadas minuciosamente junto al responsable de créditos y se obtuvo los siguientes resultados.

En los expedientes se evidenció que el 60% no cuentan con la solicitud de crédito del deudor y apenas el 40% cumple con este requisito, el 56% no cuenta con las copias de la cédulas de identidad y el 44% si lo presenta, el 69% no posee el pago de los servicios básicos, a diferencia del 31% que si lo hace, el 59% no tiene la revisión del score crediticio mientras que el 41% si lo posee, en cuanto a las garantías solo el 42% lo hace con una diferencia del 58% que no presenta documentación que respalden los créditos.

En cuanto a los requisitos de los garantes apenas el 49% cumple con este requisito y el 51% no cumple con este requisito, el 46% posee copias de la cédula, mientras que el otro 54% no lo hace, en cuanto al pago de servicios básicos apenas cumplen con el 38% de este requisito, mientras que el 62% no cumple, el 54% no presentan garantías y el 46% si lo hace, el 51% cuenta con score crediticio y el 49% no cuenta con este requisito.

Por otro lado, los procesos de evaluación económica del deudor se pudieron constatar que el apenas el 42% contiene este requisito y el 58% no lo hace, 43% presenta la tabla de amortización y el 57% no cuenta con este proceso, y finalmente se pudo evidenciar que apenas el 42% cuenta con los pagarés y 58% no cumple.

Con respecto a los antecedentes demostrados en el **Grafico13-3**, se pudo evidenciar que desde el año 2017, el personal del área de créditos no cuenta con una buena instrumentación crediticia e incumple las normativas internas y externas al igual que sus procesos, generando cierta incertidumbre de presentar algún tipo de riesgo operativo y riesgo legal.

De acuerdo con los datos obtenido un 50% promedio no presenta solicitudes de crédito, copias de cédula, pagos de servicios básicos, score crediticio y garantías tanto deudor y garante, al igual que las tablas de amortización, fichas de evaluación económica y pagares. Según los informes de auditoría externa, Todo esto es procedente principalmente de un fraude interno, en el cual se otorgaron créditos con poca información de respaldo, al igual que la falta de un estudio y análisis crediticio, también deriva de un mal manejo de documentos de cartera que se encontraban en

estanterías metálicas que no eran funcionales y eso implicó un riesgo de que los documentos sean manipulados por personas ajenas, extraviados o destruidos.

### **3.1.5. *Análisis de estados financieros***

#### **Análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera**

Para el siguiente análisis y con la finalidad de obtener una mejor comprensión del comportamiento financiero se tomó en consideración los estados de resultados de los periodos contables 2017, 2018, 2019 y 2020 que reposan en los archivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., y en los boletines financieros de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Tabla 25-3:** Estado de Situación Financiera

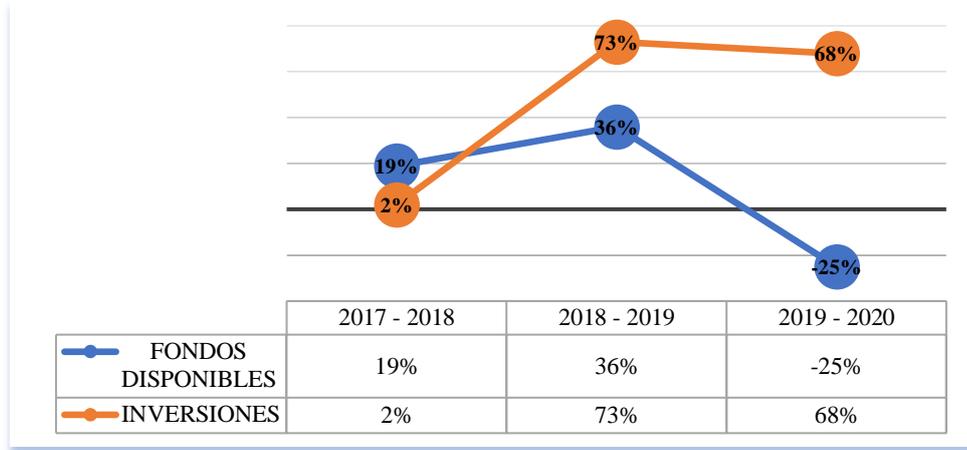
Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda.														
Al 31 de Diciembre														
ACTIVOS	Análisis Vertical		Análisis Vertical		Análisis Vertical		Análisis Vertical		Análisis Horizontal		Análisis Horizontal		Análisis Horizontal	
	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2017-2018		2018-2019		2018-2020	
									V.A	%	V.A	%	V.A	%
<b>Fondos disponibles</b>	\$1.921.472,21	10%	\$2.295.622,08	10%	\$3.130.834,66	15%	2.362.996,04	11%	\$374.149,87	19%	\$835.212,58	36%	\$-767.838,62	-25%
<b>Inversiones</b>	\$701.861,78	4%	\$719.319,38	3%	\$1.245.224,79	6%	2.093.384,13	9%	\$17.457,60	2%	\$525.905,41	73%	\$848.159,34	68%
<b>Cartera de créditos</b>	\$15.900.203,08	83%	\$18.517.736,34	82%	\$15.353.318,02	73%	16.219.904,53	73%	\$2.617.533,26	16%	\$-3.164.418,32	-17%	\$866.586,51	6%
<b>Otros</b>	\$726.324,66	3%	\$1.010.797,44	5%	\$1.185.762,59	6%	\$1.641.983,57	7%	\$284.472,78	39%	\$174.965,15	17%	\$456.220,98	38%
<b>Provisiones</b>	709.405,59		860.020,63		1.955.262,32		1.745.558,84		\$150.615,04	21%	\$1.095.241,69	127%	\$-209.703,48	-11%
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>	<b>\$19.249.861,73</b>	<b>100%</b>	<b>\$22.543.475,24</b>	<b>100%</b>	<b>\$20.915.140,06</b>	<b>100%</b>	<b>22.318.268,70</b>	<b>100%</b>	<b>\$3.293.613,51</b>	<b>17%</b>	<b>\$-1.628.335,18</b>	<b>-7%</b>	<b>\$-238.855,36</b>	<b>-1%</b>
<b>PASIVOS</b>														
<b>Obligaciones con el público</b>	\$14.027.857,12	91%	\$17.112.609,69	95%	\$16.510.647,88	95%	17.084.530,15	94%	\$3.084.752,57	22%	\$-601.961,81	-4%	\$573.882,27	3%
<b>Cuentas por pagar</b>	\$321.024,48	2%	\$296.038,30	2%	\$333.732,48	2%	394.621,00	2%	\$-24.986,18	-8%	\$37.694,18	13%	\$60.888,52	18%
<b>Obligaciones financieras</b>	\$1.117.862,44	7%	\$605.878,77	3%	\$576.999,58	3%	768.488,83	4%	\$-511.983,67	-46%	\$-28.879,19	-5%	\$191.489,25	33%
<b>TOTAL, PASIVOS</b>	<b>\$15.467.065,62</b>	<b>100%</b>	<b>\$18.014.778,07</b>	<b>100%</b>	<b>\$17.421.388,71</b>	<b>100%</b>	<b>18.248.041,24</b>	<b>100%</b>	<b>\$2.547.712,45</b>	<b>16%</b>	<b>\$-593.389,36</b>	<b>-3%</b>	<b>\$826.652,53</b>	<b>5%</b>
<b>PATRIMONIO</b>														
<b>Capital social</b>	\$831.889,42	22%	\$970.086,71	21%	\$1.045.324,49	30%	1.091.222,24	27%	\$138.197,29	17%	\$75.237,78	8%	\$45.897,75	4%
<b>Reservas</b>	\$2.248.862,70	59%	\$2.809.854,09	62%	\$3.278.859,10	94%	2.391.692,55	59%	\$560.991,39	25%	\$469.005,01	17%	\$-887.166,55	-27%
<b>Superávit por valuaciones</b>		0%	\$230.210,71	5%	\$230.210,71	7%	230.210,71	6%	\$230.210,71		\$0,00	0%		0%
<b>Resultados</b>	\$702.043,99	19%	\$518.545,66	11%	\$-1.060.642,95	-30%	357.101,53	9%	\$-183.498,33	-26%	\$-1.579.188,61	-305%	\$1.417.744,48	-134%
<b>Utilidad del ejercicio</b>	\$702.043,99	19%	\$582.178,95	13%	\$0,00	0%	357.101,53		\$-119.865,04	-17%	\$-582.178,95	-100%	\$357.101,53	
<b>Pérdida del ejercicio</b>		0%	\$63.633,29	-1%	\$1.060.642,95		\$0,00		\$63.633,29		\$997.009,66	1567%	\$-1.060.642,95	-100%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$3.782.796,11</b>	<b>100%</b>	<b>\$4.528.697,17</b>	<b>100%</b>	<b>\$3.493.751,35</b>	<b>100%</b>	<b>4.070.227,03</b>	<b>100%</b>	<b>\$745.901,06</b>	<b>20%</b>	<b>\$-1.034.945,82</b>	<b>-23%</b>	<b>\$576.475,68</b>	<b>17%</b>

Fuente: Balance General de la Cooperativa Tena Ltda. (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

## Interpretación del análisis horizontal y vertical del balance general.

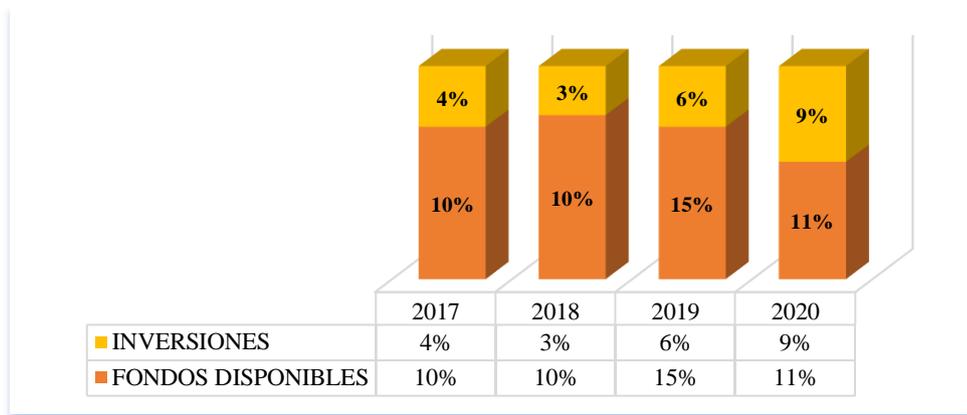
### Fondos disponibles & inversiones



#### Ilustración 17-3: Fondos & Inversiones (Horizontal)

Fuente: Datos en base a la tabla 27-3: (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



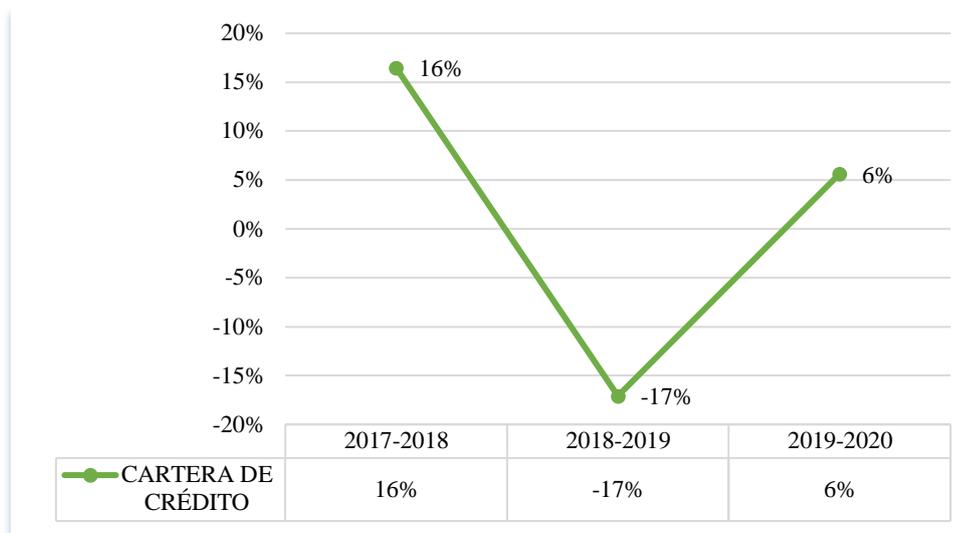
#### Ilustración 18-3: Fondos & Inversiones (Vertical)

Fuente: Balance General Cooperativa Tena Ltda (2020). (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis:** De acuerdo con el análisis de los activos, las cuentas de fondos disponibles van variando desde el 19% en el 2018 al 36% en el 2019, esto debido a que la cartera de crédito empezó a tener dificultades de retorno, de tal forma que el consejo de administración decidió no destinar mucho recurso económico para colocación de cartera, sino más bien que se puedan invertir esos recursos en pólizas en entidades a fin de mantener la sostenibilidad financiera de la cooperativa. De tal manera que estas dos cuentas (Fondos disponibles e inversiones) también varían positivamente su participación en los 2 periodos, sin embargo, para el 2020 los fondos disponibles varían en un 25% negativamente y en inversión varía en un 68%, lo que significa que nuevamente se reactivó la colocación de cartera en monto y en número de operaciones.

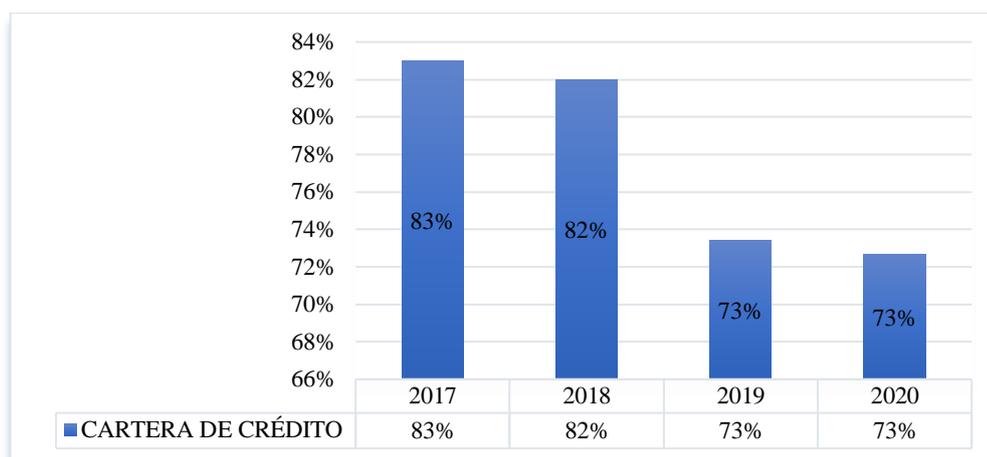
## Cartera de Crédito



### Ilustración 19-3: Cartera de Crédito (Horizontal)

Fuente: Balance General Cooperativa Tena Ltda (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



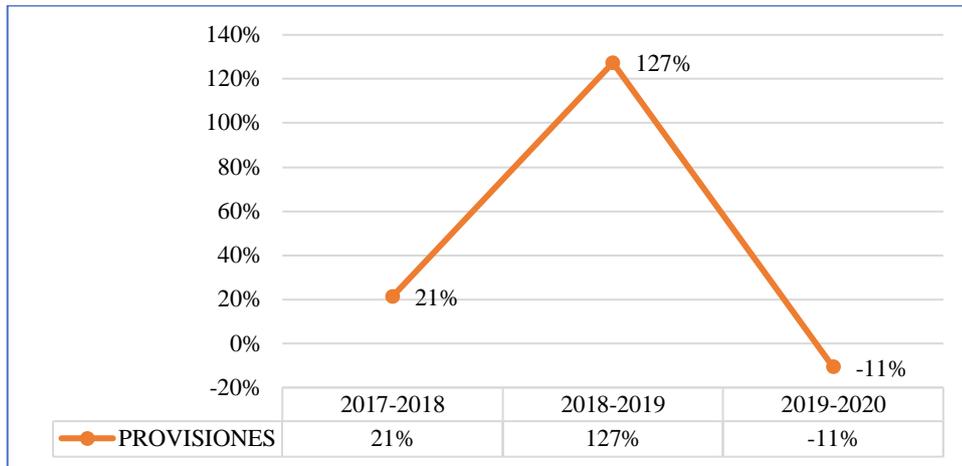
### Ilustración 20-3: Cartera de Crédito (Vertical)

Fuente: Balance General Cooperativa Tena Ltda (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

La cartera de crédito es la cuenta que mayor concentración tiene en el activo ya que es la fuente principal del giro del negocio de la cooperativa, por lo cual se puede evidenciar que para el año 2017 su participación fue del 83%, sin embargo, en el 2019 este rubro decrece un 10% teniendo como resultado una variación negativa del 17% debido a que se tomaron una serie de medidas por el hecho de que se estaban colocando créditos con ciertas irregularidades, una de las medidas fue la separación de dos asesores de crédito, de tal forma que esos recursos fueron destinados a inversiones como se pudo apreciar anteriormente en el **Ilustración 17-3**. Para el año 2020 la cartera de crédito se recuperó teniendo como resultado una variación del 6%, de tal forma que su participación también incrementó un 5%, concentrándose de esta manera la cartera en un 73% con respecto al año anterior.

## Provisiones



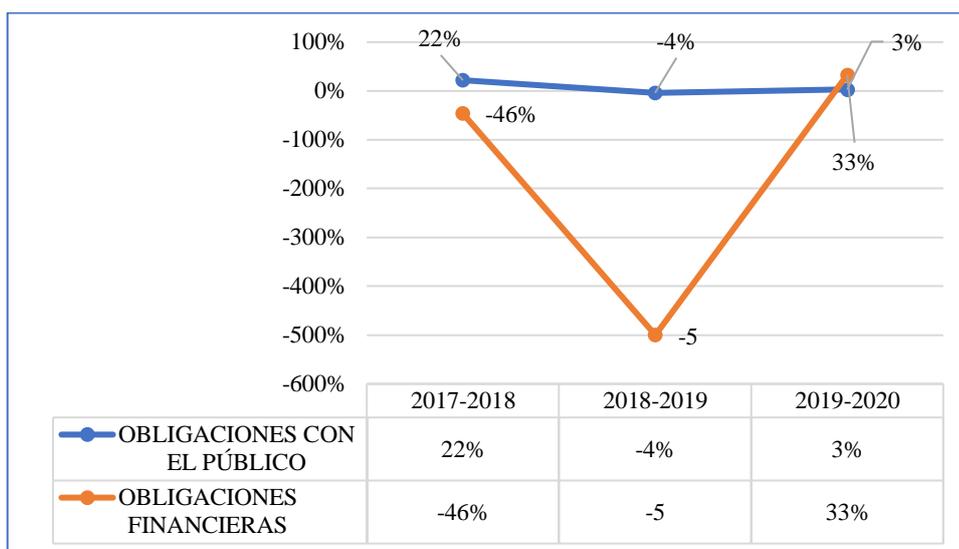
### Ilustración 21-3: Provisiones

Fuente: Balance General Cooperativa Tena Ltda (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

Las provisiones son los recursos que se destinaron para cubrir el déficit de la cartera de crédito generados por la calificación de activos de riesgo, de tal forma que se puede evidenciar que en los periodos 2018-2019 las provisiones tuvieron una inflación considerable llegando a tener una variación del 127% lo que ocasiono una pérdida de cerca de 2 millones de dólares para el año 2019. Para el año 2020 estas provisiones mejoraron su indicar debido a que ejecutaron estrategias de recuperación para los créditos con calificación A y B no así para los de calificación C y E.

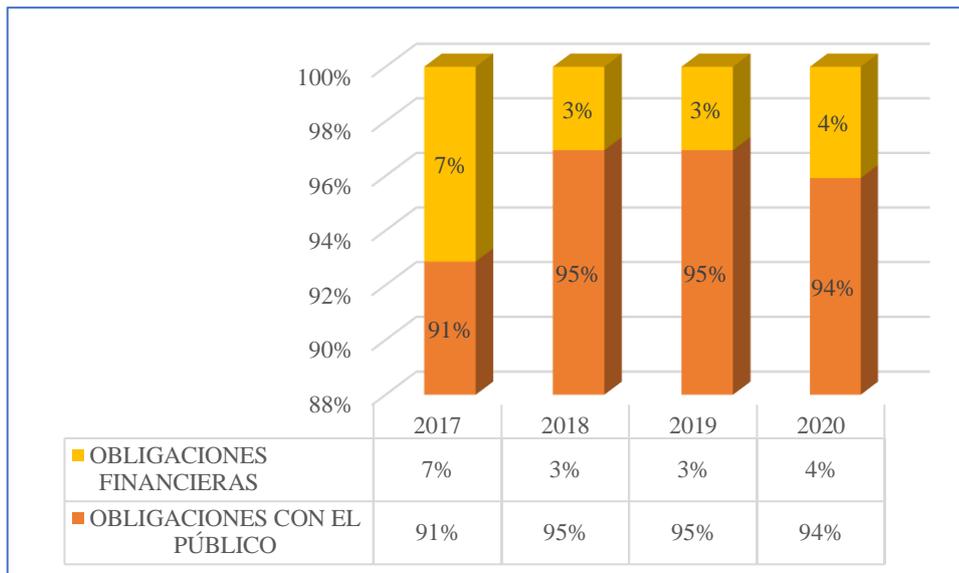
### Descomposición del pasivo.



### Ilustración 22-3: Obligaciones con el público & obligaciones financieras (Horizontal)

Fuente: Balance General Cooperativa Tena Ltda (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



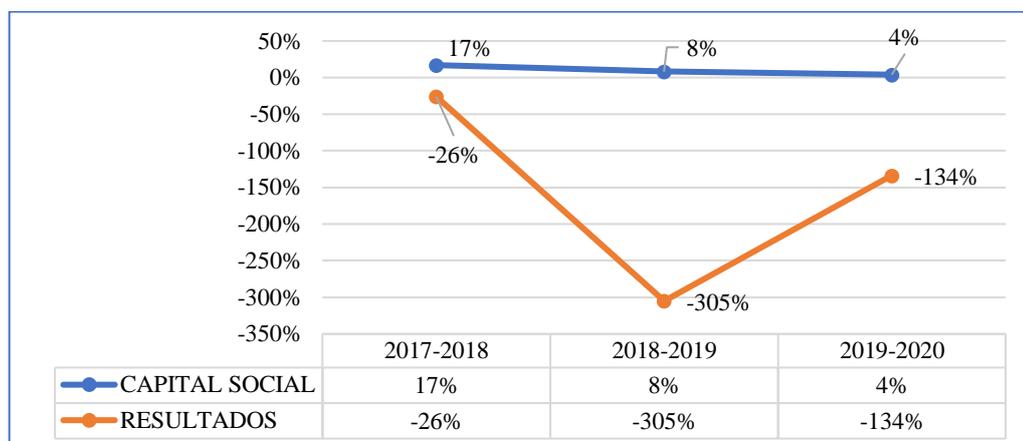
**Ilustración 23-3:** Obligaciones con el público & obligaciones financieras (Vertical)

**Fuente:** Balance General Cooperativa Tena Ltda (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

En cuanto a la concentración del pasivo, se puede apreciar que el rubro que constituye el mayor porcentaje son las obligaciones con el público con un 91% de participación en el año 2017 e incrementa 4 puntos porcentuales en el año 2018 con una variación del 22%, esto debido a que la cooperativa tuvo una mayor concentración por temas de captaciones en depósitos a plazo fijo debido a que su tasa de interés pasiva era más alta y apetecible a diferencia de sus competidores. De tal forma que para el año 2018 y 2019 su participación se mantenía en un 95% y en el año 2020 este varía en un 3% sin embargo su concentración decrece 1 punto porcentual con respecto al año anterior.

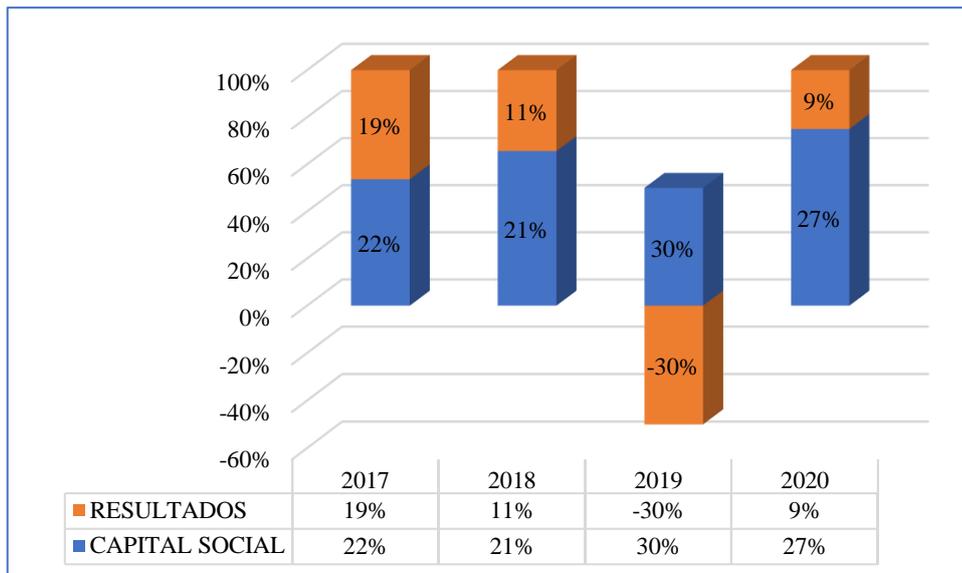
## Patrimonio



**Ilustración 24-3:** Capital Social y resultados (Horizontal)

**Fuente:** Balance General Cooperativa Tena Ltda (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 25-3:** Capital Social y resultados (Horizontal)

**Fuente:** Balance General Cooperativa Tena Ltda (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

El capital social está integrado por las aportaciones de los socios de tal forma que para el año 2017 este rubro representa el 22% de participación, en el año 2018 disminuye al 21% y en el año 2019 nuevamente incrementa su participación con el 30% respectivamente, este rubro se debe a los aportes de certificados de aportación por parte de los socios para poder tener acceso a todo tipo de servicios crediticios.

La cuenta de resultados es el remanente de las utilidades no distribuidas o las pérdidas no resarcidas de los periodos anteriores y la utilidad al cierre del ejercicio. En el año 2017 se puede observar que la cooperativa obtuvo resultados favorables con una participación del 19% del total del patrimonio. En el 2018 este rubro se vio afectado y sufrió un decrecimiento en 8 puntos porcentuales, representando a penas el 11%, y en el 2019 la cooperativa obtuvo una pérdida de más de 1 millón de dólares, como se puede observar en la **tabla 21-3:**

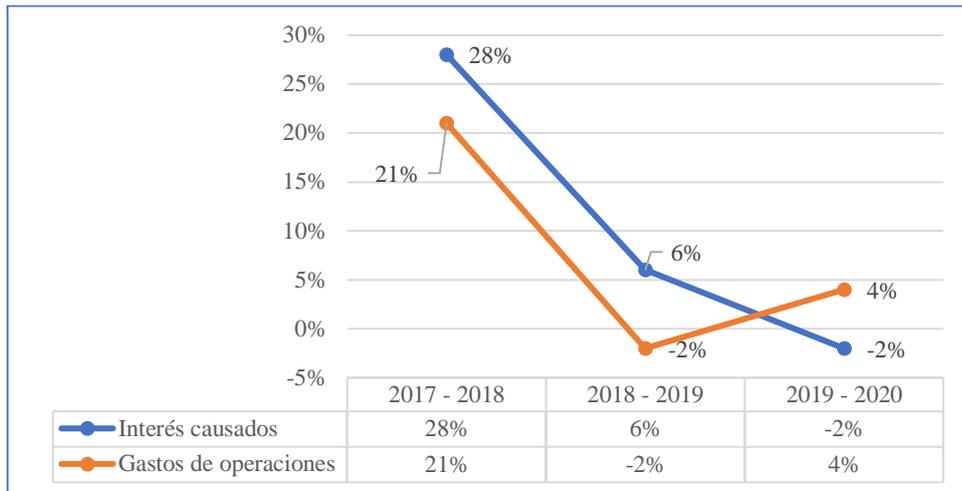
**Tabla 26-3:** Estado de resultados

Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda.														
Al 31 de Diciembre														
	Análisis Vertical		Análisis Vertical		Análisis Vertical		Análisis Vertical		Análisis Horizontal		Análisis Horizontal		Análisis Horizontal	
	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2017 - 2018	V. R	2018 - 2019	V. R	2019 - 2020	V. R
<b>Gastos</b>									<b>V.A</b>	<b>V. R</b>	<b>V.A</b>	<b>V.R</b>	<b>V.A</b>	<b>V.R</b>
Intereses causados	838.413,89	45%	1.074.247,93	42%	1.143.238,81	29%	1.118.536,94	43%	235.834,04	28%	68.990,88	6%	-24.701,87	-2%
Provisiones	6.716,46	0%	236.379,96	9%	1.622.041,83	41%	207.495,02	8%	229.663,50	3419%	1.385.661,87	586%	-1:414.546,81	-87%
Gastos de operaciones	1.013.606,48	55%	1.229.421,17	48%	1.210.829,34	30%	1.256.186,51	49%	215.814,69	21%	-18.591,83	-2%	45.357,17	4%
Otros gastos y pérdidas	223,16	0%	4.515,71	0%	147,93	0%	216,50	0%	4.292,55	1924%	-4.367,78	-97%	68,57	46%
<b>Total de Gastos</b>	<b>1.858.959,99</b>	<b>100%</b>	<b>2.544.564,77</b>	<b>100%</b>	<b>3.976.257,91</b>	<b>100%</b>	<b>2.582.434,97</b>	<b>100%</b>	<b>685.604,78</b>	<b>37%</b>	<b>1.431.693,14</b>	<b>56%</b>	<b>-1:393.822,94</b>	<b>-35%</b>
<b>Ingresos</b>														
Intereses y descuentos ganados	2.380.276,32	93%	2.900.671,24	95%	2.719.407,59	93%	2.665.803,94	91%	520.394,92	22%	-181.263,65	-6%	-53.603,65	-2%
Ingresos por servicios	84.507,04	3%	42.770,32	1%	52.765,88	2%	60.247,71	2%	-41.736,72	-49%	9.995,56	23%	7.481,83	14%
Otros ingresos	96.220,62	4%	119.668,87	4%	143.441,45	5%	203.899,35	7%	23.448,25	24%	23.772,58	20%	60.457,90	42%
<b>Total de ingresos</b>	<b>2.561.003,98</b>	<b>100%</b>	<b>3.063.110,43</b>	<b>100%</b>	<b>2.915.614,96</b>	<b>100%</b>	<b>2.939.536,50</b>	<b>100%</b>	<b>502.106,45</b>	<b>20%</b>	<b>-147.495,47</b>	<b>-5%</b>	<b>23.921,54</b>	<b>1%</b>
<b>Utilidades/Pérdidas</b>	<b>702.043,99</b>		<b>518.545,66</b>		<b>-1:060.642,65</b>		<b>357.101,53</b>							

**Fuente:** Estado de Resultados de la Cooperativa Tena Ltda., (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

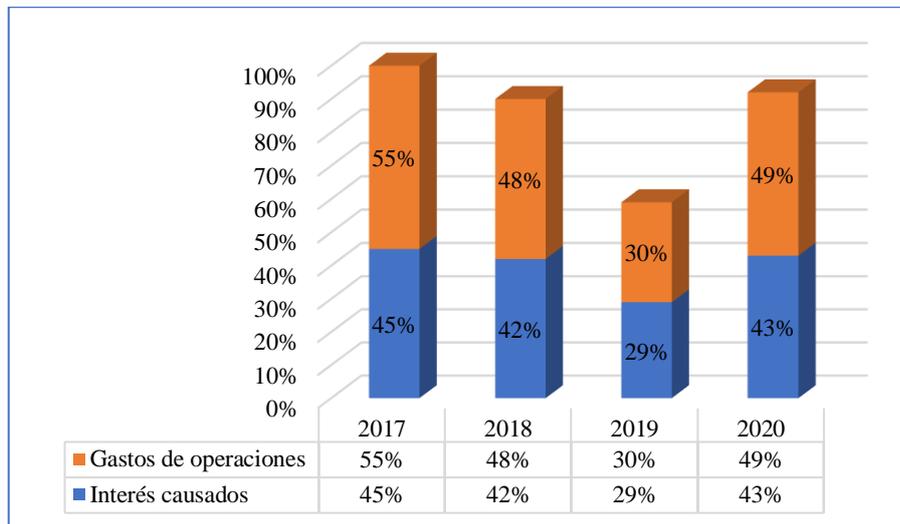
## Descomposicion de los gastos



**Ilustración 26-3:** Intereses causados y gastos operacionales (Horizontal)

Fuente: Estado de Resultados de la Cooperativa Tena Ltda (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 27-3:** Intereses causados y gastos operacionales (Vertical)

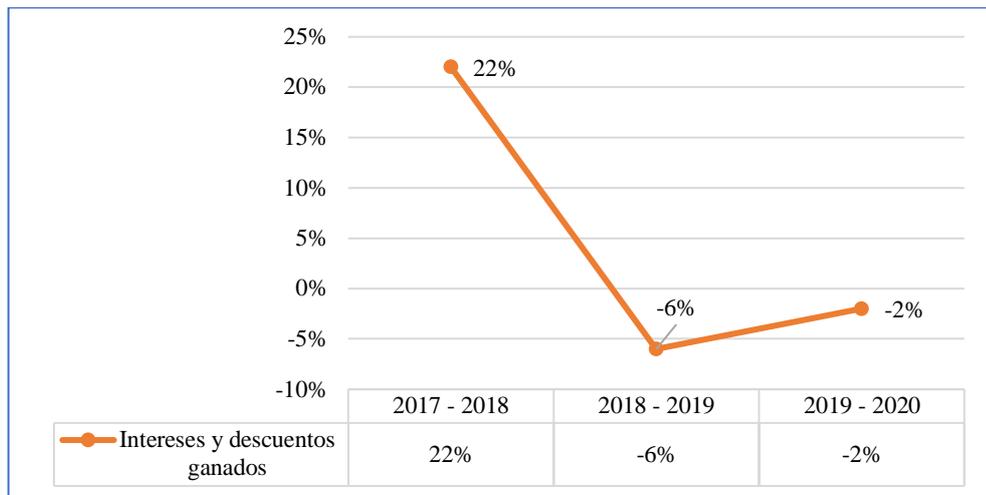
Fuente: Estado de Resultados de la Cooperativa Tena Ltda (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

## Análisis

En lo que referencia al estado de resultados se puede evidenciar que el interés causados por depósitos a Plazo fijo y ahorros a la vista han ido variando desde el año 2017 con una participación del 45% al 43% en el año 2020, variando positivamente en el ciclo 2017- 2018 con el 28% esto debido a que se implementaron estrategias comerciales y se captaron mayores inversiones y aperturas de cuenta con el fin de mantener una liquidez saludable para la cooperativa, sin embargo para los periodos posteriores estos gastos fueron decreciendo significativamente debido a que se bajaron las tasas de interés pasivas por lo tanto dejaron de ser poco atractivas para los inversionistas y socios.

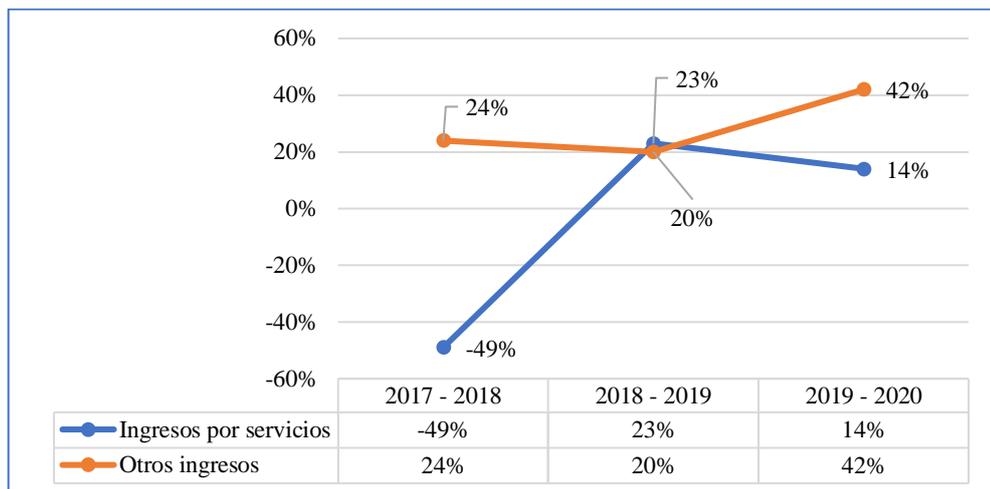
## Descomposición de los ingresos



**Ilustración 28-3:** Intereses y descuentos ganados (Horizontal)

Fuente: Estado de Resultados de la Cooperativa Tena Ltda (2020).

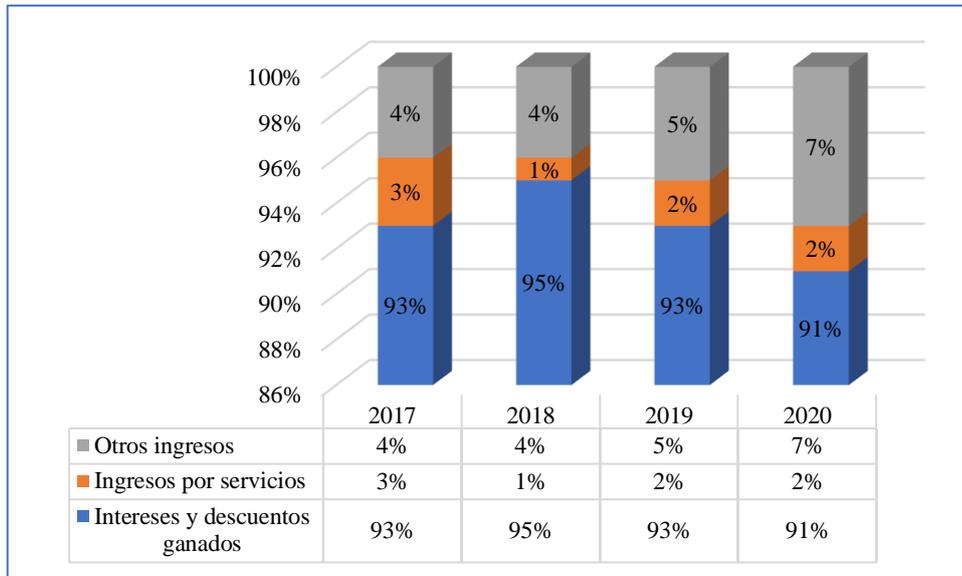
Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 29-3:** Ingresos por servicios y otros ingresos (Horizontal)

Fuente: Estado de Resultados de la Cooperativa Tena Ltda (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 30-3: Ingresos (Vertical)**

**Fuente:** Estado de Resultados de la Cooperativa Tena Ltda (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

**Análisis:** De acuerdo a los ingresos, se puede evidenciar que la cuenta intereses causados van variando positiva y negativamente de tal forma que para el año 2018 este rubro incremente un 22% con respecto al año anterior, sin embargo, para el 2019 este ingreso decrece un 6% y en el 2020 un 2%, esto debido a que se presentaron problemas para la recuperación de cartera de tal forma que las provisiones fueron incrementado y estos valores iban generando gastos, por lo cual el año 2019 la cooperativa tuvo como resultado una pérdida de más de un millón de dólares.

### Índice de morosidad

**Tabla 27-3: Índice de morosidad**

Morosidad de cartera total		Cartera improductiva	
		Cartera total	
2017	=	720.011,99	= 5%
		15.900.203,08	
2018	=	1.906.879,77	= 10%
		18.517.736,34	
2019	=	2.515.546,50	= 16%
		15.353.318,02	
2020	=	1.601.752,11	= 10%
		16.219.904,53	

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 31-3: Índice de morosidad**

Fuente: Balance General de la Cooperativa Tena Ltda. (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Análisis** Mediante el análisis de la morosidad de la cartera total podemos evidenciar que para el año 2017 la morosidad era del 5%, mismo que estaba dentro de los parámetros normales que exigían el ente de control. Sin embargo, para el año 2018 este indicador incremento 5 puntos porcentuales, colocándole en un 10% y para el año 2019 este indicador se inflo de manera exorbitante a un 16% evidenciando que la cooperativa registraba problemas para la recuperación de la cartera debido a la mala gestión crediticia. Sin embargo, para el año 2020 se puede apreciar que la tasa nuevamente tiende a bajarse y mejora la salud de la cartera de crédito.

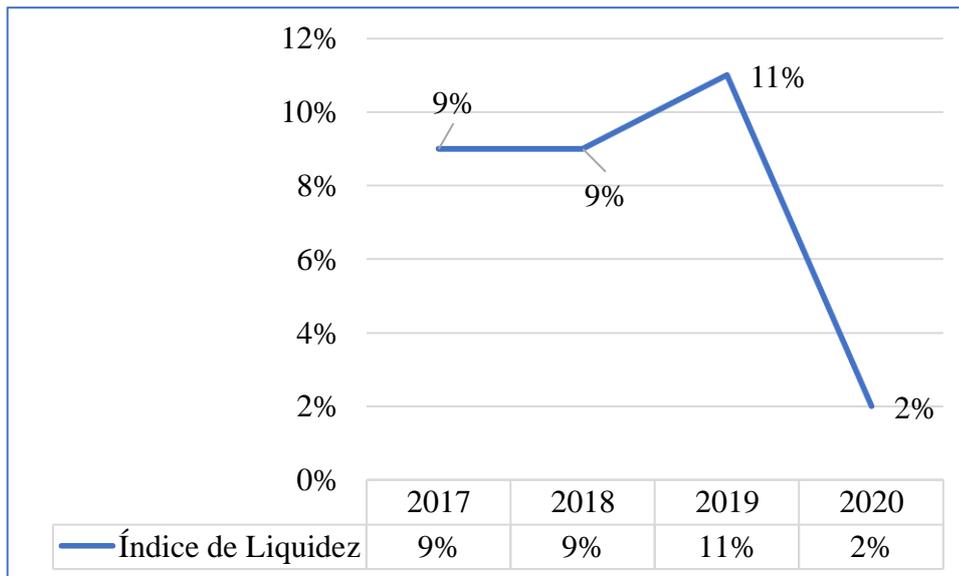
**Índice de Liquidez**

**Tabla 28-3: Índice de liquidez**

Liquidez	Disponibles – Inversiones	
	Obligaciones con el público	
<b>2017</b>	=	1.921.472,21 - 701.861,78 = 9%
		14.027.857,12
<b>2018</b>	=	2.295.622,08 - 719.319,38 = 9%
		17.112.609,69
<b>2019</b>	=	3.130.834,66 - 1.245.224,79 = 11%
		16.510.647,88
<b>2020</b>	=	2.362.996,04 - 2.093.384,13 = 2%
		17.084.530,15

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.



**Ilustración 32-3:** Índice de liquidez

**Fuente:** Balance General de la Cooperativa Tena Ltda. (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

**Análisis:** De acuerdo con el índice de liquidez se puede apreciar que en año 2017 y 2018 este indicador se mantiene con un 9% y para el año 2019 incrementa a un 11% lo que evidencia que la cooperativa contaba con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo al igual que disponibilidad para seguir otorgando créditos. No obstante, para el cierre del año 2020 este indicador disminuye un 9% debido a que la mayoría de los fondos se concentraron en inversiones a corto plazo.

### 3.2. Identificación de riesgos

#### **Identificación de evaluación de riesgos de acuerdo con el modelo COSO III en la cooperativa de ahorro y crédito tena Ltda.**

Según (Hena, 2017) manifiesta que el control interno es un proceso efectuado por la alta dirección y el personal de una institución, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de sus objetivos.

El control interno es una herramienta que permite prevenir e identificar riesgos detectados en una empresa o en determinada área de estudio. Para ello, es necesario tomar en cuenta los cinco componentes que estructuran el control interno basado en el COSO III.

### 3.2.1. Ambiente de control

El ambiente de control es uno de los pilares fundamentales del proceso de control interno, en el cual se soportan los demás componentes, dentro del ambiente de control se deben considerar ciertos principios como los valores y código de conducta, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad, compromiso para la competencia y rendición interna de cuentas.

**Tabla 29-3:** Cuestionario de control interno - ambiente de control

Cuestionario de Control Interno - Coso III					
Entidad: Cooperativa Tena Ltda.			Área: Créditos y Cobranza		
Factores de control clave	Preguntas	Respuestas			
	Ambiente de Control	SI	NO	N/A	Observaciones
<b>Valores y Código de conducta</b>	¿La cooperativa tiene definido un código de ética, que identifique el comportamiento del personal?	X			Código de ética no actualizado EG/P5
<b>Estructura Organizativa</b>	¿La cooperativa tiene definida su misión y visión y valores institucionales.	X			Detallada entrevista EG/P. 3
	¿Existe un manual de créditos y cobranzas para el correcto desarrollo de las operaciones crediticias?	X			Detallado EG/P. 4
<b>Asignación de autoridad y responsabilidad</b>	¿Los oficiales de crédito y cobranza cumplen con el perfil profesional requerido en el manual orgánico funcional?		X		Personal no profesional ERC/P. 5
	¿Existe un correcto manejo en la custodia de expedientes crediticios y cuenta con un espacio adecuado para archivarlo?		X		Mala gestión de manejo de archivo FO/P. 3
	¿Se realiza asignación y responsabilidad a los empleados a través de un documento?		X		A través del manual d funciones EG/P. 6
	¿Se efectúan capacitaciones al personal de créditos y cobranzas en materia de gestión de Créditos?	X			Se efectúan capacitaciones CP/P. 11
	¿Cuenta la cooperativa con un manual de funciones?	X			Existe un manal EG/P. 6
<b>Compromiso para la competencia</b>	¿El área de créditos y cobranza, cuenta con personal calificado?		X		Personal no calificado ERC/P. 5 – EP/P. 1, 2 Y 6.
<b>Rendición interna de cuentas o responsabilidad</b>	¿Se emiten informes de las actividades desempeñadas mensualmente?	X			Se emiten informes mensuales. EP/P. 12
	¿Se han generados riesgos operativos en el área de créditos y se tomaron acciones?	X			Se generó un fraude interno ERC/P. 6
<b>Realizado por:</b> Carrillo Fredy			<b>Revisado por:</b> Ing. Carmen Samaniego		
<b>Fecha:</b> 31/03/2021			<b>Fecha:</b> 24/05/2021		

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

### 3.2.2. Calificación del riesgo

El principal objetivo del componente de evaluación del riesgo es identificar y analizar los riesgos potenciales que se están efectuando, de tal forma que se utilice como una base para determinar las actividades que se deben realizar para gestionar dichos riesgos. Los principios que se consideraran dentro de estos componentes son los objetivos institucionales que hayan sido apropiadamente definidos y comunicados, que se hayan detectado adecuadamente los riesgos y que se les haya calificado de acuerdo con su probabilidad e impacto.

**Tabla 30-3:** Cuestionario de control interno - evaluación de riesgo

Cuestionario de control interno - COSO III					
Entidad: Cooperativa Tena Ltda.		Área: Créditos Y Cobranza			
Factores de control clave	Pregunta	Respuesta			Observaciones
	Evaluación del Riesgo	SI	NO	N/A	
<b>Objetivos Institucionales</b>	¿La cooperativa tiene establecido los objetivos institucionales?	X			EG/P. 7
	¿Se socializa los objetivos institucionales al área de créditos?	X			EG/P7
<b>Objetivos Específicos</b>	¿Existe objetivos específicos que maneje el área de Créditos?	X			Se encuentran en el manual EG/P. 4
<b>Riesgos</b>	¿Son identificados los riesgos operativos potenciales para la institución que dificulten la continuidad del negocio?	X			Materialización del riesgo operativo EP/ P. 9
	¿Existen mapas de procesos, tabla o matriz de riesgo donde se identifican los perfiles de riesgo de los más críticos a los de menor impacto?	X			Gestionan el riesgo de Liquidez y Créditos EG/P. 8
	¿La cooperativa cuenta con pólizas de seguros?	X			Seguro contra robo, contra incendio entre otros. EG/P. 12
	¿La cooperativa a contratado softwares como base para evaluar los riesgos?	X			La cooperativa cuenta un software de Riesgos EG/P. 10
	¿La cooperativa cuenta con alguna metodología específica que gestione los riesgos operativos?		X		Se enfocan en los riesgos de liquidez y crédito EG/P. 8
	¿Han desarrollado bases de datos históricas con información de pérdidas económicas por concepto de riesgos operativos?		X		Se encuentran en un plan de implementación EG/P. 11
	<b>Gestiones de Cambio</b>	¿Existe rotación transitoria de personal, dependiendo su mismo nivel de responsabilidad?		X	
<b>Realizado por:</b> Carrillo Fredy		<b>Revisado por:</b> Ing. Carmen Samaniego			
<b>Fecha:</b> 31/03/2021		<b>Fecha:</b> 24/05/2021			

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

### 3.2.3. Actividad de control

Este componente está relacionado principalmente con las políticas, procedimientos, técnicas y mecanismos que le permite a la alta dirección gestionar los riesgos identificados, para este componente se tomó en consideración el principio de procesos para generar información e indicadores.

**Tabla 31-3:** Cuestionario de control interno - actividades de control

Cuestionario de control interno - COSO III					
Entidad: Cooperativa Tena Ltda.		Área: Créditos Y Cobranza			
Factores de control clave	Pregunta	Respuesta			
	Actividades de control	SI	NO	N/A	Observaciones
<b>Procesos para generar información</b>	¿Todos los documentos que receipta el oficial de créditos son validados su legitimidad?		X		información ilegítima FO/ P. 1
	¿Se verifica que las garantías no sean cruzadas?		X		Existen varios expedientes con garantías cruzadas FO/P7
	¿Los expedientes que se encuentran en proceso judicial presentan todos los requisitos para solicitar un crédito?		X		Incumplimiento a las políticas de manual de créditos y cobranzas. FO/ P. 2
	¿Los expedientes crediticios son custodiados de forma adecuada y no son manipulados por personal propio y ajeno a esta área?		X		Libre acceso y son manipulados los expedientes por otros funcionarios FO/3
	¿Se desarrollan actividades de control que permitan comprobar el cumplimiento del manual de créditos y cobranzas?	X			Existen comités quienes controlan las operaciones crediticias ERC/P. 10
	¿Se controla el acceso a determinadas páginas webs no afines a la institución?		X		Existe libre acceso a todas las páginas web, incluso redes sociales. FO/ P. 12
	¿Existe control de acceso de usuarios a otros servidores (pc)?		X		Libre acceso a cualquier servidor y con cualquier usuario
	¿Se desvincula al personal, tomando en cuenta todas las medidas de seguridad, como el bloqueo de usuarios, correos y plataformas internas?		X		No se bloquean accesos a personal desvinculado FO/ P. 11

	¿Considera que el sistema informático interno que utiliza la cooperativa, opera de manera eficiente?		X		Deficiencias tecnológicas ERC/P. 7
	¿Se mantiene confidencialidad y se evita fuga de información fuera de la institución?		X		Falta al contrato de confidencialidad EG P. 12
<b>Indicadores</b>	¿Existen indicadores de eficiencia, eficacia y ética que permitan calificar el desempeño laboral de sus colaboradores?		X		No se han desarrollado indicadores ERC/P. 8
<b>Realizado por:</b> Carrillo Fredy		<b>Revisado por:</b> Ing. Carmen Samaniego			
<b>Fecha:</b> 31/03/2021		<b>Fecha:</b> 24/05/2021			

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

### 3.2.4. Información y comunicación

Este componente establece a que toda la información debe ser recopilada y comunicada de manera oportuna con el objetivo de que el personal pueda cumplir con sus con responsabilidades, así como las actividades individuales que están relacionadas con otras áreas específicas para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

**Tabla 32-3:** Cuestionario de Control interno - Información y Comunicación

Cuestionario de control interno - COSO III					
Entidad: Cooperativa Tena Ltda.			Área: Créditos Y Cobranza		
Factores de control clave	Pregunta	Respuesta			
	Información y Comunicación	SI	NO	N/A	Observaciones
Información	¿El personal conoce de la norma de la gestión del riesgo operativo y riesgo legal emitida por la SEPS?		X		A penas dos de siete personas conoce la normativa. ERC/P. 4 EP/ P. 9
	¿El personal de créditos emite informes de riesgos operativos detectados en el área de créditos, a gerencia?	X			El 71% de colaboradores emiten informes al responsable de créditos y posterior a eso, se presentan las irregularidades a gerencia. CP/P4
	¿Se elaboran informes en cuanto a las anomalías en el sistema informático?	X			Pese a los informes, persisten las fallas del sistema informático FO/P. 9
Comunicación	¿Los flujos de comunicación en el área de créditos y cobranzas son adecuados y generan confianza institucional?		X		Existe un ambiente de trabajo pesado FO/P8

	¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas al responsable de créditos?	X			Recolección de quejas y sugerencia EP/P7
<b>Realizado por:</b> Carrillo Fredy		<b>Revisado por:</b> Ing. Carmen Samaniego			
<b>Fecha:</b> 31/03/2021		<b>Fecha:</b> 24/05/2021			

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

### 3.2.5. Supervisión y monitoreo

Son las actividades que realizan, a fin de verificar su adecuado funcionamiento y desempeño de las actividades de control interno. Los principios tomados en cuenta son las actividades comunes y las actividades puntuales

**Tabla 33-3:** Cuestionario de control interno – supervisión y monitoreo

Cuestionario de control interno - COSO III					
Entidad: Cooperativa Tena Ltda.			Área: Créditos Y Cobranza		
Factores de control clave	Pregunta	Respuestas			
	Supervisión	SI	NO	N/A	Observaciones
Actividades comunes	¿Se realiza un monitoreo continuo por el gerente?	X			ERC/P. 11
	¿Se han realizado anteriormente supervisiones de control interno?		X		Dependiendo el porcentaje de la tabulación se consideró negativa esta pregunta EP/ P. 5
Actividades puntuales	¿Son monitoreados los destinos de los créditos colocados?	X			Existe monitoreo EP/P. 10
	¿El modelo de gestión de riesgos puede ayudar a identificar y mitigar el impacto dependiendo el evento que se genere?	X			Se considera necesario la implementación de un modelo de gestión. EG/P. 11
	¿Se identifica y se corrigen las deficiencias encontradas dentro del área?		X		
<b>Realizado por:</b> Carrillo Fredy		<b>Revisado por:</b> Ing. Carmen Samaniego			
<b>Fecha:</b> 31/03/2021		<b>Fecha:</b> 24/05/2021			

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

### 3.3. Calificación de nivel de riesgo y confianza

Para identificar y evaluar los riesgos detectados en el área de créditos de la cooperativa Tena se aplicó el cuestionario por componentes y posterior a eso, se realizó una matriz de calificación del nivel de riesgo y nivel de confianza, tomando en cuenta cada uno de los principios de los componentes, asignando una ponderación y una calificación a cada principio, y de esta manera se

consiguió una calificación ponderada con lo que se determinó el nivel de riesgo y confianza de cada componente.

### 3.3.1. Ambiente de control

**Tabla 34-3:** Calificación de riesgo y nivel de confianza – ambiente de control

Entidad: Cooperativa Tena LTDA		Área: Crédito y Cobranza		
Factores de control clave	Preguntas	Calificación	PT	CT
	Ambiente de Control	SI=1/NO=0	11	7
Valores y código de conducta	¿La cooperativa tiene definido un código de ética, que identifique el comportamiento del personal?	1		
Estructura Organizativa	¿La cooperativa tiene definida su misión y visión y valores institucionales?	1		
	¿Cuenta la cooperativa con un manual orgánico funcional?	1		
	¿Existe un manual de créditos y cobranzas para el correcto desarrollo de las operaciones crediticias?	1		
Asignación de autoridad y responsabilidad	¿Los oficiales de crédito y cobranza cumplen con el perfil profesional requerido en el manual orgánico funcional?	0		
	¿Existe un correcto manejo en la custodia de expedientes crediticios y cuenta con un espacio adecuado para archivarlo?	0		
	¿Se realiza asignación y responsabilidad a los empleados a través de un documento?	0		
	¿Se efectúan capacitaciones al personal de créditos y cobranzas en materia de gestión de Créditos?	1		
Compromiso para la competencia	¿El área de créditos y cobranza, cuenta con personal calificado?	0		
	¿Se han generados riesgos operativos en el área de créditos y se tomaron acciones?	1		
Rendición interna de cuentas o responsabilidad	¿Se emiten informes de las actividades desempeñadas mensualmente?	1		
Suma		11		7
Calificación total				7
Ponderación Total				11
Nivel de Confianza = $CT / PT * 100\% = 64\%$				
Nivel de Riesgo = $100\% - \text{Nivel de Confianza} = 100\% - 63\% = 36\%$				
<b>Realizado por:</b> Carrillo Fredy		<b>Revisado por:</b> Ing. Carmen Samaniego		
<b>Fecha:</b> 31/03/2021		<b>Fecha:</b> 24/05/2021		

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

### 3.3.2. Evaluación del riesgo

**Tabla 35-3:** Calificación de riesgo y nivel de confianza – evaluación de riesgo

Calificación de control interno - COSO III				
Entidad: <b>Cooperativa Tena Ltda.</b>		Área: Créditos Y Cobranza		
Factores de control clave	Pregunta	Calificación	PT	CT
	Evaluación de Riesgo	SI=1/NO=0	10	7
Objetivos Institucionales	¿La cooperativa tiene establecido los objetivos institucionales?	1		
	¿Se socializa los objetivos institucionales al área de créditos?	1		
Objetivos Específicos	¿Existe objetivos específicos que maneje el área de Créditos?	1		
Riesgos	¿Son identificados los riesgos operativos potenciales para la institución que dificulten la continuidad del negocio?	1		
	¿Existen mapas de procesos, tabla o matriz de riesgo donde se identifican los perfiles de riesgo de los más críticos a los de menor impacto?	1		
	¿Han desarrollado bases de datos históricas con información de pérdidas económicas por concepto de riesgos operativos?	0		
	¿La cooperativa cuenta con pólizas de seguros?	1		
	¿La cooperativa a contratado softwares como base para evaluar los riesgos?	1		
Gestiones de Cambio	¿La cooperativa cuenta con alguna metodología que gestione los riesgos operativos?	0		
	¿Existe rotación transitoria de personal, dependiendo su mismo nivel de responsabilidad?	0		
<b>Suma</b>		10		7
<b>Calificación total</b>				7
<b>Ponderación Total</b>				10
Nivel de Confianza = $CT / PT * 100\% = 70\%$				
Nivel de Riesgo = $100\% - \text{Nivel de Confianza} = 100\% - 70\% = 30\%$				
<b>Realizado por:</b> Carrillo Fredy		<b>Revisado por:</b> Ing. Carmen Samaniego		
<b>Fecha:</b> 31/03/2021		<b>Fecha:</b> 24/05/2021		

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

### 3.3.3. Actividad de control

**Tabla 36-3:** Calificación de riesgo y nivel de confianza – actividades de control

Cuestionario de control interno - COSO III				
Entidad: Cooperativa Tena Ltda.		Área: Créditos Y Cobranza		
Factores de control clave	Pregunta	Calificación	PT	CT
	Actividades de control	SI=1/NO=0	10	1
Análisis de la dirección	¿Todos los documentos que receipta el oficial de créditos son validados su legitimidad?	0		
Procesos para generar información	¿Se verifica que las garantías no sean cruzadas?	0		
	¿Los expedientes que se encuentran en proceso judicial presentan todos los requisitos para solicitar un crédito?	0		
	¿Se desarrollan actividades de control que permitan comprobar el cumplimiento del manual de créditos y cobranzas?	1		
	¿Se controla el acceso a determinadas páginas webs no afines a la institución?	0		
	¿Existe control de acceso de usuarios a otros servidores (pc)?	0		
	¿Se desvincula al personal, tomando en cuenta todas las medidas de seguridad, como el bloqueo de usuarios, correos y plataformas internas?	0		
	¿Considera que el sistema informático interno que utiliza la cooperativa, opera de manera eficiente?	0		
	¿Se mantiene confidencialidad y se evita fuga de información fuera de la institución?	0		
Indicadores	¿Existen indicadores de eficiencia, eficacia y ética que permitan calificar el desempeño laboral de sus colaboradores?	0		
<b>Suma</b>		10		1
<b>Calificación total</b>				1
<b>Ponderación Total</b>				10
Nivel de Confianza = CT /PT * 100% = 10%				
Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza = 100% - 10% = 90%				
Realizado por: Carrillo Fredy		Revisado por: Ing. Carmen Samaniego		
Fecha: 31/03/2021		Fecha: 24/05/2021		

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

### 3.3.4. Información y comunicación

**Tabla 37-3:** Calificación de riesgo y nivel de confianza – información y comunicación

Cuestionario de control interno - COSO III				
Entidad: Cooperativa Tena Ltda.		Área: Créditos Y Cobranza		
Factores de control clave	Pregunta	Calificación	PT	CT
<b>Información y Comunicación</b>		<b>SI=1/NO=0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
Información	¿El personal conoce de la norma de la gestión del riesgo operativo y riesgo legal emitida por la SEPS?	0		
	¿El personal de créditos emite informes de riesgos operativos detectados en el área de créditos, a gerencia?	1		
	¿Se elaboran informes en cuanto a las anomalías en el sistema informático?	1		
Comunicación	¿Los flujos de comunicación en el área de créditos y cobranzas son adecuados y generan confianza institucional?	0		
	¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas al responsable de créditos?	1		
Suma		5		3
Calificación total				3
Ponderación Total				5
Nivel de Confianza = CT /PT * 100% = 60%				
Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza = 100% - 60% = 40%				
Realizado por: Carrillo Fredy		Revisado por: Ing. Carmen Samaniego		
Fecha: 31/03/2021		Fecha: 24/05/2021		

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

### 3.3.5. Supervisión y monitoreo

**Tabla 38-3:** Clasificación de riesgo y nivel de confianza – supervisión y monitoreo

Cuestionario de control interno - COSO III				
Entidad: Cooperativa Tena Ltda.		Área: Créditos Y Cobranza		
Factores de control clave	Pregunta	Calificación	PT	CT
<b>Supervisión</b>		<b>SI=1/NO=0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
Actividades Comunes	¿Se realiza un monitoreo continuo por parte del gerente?	1		
	¿Se han realizado anteriormente supervisiones de control interno?	0		
Actividades puntuales	¿Son monitoreados los destinos de los créditos colocados?	1		
	¿El modelo de gestión de riesgos puede ayudar a identificar y mitigar el impacto dependiendo el evento que se genere?	1		
	¿Se identifica y se corrigen las deficiencias encontradas dentro del área?	0		
Suma		5		
Calificación Total				3
Ponderación Total				5
Nivel de confianza = CT /PT * 100% = 60%				
Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza = 100% - 60% = 40%				
Realizado por: Carrillo Fredy		Revisado por: Ing. Carmen Samaniego		
Fecha: 31/03/2021		Fecha: 24/05/2021		

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

### 3.3.6. Evaluación y calificación del nivel de riesgo y confianza

**Tabla 39-3:** Clasificación de resultados obtenidos

Componente	Nivel de riesgo	Nivel de confianza
Ambiente de control	37%	63%
Evaluación del riesgo	30%	70%
Actividades de control	90%	10%
Información y comunicación	40%	60%
Actividades de supervisión	40%	60%
<b>Promedio de nivel de riesgo y confianza</b>	<b>46%</b>	<b>54%</b>

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

#### Resultados de la evaluación de control interno.

Los resultados de nivel de riesgo y confianza de la evaluación de control interno se ha determinado que en el área de créditos se evidencia un 46% de nivel de riesgo, y un 54% de calificación de confianza. De acuerdo con los resultados obtenidos es importante manifestar que se debe tomar acciones inmediatas por parte de los directivos para mejorar estos porcentajes, ya que no es normal que cerca del 50% presente problemas dentro de un departamento comercial que administra el mayor porcentaje de participación en el activo. Por tanto, se deben gestionar acciones correctivas con la finalidad de que los riesgos operativos que constan en la evaluación de control interno se gestionen mediante actividades de control y que el manejo de los procesos permita mejorar los indicadores de eficiencia y mejora continua para el bienestar de la cooperativa.

Para determinar la calificación y ponderación del cuestionario interno basado en el COSO III se dio los siguientes parámetros de medición.

Calificación	Confianza	Riesgo
1 a 2,99	alto	Bajo
3 a 5,99	Medio	Medio
6 a 10	Bajo	Alto

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

Los resultados de control interno se resumen de la siguiente manera.

**Tabla 40-3:** Calificación del nivel del riesgo por componentes.

<b>Componentes</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Calificación</b>
Ambiente de control	30%	Medio
Evaluación del riesgo	30%	Medio
Actividades de control	90%	Alto
Información y comunicación	40%	Medio
Supervisión	40%	Medio

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

Las calificaciones del nivel de riesgo van desde un 30% al 90% sobre los controles internos, por lo cual se puede evidenciar que los componentes actividades de control, información y comunicación y supervisión, presentan puntajes significados con calificación de riesgo alto y medio.

De lo citado anteriormente se puede demostrar que la alta gerencia debe enfocar sus esfuerzos directamente en los componentes que tienen una calificación alta y media, para poder mitigar los riesgos operativos, mismos que serán descritos en una matriz de riesgo para determinar un plan de acción que permita brindar seguridad en el desarrollo de las funciones de cada uno factores operativos en el área de créditos.

#### **Análisis general de los eventos críticos identificados en el are de créditos.**

Los cuestionarios de control interno fueron desarrollados de acuerdo con el resultado de las instrumentos y técnicas que se aplicaron en esta investigación. Los cuestionarios fueron revisados por el gerente, jefe de operaciones y jefe de créditos y fueron validados para que puedan ser utilizados para identificar los eventos críticos que se generan en el área de créditos. Las calificaciones que se utilizaron en el cuestionario de control interno están basadas en el modelo del COSO.

- Las respuestas positivas tienen una calificación de 1
- Las respuestas negativas tienen una calificación de 0

En lo relacionado al componente de ambiente de control se evidencio que el principal problema que tiene la cooperativa está concentrado en su recurso humano, ya que un cierto un porcentaje de los trabajadores no cumple con el perfil profesional que se requiere en el manual orgánico funcional, de la misma forma las capacitaciones que realizan este personal no son eficientes, debido a que siguen presentando los mismos problemas en la instrumentación de los prospectos crediticios.

Al hablar del componente de evaluación de riesgo, se evidencio que uno de los problemas es la falta de una base de datos históricos de eventos de riesgos operativos. De la misma forma la inexistencia de una metodología que identifique y evalúe los riesgos hace que la cooperativa sea más propensa a seguir creando este tipo de inconvenientes. La rotación de personal es otro factor determinante, esto debido a que asignan cargos transitorios a funcionarios que no tienen el mismo nivel de responsabilidad y desconocen de las funciones del personal que están reemplazando.

Con referencia a los principios de las actividades de control; el componente que mayor riesgo representa, es la mala gestión de la tecnología crediticia, al igual que el pésimo manejo de los expedientes encontrándose propensos a la manipulación de documentos ya que en la mayoría de los expedientes no son archivados de inmediato, también se evidencio que el asistente operativo quien está a cargo del departamento de archivo brinda la facilidad para que los demás trabajadores ingresen a buscar expedientes que solicitan para fines de análisis o seguimiento de cartera.

En cuanto al sistema informático, no existe un control que restrinja las visitas a páginas web lo que genera cierta incertidumbre de la seguridad informática ya que esta radica esencialmente en la utilización maliciosa de sus sistemas de información y pueden conducir a desastrosas consecuencias en todas las áreas, definiendo en problemas tanto productivas como financieras por ende es importante mencionar que la seguridad informática debe estar dirigida a prevenir las amenazas y los riesgos a los sistemas de información internos.

Por otra parte, el incumplimiento al contrato de confidencialidad es otro desacierto que existe en la cooperativa, ya que existe fuga de información con el entorno externo y pone en evidencia datos sensibles de la institución financiera, se conversó con la responsable del área de crédito sobre esta particularidad y supo manifestar que este tipo de problemas son comunes por la familiaridad que existe entre los trabajadores y los socios. Sin embargo, ya se han tomado acciones y están en respuesta a la acción disciplinaria correspondiente. Finalmente, se pudo cotejar que no realizan cálculos de indicadores de gestión a las actividades de los trabajadores del área, por tanto, es importante establecer estos indicadores de tal forma que se pueda controlar ciertas acciones y un buen análisis para verificar si están cumpliendo con los objetivos institucionales.

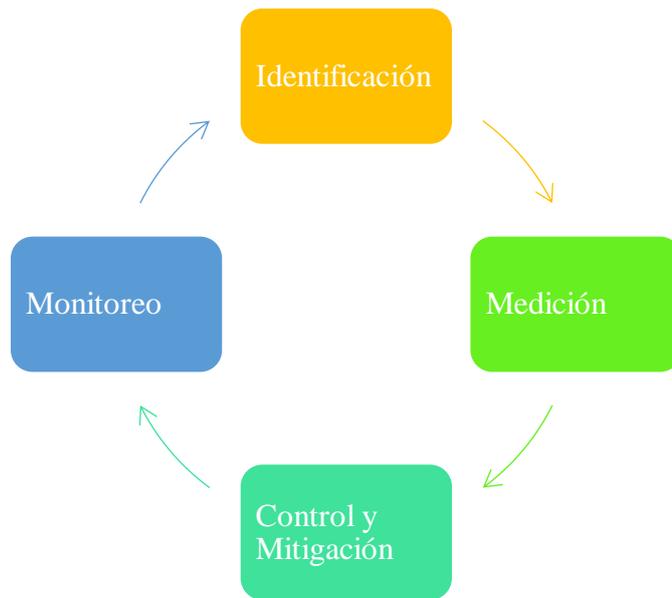
Con referencia al componente de información y comunicación, se comprobó que la mayor parte de empleados de esa dependencia desconocen la normativa de riesgos operativos y aún peor, no conocen cuales son los factores operativos que pueden generar estos riesgos.

Finalmente, en el componente de supervisión se apreció que no existe una supervisión en las actividades comunes como el control interno y en las actividades puntuales como es el corregir las deficiencias encontradas en esta área.

### 3.4. Propuesta

**Tema:** Modelo de gestión de riesgos operativos en el área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Tena Ltda.

#### Esquema de la propuesta



**Ilustración 33-3:** Modelo de gestión de riesgos operativos para la cooperativa de ahorro y crédito Tena Ltda.

**Fuente:** (Sulca & Becerra, 2017).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

#### Generalidades del modelo

El presente Trabajo de Integración Curricular está enfocado en brindar soluciones a los problemas que se generan en el área de créditos debido a una mala administración de factores operativos, utilizando la evaluación de control interno basado en el modelo COSO III, en el que se identificaron los riesgos por componentes. Mediante la elaboración del modelo de gestión de riesgos se pretende a que el área de créditos minimice los riesgos por factores operativos, y que los procedimientos que se van a describir se los realice con eficiencia y eficacia, tratando de disminuir los riesgos conduciéndolos a un riesgo residual con la finalidad de que la cooperativa cuente con una herramienta que les permita tomar mejores decisiones y el cumplimiento de metas propuestas.

La propuesta de un modelo de gestión de riesgos operativos aplicado al área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Tena Ltda. Se originó en vista de la necesidad de gestionar estos riesgos que a diario se generan en dicha área.

## **Objetivos**

### **General**

Contar con un proceso de administración de Riesgo Operativo que permita identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que enfrenta la cooperativa, capaz de proteger los intereses de la institución y sus beneficiarios.

### **Específico**

- Identificar los riesgos, cuantificarlos o medirlos con la finalidad de determinar el cumplimiento de las políticas, permitiendo a la administración disponer los controles o correctivos necesarios.
- Establecer herramientas de calificación de riesgo a través de una matriz de riesgo que permita demostrar que la cooperativa tiene un riesgo debidamente identificado y controlado.
- Establecer un plan de acción focalizada en el área de créditos, en base al conocimiento predictivo del comportamiento de los colaboradores del área con la finalidad de mantener y consolidar el posicionamiento de la institución.

### **Importancia de la propuesta**

La aplicación del presente modelo de gestión de riesgos operativo permitirá al área de créditos contar con un plan de acción apropiada, mediante la identificación de los riesgos y con actividades de control fomentar una cultura departamental, evitando gastos como provisiones, así como contar con una herramienta administrativa que pueda generar respuestas inmediatas ante los posibles eventos de riesgos que se presenten.

### **Alcance**

Las disposiciones descritas en el presente modelo son de cumplimiento obligatorio para la asamblea general de representantes, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente y todo el personal de la entidad.

### **Elementos para la administración de riesgos operativos**

**Identificar:** reconocer los riesgos existentes en cada operación, producto o procesos que se desarrollan en el área de créditos, para lo cual se identifican y clasifican los eventos adversos.

**Medición:** los riesgos deben ser cuantificados con la finalidad de medir el posible impacto económico en los resultados financieros de la institución.

**Priorización:** una vez identificados los eventos de riesgo y el impacto que estos pueden causar, la institución deberá priorizar aquellos en los cuales enfocará sus acciones de control.

**Control:** es el conjunto de actividades que se realizarán con el objetivo de disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso, que pueda originar pérdidas económicas a la institución

**Mitigación:** Corresponde de las definiciones de las acciones para reducir el impacto de un evento de riesgo y minimizar las pérdidas

**Monitoreo:** consiste en el seguimiento que permite detectar y corregir oportunamente deficiencias o incumplimientos de las políticas o procesos a los cuales ese encuentra expuesta la institución

Estructura, Atribuciones, responsabilidades.

Estructura, atribuciones

### **Consejo de Administración**

Sin perjuicio de las funciones asignadas en las disposiciones de los organismos de control en la Administración de riesgo operativo contemplar como mínimo las siguientes funciones a cargo del Consejo de Administración:

- Fomentar una cultura organizacional con principios y valores de comportamiento ético que priorice la gestión eficaz del riesgo operativo.
- Aprobar las disposiciones relativas a los procesos tal como se especifica en las resoluciones de riesgo operativo.
- Aprobar las políticas, procesos y procedimientos para la administración del personal conforme los lineamientos establecidos en las resoluciones de riesgo operativo.
- Aprobar las políticas y procedimientos de tecnología de información conforme lo establecido en las resoluciones de riesgo operativo.
- Aprobar los planes de contingencia y de continuidad del negocio.

- Aprobar el Manual de Riesgo Operativo y sus actividades.
- Conocer sobre el seguimiento y pronunciarse sobre perfil de Riesgo Operativo de la institución.
- Tomar medidas tendientes a definir el perfil de riesgo aceptable por la institución.
- Pronunciarse sobre la evaluación periódica que realice Auditoría Interna o quien cumpla las funciones de control interno.
- Asignar en el presupuesto de la institución, los recursos necesarios para implementar y mantener la Administración de Riesgo Operativo.

### **Comité de Administración Integral de Riesgos.**

El Comité Integral de Riesgos (CAIR), deberá cumplir con las siguientes responsabilidades:

- Diseñar y proponer al Consejo de Administración las políticas y el proceso de administración de riesgo operativo y asegurarse que sean implementados en toda la Institución.
- Definir los mecanismos para monitorizar y evaluar los cambios significativos y proponer los límites de exposición a riesgos.
- Evaluar y someter a aprobación del Consejo de Administración los planes de contingencia y de continuidad del negocio, asegurar la aplicabilidad y cumplimiento de estos.
- Analizar y aprobar la asignación de líderes encargados de llevar a cabo las actividades previstas en el plan de contingencia y continuidad del negocio.
- Informar al Consejo de Administración sobre la efectividad, aplicabilidad y conocimiento del personal de las estrategias, políticas y procedimientos fijados.

### **Unidad de Riesgos:**

La Unidad de Riesgos observará las técnicas básicas de la administración de riesgo operativo que a continuación se señala y serán implementadas y mejoradas paulatinamente:

- **Identificación:** Registra los eventos de riesgo suscitados en los procesos de negocio.
- **Medición:** Cuantifica los eventos de riesgo, a través de la estimación de la probabilidad de ocurrencia e impacta financiero de los mismos.
- **Control:** Permite velar por el cumplimiento de las políticas de riesgo.
- **Monitoreo:** Observará y registrará el proceso de la actividad realizada en forma sistemática con el fin de rectificar procedimientos o hacer cambios.

Además, la Unidad de Riesgos con el fin de administrar el riesgo operativo tendrá como responsabilidades las siguientes:

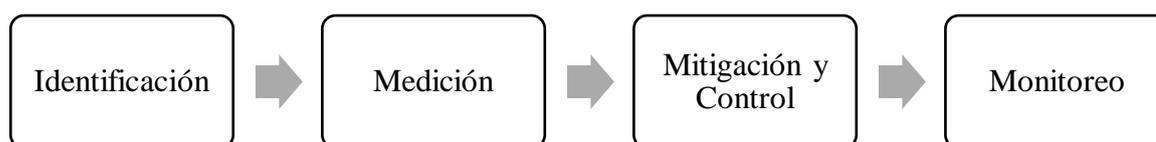
- Diseñar las políticas y el proceso de administración de riesgo operativo.
- Definir los instrumentos, metodologías y procedimientos tendientes a que la Cooperativa administre efectivamente sus riesgos operativos, en concordancia con los lineamientos, etapas y elementos, mínimos previstos en la norma.
- Administrar el registro de eventos de Riesgo Operativo.
- Desarrollar e implementar el sistema de reportes internos y externos del Riesgo Operativo de la Cooperativa.
- Realizar seguimiento a los controles adoptados para mitigar el riesgo inherente con el propósito de evaluar su efectividad.
- Monitorear y evaluar los cambios significativos y la exposición a riesgos provenientes de los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.
- Analizar las políticas y procedimientos de los procesos, personas y tecnología de información, propuesta por el área respectiva y analizada por la unidad de riesgos.
- Liderar el desarrollo, la aplicabilidad y el cumplimiento de los planes de contingencia y de continuidad del negocio, así como proponer a los líderes de las áreas que deben cubrir el plan de contingencia y de continuidad del negocio.

### **Metodología para la administración del riesgo operativo**

La administración del Riesgo operativo en la cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., se realizará mediante procesos formales establecidos para la identificación, medición control mitigación y monitoreo de las exposiciones a este riesgo, al que se encuentra expuesta la institución en el giro del negocio.

La metodología esta direccionada a identificar los riesgos a los cuales la institución está expuesta y reflejar la complejidad de las operaciones y de los niveles de riesgos asumidos para la cooperativa. El sistema de control que permitirá la verificación de la validez del cumplimiento de las políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la institución.

Para una adecuada gestión del riesgo operativo la cooperativa utilizará el modelo basado en el COSO III, mismo que permitirá cumplir con las siguientes etapas.



**Ilustración 34-3:** Metodología para la administración del riesgo operativo

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

### 3.4.1. *Identificación del riesgo*

La identificación de los riesgos operativos en la cooperativa Tena Ltda., sobre los procesos existentes se realizará a través del cuestionario de control interno basado en el COSO III aplicado al área de créditos y cobranza, el cual permitirá conocer cuáles son los eventos con mayor periodicidad en cada uno de los componentes del modelo propuesto.

**Tabla 41-3:** Identificación de riesgos

Identificación de riesgos	
Eventos	Componentes
Contratación de personal no profesional	Ambiente de control
No se realiza asignación y responsabilidades a través de un documento	Ambiente de control
Personal no calificado para el desarrollo de la gestión crediticia.	Ambiente de control
Fallas en el manejo del custodio de expedientes crediticios	Ambiente de control
Inexistencia de bases de datos históricas de riesgos críticos	Evaluación del riesgo
Escasa gestión de riesgos operativos	Evaluación del riesgo
Rotación transitoria de personal sin previo análisis de responsabilidades	Evaluación del riesgo
Documentación falsa de socios y garantes.	Actividad de control
Garantías cruzadas	Actividad de control
Documentación incompleta de socios y garantes	Actividad de control
Fácil acceso a páginas web	Actividad de control
Fácil acceso a de usuarios en otros servidores	Actividad de control
Acceso al sistema interno por personal ajeno a la institución	Actividad de control
Deficiencia en el sistema informático	Actividad de control
Incumplimiento de contrato de confidencialidad	Actividad de control
Falta de indicadores de gestión laboral	Actividad de control
Desconocimiento de normativas externas	Información y comunicación
Fallas en canales de comunicación	Información y comunicación
Escaso control interno	Supervisión
Deficiencias operativas	Supervisión

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

## **Factores de riesgo operativo**

**Fraude interno:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar regulaciones leyes o políticas empresariales, en los que se implica, al menos una parte de la institución.

- Operaciones no reveladas adecuadamente
- Operaciones no registradas Intencionalmente
- Inadecuada Utilización de información confidencial
- Apropiación indebida o destrucción maliciosa de activos
- Falsificación
- Evasión de Impuestos
- Robo

**Fraude Externo:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación por parte de terceros.

- Robo
- Emisión de cheques sin fondos
- Perjuicios por intrusión o ataques a terceros
- Falsificación

Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo: pérdidas derivadas de actuaciones 7 trabajo. Sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad.

- Reclamos por compensación e indemnización al personal
- Violación de las normas de salud o seguridad
- Todo tipo de discriminación

Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio: Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos, o de la naturaleza o diseño de un producto.

- Mal manejo de información confidencial de clientes
- Prácticas contrarias a la competencia, practicas inadecuadas de la negociación
- Actividades no autorizadas

- Abuso de información privilegiada a favor de la institución

Daños a los activos fijos: Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.

- Vandalismo
- Terremoto
- Incendios
- Inundaciones
- Erupciones volcánicas
- Conmoción civil

Interrupciones del negocio por fallas en la tecnología de la información: pérdidas derivadas de incidencias en el negocio y de fallas en los sistemas.

- Fallas de software
- Fallas de hardware
- Problemas de telecomunicaciones
- Cortes en los servicios básicos

**Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procedimiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros:** Pérdidas derivadas de errores en el procedimiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.

- Errores en el ingreso de datos
- Falta en la administración

#### **3.4.2. *Medición y evaluación del riesgo operativo***

Los riesgos operativos deben ser medidos de forma cuantitativa y cualitativamente, la cooperativa deberá verificar la medición cualitativa hasta que la información recopilada históricamente le permita tener resultados medidos cuantitativamente.

La medición cualitativa deberá incluir la evaluación considerando dos escenarios

- **Riesgo inherente.** - Es el riesgo que hace parte de la naturaleza de las operaciones y se valora sin tener en cuenta los controles (PROBABILIDAD X IMPACTO)
- **Riesgo residual.** - Es el riesgo potencial no cubierto por los controles existentes y recomendadas (EXPOSICIÓN AL RIESGO – RIESGO CON CONTROLES)

Cada evento de riesgo operativo identificado deberá ser evaluado considerando los siguientes aspectos.

- **Probabilidad.** - Es la estimación de la probabilidad de ocurrencia del evento evaluado
- **Impacto.** - magnitud o afectación financiera de las consecuencias si el riesgo se materializa

La tabla de niveles de probabilidades definida para esta medición y evaluación de eventos es la siguiente

Para determinar la valoración del riesgo se tomó en consideración los parámetros de ponderación basados en el modelo COSO para determinar el nivel de impacto y la probabilidad de ocurrencia o no de un evento, dando como resultado el siguiente detalle.

### Probabilidad

**Tabla 42-3:** Probabilidades

Valor	Escala	Descripción
1	Bajo	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es de 0% al 30%
2	Medio	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es del 30% al 75%
3	Alto	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es de 76% al 100%

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

La tabla de niveles de impacto está definida para la medición y evaluación de los eventos de riesgo operativo que se detalla a continuación:

### Impacto

**Tabla 43-3:** Impacto

Valor	Escala	Descripción
3	Alto	Riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo del proceso y en la continuidad del negocio.
2	Medio	Riesgo cuya materialización puede afectar de forma moderada el desarrollo de las actividades operativas.

1	Bajo	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afecta a la continuidad del negocio.
---	------	--

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

El resultado de la evaluación de los riesgos con sus niveles de probabilidad e impacto se registrarán en la matriz de riesgos para determinar el nivel de riesgo inherente de cada evento, que se reflejará gráficamente en el siguiente mapa de calor.

### Mapa de calor

**Tabla 44-3:** Mapa de Calor

<b>Probabilidad</b>	Alto (3)	3	6	9
	Medio (2)	2	4	6
	Bajo (1)	1	2	3
		Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
	<b>Impacto</b>			

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

Para el cálculo del riesgo inherente se aplicará la siguiente fórmula

$$RI = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$$

La Tabla de combinación de valores de probabilidad e impacto parametrizado en el presente modelo se utilizará para gestionar los riesgos operativos y son valorados de la siguiente manera:

**Tabla 45-3:** Tabla de valores

Probabilidad	valor	Impacto	Valor	Severidad	Valor
Alto	3	Alto	3	Alto	9
Alto	3	Medio	2	Moderado	5
Alto	3	Bajo	1	Moderado	3
Medio	2	Alto	3	Alto	6
Medio	2	Medio	2	Moderado	4
Medio	2	Bajo	1	Bajo	2
Bajo	1	Alto	3	Moderado	3
Bajo	1	Medio	2	Bajo	2
Bajo	1	Bajo	1	Bajo	2

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

Una vez identificados los riesgos operativos se describirán los controles existentes cuyo propósito es mitigar la materialización de los riesgos, estos controles también poseerán una calificación de eficiencia y en caso de existir más de un control se promediará su valor con el final de obtener una sola calificación.

### **Controles**

Los controles serán clasificados y valorizados considerando los siguientes criterios:

#### **Oportunidad de control**

- **Preventivo:** Controles claves que actúan antes o al inicio de un proceso, diseñado para reducir la probabilidad de ocurrencia de riesgos, errores, incidentes o cualquier otro tipo de evento.
- **Detectivo:** Controles claves que actúan durante el proceso y que permiten corregir las deficiencias, diseñado para detectar oportunamente los riesgos, errores incidentes o cualquier tipo de evento.
- **Correctivo:** Controles claves que solo actúan una vez que el proceso ha terminado, diseñado para corregir o subsanar los riesgos, errores o incidente o cualquier tipo de evento adverso para la cooperativa que ya ocurrió.

#### **Periodicidad del control**

- **Permanente:** Controles claves aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada operación.
- **Periódico:** Controles claves aplicados solo cuando ha transcurrido un período específico de tiempo.
- **Ocasional:** Controles claves que se aplican solo de forma ocasional en un proceso.

La matriz de riesgos establecida para este modelo cuenta con niveles y valores de riesgo inherente, riesgo residual y la calificación de controles e incluye los siguientes campos.

- ✓ Megaproceso
- ✓ Proceso
- ✓ Subproceso
- ✓ Numero de riesgo
- ✓ Evento identificado
- ✓ Factor de riesgo operativo (Procesos, Personas; Tecnología de la información y eventos externos)

- ✓ Tipo de evento de riesgo operativo (fraude interno, fraude externo, practicas laborables y seguridad del ambiente de trabajo, practicas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio, daños a los activos físicos; interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información; y deficiencias en la ejecución de procesos en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros)
- ✓ Valores de impacto y probabilidad (riesgo inherente sin control)
- ✓ Valores de probabilidad e impacto de exposición al riesgo (riesgo residual – con controles)

3.4.2.1. Matriz de riesgos

**Tabla 46-3:** Matriz de riesgos

11	12	R1	Contratación de personal no profesional		X			Fraude interno	3	2	6	6	No existe
		R2	No se realiza asignación y responsabilidades través de un documento		X			Fraude interno	3	2	6	6	No existe
		R3	Personal no calificado en el desarrollo de la gestión crediticia	X				Fraude interno	2	2	4	4	No existe
		R4	Fallas en el manejo en la custodia de expedientes crediticios	X				Fraude interno	3	3	9	9	No existe
		R5	Inexistencia de bases de datos históricas de riesgos críticos			X		Fraude interno y externo	3	2	6	6	No existe
		R6	Escasa gestión de riesgos operativos		X			Fraude interno y externo	2	2	4	4	No existe
		R7	Rotación transitoria de personal sin previo análisis de su grado de responsabilidades		X			Fraude interno	3	1	3	3	No existe
		R8	Documentación falsa de socios y garantes.	X				Fraude externo	2	3	6	6	No existe
		R9	Garantías cruzadas	X				Fraude interno	2	3	6	6	No existe
		R10	Información incompleta de socios y garantes	X				Fraude interno	2	3	6	6	No existe
		R11	Fácil acceso a páginas web			X		Fraude interno	3	1	3	3	No existe
		R12	Fácil acceso a usuarios en otros servidores	X				Fraude interno y externo	3	2	6	6	No existe
		R13	Desvinculación de personal al sistema informático interno			X		Fraude externo	2	3	6	6	No existe
		R14	Deficiencia en el sistema informático			X		Fraude interno y externo	2	2	4	4	No existe
		R15	Incumplimiento de contrato de confidencialidad	X				Fraude interno	2	3	6	6	No existe
		R16	Falta de indicadores de gestión laboral	X				Fraude interno	2	2	4	4	No existe
		R17	Desconocimiento de normativas Internas y Externas	X				Fraude interno	2	2	4	4	No existe
		R18	Fallas en canales de comunicación		X			Fraude interno	2	2	4	4	No existe
		R19	Escaso control interno		X			Fraude interno	3	2	6	6	No existe
		R20	Deficiencias operativas		X			Fraude interno y externas	3	1	3	3	No existe

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

### 3.4.3. Control y mitigación

En base al límite de exposición de riesgo operativo establecido por el comité de administración integral de riesgos, los riesgos aceptados no podrán superar una calificación de riesgo residual de nivel medio, por lo que se dará prioridad en la definición, implementación o mejoramiento de controles a aquellos que no cumplan este nivel mínimo, pudiendo gestionarse además los riesgos de niveles inferiores.

Una vez identificados los eventos de riesgo, las fallas o falencias en relación con los factores de este riesgo y su incidencia para la cooperativa. El responsable del proceso deberá tomar una de las siguientes acciones frente a los riesgos para poder mitigarlos.

- Asumir
- Compartir
- Evitar
- Transferir

Las definiciones de las estrategias a seguir para el tratamiento de los riesgos son:

**Tabla 47-3:** Control y monitoreo

<b>Probabilidad</b>	Alto (3)	<b>MITIGAR</b>	<b>EVITAR / TRANSFERIR</b>	<b>EVITAR / TRANSFERIR</b>
	Medio (2)	<b>ASUMIR</b>	<b>MITIGAR</b>	<b>EVITAR / TRANSFERIR</b>
	Bajo (1)	<b>ASUMIR</b>	<b>ASUMIR</b>	<b>MITIGAR</b>
		Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
	<b>Impacto</b>			

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

- **Retención de riesgo (asumir):** Consiste en absorber el riesgo y cubrir las pérdidas con los recursos propios.
- **Prevención y control de pérdidas (mitigar):** Medidas para asumir la probabilidad o gravedad de la pérdida.
- **Exposición (evitar):** Decisión consiente de no exponerse a un riesgo determinado
- **Transferencia (transferir):** Trasladar el riesgo a otros, típicamente a través de un seguro.

Todos los resultados de las acciones a tomar por parte del responsable de Riesgos, deberá ser informada mensualmente al Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR)

La identificación antes indicada permitirá a CAIR, Consejo de Administración y Gerencia contar con una visión clara de la importancia relativa de los diferentes tipos de exposición de riesgo operativo y su prioridad, con el fin de alertarlos en la toma de decisiones y acciones que entre otras pueden ser revisar estrategias y políticas, actualizar o modificar procesos y procedimientos establecidos; implantar planes de contingencia y de continuidad del negocio: revisar términos de pólizas de seguro contratado; contratar servicios previstos por terceros; u otros, según corresponda.

Los eventos identificados cuyo nivel de exposición sea superior al límite aceptado para la institución, se deberá generar nuevos controles que deriven en actividades y proyectos cuyo seguimiento sea mensual y estará a cargo del responsable de Riesgos.

El responsable de Riesgos deberá verificar y monitorear que los controles identificados para minimizar los riesgos operativos estén debidamente implementados y formalizados al incorporarlos en la normativa interna.

Se definirán a los siguientes coordinadores para los planes de acción que se establezca para mitigar los riesgos que superen el límite establecido por la cooperativa:

- Responsable de Riesgos
- Responsable de Procesos

**En los planes de acción se deberán incluir la siguiente información.**

- ✓ Detalle del objetivo del plan de acción
- ✓ Recursos requeridos para la ejecución del plan de acción
- ✓ Coordinador responsable del plan de acción
- ✓ Detalle de las actividades que conformen el plan de acción, en el cual se detallara la descripción de la actividad, fecha de inicio y finalización de la actividad y responsable de la actividad y el porcentaje de cumplimiento de esa actividad.

#### **3.4.4. Monitoreo**

El monitoreo de los riesgos operativos se presentará mensualmente al CAIR un informe de la gestión y la exposición de la institución al riesgo operativo, el mismo que contendrá

- ✓ Detalle de los eventos de riesgo operativo identificado mensualmente, estos deberán ser presentados de forma grupal por tipo de evento, las fallas o insuficiencias que lo originaron relacionados con los factores de riesgo operativo.
- ✓ Detalle de los principales eventos de riesgos ocurridos, indicando la falencia que lo originó, así mismo las actividades inmediatas y futuras que se han definido.
- ✓ Resultado de los talleres de riesgo operativo en el caso de efectuarse en el transcurso del mes.
- ✓ Evaluación del grado de cumplimiento de las políticas relacionadas con los factores operativos y los procesos establecidos por la institución.

### 3.4.5. Plan de acción

#### 3.4.5.1. Ambiente de control

El ambiente de control radica en la generación de un ambiente de trabajo adecuado proactivo y favorable que contribuya con la presentación apropiada de los servicios y el compromiso por todo el personal de créditos y cobranzas con la finalidad de mejorar eficientemente las operaciones comerciales.

**Tabla 48-3:** Plan de acción - ambiente de control

Objetivo	Riesgo/s	Meta	Actividades	Plazos	Responsable	Costo
Revisar el manual orgánico funcional para contratar personal profesional, con experiencia y calidad en el desempeño de la gestión crediticia	Contratación de personal no profesional. Personal no calificado en el desarrollo de la gestión crediticia.	Contar con un personal profesional y de calidad a fin de fortalecer las operaciones crediticias y alcanzar los objetivos y metas institucionales con una cartera de calidad	Desarrollar capacitaciones con instituciones con amplia experiencia en el tema de instrumentación crediticia y gestión de cobranza al menos 3 veces al año.	2 meses	Gerente de Recursos humanos	500
Implementar una metodología de inducción y asignación de cargos laborales mediante un documento para generar mayor responsabilidad de los funcionarios.	No se realiza asignación y responsabilidades través de un documento	Lograr un compromiso institucional entre empleador y empleado a fin de prevenir fraudes internos.	Diseñar un programa de inducción general y específico. General, para que el nuevo personal conozca el funcionamiento de cada departamento. Específico, para que el nuevo personal se familiarice con el manual de créditos y conozca la metodología que utiliza este departamento.	3 meses	Gerencia de Recursos humanos	600
Capacitar al personal custodio de los expedientes crediticios, con el objetivo de precautelar todo incidente de pérdida de información parcial o total de los expedientes.	Fallas en el proceso de la custodia de expedientes crediticios	Salvaguardar los activos intangibles.	Revisar el manual de procesos y socializar con el personal custodio de los expedientes crediticios	3 días	Jefe de Créditos	50

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

### 3.4.5.2. Evaluación del riesgo

El riesgo se entiende como la probabilidad de ocurrencia o no de un evento interno o externo que afecte la capacidad organizacional para alcanzar los objetivos planteados con eficacia, eficiencia y economía.

Para poder lograr los objetivos planteados la cooperativa debe identificar y medir los riesgos que afecten la capacidad de la institución financiera, para de esta manera poder salvaguardar los recursos tangibles e intangibles, y sostener ventajas competitivas ante las demás instituciones, su imagen y mantener estabilidad financiera en constante crecimiento.

**Tabla 49-3:** Plan de acción - evaluación del riesgo

Objetivo	Riesgo	Meta	Actividades	Plazos	Responsable	Costo
Definir estrategias que permitan identificar los riesgos potenciales que pueden afectar a las actividades de la cooperativa.	Inexistencia de bases de datos históricas de riesgos críticos	Mitigar la generación de eventos críticos identificados en el presente tema de investigación.	Capacitar al personal respecto a la identificación y comunicación de los eventos de riesgos.	3 meses	Responsable de Riesgos	2000
Implementar metodologías que permita gestionar los riesgos operativos para prevenir o mitigar efectos negativos a la cooperativa.	Falta de un modelo de gestión de riesgos operativos.	Gestionar los riesgos y fortalecer las actividades operativas	Establecer un manual de Riesgos Operativos, con la finalidad de administrar los eventos de riesgos suscitados por factores operativos.	5 meses	Responsable de Riesgos	
Definir una metodología que permita rotar personal acorde a los niveles de responsabilidad y experiencia laboral	Rotación transitoria de personal	Otorgar una atención al cliente oportuno y de calidad.	Definir una adecuada estructura organizativa y administrativa que delimite claramente las obligaciones, responsabilidades, y el grado de dependencia e interrelación existente en el área de créditos	4 meses	Gerencia Jefe de Créditos	800

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

### 3.4.5.3. Actividades de control

Las actividades de control son de suma importancia no solo porque implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

Las actividades de control interno tienen el propósito de que el directivo y el operativo tengan la confiabilidad en las operaciones en todos sus procesos, los mismos que se deben cumplir de acuerdo con las políticas y reglamentos internos de la cooperativa. De esta forma se logra optimizar los recursos: humanos, materiales, y tecnológicos dentro de los procesos para obtener los resultados esperados de forma oportuna, llevando a la entidad a ser competitiva y productiva dentro del mercado financiero popular y solidario.

**Tabla 50-3:** Plan de acción - actividades de control

Objetivo	Riesgo	Meta	Actividades	Plazos	Responsable	Costo
Socializar los manuales del área por medio de capacitaciones con el objetivo de no seguir generando problemas con expedientes mal instrumentados y de pésima calidad.	Documentación falsa de socios y garantes Garantías cruzadas Documentación incompleta de socio y garante	Mejorar la calidad en la instrumentación crediticia.	Realizar inspecciones inesperadas a fin de conocer si la información que contiene cada expediente crediticio es real y	3 meses	Jefe de Créditos	200
Implementar un sistema que controle el acceso y bloqueo de usuarios para que no generen clonaciones y peor migración de información en otros servidores,	Fácil acceso a páginas web	Prevenir ataques cibernéticos, y suplantación de usuarios	Desarrollar protección firewall que proteja los ordenadores de la entrada no autorizada de intrusos, garantizando una navegación segura y monitorear el manejo de usuarios.	2 meses	Jefe de Tecnología de la Información	500

	Fácil acceso a de usuarios en otros servidores					
Desarrollar una metodología para el bloqueo de usuarios, cierre de correos institucionales y acceso al sistema interno de comunicación con el personal que haya dado por finalizado su relación laboral.	Acceso al sistema interno por personal ajeno a la institución	Bloqueo total de acceso a toda información institucional	Crear medidas de seguridad que ayuden a gestionar el libre acceso al sistema interno	6 meses	Jefe de Tecnología de la Información	500
Fortalecer el sistema interno, con la finalidad de poder desarrollar las actividades operativas de una forma oportuna y eficiente.	Deficiencia en el sistema informático	Alcanzar competitividad empresarial en temas de seguridad y gestión informática	Mantener adecuados sistemas de información que incluya los mecanismos para elaborar, cuidar e intercambiar información, tanto interna como externa y los procedimientos necesarios para identificar, desarrollar administrar y controlar el riesgo en el área.	12 meses	Responsable de Tics	000
Proponer Políticas que norme al contrato de confidencialidad	Incumplimiento de contrato de confidencialidad	Retener información confidencial dentro de la cooperativa.	Monitorear al personal que incumpla con las disposiciones contractuales que enmarca el contrato de confidencialidad y tomar medidas preventivas en contra del personal que violente toda información confidencial.	5 meses	Gerencia Jefe de Recursos Humanos	
Implementar indicadores de rendimiento para medir el desempeño de las personas que integran el departamento de créditos y cobranza.	Falta de indicadores de gestión laboral	Conocer el desempeño laboral del personal de créditos y cobranza dentro de un tiempo determinado	Diseñar Implementar indicadores de eficiencia, eficacia y ética.	2 meses	Gerencia Jefe de Créditos	200

Fuente: Investigación Propia (2020).

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

### 3.4.5.4. Información y comunicación

El sistema de información dentro de la cooperativa implica identificar, capturar y comunicar a los directivos y al personal en forma adecuada los repotes que contienen información operacional y financiera, de tal forma que permite cumplir con las responsabilidades de cada funcionario y su respectivo control.

Además, el personal debe entender que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros, al igual que deben contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores según los grados jerárquicos.

**Tabla 51-3:** Plan de acción - información y comunicación

Objetivo	Riesgo	Meta	Actividades	Plazos	Responsable	Costo
Promover el conocimiento de normativas internas y externas, mediante evaluaciones para determinar el grado de compromiso institucional de todo el personal.	Desconocimiento de normativas externas	Desempeñar las funciones laborales apegadas a las normas que regulan la institución y prevenir un riesgo legal	Monitorear continuamente el conocimiento de los manuales de acuerdo con las normas que emiten de los entes de control.	1 mes	Jefe de Créditos	300
Proponer el desarrollo de talleres que promuevan la importancia de mantener un excelente clima laboral y un eficiente canal de comunicación entre directivos, personal administrativo y personal operativo.	Fallas en los canales de comunicación entre directivos y distintas áreas	Mejorar la calidad de comunicación entre directivos y las distintas áreas dependiendo el nivel jerárquico generando un ambiente laboral adecuado que contribuya con crecimiento empresarial.	Realizar talleres que promuevan la importancia de generar un canal de comunicación eficiente entre directivos y las distintas áreas	2 meses	Gerencia Jefe de Recursos Humanos	500

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

### 3.4.5.5. Supervisión y monitoreo

Este componente implica la revisión y evaluación eficientes de los otros componentes del modelo COSO, esto no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, sino que el control será de acuerdo con condiciones específicas de la empresa, también es importante archivar las evaluaciones a fin de lograr la mayor utilidad de ellas.

**Tabla 52-3:** Plan de acción - supervisión y monitoreo

<b>Objetivo</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Meta</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo</b>
Desarrollar controles internos de forma periódica en el área de créditos y cobranza con el objetivo de minimizar los eventos generados por la falla de factores operativos	Falta de supervisiones de control interno	Cumplir con los requerimientos establecidos en los informes de auditoría externa	Realizar supervisiones periódicamente por parte de la auditoría interna	1 mes	Auditor interno	400
Definir los niveles de satisfacción de las actividades operativas, ya que esto permitirá a verificar el cumplimiento de sus actividades.	No se identifica ni se corrigen las deficiencias operativas	Mejorar la calidad de las actividades operativas y minimizar los riesgos	Diseñar métodos de evaluación que permitan mejorar las deficiencias operativas	6 meses	Gerencia	800

**Fuente:** Investigación Propia (2020).

**Realizado por:** Carrillo, F. 2020.

## CONCLUSIONES

- El desarrollo del marco teórico logró fundamentar la importancia de gestionar los riesgos operativos en la Cooperativa Tena Ltda., ya que los riesgos son latentes y se encuentran inmersos en todo tiempo y esto puede generar inestabilidad operativa en la institución. La investigación de las distintas fuentes bibliográficas permitió definir una metodología que gestione dichos riesgos de tal forma que se implementó un modelo de gestión que brinde la posibilidad de obtener una visión global de todas las actividades desarrolladas en el área de créditos, iniciando por la determinación de una filosofía organizacional clara, creando un ambiente interno agradable.
- Con los resultados obtenidos del cuestionario de control interno se identificó los riesgos críticos que se generan en el área de créditos debido a factores operativos, y se determinó que el mayor nivel de riesgo está concentrado en dos factores principales que son: personas con el 45% y 35% en procesos, dicho indicadores se encuentra inmersos en el proceso de incorporación, permanencia y desvinculación del personal. Es importante recalcar que el personal es un factor principal, para el éxito o el fracaso de la gestión de la cooperativa porque son los encargados de cumplir los procesos, ejecutar controles, detectar fallas e insuficiencias en los procesos y alertar a los directivos sobre posibles eventos de riesgos. Por otra parte, el factor de tecnologías de información representa un 20% de los eventos que se generan en esta área. La tecnología de la información es un motor principal para continuidad del negocio, ya que es donde se registran, procesan, y mantienen información del giro del negocio y controlan las transacciones realizadas por los clientes, por lo que una falla de este factor ocasionaría la interrupción del servicio de tal forma que puede generar pérdidas e inestabilidad financiera.
- En esta investigación se estableció un modelo de gestión de riesgos operativos basados en modelo COSO III, y tiene como finalidad encauzar los riesgos que se presentan en el área de créditos debido a la mala administración de los factores operativos. Por lo tanto, este modelo busca reducir los niveles de riesgos por componentes a través de un plan de acción de tal forma que no sigan generando provisiones en su cartera de crédito y, por ende, éste represente un déficit en contra de la institución.

## **RECOMENDACIONES**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., debe enfocarse más en gestionar los riesgos operativos que se generan en el área de créditos con la finalidad de minimizar el impacto que puede ocasionar estos eventos. Por lo anterior mencionado se recomienda monitorear cada una de las operaciones crediticias antes, durante y después de haberlos colocado.
- La cooperativa debe desarrollar, establecer, implementar y mantener un sistema de administración de los factores operativos acorde con su estructura, tamaño, objetivo social y actividades realizadas que le permita identificar, medir, controlar, y monitorear eficazmente los riesgos.
- Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., tomar en consideración el modelo de gestión de riesgos operativos basados en el modelo COSO III de control interno, el cual fue desarrollado en base a las necesidades que tiene la institución para dar un seguimiento continuo a los riesgos existentes y mejorar la administración de los factores operativos a fin de responder eficientemente a los riesgos financieros y disminuir la participación de las provisiones por créditos mal colocados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, L. (2017). *Modelos de Gestión*. Bogotá: Fondo editorial Areandino
- Andaros, A. (2 de Abril de 2012). *Riesgo Inherente*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/87597518/RIESGO-INHERENTE>
- ASF. (2014). *Auditoria Superior de la Federación de la Cámara d diputados de la ciudad de México*. Recuperado de: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_mex\\_ane\\_101.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_101.pdf).
- Becerra, L. (2015). *Gestión del Departamento de créditos y cobranzas y su incidencia en los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda, periodo 2013*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo). Recuperado de: <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/1182>
- Cabeza, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la Metodología de la investigación Científica*. Quito: ISBN: 978-9942-765-44-4.
- Cabrera, M. (2017). *Gestión del riesgo operativo en la cooperativa de ahorro y crédito Baños Ltda*. (Tesis de pregrado, Universidad del Azuay). Recuperado de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7471/1/13367.pdf>
- Caldanas, D. (Marzo de 2015). *Programa global de auditoria para el aseguramiento del sistema de control interno de organizaciones empresariales*. Recuperado de: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_cl\\_insitu\\_CAIGG\\_ane2.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_cl_insitu_CAIGG_ane2.pdf)
- Camacho, W., Gil, D., & Paredes, J. (1 de marzo de 2017). *Sistema de control interno: importancia de su funcionamiento en las empresas*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>
- Cardenal, M. (2015). *Guía de diseño de la entrevista y grupo de discusión*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/301548753\\_GUIA\\_DE\\_DISENO\\_DE\\_LA\\_ENTREVISTA\\_Y\\_GRUPO\\_DE\\_DISCUSION](https://www.researchgate.net/publication/301548753_GUIA_DE_DISENO_DE_LA_ENTREVISTA_Y_GRUPO_DE_DISCUSION)
- Charris, J. (15 de Mayo de 2015). *Riesgo residual*. Recuperado de: [http://www.ridsso.com/documentos/muro/207\\_1523561868\\_5acfb58ccace4.pdf](http://www.ridsso.com/documentos/muro/207_1523561868_5acfb58ccace4.pdf)
- CMF. (2016). *Comisión para el mercado financiero*. Recuperado de: <https://www.cmfeduca.cl>
- Consultoras, B. (2 de marzo de 2020). *Técnicas de recolección de datos para realizar un trabajo de investigación*. Recuperado de: <https://online-tesis.com/tecnicas-de-recoleccion-de-datos-para-realizar-un-trabajo-de-investigacion/>
- Estupiñan, R. (2015). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Fernández, G. (17 de Junio de 2018). *Definición de probabilidad en materia de riesgos*. Recuperado de: [https://www.google.com/search?q=DEFINICION+DE+PROBABILIDAD+EN+MATERIA+DE+RIESGOS+&rlz=1C1SQJL\\_esEC925EC925&sxsrf=ALeKk02zHfeyWSa\\_4s](https://www.google.com/search?q=DEFINICION+DE+PROBABILIDAD+EN+MATERIA+DE+RIESGOS+&rlz=1C1SQJL_esEC925EC925&sxsrf=ALeKk02zHfeyWSa_4s)

IWqQbXKC4VSvr1dg%3A1622688785226&ei=EUS4YM2bDYzS5NoP9ZKY8Ag&oq=DEBINICION+DE+PROBABILIDAD+EN+MATERIA+DE+RIESGOS+&gs\_lcp=Cgdn

- García, D. (2017). *Control de riesgo en la empresa - riesgos financieros*. Recuperado de: <http://cef-ugr.org/wp-content/uploads/2016/11/S10-David-Garc%C3%ADa-Vega.pdf>
- García, M. (2014). *El control interno como mecanismo de transformación y crecimiento, una mirada desde la gestión gerencial de las empresas*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12715/ENSAYO%20-%20OPCION%20DE%20GRADO%20-%20CONTROL%20INTERNO.pdf;jsessionid=6D624AB618F3FB783CFA8228CD414C92?sequence=1>
- Giraldo, M. (1 de enero de 2018). *Modelo de Gestión*. Recuperado de: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1736&context=contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1736&context=contaduria_publica)
- Gonzales, R. (2017). *Marco Integrado de control Interno*. Recuperado de: <https://ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Granell, M. (12 de 03 de 2019). *¿Qué es una deuda castigada?*. Recuperado de: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/4019216-deuda-castigada-que-como-salir#titulo1>
- Guatemala, S. (2017). *Superintendencia de bancos Guatemala*. Recuperado de: [file:///C:/Users/ba003/Downloads/Riesgo%20de%20Cr%C3%A9dito%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ba003/Downloads/Riesgo%20de%20Cr%C3%A9dito%20(1).pdf)
- Guevara, S. (2016). *Segmentación del sector financiero popular y solidario*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec>
- Henoa, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales*. (Tesis de pregrado, Universidad del Valle). Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11020/0567378.pdf;jsessionid=66ED5D46F6F4F23DF4D95A170FEA1A07?sequence=1>
- Hernández, R. (17 de enero de 2017). *El informe COSO*. Recuperado de: <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>
- Lebet, G. (2016). *Técnicas de recolección de datos*. Recuperado de: <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recoleccion3b3n4.pdf>
- Molina, A., & Dulzaides, M. (2015). *Análisis documental y de información*. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v12n2/aci11204.pdf>
- Montes, C., Montilla, O., & Mejía, E. (2014). *Control y Evaluación de la Gestión Empresarial*. Bogotá: Colombia.

- Montoya, A. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión de riesgos Operacionales para el manejo de los inventarios en "Batericentro Montoya"*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica de Cuenca). Recuperado de: <https://dspace.ucacue.edu.ec/bitstream/ucacue/8434/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACI%C3%93N%20-%20PAOLA%20MONTTOYA.pdf>
- Morales., O. (2016). *Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/3468357/Fundamentos\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_Documental\\_y\\_la\\_monograf%C3%ADa](https://www.academia.edu/3468357/Fundamentos_de_la_investigaci%C3%B3n_Documental_y_la_monograf%C3%ADa)
- Morales, M. (2018). *Cooperativas de ahorro y créditos*. Recuperado de: [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- Mundo Infinito. (2017). *¿Qué es una guía de observación?* . Recuperado de: <https://elmundoinfinito.com/guia-observacion/>
- Navarro, J. (2017). *Economía Modelo de Gestión*. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>
- Ocampo, D. (22 de septiembre de 2020). *Cuestionario de la investigación cualitativa*. Recuperado de: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-cuestionario-de-la-investigacion-cualitativa/>
- Pedrosa, J. (2019). *Riesgo de tasa de interés*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-tipo-cambio.html#:~:text=El%20riesgo%20de%20tipo%20de,cambiar%20o%20riesgo%20de%20cambio.>
- Plasencia, L. (17 de junio de 2017). *Nueva tecnología crediticia para el financiamiento de las micro y pequeñas empresas en el distrito de Trujillo, Departamento de la Libertad: Periodo 2010-2016*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo). Recuperado de: [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/9415/plasenciacruz\\_lourdes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/9415/plasenciacruz_lourdes.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Prieto, B. (2018). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales*. Recuperado de: <https://www.mendeley.com/catalogue/8ac9d00c-6b81-350b-a05f-f0ac0d2459f4/>
- Puente, W. (2016). *Portal de Relaciones públicas*. Recuperado de: <https://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Rey, L. (2017). *Perdida de rendimiento en la inversión*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/512070478/2-Perdidaderendimientosenlainversion>
- Reyes, P. (31 de Mayo de 2018). *Las provisiones bancarias*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/las-provisiones-bancarias-cuanto-tipos/>

- Rivera, J., & Guerra, P. (2017). *¿Qué es la Inclusión Financiera? un análisis desde la teoría y la práctica*. Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6914/1/Araque%2c%20W.-CON-003-Que%20es%20la%20inclusion.pdf>
- Rodríguez, I. (2014). *¿Qué es el Riesgo Operativo?*. Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3101-que-es-el-riesgo-oper>
- Rodríguez, M., Piñera, C., & Monelos, P. d. (2013). *Mapa de riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos*. Recuperado de: [https://econpapers.repec.org/article/eacarticl/08\\_2f12.htm](https://econpapers.repec.org/article/eacarticl/08_2f12.htm)
- SEPS. (2018). *Sistema Financiero Popular y Solidario*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/SEPS%20IGT%20IR%20IGJ%202018%200279.pdf/40639c6b-f0d7-4c3c-825e-c4f666e55ccf>
- SEPS. (2019). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/noticia?seps-presenta-informe-de-rendicion-de-cuentas-2018>
- Serrano, P., & Señalín, L. (2017). *El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente de las empresas bananeras del cantón Machala*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/324170088\\_El\\_control\\_interno\\_como\\_herramienta\\_indispensable\\_para\\_una\\_gestion\\_financiera\\_y\\_contable\\_eficiente\\_en\\_las\\_empresas\\_bananeras\\_del\\_canton\\_Machala\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/324170088_El_control_interno_como_herramienta_indispensable_para_una_gestion_financiera_y_contable_eficiente_en_las_empresas_bananeras_del_canton_Machala_Ecuador)
- Sulca, G., & Becerra, E. (2017). *Control interno aplicación Metodología COSO*. Recuperado de: <https://www.bing.com/search?q=Sulca%2C+G.%2C+%26+Becerra%2C+E.+%282017%29.+Control+Interno%3A+Aplicaci%C3%B3n+Metodolog%C3%ADa+COSO.+Publicando+%2C+115.&cvid=1fa1cd6a05d549a5bc9e8a13a6e04129&aqs=edge..69i57.782j0j4&FORM=ANAB01&DAFO=1&PC=U531>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2018). *Glosario de Términos*. Recuperado de: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>
- Torres, M. (2017). *Propuesta de mejora del control interno basado en el modelo COSO en Ventascorp S.A. (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil)*. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16840/1/TESIS%20PROPUESTA%20DE%20%20CONTROL%20INTERNO%20BASADO%20EN%20EL%20MODELO%20COSO.pdf>
- Vergara, L. (27 de noviembre de 2018). *El Sistema de Control Interno y sus Componentes*. Recuperado de: <http://lorenavergarasuarez.blogspot.com/2018/12/control-interno.html>



## ANEXOS

### ANEXO A: FICHA DE OBSERVACIÓN

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		OBSERVACION
		SI	NO	
1	¿Se verifica que los documentos entregados por los socios sean reales?			
2	¿Los expedientes crediticios con calificación tipo E, cumple con toda la información requerida según el manual de créditos?			
3	¿Existe un correcto manejo en la custodia de expedientes crediticios y cuenta con un espacio adecuado para archivarlo?			
4	¿Los gestores de créditos analizan la capacidad de pago de acuerdo con el porcentaje estipulado en el manual de créditos y cobranzas?			
5	¿Los gestores de créditos dominan el tema de indicadores financieros para verificar la salud financiera del socio?			
6	¿Los créditos pre aprobados son generados bajo el análisis y criterio de los gestores de créditos y cobranzas?			
7	¿Se verifica que los créditos no tengan garantías cruzadas?			
8	¿Existen actividades que promuevan el clima laboral del personal de créditos?			
9	¿Emiten informes de fallas en el sistema informático?			
10	¿Existen controles de acceso de usuarios a otros servidores?			
11	¿Al momento desvincular laboralmente a un funcionario se toman medidas para cerrar todo tipo de acceso al sistema institucional como correos, chat, o plataformas?			
12	¿Se controla el acceso a determinadas páginas webs no afines a la institución?			

## **ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE**

### **Guía de entrevista a Gerente.**

**Entrevistador:** Carrillo Fredy

**Entrevista:** Danilo Jácome

¿Cuál es su perfil académico?

¿Hace que tiempo está en este cargo?

¿La cooperativa tiene definido misión, visión y valores institucionales?

¿Existe un manual de créditos y cobranzas para el correcto desarrollo de las operaciones crediticias?

¿La cooperativa tiene definido un código de ética, que identifique el comportamiento del personal?

¿Cuenta la cooperativa con un manual de funciones?

¿La cooperativa tiene establecido sus objetivos institucionales y departamentales para ser socializados con todo el personal?

¿La cooperativa cuenta con alguna metodología que gestione los riesgos operativos?

¿Ha construido la cooperativa mapas de procesos, tabla o matriz de riesgo donde se identifican los perfiles de riesgo de los más críticos a los de menor impacto?

¿Utiliza la cooperativa algún software como base para la evaluación de riesgos?

¿Han desarrollado bases de datos históricas con información de pérdidas económicas por concepto de riesgos operativos?

¿Cuenta la cooperativa con pólizas de seguro?

¿Considera importante que se deba implementar un modelo de gestión de riesgos operativos que mitigue futuras pérdidas en la cooperativa?

¿Han presentado incumplimiento al contrato de confidencialidad?

## **ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE CRÉDITOS**

### **Guía de entrevista al responsable de créditos y cobranza**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

**Cargo:**

¿Cuál es su perfil académico?

¿Hace que tiempo está en este cargo?

¿Ha sido responsable en otras áreas?

¿Conoce la norma que gestiona los riesgos operativos emitida por la SEPS?

¿El personal que está bajo su responsabilidad ocupa el cargo laboral acorde a su título académico acorde al manual orgánico funcional?

¿Durante su cargo, el área de créditos ha presentado algún tipo de riesgo, relacionado con factores operativos?

¿Considera que el sistema informático interno que utiliza la cooperativa, opera de manera eficiente?

¿Existen indicadores de eficiencia, eficacia y ética que permitan calificar el desempeño laboral de sus colaboradores?

¿La rotación transitoria del personal, lo realiza mediante un análisis dependiendo su nivel de responsabilidad?

¿Los comités de créditos verifican si se cumplen con los manuales al momento de prospectar las ofertas crediticias dependiendo el monto?

¿Se realiza un monitoreo continuo por parte del gerente a las actividades que usted supervisa?

## **ANEXO D: ENCUESTA A PERSONAL DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

**Entrevistador:**

**Entrevistado:**

**Cargo:**

¿Cuál es su perfil académico?

¿Ha desempeñado cargos similares anteriormente?

¿Hace que tiempo asume en este cargo?

¿Posee la cooperativa algún proceso que gestione los riesgos operativos?

¿Se realizan controles internos para determinar los riesgos operativos dentro del área de créditos?

¿Considera usted que el personal de créditos y cobranza cuenta con la capacidad y experiencia para asumir los cargos?

¿Emiten informes de riesgos operativos detectados en el área de créditos, a gerencia?

¿Tiene conocimiento de la normativa de riesgos operativos emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?

¿Cada que tiempo se realiza la inspección de campo al destino de los créditos colocados?

¿Conoce con qué frecuencia el área de créditos recibe quejas por parte de los clientes?

¿El personal de créditos y cobranzas reciben capacitaciones?

¿Cuál cree usted que es la principal causa de riesgo operativo a la que está expuesta el área de créditos?

¿Se emiten informes de las actividades desempeñadas mensualmente?



ANEXO F: SOLICITUD CARTA DE AUSPICIO



**ESPOCH**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CARRERA DE FINANZAS - FADE

*Oficio No.1144.CF. FADE.2020  
Riobamba, 06 de agosto del 2020*

*Ingeniero  
Vicente Danilo Jácome  
GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TENA  
LTDA.  
Presente*

*De mi consideración:*

*Reciba un cordial y atento saludo, la presente tiene como finalidad pedir de la manera más comedida autorice a quien corresponda se le brinde las facilidades necesarias para que el señor **CARRILLO VIMOS FREDY RAÚL**, con CI: **060398801-5**, estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la carrera de Finanzas, pueda realizar su Trabajo de Titulación con el tema **MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TENA LTDA., AGENCIA MATRIZ PERIODO 2021-2022.**, en la empresa que usted tan acertadamente dirige.*

*Por la favorable atención que se dé al presente anticipo mi agradecimiento*

*Atentamente*



**JUAN ALBERTO  
AVALOS REYES**

*Ing. Juan Alberto Ávalos*

**DIRECTOR CARRERA DE FINANZAS**

*JA/mt*

## ANEXO G: CARTA DE AUSPICIO



Díaz de Pineda 168 y Av. 15 noviembre  
062 855 760  
cooperativa@tena.com.ec  
Tena Napo-Ecuador

No 387-2020 CACTL  
Tena, 15 de octubre de 2020

Doctora  
Jenny Basantes  
DECANA FACULTA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Presente

De mi consideración:

En atención al Oficio Nro. 1144.CF.FADE 2020, suscrito por el Ing. Juan Alberto Avalos, me permito comunicar que, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tena Ltda., autoriza al Señor **CARRILLO VIMOS FREDY RAUL**, con cédula de ciudadanía No.0603988015; para que elabore su trabajo de titulación denominado **MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TENA LTDA., AGENCIA MATRIZ PERIODO 2021-2022.**

En tal virtud, la Cooperativa se compromete a brindar las facilidades e información necesaria para el correcto desarrollo de este trabajo.

Gustoso de servirle.

Atentamente,

  
Ing. Vicente D. Jácome  
GERENTE



A.A

*Creciendo juntos por el bienestar de nuestros Socios*

1

**AHORROS - INVERSIONES - CRÉDITOS**

**ANEXO H: RUC COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TENA LTDA.**

		<b>REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES</b>		 <i>...le hace bien al país</i>	
<b>NÚMERO RUC:</b>		15R001585001			
<b>RAZÓN SOCIAL:</b>		COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TENA LTDA.			
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>					
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>		JACOME URIBE VICENTE DANILO			
<b>CONTADOR:</b>		MORAN IGLESIAS MARIA NARCIZA			
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>		ESPECIAL			
<b>TIPO DE CONTRIBUYENTE:</b>		POPULAR Y SOLIDARIO/ SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO/ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO			
<b>OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:</b>		SI		<b>CALIFICACIÓN ARTESANAL:</b> SN	
<b>NÚMERO:</b>		SN			
<b>FEC. NACIMIENTO:</b>		<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>		17/04/1964	
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b> 31/10/1951		<b>FEC. ACTUALIZACIÓN:</b>		08/02/2019	
<b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>		<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>			
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>					
ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS Y/O SIMILARES CERCANOS DE DEPÓSITOS Y LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS O PRÉSTAMOS DE FONDOS. LA CONCESIÓN DE CREDITO PUEDE ADOPTAR DIVERSAS FORMAS.					
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO</b>					
Provincia: NAPO Cantón: TENA Parroquia: TENA Barrio: BELLAVISTA BAJA Calle: DÍAZ DE PINEDA Número: 168 Intersección: AV. 15 DE NOVIEMBRE Referencia Ubicación: A CINCUENTA METROS DEL BANCO DEL AUSTRO Teléfono Trabajo: 062866450 Fax: 062866760 Celular: 0998348918 Teléfono Trabajo: 062866760 Email: cooptena@hotmail.com Web: WWW.COOPTEA.FIN.EC					
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>* ANEXO CÁLCULO ACTUARIAL</li> <li>* ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA</li> <li>* ANEXO REPORTE DE OPERACIONES Y TRANSACCIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS</li> <li>* ANEXO TRANSACCIONES SIMPLIFICADO</li> <li>* DE DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES</li> <li>* DE DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE</li> <li>* DE DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA</li> <li>* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS</li> </ul>					
<p>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en <a href="http://www.sri.gov.ec">www.sri.gov.ec</a>.</p> <p>Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RIS) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.</p> <p>Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</p>					
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1		
JURISDICCIÓN	ZONA 2 NAPO	CERRADOS	0		
					
Código: RIMRUC2019000393207					
Fecha: 12/02/2019 12:19:01 PM					



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NÚMERO RUC:  
RAZÓN SOCIAL:

159001585001  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TENA LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

Nº ESTABLECIMIENTO:	001	Estado:	ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.:	17/03/1964
NOMBRE COMERCIAL:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TENA LTDA	FEC. CIERRE:		FEC. RENUNCI.:	

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS Y/O SIMILARES CERCANOS DE DEPÓSITOS Y LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS O PRÉSTAMOS DE FONDOS. LA CONCESIÓN DE CRÉDITO PUEDE ADOPTAR DIVERSAS FORMAS.  
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO (LOCALES COMERCIALES).

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: NAPO Cantón: TENA Parroquia: TENA Barrio: BELLAVISTA BAJA Calle: DÍAZ DE PINEDA Número: 168 Intersección: AV. 15 DE NOVIEMBRE Referencia: A CINCUENTA METROS DEL BANCO DEL AUSTRO Teléfono Trabajo: 062866450 Fax: 062866760 Celular: 0998348918 Teléfono Trabajo: 062866760 Email: cooptena@hotmail.com Web: WWW.COOPTENA.FIN.EC



Código: RIMRUC2019000393207

Fecha: 12/02/2019 12:19:01 PM

**ANEXO I: OFICIO REQUERIMIENTO DE ESTADOS FINANCIEROS**

Tena, 09 noviembre del 2020

**Ing.**

Vicente Danilo Jacome Uribe

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TENA LTDA.**

**Presente**

De mi consideración

Por medio de la presente me es grato dirigirme a usted deseándole éxitos en las funciones de su distinguida representada, y al mismo tiempo aprovecho en manifestarle mi petición.

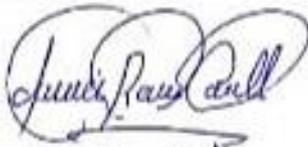
Muy comedidamente, solicito a usted autorice a quienes correspondan facilitarme la siguiente información.

- Balance general de los años 2017, 2018, 2019
- Estado de resultados de los años 2017, 2018, 2019
- Lista de desembolsos de créditos de los años 2017, 2018, 2019

Toda la información requerida será confidencial de uso exclusivo para desarrollar mi tema de titulación.

De antemano le agradezco anticipadamente por la favorable aceptación y atención a la presente.

Atte.



Fredy Raúl Carrillo Vimos  
C.I 0603988015



**ANEXO J: OFICIO REQUERIMIENTO DE POLÍTICAS Y MANUALES INTERNOS**

Tena, 26 de noviembre del 2020

**Ing.**

Vicente Danilo Jacome Uribe

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TENA LTDA.**

**Presente**

De mi consideración

Por medio de la presente me es grato dirigirme a usted deseándole éxitos en las funciones de su distinguida representada, y al mismo tiempo aprovecho en manifestarle mi petición.

Muy comedidamente, solicito a usted autorice a quien corresponda facilitarme con la siguiente información.

- Reglamento Interno.
- Manual de Políticas de Crédito y Cobranza
- Manual de Políticas de Procesos
- Manual de Políticas de Captaciones
- Manual de Riesgos Operativos

Toda la información requerida será confidencial de uso exclusivo para desarrollar mi trabajo de titulación.

De antemano le agradezco anticipadamente por la favorable aceptación y atención a la presente.

Atte.

  
Fredy Raúl Carrillo Vimos  
C.I 0603988015



## ANEXO K: CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES

### Variables Independiente: Modelo de Gestión

Conceptualización	Dimensiones o Categorización	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	
De acuerdo con (Gonzales, 2017) menciona que el modelo COSO III se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las organizaciones			¿La cooperativa tiene definido un código de ética, que identifique el comportamiento del personal?	Entreviste Gerente	
			¿la cooperativa tiene definido misión, visión y valores institucionales?	Entreviste Gerente	
			¿Se realiza un monitoreo continuo por el gerente a las actividades que usted realiza	Entrevista al responsable de créditos y cobranzas	
			¿Cuenta la cooperativa con un manual de funciones?	Entreviste Gerente	
			¿La cooperativa tiene establecido sus objetivos y son socializados con todo el personal?	Entreviste Gerente	
			¿Los comités de créditos verifican la información, de los prospectos crediticios dependiendo el monto?	Entrevista al responsable de créditos	
			¿Ha construido la cooperativa mapas de procesos, tabla o matriz de riesgo donde se identifican los perfiles de riesgo de los más críticos a los de menor impacto?	Entreviste Gerente	
		¿Utiliza la cooperativa algún software como base para la evaluación de riesgos?	Entreviste Gerente		
		Políticas, manuales, procesos	¿Existe un manual de créditos y cobranzas para el correcto desarrollo de las operaciones crediticias?	Entreviste Gerente	
			¿Considera importante que se deba implementar un modelo de gestión de riesgos operativos que mitigue futuras pérdidas en la cooperativa?	Entreviste Gerente	
		Base de datos	¿Han desarrollado bases de Datos históricas con información de pérdidas financieras por concepto de riesgos operativos?	Entreviste Gerente	
		Unidad de apoyo	Administrativo	¿La cooperativa cuenta con alguna metodología que gestione los riesgos operacionales?	Entreviste Gerente

			¿De acuerdo con su criterio, un modelo de gestión de riesgos operativos ayudaría y proporcionaría algún beneficio para el crecimiento económico de la cooperativa?	Cuestionario al personal de créditos
			¿Durante su cargo, el área de créditos ha presentado algún tipo de riesgo, relacionado con factores operativos?	Entrevista al responsable de créditos
			¿Se realizan controles para determinar los riesgos operativos dentro del área de créditos?	Cuestionario al personal de créditos
		Informes	¿Emiten informes de riesgos operativos detectados en el área de créditos, a gerencia?	Cuestionario al personal de créditos
			¿Cuál cree usted que es la principal causa de riesgo operativo a la que está expuesta el área de créditos?	Cuestionario al personal de créditos
			¿Se emiten informes de las actividades desempeñadas mensualmente?	Cuestionario al personal de créditos
			¿Cada que tiempo se realiza la inspección de campo al destino de los créditos colocados?	Cuestionario al personal de créditos

Realizado por: Carrillo, F. 2020.

**Variables Dependiente:** Mitigar riesgos por factores operativos

Conceptualización	Dimensiones o Categorización	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	
Las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2 y 3 deberán administrar los factores operativos de riesgo considerando su particularidad y la interrelación entre ellos para minimizar las pérdidas que se puedan derivar de eventos ocasionados por fallas de personas, procesos, tecnologías de la información y eventos externos. (SEPS, 2018)			¿Cuál es su perfil académico?	Entrevista a Gerente, Responsable de créditos Encuesta al personal de créditos	
			¿Hace que tiempo está en este cargo?	Entrevista a Gerente, responsable de créditos Encuesta al personal de créditos	
			¿Ha sido responsable en otras áreas?	Entrevista a Gerente, responsable de créditos	
			¿ha desempeñado funciones similares antes ocupar su actual cargo?	Encuesta al personal de créditos	
	personas	Eficiencia Eficacia Fraude interno		¿Considera usted que el personal de créditos y cobranza cuenta con la capacidad y experiencia para asumir los cargos?	Encuesta al personal de créditos
				¿Conoce la norma que gestiona los riesgos operativos emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?	Entrevista al responsable de créditos Encuesta al personal de créditos
				¿El personal que está bajo su responsabilidad ocupa el cargo laboral acorde a su título académico?	Entreviste al responsable de créditos
				¿La rotación transitoria del personal, lo realiza mediante un análisis dependiendo el nivel de responsabilidad?	Entreviste al responsable de créditos
				¿Existen indicadores de eficiencia, eficacia y ética que permitan calificar las funciones del personal?	Entrevista al responsable de créditos
				¿Se mantiene confidencialidad y se evita fuga de información fuera de la institución?	Entrevista gerente
				¿El personal de créditos y cobranzas reciben capacitaciones?	Encuesta al personal de créditos
				¿Los gestores de créditos dominan el tema de indicadores financieros para verificar la salud financiera del socio?	Ficha de Observación
				¿Los créditos preaprobados son generados bajo el análisis y criterio de los gestores de créditos y cobranzas?	Ficha de Observación
				¿Existe un correcto manejo en la custodia de expedientes crediticios y cuenta con un espacio adecuado para archivarlo?	Ficha de Observación
	¿Existen actividades que promuevan el clima laboral del personal de créditos?	Ficha de Observación			
	¿Los gestores de créditos analizan la capacidad de pago de acuerdo con el porcentaje estipulado en el manual de créditos y cobranzas?	Ficha de Observación			

	Procesos	Eficiencia	¿Se verifica que los créditos no tengan garantías cruzadas?	Ficha de Observación
			¿Posee la cooperativa algún proceso que gestione los riesgos operativos?	Encuesta al personal de créditos
			¿Se verifica que los documentos entregados por los socios sean reales?	Ficha de Observación
			¿Los expedientes crediticios con calificación tipo E, cumple con toda la información requerida según el manual de créditos?	Análisis documental
			¿Conoce con qué frecuencia el área de créditos recibe quejas por parte de los clientes?	Encuesta al personal de créditos
			¿Se utilizan controles para determinar los riesgos operativos dentro del área de créditos?	Encuesta al personal de créditos
	Seguridad informática	Sistema informático	¿Considera que el sistema interno que utiliza la cooperativa, opera de manera eficiente?	Entrevista al responsable de créditos
			¿Existen controles de acceso de usuarios a otros servidores?	Ficha de observación
			¿Al momento de desvincular laboralmente a un funcionario se toman medidas para cerrar todo tipo de acceso al sistema institucional como correos, chat, o plataformas?	Ficha de observación
			¿Se controla el acceso a determinadas páginas webs no afines a la institución?	Ficha de observación
externos	Fraudes externos	¿Cuenta la cooperativa con pólizas de seguro?	Entreviste Gerente	

Realizado por: (Carrillo,



epoch

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 15 / 12 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> FREDY RAÚL CARRILLO VIMOS
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> INGENIERO EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



2414-DBRA-UTP-2022