

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

Proyecto de Investigación y Desarrollo

Tema:

“LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL DE LAS PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA UCABANPE PERTENECIENTES A LA PROVINCIA DE COTOPAXI.”

Proyecto de Investigación y Desarrollo, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión Financiera

Autor: Eco. Guido Patricio Santamaría Quishpe

Director: Eco. Hermel David Ortiz Román Mg.

Ambato - Ecuador

2016

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoria

El Tribunal receptor del Problema Profesional presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, e integrado por los señores Economista Mery Esperanza Ruiz Guajala Magister, Doctora Ana Consuelo Córdova Pacheco Magister y Doctor Cesar Medardo Mayorga Abril Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por la Unidad Académica de Titulación, de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Proyecto de Investigación y Desarrollo con el tema: “LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL DE LAS PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA UCABANPE PERTENECIENTES A LA PROVINCIA DE COTOPAXI.”, elaborado y presentado por el Economista Guido Patricio Santamaría Quishpe, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión Financiera; una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Eco. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal de Defensa

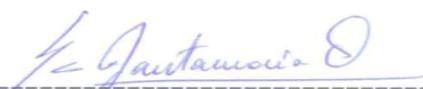
Eco. Mery Esperanza Ruiz Guajala, Mg.
Miembro del Tribunal

Dra. Ana Consuelo Córdova Pacheco, Mg.
Miembro del Tribunal

Dr. Cesar Medardo Mayorga Abril, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Proyecto de Investigación y Desarrollo presentado con el tema: “**LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL DE LAS PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA UCABANPE PERTENECIENTES A LA PROVINCIA DE COTOPAXI.**” me corresponde exclusivamente a: Economista Guido Patricio Santamaría Quishpe.


Eco. Guido Patricio Santamaría Quishpe
AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Proyecto de Investigación y Desarrollo, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Eco. Guido Patricio Santamaría Quishpe

c.c. 0501848220

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO.....	ii
AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO.....	iii
DERECHOS DEL AUTOR.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
INDICE DE TABLAS.....	xi
INDICE DE GRAFICOS.....	xii
AGRADECIMIENTO.....	xiii
DEDICATORIA.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvi
INTRODUCCION.....	xvii

CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.1.1 Macrocontextualización.....	1
1.2.1.2 Mesocontextualización.....	5
1.2.1.3 Microcontextualización.....	6
1.2.2 Análisis crítico.....	7
1.2.3 Prognosis.....	10
1.2.4 Formulación del problema.....	10
1.2.5 Interrogantes.....	11
1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación.....	11
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	11

1.4 OBJETIVOS.....	12
1.4.1 General	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12
CAPITULO II.....	14
MARCO TEORICO	14
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	14
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	18
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	19
2.3.1 Constitución Política de la República del Ecuador.....	19
2.3.2 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario	20
2.3.3 Código Orgánico Monetario y Financiero:.....	22
2.3.4 Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones	22
2.3.5 Código Orgánico de Ordenamiento Territorial y Descentralización	23
2.3.6 Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria	24
2.3.7 Reglamento General de la UCABANPE.....	25
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	26
2.4.1 Gestión Administrativa	27
2.4.1.1 Definición de Gestión Administrativa	27
2.4.1.2 Objetivos de la Gestión Administrativa.....	27
2.4.1.3 Importancia de la Gestión Administrativa.....	27
2.4.2 Gestión por Procesos	28
2.4.2.1 Definición	28
2.4.2.2 Componentes de la Gestión por Procesos.....	29
2.4.2.3 Los procesos en la organización.....	29
2.4.2.3.1 El mapa de procesos	29
2.4.3 Proceso Administrativo	32
2.4.4 Administración Integral de Riesgos.....	35
2.4.4.1 Definición	35
2.4.4.2 Objetivos de la administración de riesgos.....	36
2.4.4.3 Proceso para la cobertura de riesgos	37

2.4.4.4 Clasificación del Riesgo en Instituciones Financieras.....	38
2.4.5 Riesgo Operativo	40
2.4.5.1 Definición:	40
2.4.5.2 Factores de Riesgo Operacional.....	41
2.4.5.2.1 Factores de Riesgo Internos	41
2.4.5.2.2 Factores de Riesgo Externos.....	42
2.4.6 Gestión de Riesgo Operativo	43
2.4.6.1 Responsabilidades en la administración del riesgo operativo	43
2.4.6.2 Etapas de la Administración de Riesgo Operativo	44
2.4.6.3 Gestión del Riesgo Operativo: Enfoque de acuerdo a Basilea II	45
2.4.6.3.1 Identificación del Riesgo	45
2.4.6.3.2 Técnicas para la Administración de Riesgo	47
2.4.6.3.3 Evaluación del riesgo	48
2.4.4.1.1. Etapas de la Administración del Riesgo Operativo aplicarse en las Principales Cajas solidarias de Ahorro y Crédito pertenecientes a la UCABANPE de la Provincia de Cotopaxi.....	52
2.4.6.3.3.1 Etapa de Identificación.....	52
2.4.6.3.3.2 Etapa de Medición	53
2.4.6.3.3.3 Mapa de Riesgos	53
2.4.6.3.3.4 Etapa de Control	54
2.4.6.3.3.5 Etapa de Monitoreo.....	55
2.5 HIPÓTESIS.....	55
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	55
2.6.1. Variable independiente:	55
2.6.2. Variable dependiente:	55
2.6.3. Unidad de observación:	55
2.6.4. Términos de relación:	55
 CAPÍTULO III	 56
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.1 ENFOQUE	56
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	56

3.2.1 Investigación de campo	56
3.2.2 Investigación bibliográfica-documental	57
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
3.3.1 Investigación exploratoria	57
3.3.2 Investigación descriptiva	57
3.3.3 Técnicas de Investigación.....	58
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	59
3.4.1 Población	59
3.4.2 Muestra	59
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	60
3.5.1. Variable Independiente: Proceso Administrativo.....	60
3.5.2. Variable Dependiente: Gestión del Riesgo Operativo.....	61
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	64
3.6.1 Plan para la recolección de la información.....	64
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	65
3.7.1 Plan Para el Procesamiento de la Información	65
3.7.2 Análisis de la información	66
CAPÍTULO IV.....	67
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	67
4.1. ANTECEDENTES DE LAS ENTIDADES OBJETO DE ESTUDIO....	67
4.1.1. Cajas solidarias de Ahorro y Crédito participantes	67
4.2. Análisis de los Procesos Administrativos de las Principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi.....	70
4.2.1. Levantamiento de información de procesos en las Cajas Solidarias participantes.....	71
4.2.2. Identificación de macroprocesos, procesos, subproceso y responsables de procesos.	74
4.2.3. Diagnostico situacional de la Principales Cajas Solidarias de la UCABANPE de la Provincia de Cotopaxi.....	76

4.2.3.1. Resumen de los principales riesgos de las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la Provincia de Cotopaxi	80
4.2.3.2. Cuestionario Realizado	82
4.2.3.3. Resultados DE Encuesta Aplicada a los Funcionarios	82
4.2.3.4. Resultados de encuesta Aplicada a los Directivos.....	88
4.3. GESTION DE RIESGOS OPERATIVOS	92
4.3.1.1. Identificación, origen y posibles consecuencias del riesgo	92
4.3.1.2. Matriz de Identificación de riesgo, origen y posibles consecuencias	92
4.3.1.3. Determinación de Probabilidad e Impacto, Valorización de la Gravedad, establecer la Prioridad y dar una Respuesta al Riesgo.....	96
4.3.1.4. Matriz de Riesgos	98
4.3.1.5. Ubicación de los riesgos en el mapa de riesgos	102
4.3.1.6. MANUAL DE REFERENCIAS.....	103
4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	106
CAPITULO V.....	110
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
5.1. CONCLUSIONES	110
5.2. RECOMENDACIONES.....	111
Referencias.....	113
Fuentes Bibliográficas.....	113
Referencias en Linea	117
ANEXOS.....	118

ÍNDICE TABLAS

TABLA N° 1.	ETAPAS Y OBJETIVOS DEL PROCESO DE COBERTURA DE RIESGOS.....	38
TABLA N° 2:	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	48
TABLA N° 3:	VALOR DE IMPACTO	49
TABLA N° 4:	VALORACIÓN DEL NIVEL DE GRAVEDAD	49
TABLA N° 5.	RESPUESTA AL RIESGO OPERATIVO.....	51
TABLA N° 6.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	59
TABLA N° 7.	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE	60
TABLA N° 8.	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE ...	61
TABLA N° 9.	PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	65
TABLA N° 10	MAPA DE PROCESOS	75
TABLA N° 11	NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO PROCESOS DE DIRECCIÓN	77
TABLA N° 12	NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO PROCESO INTERNOS (DEPÓSITOS Y RETIROS)	77
TABLA N° 13	NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO PROCESO INTERNOS (CRÉDITO Y COBRANZAS)	78
TABLA N° 14	NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO PROCESO INTERNOS (CONTABILIDAD)	78
TABLA N° 15	NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO DE PERSONAS (TALENTO HUMANO).....	79
TABLA N° 16	NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	79
TABLA N° 17	NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO DE EVENTOS EXTERNOS ..	80
TABLA N° 18	APLICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS	82
TABLA N° 19	NIVEL DE IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN PROCESO FORMAL DE GESTIÓN DE RIESGOS	83
TABLA N° 20	NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO RELACIONADO A LAS PERSONAS	84
TABLA N° 21	NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO RELACIONADO A LOS PROCESOS	85
TABLA N° 22	NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO RELACIONADO A LOS SISTEMA INTERNOS.....	86
TABLA N° 23	NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO RELACIONADOS A LOS EVENTOS EXTERNOS	87
TABLA N° 24	APLICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS	88

TABLA N° 25	EXISTENCIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON FACTORES DE RIESGO	89
TABLA N° 26	EXISTENCIA DE PROCESOS ADMINSTRATIVOS RELACIOANDOS CON LA ADMINSTRACIÓN DE RIESGOS	91
TABLA N° 27	IDENTIFICAICÓN DE RIESGOS EN PROCESOS ESTRATÉGICOS	92
TABLA N° 28	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN PROCESOS ESTRATÉGICOS	93
TABLA N° 29	IDENTIFICAICÓN DE RIESGOS EN PROCESOS OPERATIVOS	93
TABLA N° 30	IDENTIFICAICÓN DE RIESGOS EN PROCESOS OPERATIVOS	94
TABLA N° 31	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN PROCESOS DE APOYO	94
TABLA N° 32	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN PROCESOS DE APOYO	95
TABLA N° 33	IDENTIFICAICÓN DE RIESGOS EN PROCESOS DE APOYO	95
TABLA N° 34	IDENTIFICAICÓN DE RIESGOS EN PROCESOS EXTERNOS	96
TABLA N° 35	NIVELES DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	97
TABLA N° 36	NIVELES DE IMPACTO SI SE PRESENTARA EL HECHO	97
TABLA N° 37	NIVELES DE RIESGOS INHERENTE	98
TABLA N° 38	MATRIS DE RIESGOS	98
TABLA N° 39	MANUAL DE REFERENCIAS	103
TABLA N° 40	TABLA DE CONTINGENCIA	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1.	PORCENTAJE DE OCUPADOS A NIVEL NACIONAL POR SUBSISTEMA ECONÓMICO (2009).....	2
GRÁFICO N° 2.	ÁRBOL DE PROBLEMAS (RECURSO METODOLÓGICO QUE PERMITE EVIDENCIAR EL PROBLEMA GRÁFICAMENTE)	9
GRÁFICO N° 3.	<i>SUPERORDINACIÓN CONCEPTUAL</i>	26
GRÁFICO N° 4.	ESTRUCTURA HORIZONTAL DE UN MAPA DE PROCESOS.....	31
GRÁFICO N° 5.	PROCESOS DE UNA ORGANIZACION	32
GRÁFICO N° 6.	PROCESO ADMINISTRATIVO	33
GRÁFICO N° 7.	MAPA DE RIESGOS	50
GRÁFICO N° 8.	MAPA DE RIESGO OPERATIVO	54
GRÁFICO N° 9	CADENA DE VALOR	72
GRÁFICO N° 10.	APLICACIÓN DE PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS	83
GRÁFICO N° 11	NIVEL DE IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS	83
GRÁFICO N° 12	NIVEL DE IMPORTANCIA D ELOS FACRORES DE RIESGO RELACIONADO A LAS PERSONAS	85
GRÁFICO N° 13	NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO RELACIONADOS A LOS PROCESOS	86
GRÁFICO N° 14	NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO RELACIONADOS A LOS SISTEMAS INTERNOS	87
GRÁFICO N° 15	NIVEL DE IMPORTANCIA DE FACTORES DE RIESGO RELACIONADOS A LOS FACTORES EXTERNOS	88
GRÁFICO N° 16	APLICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS	89
GRÁFICO N° 17	EXISTENCIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON FACTORES DE RIESGO	90
GRÁFICO N° 18	EXISTENCIA DE PROCESOS ADMINSTRATIVOS RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO	91
GRÁFICO N° 19	MAPA DE RIESGO	102

AGRADECIMIENTO

A mi guía permanente y proveedor de todo conocimiento, a mi Padre celestial.

A mi Director del Proyecto de Investigación, Eco. David Ortiz por su ayuda y acertada dirección.

A los catedráticos de la Universidad Técnica de Ambato que compartieron sus conocimientos y experiencias en mi formación de posgrado y asesoramiento en la elaboración del proyecto.

A los directivos y funcionarios de las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la Provincia de Cotopaxi por su apertura y facilidades en el levantamiento de la información base, para la estructura del presente proyecto.

Gracias a todos, Dios los bendiga.

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo va dedicado en primer lugar al forjador de mi camino, a Jehová, mi Dios por ser el manantial de vida, por su infinita bondad y amor, y concederme lo necesario para seguir adelante en el día a día y lograr un objetivo más en mi vida.

Con todo mi amor y cariño a mi esposa Francisca, y a mis dos hijos Israel y Emanuelito, que son mi constante inspiración para mi superación.

A mis hermanos por su apoyo incondicional, por estar siempre pendientes de mi familia y de mí.

Y una dedicatoria especial para quienes ya no están cerca de mí, pero que estoy seguro estarían felices por este logro alcanzado, para Mamita Luz, Papito Adán y Ñañita Gladys.

Guido Patricio

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN
MAESTRÍA EN GESTION FINANCIERA

Tema: “LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL DE LAS PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA UCABANPE PERTENECIENTES A LA PROVINCIA DE COTOPAXI.”

Autor: Eco. Guido Patricio Santamaría Quishpe

Director: Eco. Hermel David Ortiz Román, Mg.

Fecha: 22 de abril del 2016

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, el modelo económico de Economía Popular y Solidaria se ha convertido en una alternativa socio productivo que contribuye al desarrollo comunitario rural del país. Dentro de este contexto, el papel que han cumplido las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito ha sido importante; sin embargo, a pesar de ser organizaciones que se forman por voluntad de los socios, cuya gestión gira en la administración y el financiamiento del desarrollo comunitario carecen de una estructura organizacional pertinente lo cual pone en riesgo la continuidad de sus operaciones de captación y colocación de recursos. La presente investigación se centra en el análisis de riesgos de los procesos administrativos de las principales cajas solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi: Nueva Vida, Nueva Esperanza, Divino Niño y el Belén. En este esfuerzo ha sido necesario establecer algún proceso que identifique, evalúe, mida y controle los riesgos potenciales de las actividades y permita minimizar los mismos. El tipo de investigación aplicada es exploratoria y descriptiva y utiliza técnicas investigativas como la documental y aplicación de encuestas. El método de investigación utilizado es el hipotético-deductivo. Entre los resultados más importantes encontrados en la investigación se centran en la identificación de las áreas críticas donde existen mayor probabilidad de riesgo en las entidades objeto de estudio, localizadas en los componentes operativos: procesos, personas, tecnologías de la información y el sector externo. A demás se encontraron ciertos hallazgos críticos en el nivel Gobernante. Frente a ello ha sido necesario el establecimiento de un manual de referencias que permitirá a través de controles mitigar los riesgos existentes en las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito, tomando en cuenta las acciones con fines de mejoramiento.

PALABRAS CLAVES: Áreas críticas, Cajas solidarias de Ahorro y Crédito, Componentes operativos, Continuidad de sus operaciones, Desarrollo comunitario rural, Economía Popular y Solidaria, Estructura organizacional, Manual de referencias, Procesos Administrativos, Riesgo Operativo.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN
MAESTRÍA EN GESTION FINANCIERA**

Theme: “LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL DE LAS PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA UCABANPE PERTENECIENTES A LA PROVINCIA DE COTOPAXI.”

Author: Eco. Guido Patricio Santamaría Quishpe

Directed by: Eco. Hermel David Ortiz Román Mg.

Dia: 22 de abril de 2016

EXECUTIVE SUMMARY

In the recent years, the economic model of social and Solidarity Economy has grown-up into an alternative productive partner that contributes to countryside community development in the nation. In this context, the role that the Solidarity Savings and Credit have achieved has been important; however, organizations which are formed by the determination of the partners, whose management turns around administration and financing of community development, lack of a relevant organizational structure which jeopardizes the permanence of its processes recruitment, and assignment resources. This research is focused on risk analysis of decision-making processes of the main solidarity funds Savings and Credit UCABANPE of the province of Cotopaxi: Nueva Vida, Nueva Esperanza, Divino Niño and el Belen. It has been required to establish methods to recognize, assess, measure, and control the potential hazards of events and allow minimizing them. The exploratory and descriptive research was applied as well as investigative techniques such as documentary and survey application. The hypothetical-deductive method research was used. The most important results are focused on identifying critical areas where greater likelihood of risk in the entities under study exists. They are located in the operating components such as: processes, people, information technology and the external sector. Furthermore, some critical findings in the Leader level are found. To solve this research, a reference manual is established that will allow through controls mitigating hazards in the Solidary Savings and Credit Banks.

KEYWORDS: Critical areas, Main solidarity funds Savings and Credit, Operating components, permanence of its processes, Countryside community development, Social and Solidarity Economy, Organizational structure, Reference manual, Administrative Processes, Operational Risk.

INTRODUCCION

La Economía Social y Solidaria en los últimos años, ha venido experimentando un crecimiento progresivo alcanzando en la actualidad una participación importante dentro del sistema financiero nacional, especialmente del sector cooperativo de ahorro y crédito. Emulado por el accionar y éxito experimentado por este sector en el mercado financiero, algunas organizaciones sociales especialmente del sector rural se han visto motivados en agruparse, organizarse con un fin común de satisfacer necesidades y mejorar sus finanzas por medio de la integración de capitales así como el acceder a un financiamiento de manera inmediata para poder invertir en sus emprendimientos. Estas nuevas formas de organización han conformado las denominadas Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito, que hace dos años atrás han venido incursionando en el sector financiero con cierta dificultad, por varias limitaciones en la administración de sus procesos internos, lo que no les permite desarrollar sus operaciones con eficiencia y eficacia poniendo en riesgo su continuidad por la ausencia de control de riesgos operativos.

Con estos antecedentes, ha existido por parte del investigador un interés por conocer más de cerca la realidad del manejo administrativo y sus riesgos operativos de estas entidades, focalizadas en cuatro Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE (Unión de Cajas Solidarias y Bancos Comunales de las nacionalidades y Pueblos del Ecuador) pertenecientes a la Provincia de Cotopaxi.

El lograr mitigar los riesgos y prever todos aquellos eventos que pueden ocasionar que las organizaciones no cumplan con sus objetivos es sin lugar a dudas el establecimiento de un nuevo enfoque empresarial que pocas organizaciones en el mundo han podido implementar exitosamente.

Para ello se han planteado tres objetivos específicos: Indagar los procesos administrativos de las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la

UCABANPE de la provincia de Cotopaxi, determinar el proceso de gestión de riesgo operacional y medir la relación de la gestión de riesgo operativo con los procesos administrativos de dichas entidades.

El presente proyecto de investigación está estructurado en cinco capítulos.

En el capítulo 1 se describe el tema de investigación, el planteamiento del problema, formulación, su justificación y objetivos de la investigación.

En el capítulo 2 se detalla todos los elementos del marco teórico: Antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, legal. Además se estructura las categorías fundamentales a considerarse en la investigación.

El capítulo 3 describe la metodología que la investigación toma como rumbo para su desarrollo, es decir el enfoque cualitativo, las modalidades básicas y las técnicas de investigación que ha hecho posible el recogimiento de información, las tipologías de investigación exploratoria y descriptiva aplicadas.

Se complementa en este capítulo el cálculo de la muestra, el análisis de la operacionalización de las variables

En el capítulo 4 se procedió a realizar un análisis de la información a través del estudio de los resultados estadísticos destacando relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

Se complementa con la comprobación de la hipótesis.

El capítulo 5 hace referencia a las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA GESTION DE RIESGO OPERACIONAL DE LAS PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CREDITO DE LA UCABANPE PERTENECIENTES A LA PROVINCIA DE COTOPAXI”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macrocontextualización

En el Ecuador en los últimos años, se han venido incorporando algunos cambios estructurales en su economía; uno de ellos el modelo económico de Economía Popular y Solidaria, que tuvo su apogeo a partir del año 2011. Desde entonces, grupos de mujeres y hombres han unido sus escasos recursos económicos para formar Grupos Solidarios de Crédito, Bancos Comunales, Cajas y Pequeñas Cooperativas de Ahorro y Crédito y acceder así al financiamiento productivo, una de las más grandes limitaciones que se ha manifestado en el área rural y/o urbano marginal de las grandes ciudades.

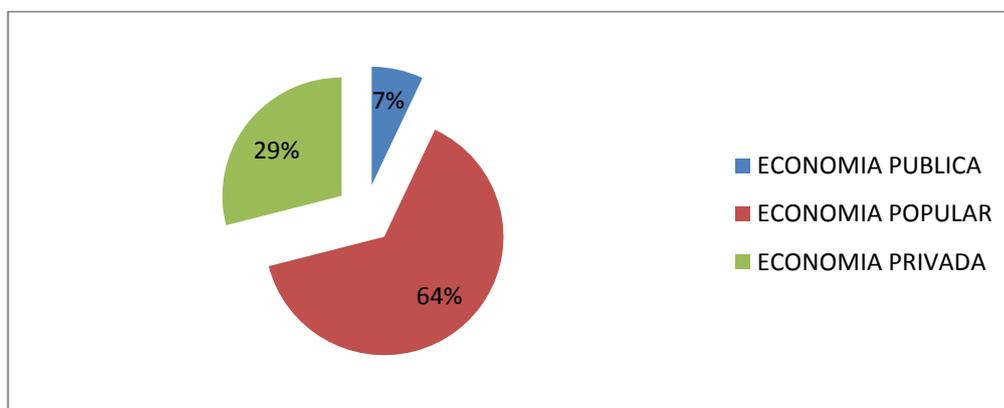
Hasta mayo de 2015 las organizaciones de la economía popular y solidaria sumaban 8154 en todo el Ecuador, número que estaba distribuido, de acuerdo a si pertenecían al sector real o financiero.

De esta manera, la importancia que está adquiriendo la Economía Popular y Solidaria es evidente. Según Carlos Naranjo (2011), determina que: “Se estima que el 50% del empleo nacional es generado por microempresas, de las cuales el 46% es propiedad de mujeres, que generan alrededor del 25,7% del PIB [...] además, existen alrededor de mil cooperativas de ahorro y crédito, y actualmente el sector financiero popular y solidario llega a casi US\$ 1.500 millones de activos y más de dos millones de socias y socios”.

Según Ochoa (2012), En el año 2009 se generaron 6.499.262 empleos a nivel nacional. La economía popular generó el 64% del total nacional, la economía empresarial privada el 29% y la economía pública el 7%.

Gráfico N° 1.

Porcentaje de ocupados a nivel nacional por subsistema económico (2009)



Fuente: Agenda de la Revolución de la Economía Popular y Solidaria”, MIES.

De acuerdo a estos indicadores expuestos, es evidente que el sector popular contribuye al desarrollo de la economía del país y por ende debe ser objeto de un profundo análisis con la finalidad de impulsar una alternativa de producción, especialmente en grupos sociales pertenecientes al sector rural.

La Constitución de la Republica reconoce a la economía popular y solidaria y ha conducido a la creación de instituciones públicas, políticas públicas y cuerpos normativos alrededor del sector social y solidario, es así que mediante Registro Oficial N°. 444 del 10 de mayo del 2011 se crea la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS); la misma que define el sector como:

La 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, el lucro y la acumulación de capital. (LOEPS, Art. 1)

De acuerdo al contenido de la LOEPS la economía popular y solidaria se divide en 2 grupos:

1. Sector económico popular y solidario, comprendido por los subsectores comunitarios, asociativos, cooperativas y unidades económicas y populares.
2. Sector financiero popular y solidario comprendido por las cooperativas de ahorro y crédito, las entidades asociativas y solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.

En esta perspectiva, las cajas y bancos comunales de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador, han venido trabajando en las comunidades e impulsando la verdadera economía popular y solidaria, han venido trabajando de manera independiente y con esfuerzo propio,

sin haber tenido entrenamiento especializado en el manejo de entidades financieras, han impulsado las cajas y bancos comunales, buscando beneficiar de manera equitativa a todos sus asociados para mejorar la calidad de vida familiar y comunitario.

Es por ello, como fruto de la concepción asociativa de las personas en el Ecuador nace en octubre del 2012 la Unión de Cajas Solidarias y Bancos Comunales de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador - "UCABANPE", como una organización social de los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador, con personería jurídica otorgada por el CODENPE el 7 de marzo del 2013, para lo cual impulsó la conformación de una directiva nacional a efectos de tener una representatividad nacional que les direcciona y la fortalezca, con el mandato de brindar servicios financieros, de acompañamiento, capacitación y asistencia técnica orientados al desarrollo socioeconómico de las organizaciones miembros, frente a la disolución del CODENPE.

La UCABANPE agrupa a 78 cajas solidarias y 7 bancos comunales de sectores rurales y urbano marginales de las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Azuay, Loja, Santa Elena, Esmeraldas, Manabí, Napo y Sucumbíos, con un total de aproximadamente 2500 socias/os.

Las organizaciones que integran la UCABANPE pertenecen a pueblos con idioma, territorio y una espiritualidad propia, con miles de años de existencia, en donde existe una deficiencia en cuanto a la esquematización y tecnificación de todos los procesos financieros que las organizaciones manejan dentro de la UCABANPE para minimizar un impacto negativo dentro de sus economías.

Si bien, la economía popular y solidaria juega un papel fundamental para el mejoramiento de las condiciones de muchos sectores en donde

las finanzas formales tienen limitaciones en su alcance de servicios, es por ello que dentro del gran impacto de esta nueva forma de ayuda social generada por la misma comunidad, en donde, no posee estrategias y técnicas formales de administración así como de finanzas para que puedan subsistir en el mercado consumista satisfaciendo las necesidades de los ecuatorianos.

Es importante puntualizar que la problemática real que sufre la economía popular y solidaria, se genera por el conocimiento empírico del talento humano que se ve involucrado dentro del rol del proceso de mejoramiento de las finanzas populares, en donde, el riesgo se incrementa de manera potencial en sus actividades de intermediación financiera al no ser tecnificado.

Por ello, es evidente que las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito, a pesar de ser organizaciones que se forman por voluntad de los socios orientadas a gestionar la administración y el financiamiento del desarrollo comunitario; las mismas necesitan de lineamientos administrativos ya que al estar recién implementándose carecen de una estructura organizacional sólida para la continuidad de sus operaciones de ahorro y canalización de recursos.

Del mismo modo, por la misma naturaleza de las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de carecer una estructura organizacional se incrementa la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias o fallas en los factores de riesgo operativo, lo cual requiere de una mayor atención por parte de sus administradores.

1.2.1.2 Mesocontextualización

En la provincia de Cotopaxi, la Unión de Cajas Solidarias y Bancos Comunes de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador - "UCABANPE",

acoge a trece cajas solidarias de ahorro y crédito y dos bancos comunales los mismos que se encuentran ubicados en los diferentes cantones de la provincia: Latacunga, Sigchos y Pujili.

El fin común de estas comunidades al agruparse y organizarse como cajas solidarias ha sido la necesidad de mejorar sus finanzas por medio de la integración de capitales tanto de personas dedicadas a actividades productivas agrícolas, ganaderas y comerciantes que necesitan acceder a un financiamiento de manera inmediata para poder invertir en sus emprendimientos.

Sin embargo, de estos esfuerzos se puede apreciar la inexistencia de procesos administrativos que permitan desarrollar sus operaciones con eficiencia y eficacia, pues solo se cuentan con conocimientos empíricos y no técnicos especializados afectando la toma de decisiones y por ende aumenta el riesgo operativo de los procesos.

Las organizaciones que forman parte de los diversos sectores de la economía solidaria en la provincia, cada vez están más conscientes de que, para enfrentar la producción y comercialización de sus productos y servicios, es necesario la especialización y el tratamiento técnico adecuado, utilizando herramientas administrativas y metodológicas de alta gerencia siempre y cuando no se pierda las relaciones prácticas y los principios de solidaridad, ayuda mutua, reciprocidad y redistribución.

1.2.1.3 Microcontextualización

La presente investigación se centrará en el análisis de los procesos administrativos de las principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la Provincia de Cotopaxi como son: Nueva Vida, Nueva Esperanza, Niño Divino y El Belén.

En las 4 Cajas Solidarias se puede evidenciar la falta de implementación de nuevas ideas administrativas que sustenten las cajas solidarias para lograr crecimiento en el mercado y que se pueda entender de mejor manera de que se trata y quienes están inmiscuidos en ello, los roles que pueden tomar, las buenas y malas decisiones, los beneficios y los problemas.

Complementario a lo anterior, se puede inferir un alto riesgo operativo que pueden afectar a la estabilidad de las cajas solidarias de ahorro y crédito puesto que no poseen procedimientos tecnificados para medir riesgos tanto en sus ejes operativos, estratégicos y de intermediación. Esto, puede afectar en gran manera la permanencia de las cajas solidarias en el mercado financiero, llevando de una manera paulatina al declive de las mismas por omisión de los procedimientos adecuados.

1.2.2 Análisis crítico

La inadecuada gestión organizacional en las principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi, gira entorno a varios causales que conllevan efectos negativos en los procesos administrativos, los cuales se describen a continuación:

Los inadecuados procesos administrativos e inadecuados canales de comunicación aplicados en las principales Cajas Solidarias, han conducido a que su Administración sea limitada, pues existen cuellos de botella que impiden un normal desenvolvimiento administrativo y por ende una baja eficacia en el cumplimiento de objetivos estratégicos. Del mismo modo no cuenta con personal calificado ni tampoco estos cumplen con funciones específicas provocando alto riesgo operacional en las actividades desarrolladas y por tanto baja eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.

El no disponer de procesos de análisis de riesgos y al haber cierta incertidumbre en la aplicación de leyes regulatorias sin duda ha conducido a no aplicar planes de riesgos, que permitan prevenir las probables pérdidas económicas en las cuales incurrieran las principales cajas solidarias de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi.

Por otro lado, los procesos operativos de las cajas solidarias no cuentan con una adecuada implementación tecnológica y por ende su archivo digital es limitado, lo cual ha conllevado a no disponer un manejo de información cabal y oportuna para una adecuada toma de decisiones.

Gráfico N° 2. Árbol de problemas (recurso metodológico que permite evidenciar el problema gráficamente)



Elaboración: El Investigador

1.2.3 Prognosis

El no disponer de una adecuada gestión organizacional en las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi probablemente no permitirá reducir el riesgo operacional que estos conllevan.

Al no considerar adecuadamente el riesgo operativo, los inversores en este campo no prepararían planes de contingencia para mitigar el impacto provocado por variables exógenas, y por ende habría poco interés en participar en aquellas formas de organización popular y solidaria.

A demás, en estos momentos que el Ecuador está encaminado a un desarrollo sostenido y sustentable, el no dar importancia a determinar el verdadero riesgo operativo puede conllevar a una probable quiebra de las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito debido a la poca rentabilidad que generan como ya ocurrido en otros países.

Por otro lado la falta de implementación de tecnológica que esté acorde a los cambios de la información y la comunicación puede influir en el manejo inapropiado de la información específicamente financiera comprometiendo la estabilidad operativa de las Cajas Solidarias al tomar decisiones inadecuadas.

1.2.4 Formulación del problema

¿Es la inadecuada gestión organizacional la que conduce a procesos administrativos deficientes y trae como efecto una inadecuada gestión de riesgo operacional en las principales cajas de ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi?

1.2.5 Interrogantes

- ¿Cómo son los procesos administrativos de las áreas operativas que existen en las principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi?
- ¿Cuál es el nivel de riesgos en las principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi?
- ¿Es posible medir la relación de la gestión de riesgo operativo con los procesos administrativos de las áreas operativas de las Principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi?

1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación

- ✓ **Variable independiente:** Procesos administrativos
- ✓ **Variable dependiente:** Gestión del Riesgo Operativo
- ✓ **Campo:** Administrativo
- ✓ **Área:** Gestión de Riesgos
- ✓ **Aspecto:** Procesos Administrativos y Riesgo Operacional
- ✓ **Delimitación espacial:** Esta investigación se va a realizar con los Procesos Administrativos de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi
- ✓ **Delimitación temporal:** Este problema va a ser estudiado en el periodo comprendido entre julio y diciembre del 2015.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto es factible ya que existe accesibilidad a la información en las cajas solidarias pertenecientes a la UCABANPE (Unión de cajas y bancos solidarios de las nacionalidades y pueblos ecuatorianos) de la provincia de Cotopaxi.

La investigación toma mucho interés público por enmarcarse en un sistema económico que en nuestro país va impulsando nuevas formas de desarrollo comunitario. En un inicio, las cajas solidarias de ahorro y crédito presentan una administración empírica es decir no cuentan con adecuados procesos administrativos establecidos que guíen sus operaciones, lo que conlleva a un elevado riesgo operativo; por ello el riesgo es inherente en todas las funciones de las Cajas de Ahorro y Crédito, las cuales utilizan procesos de gestión de riesgos para mejorar sus decisiones y minimizar el impacto de un evento que puedan afectar sus objetivos estratégicos.

Los beneficiarios de la presente investigación son los integrantes de las cajas solidarias que forman parte de la UCABANPE así como, los socios, las familias, la comunidad y también el investigador. Las cajas solidarias de ahorro y crédito podrán crear las políticas, procedimientos, formas de documentación, manuales; definir la estructura organizacional, órganos de control, plataforma tecnológica, etc., creando así las condiciones para crecer social y económicamente y de esta manera permitiendo incrementar la credibilidad y confianza de sus socios.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

- Analizar como son los procesos administrativos y la gestión de riesgo operacional de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Indagar los procesos administrativos de las áreas operativas de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi
- Determinar el nivel de riesgo operacional de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi
- Medir la relación de la gestión de riesgo operativo con los procesos administrativos de las áreas operativas de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El Sector Financiero Popular y Solidario, es uno de los sectores de la economía que ha contribuido en el progreso y desarrollo financiero, mejoramiento de la calidad de vida, satisfacción de las necesidades básicas y desarrollo tanto a nivel personal, familiar y comunitario, a través del acceso a servicios financieros de un sector desatendido por la banca privada, impulsando valores como la solidaridad pensando en el bien colectivo por encima del bien individual, donde el ser humano sea el sujeto y fin de toda actividad, sin fines de lucro.

El artículo 311 de la Constitución menciona que las cajas de ahorro que se encuentran dentro del Sector Financiero Popular y Solidario “recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.”

El interés de esta investigación se centrará en el análisis de los procesos administrativos y la gestión de riesgos de las principales cajas de ahorro comunitarias pertenecientes a la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi.

En esta perspectiva, con el propósito de fundamentar teóricamente el presente proyecto de investigación, ha sido necesaria la revisión de diversos trabajos de investigación ya publicados, relacionados con el tema y las variables a considerar en esta investigación.

Con respecto a la variable procesos y procedimientos administrativos aplicados en las Cajas de Ahorro y Crédito del Ecuador, ha sido un tema de estudio de mucho interés en investigaciones previo a la obtención de Tesis de Grado, de los cuales se ha escogido sus apreciaciones de algunos de ellos:

Lucio Cabrera y Karina Figueroa en su tesis “Análisis del Sistema de las Cajas de Ahorro y Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” Oficina Nabón en el año 2012” acotan: Las cajas de ahorro y crédito requieren contar con una base de información y de conocimientos para proyectarse, para superar los errores, para seguir creciendo y fortaleciéndose en donde la gestión de la economía popular y solidaria juega un papel fundamental para el mejoramiento económico del sector estudiado.

Diana Coba (2012), en su investigación “Diseño e Implementación de un Sistema de Información Gerencial SIG de gestión, análisis y monitoreo financiero en las Cajas Comunitarias de Ahorro y Crédito socias de la Cooperativa Mujeres Unidas” acota la importancia que los dirigentes y administradores de las organizaciones estén en la capacidad de poder analizar e interpretar la información que tienen a su disposición para poder tomar las decisiones que permitan alcanzar los objetivos de forma eficaz y eficiente, aprovechando las áreas de oportunidad, minimizando la incertidumbre característica en la toma de decisiones así como las amenazas y debilidades existentes en la organización.

Según Silvia Chandi (2013), en su investigación con el tema “Manual de procedimientos administrativos, financieros y contables para las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito: Cachaco, San Agustín, Nuevo Amanecer, Nueva Semilla, Dios es Amor y Ecanor, en los cantones Otavalo e Ibarra, de la Provincia de Imbabura”; manifiestan que con el reconocimiento de las Cajas en la Nueva Ley, se espera que la legalidad de éstas, sea un

paso importante para que puedan seguir funcionando adecuadamente y bajo un marco regulatorio, que permitirá una mejor administración de los recursos de sus asociados, las cajas objeto del presente trabajo de investigación tendrán un paso adelante y estarán preparadas para presentar información clara y precisa los cuales van ayudar al mejoramiento de las actividades administrativas y financieras, permitiéndoles normar su crecimiento organizacional.

Juan Ruilova, Segundo Paguay (2013), en su investigación “Diseño de un Modelo Administrativo y Financiero para la creación de Cajas de Ahorro y Crédito Comunitarias”; sostiene que “Algunos de los inconvenientes más comunes que las CAC tienen se deben a ciertos problemas administrativos, financieros, contables por no disponer de una guía a seguir y de las herramientas administrativas básicas para gestionar los servicios en beneficio de los socios, tales como: definición de objetivos y metas, determinación de una estructura organizacional básica y definición de perfiles y funciones, fijación de políticas y procedimientos, definición de mecanismos de seguimiento permanente y rendición de cuentas periódicos”.

Estas investigaciones relacionadas con el diseño de sistemas, modelos y procedimientos administrativos aplicadas en distintas cajas comunitarias de ahorro y crédito del país servirán de guía metodológica para el análisis y mejoramiento de los procesos administrativos que se desarrollan en las principales Cajas pertenecientes a la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi, al disponer de una base ordenada de información que permita a los directivos tomar decisiones y cumplir con los objetivos y metas de manera oportuna y eficaz, orientados hacia el mejoramiento de la gestión administrativa y el cumplimiento del marco regulatorio que les asiste.

En términos de Riesgo Operativo, frente a otros países, nuestro país, está en una etapa inicial, ya que la normativa emitida por la Superintendencia tiene fechas de cumplimiento recientes, a diferencia de otros países donde dicha normativa data del 2006, por lo que ha sido mejorada e interiorizada por las organizaciones.

Existen varios estudios sobre auditorías y evaluación de Riesgos en las instituciones financieras y en especial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del país, mas sin embargo su aplicación en Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito no se conoce haberse aplicado en nuestro país, por ello la presente investigación se constituye en única, cuyo aporte podría ser muy valioso para este sector de la economía.

Sandra Viteri (2013) en su tesis de grado denominada "Diseño de un Sistema de Gestión Administrativo basado en el análisis de riesgo operativo del sector de Cooperativas: caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Prodesarrollo, en la ciudad de Quito" asevera que al no disponer de una metodología de control y de gestión de riesgos en la entidad es imposible identificar las actividades (procesos y productos) más importante de la institución, así como el tipo, el nivel de riesgo inherente a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con los riesgos determinados a través de la identificación de los factores de riesgo.

María Sarango (2015) en su investigación: "Gestión de Riesgo Operativo: Diseño de una metodología para su identificación y propuesta de planes de acción en Cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, miembros de una organización representativa" concluye que: La administración de riesgo operativo debe ser gestionada, independientemente si existe una normativa o no; los beneficios de la gestión reducen los eventos y minimizan costo que a la larga afectan a la entidad y por ende a los socios.

Sin duda, los aportes de estas investigaciones sobre el análisis del riesgo operativo desarrolladas en distintas Cooperativas de ahorro y crédito del país, constituyen un marco de referencia para la estructuración de una metodología basada en gestión de riesgos operativos y ser aplicada en las principales cajas comunales pertenecientes a la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi, como una alternativa para minimizar los riesgos inherentes que podrían afectar la permanencia de las mismas dentro del sector de popular y solidario.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La fundamentación filosófica del presente trabajo investigativo se basa en los principios del paradigma Crítico Propositivo o Naturalista.

El paradigma Naturalista contribuirá con el enfoque apropiado para esta investigación ya que en los diferentes estudios y análisis de la realidad no estarán limitados o serán únicos, sino que se puede encontrar o pueden existir múltiples realidades construidas, interrelacionadas y dependientes de las demás; esto acompañado de que los métodos que han de predominar no serán los cuantitativos sino que en la investigación predominaran los métodos cualitativos.

Estará ubicada dentro de las Ciencias Sociales esto es, en el ámbito administrativo; además esta investigación estará limitada a un espacio, que serán las principales cajas solidarias de ahorro y crédito pertenecientes a la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi.

La finalidad de la investigación pretende una comprensión de las variables de estudio: Los procesos administrativos y la gestión de riesgo operativo; además de los factores exógenos y endógenos que afectan al normal desenvolvimiento administrativo de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE, entre otras. Todo esto estará

orientado al descubrimiento exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo y enfatizando en el análisis de los procesos más que en el análisis de los resultados.

El propósito de este aporte investigativo es el de discutir los fundamentos de las responsabilidades administrativas, económicas, políticas, sociales, culturales, ambientales y éticas, de los actores de la economía social y solidaria como alternativa de financiamiento. Este enfoque que se presenta tratará, más allá de la perspectiva tradicional, la valoración de la gestión del riesgo operativo mediante el uso de métodos contemporáneos que apoyados en la estadística es de gran utilidad en planteamientos operativos que generen cambios en los procesos actuales.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

De acuerdo al documento Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir en Ecuador (2015), se establecen como base legal que regula este sector los siguientes: La Constitución Política de la República del Ecuador, Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, el Código Orgánico Monetario y Financiero, Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial y Descentralización, Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, Reglamento General de la UCABANPE.

2.3.1 Constitución Política de la República del Ecuador

La Constitución Política de la República del Ecuador establece en sus artículos lo siguiente:

Art. 283.-".....El sistema económico es social y solidario y se integrara por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular

y solidaria y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.”

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art.311.- “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria,”

Bajo estos articulados se precisa la obligación de que tendrán los directivos de las principales cajas comunales de ahorro y crédito de la UCABANBE de la provincia de Cotopaxi, en desarrollar una adecuada gestión administrativa que permita garantizar el cumplimiento del compromiso social que tienen con todos los miembros que pertenecen a las mismas, de ahí la importancia de establecer mecanismos de control para minimizar el riesgo operativo en los procesos.

2.3.2 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011) establece en sus artículos lo siguiente:

Art.1: "Entiende por Economía Popular y Solidaria a la 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, el lucro y la acumulación de capital".

Art. 8: "... integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares".

Art. 104: Las Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro "Son organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los límites señalados por la Superintendencia de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley".

Art.105 "Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control interno y rendición de cuentas, de acuerdo a sus necesidades y prácticas organizativas".

Estos artículos enlazan el compromiso social del sector comunitario con la responsabilidad de custodiar y administrar recursos económicos

de sus socios, para lo cual es menester disponer de mecanismos de control que garantice la buena práctica organizativa en sus procesos.

2.3.3 Código Orgánico Monetario y Financiero:

El Código Orgánico Monetario (2014), establece en sus artículos lo siguiente:

Art. 160.- “El sistema financiero nacional está integrado por el sector financiero público, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario”.

Art. 164.- “El sector financiero popular y solidario está compuesto por:

1. Cooperativas de ahorro y crédito;
2. Cajas centrales;
3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro; y,
4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

El Código Orgánico Monetario garantiza la legalidad de funcionamiento de las cajas comunales como instituciones de intermediación financiera, por tanto es importante que las mismas generen confiabilidad de sus socios a través de una buena gestión administrativa.

2.3.4 Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones

El Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (2010); establece en sus artículos lo siguiente:

Art. 4, literal b, tiene como uno de sus principales fines: “Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria”.

En su Art. 67, hace referencia a otras formas de financiamiento, con especial énfasis a las finanzas populares, cuando establece que “La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establecerá los mecanismos para potenciar el financiamiento de las micro y pequeñas empresas en todo el territorio nacional, sobre todo en las regiones de menor cobertura financiera y para mejorar la eficiencia y acceso a tecnologías especializadas de los operadores privados del sistema.”

Sin lugar a dudas, al estar el sector popular y solidario supeditado a mecanismos de regulación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera deberá mostrar eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos, para lo cual deberá emprender procesos tecnificados en sus operaciones financieras y por tanto, requerirá la aplicación de planes de acción que permitan el control y supervisión y mitigación de riesgos.

2.3.5 Código Orgánico de Ordenamiento Territorial y Descentralización

El Código Orgánico Organización y Descentralización (2010); establece lo siguiente:

En el literal g del Art. 4. establece que “Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los gobiernos autónomos descentralizados:

g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de

erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;

Esta normativa establece la responsabilidad a los gobiernos autónomos descentralizados de cada territorio, de diseñar estrategias para erradicar la pobreza por medio de iniciativas y planificaciones que permitan el acceso a los factores de producción de todos los individuos, sobretodo del sector popular y solidario, a partir de los principios de universalidad, equidad y solidaridad.

2.3.6 Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria

El Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria determina en sus artículos lo siguiente:

Art. 90 Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales: "Son organizaciones que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario, que realizan sus actividades, exclusivamente, en los recintos, comunidades, barrios o localidades en donde se constituyen y se pueden financiar, con sus propios recursos o con fondos provenientes de programas o proyectos ligados al desarrollo de sus integrantes. Ejercerán su actividad exclusivamente en un área de influencia que no afecte a otras entidades financieras con estos fines o propósitos.

Art. 91 Cajas de ahorro: "Son las organizaciones integradas por miembros de un mismo gremio o institución; por grupos de trabajadores con un empleador común, grupos familiares, barriales; o, por socios de cooperativas distintas a las de ahorro y crédito".

Este reglamento define el grupo social que conforman las cajas de ahorro y sus necesidades de financiamiento común, para impulsar el desarrollo comunitario, en tal virtud por la importancia que cumplen estas

organizaciones como entes de reactivación económica requieren de una estructura organizacional que viabilice los procesos y por ende minimice los riesgos operativos a través de la aplicación de métodos y técnicas alternativas.

2.3.7 Reglamento General de la UCABANPE

El Reglamento General de la UCABANPE determina en sus artículos lo siguiente:

Art. 2.- Son miembros de la Unión de Cajas Solidarias y Bancos Comunales de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador, como personas jurídicas que demuestren la voluntad de ser parte o pertenecer ella, por intermedio de su representante legal.

Art. 8.- La Unión de Cajas Solidarias y Bancos Comunales de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador contará con los siguientes órganos de dirección, administración y control:

- a) Asamblea General
- b) Directorio
- c) Dirección Ejecutiva o Administrativa

Art. 29.-La Unión de Cajas Solidarias y Bancos Comunales de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador, además tendrá los siguientes órganos de asesoramiento:

- a) Consejo Ampliado;
- b) Departamento Técnico.
- c) Comité de Apoyo y Control

Estos articulados dejan entrever, que las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi gozan de una estructura orgánica general que establecen las políticas aplicarse

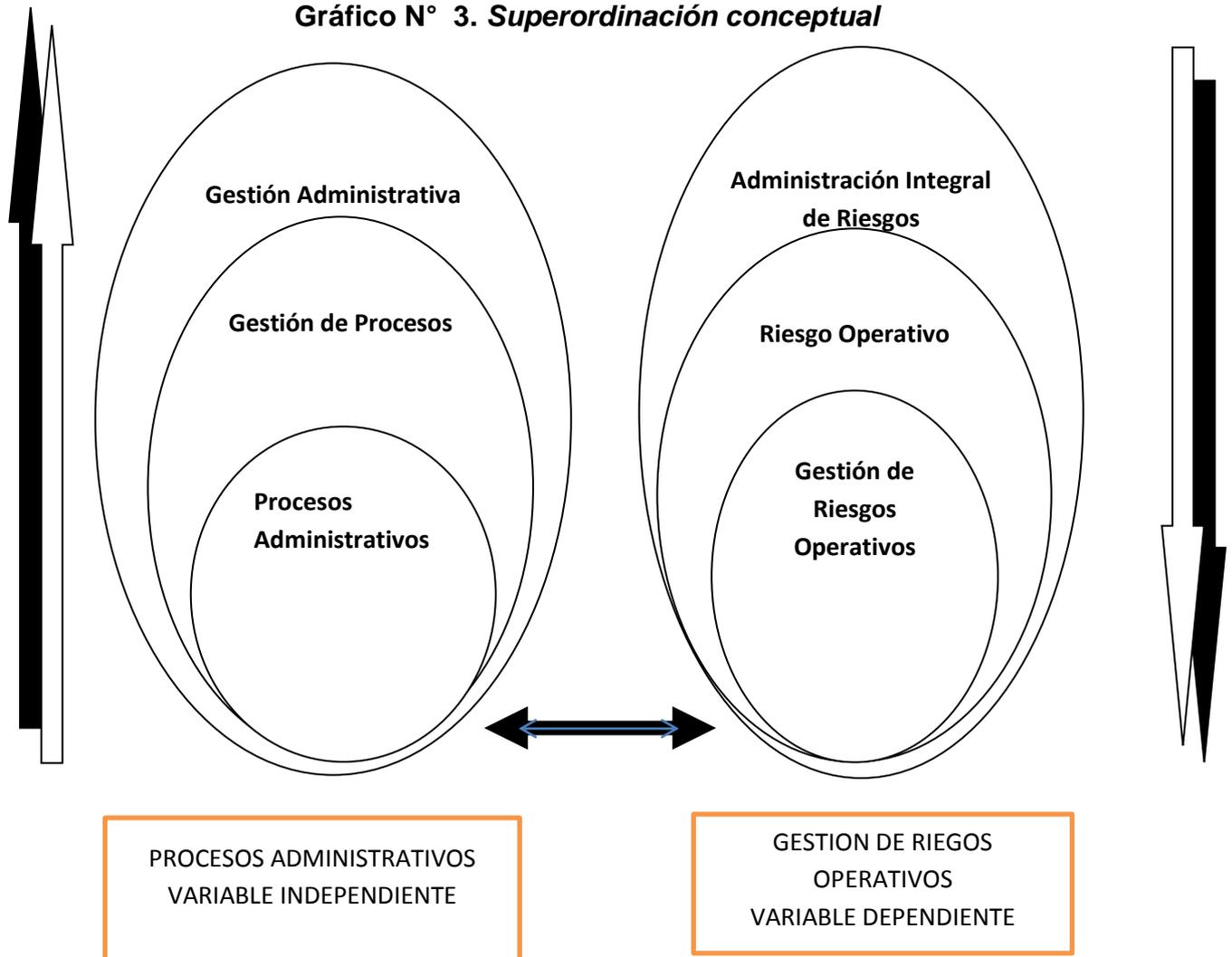
en cada una de las cajas comunales, mas sin embargo es necesario investigar si se da cumplimiento a las disposiciones orgánicas emanadas por los niveles directivos.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Las categorías fundamentales que soportan la presente investigación están en relación las variables antes descritas como la gestión de riesgo operativo y los procesos administrativos

Gráficos de inclusión interrelacionados

Gráfico N° 3. Superordinación conceptual



Elaboración: El Investigador

2.4.1 Gestión Administrativa

2.4.1.1 Definición de Gestión Administrativa

Según Luis Muñiz (2003), “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”

Toda entidad debe disponer de un equipo administrativo eficiente que le permita organizar, coordinar y controlar los procesos administrativos, de tal manera que genere un valor agregado expresado en resultados efectivos.

2.4.1.2 Objetivos de la Gestión Administrativa

- Mejorar los procesos, con el propósito de optimizar el desempeño
- Optimizar los servicios que la empresa entrega
- Generar control en los procesos internos y externos
- Evaluar las actividades de la Empresa.

2.4.1.3 Importancia de la Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa se viene constituyendo en el conjunto de capacidades, conocimientos y actitudes que tienen y adquieren las personas con el pasar del tiempo (experiencias), la dedicación, ánimo, amor y responsabilidad para capacitarse y aplicar todo esto en su vida cotidiana ya sea en su hogar, su propio negocio, jefe de un área o departamento de una institución a la que pertenezca

Por medio de la gestión administrativa se pueden integrar, formular y proyectar propuestas que generen cambios positivos en las organizaciones. Es ahí la importancia de ésta en los administradores empresariales, quienes son los líderes sobre el cual giran las determinaciones y el futuro de la organización, los cuales deben de concebir las soluciones más apropiadas, y deben brindar ejemplo en cuanto a su laborar, ya que este debe ser impecable, eficiente, efectiva y eficaz, de manera que aproveche su tiempo, y enseñe a sus empleados a aprovecharlo reduciendo costos y generando una producción cada vez más eficaz.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

2.4.2 Gestión por Procesos

2.4.2.1 Definición

La gestión por procesos es un sistema de gestión organizacional, basado en principios de Calidad y que se centra en los resultados obtenidos de los procesos internos de cada organización.

Permite conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del sistema, determinar qué procesos son necesarios y cuáles no, aquellos que hay que rediseñar o mejorar, establecer prioridades de mejora, asignar responsabilidades explícitas al personal sobre los procesos, aumentar la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea el contexto óptimo que permita la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua.

2.4.2.2 Componentes de la Gestión por Procesos

Los componentes de la Gestión por procesos se resumen en los siguientes:

- La identificación de los procesos.
- La coordinación y el control del funcionamiento de la organización.
- La mejora de los procesos.
- La determinación de un sistema de información para el seguimiento de los resultados.

2.4.2.3 Los procesos en la organización

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza, para lo cual se puede servir de un mapa de procesos.

2.4.2.3.1 El mapa de procesos

Un mapa de procesos es un inventario gráfico de los procesos de una organización. Toma como punto de partida los macroprocesos que constituyen la cadena de valor, y los divide en niveles inferiores, con el objetivo de detectar claramente los procesos y subprocesos que lo conforman y la forma como operan.

Según Ángel Maldonado (2015) los procesos internos de una Empresa los determina según su misión en:

- Operativos,
- De apoyo
- De gestión
- De dirección

- a) Procesos operativos: Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.
- b) Procesos de apoyo: Proporcionan las personas los recursos físicos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Aquí se incluirían:
- El proceso de gestión de los recursos humanos.
 - El proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, utillajes, hardware y software y el proceso de mantenimiento de la infraestructura.
 - El proceso de gestión de proveedores.
 - La elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad.
- c) Procesos de gestión: Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces. Funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor accesible y aplicable para la toma de decisiones de sus clientes internos.
- d) Procesos de dirección: Están concebidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa

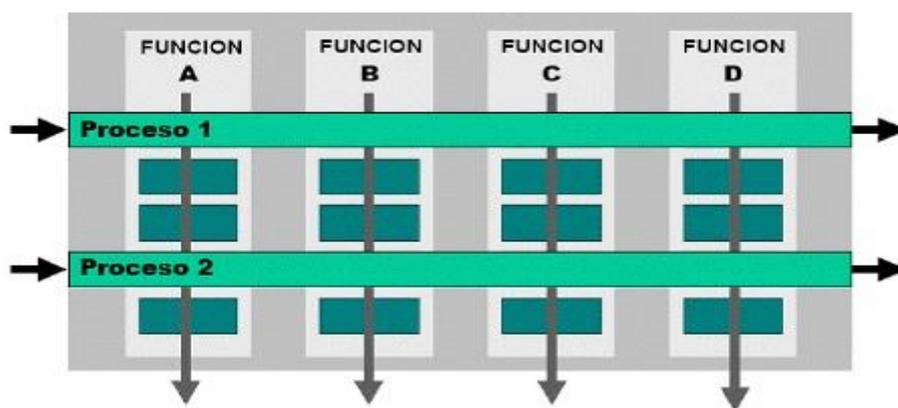
El mapa de procesos representa los procesos más importantes para satisfacer al cliente y por consiguiente alcanzar los objetivos de la Entidad.

En la elaboración del mapa de procesos, las actividades de la organización se representan horizontalmente y cruzan transversalmente a los diferentes departamentos de la misma, los cuales se grafican

verticalmente, alineando los objetivos de la empresa con las necesidades y expectativas de los clientes.

De esta manera, la gestión de procesos se encargará de dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Las personas que intervienen forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece.

Gráfico N° 4. Estructura Horizontal de un mapa de procesos



Fuente: Gestión de Procesos. (2015). José Ángel Maldonado.

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos:

1. Procesos clave: Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).
2. Procesos estratégicos: Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de

los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

3. Procesos de apoyo o soporte: Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...)

Gráfico N° 5. Procesos de una Organización



Fuente: Gestión de Procesos. (2015). José Ángel Maldonado.

2.4.3 Proceso Administrativo

Es un conjunto de fases o etapas sucesivas a seguir para proporcionar soluciones a un problema administrativo, problemas de organización, dirección y para dar solución a esto es necesario tener una buena planeación, un estudio previo y los objetivos claros para interrelacionar las fases y formar un proceso integral. (BEAS, 1993).

El proceso administrativo tiene las siguientes funciones básicas:

Gráfico N° 6. Proceso Administrativo



Fuente: *Beas (1993)*

- **Planeación**

Bernal (2007) afirma: “planear es la actividad más importante de las cuatro funciones del proceso administrativo , ya que de esta depende las funciones relacionadas con los procesos de organizar, dirigir, y controlar, es decir, se organiza, se dirige, se controla lo planeado” (p.98).

En administración existen diferentes tipos de niveles y planes, los cuales son:

- Planes corporativos
- Planes tácticos
- Planes operativos
- Planes de contingencia. (BERNAL, 2007 p.99)

En términos más particulares se refiere a la planificación como una visualización global de la empresa y su entorno, lo que permite la toma de decisiones que alcanzar los objetivos propuestos en la Planificación

- **Organización**

Chiavenato (2004) establece que la organización busca los medios y recursos necesarios que permita llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o de departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados.

En general, la organización se relaciona con la forma con el que se agrupan todos los recursos que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados efectivos.

- **Dirección**

Amaru (2009) manifiesta que el proceso de dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas; en la mayoría de los casos hay un plan, explícito o implícito, que sustenta la ejecución de cualquier actividad. Todo depende del tipo de organización, los objetivos, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y de otros factores.

Existen tres elementos básicos de dicha función, que son los siguientes:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación

La dirección de la empresa debe fundamentarse en un elevado nivel de comunicación por parte de los administradores con los empleados, generando un ambiente adecuado de trabajo con la finalidad de aumentar la eficacia del trabajo de los funcionarios y su correspondiente rentabilidad.

- **Control**

Chiavenato (2004) indica que el control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. Es muy importante especificar claramente que la función de control va muy acorde con la función de planeación, ya que el control implica la existencia de metas y planes. Cuando los planes son más claros, completos y coordinados, el control es mucho más eficiente y eficaz.

El control es fundamental en toda gestión administrativa, con la finalidad de que el personal empleado pueda cumplir los objetivos planteados desde un inicio.

2.4.4 Administración Integral de Riesgos

2.4.4.1 Definición

Según las Normas para la Administración Integral de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales (2015), expedido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en su artículo 3, literal a, la Administración de Riesgos es el proceso mediante el cual las

entidades identifican, miden, priorizan, controlan, mitigan los riesgos a los cuales se encuentran expuestas.

Por tanto, la administración de riesgos se constituye en un mecanismo de control que toda entidad debe contar con la finalidad de prevenir pérdidas económicas significativas al ser cometer reiterativamente errores o fallas administrativas tanto interna como externamente a la empresa.

La Administración de Riesgos se orienta hacia la planificación preventiva y de contingencias con el firme propósito de reducir el riesgo a problemas intrínsecos de toda entidad, mejorando de esta manera el tiempo de acción en la toma de decisiones.

En esta perspectiva, la administración de riesgos toma en consideración varios componentes como son: la disponibilidad de recursos humanos, materiales y técnicos, aspectos legales, mapa de riesgos, diseño de planes de prevención-mitigación de riesgos, estrategias de prevención de crisis, capacitación en prevención y atención de emergencias.

2.4.4.2 *Objetivos de la administración de riesgos*

Según Auditool (Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno) en el artículo de David Cabrera Espinoza "Importancia de la administración de riesgos", el objetivo principal de la administración de riesgos es evitar pérdidas o gastos significativos derivados de la exposición al riesgo de las entidades.

Los objetivos particulares que deberían perseguir cualquier departamento o área de administración de riesgos, podrían ser:

1. Asegurar el cumplimiento de las políticas definidas por la dirección, en relación con los riesgos.

2. Establecer las metodologías de análisis y evaluación de los riesgos.
3. Establecer métodos, procedimientos y controles para la administración de riesgos.
4. Identificar las fuentes de información adecuadas para medir la magnitud de los riesgos.
5. Medir metodológicamente la exposición al riesgo.
6. Determinar los niveles de riesgo aceptables de acuerdo con la estructura financiera de la empresa y con las políticas al respecto.
7. Establecer, mediante la teoría de escenarios, los posibles cambios o variaciones en las variables que inciden en la exposición al riesgo.
8. Elaborar informes constantes sobre la exposición al riesgo.

Sin duda alguna los objetivos de la Administración de Riesgos deben fundamentarse en la determinación de políticas que atreves de su aplicación permitan prevenir los posibles escenarios negativos que toda entidad pueda enfrentar, así como también permita mitigar los mismos para que el impacto sea menor.

2.4.4.3 Proceso para la cobertura de riesgos

David Cabrera manifiesta que aun cuando cada empresa cuenta con un sistema propio y muy particular de administrar sus riesgos, en general se puede identificar las siguientes etapas con sus objetivos.

Tabla N° 1. Etapas y Objetivos del Proceso de Cobertura de Riesgos

<i>Etapa</i>	<i>Objetivo</i>
<i>Identificación del riesgo</i>	<i>Determinar cuáles son las exposiciones más importantes al riesgo</i>
<i>Evaluación del riesgo</i>	<i>Medir los costos o consecuencias de cada uno de los riesgos detectados (económicos, financieros, sociales, políticos, meteorológicos, etc.)</i>
<i>Adoptar la posición de la empresa frente al riesgo</i>	<i>Identificar la estrategia a seguir para la cobertura del riesgo (no aceptar el riesgo, minimizarlo y/o transferirlo o aceptarlo)</i>
<i>Selección de los métodos para cubrir el riesgo</i>	<i>Identificar el instrumento adecuado para la cobertura del riesgo (seguros, finanzas, derivados financieros, etc)</i>
<i>Implementación</i>	<i>Poner en práctica las estrategias seleccionadas</i>
<i>Evaluación</i>	<i>Revisar periódicamente las operaciones en función de los riesgos y estrategias elegidas.</i>

Fuente: Instituto Mexicano de Contadores Públicos

2.4.4.4 Clasificación del Riesgo en Instituciones Financieras

El riesgo en las instituciones financieras está implícito sus actividades diarias. Este tipo riesgos puede ser gestionado, transferido, y en casos excepcionales asumido.

A continuación se describe varios tipos de riesgos que por lo general se pueden dar en Instituciones Financieras:

a. Riesgo de Crédito:

Es la probabilidad de incumplimiento tanto de los socios como de clientes de la Entidad con sus obligaciones contractuales, lo cual puede causar posibles pérdidas.

Es un riesgo inherente en toda institución de intermediación financiera, al momento de conceder un crédito.

b. Riesgo de Liquidez:

Es la probabilidad de que una Institución de intermediación financiera, incurra en incumplimiento tanto en tiempo como en forma con las obligaciones asumidas con sus clientes, debido a la insuficiencia de fondos líquidos.

c. Riesgo de Mercado:

“Es el que resulta del impacto de movimientos en los precios de activos financieros o tipos de los activos (tipo de interés, tipo de cambio) sobre la cartera de inversión y negociación de una institución financiera.” Funcas (2009).

d. Riesgo Operativo

Constituye las potenciales pérdidas que son el resultado de la práctica inapropiada en los sistemas de información, fallas administrativas internas, ausencia de controles o controles inapropiados, fraude, o error humano. Todo lo cual podría conducir a retrasos o penalizaciones costosas.

e. Riesgo Tecnológico

Con el avance de la tecnología también avanza los ataques externos a sistemas de información tecnológica al interior de las organizaciones

financieras lo cual los hace vulnerables por falta de medidas de control o la aplicación de medidas de protección inapropiadas por su constante cambio.

El riesgo tecnológico puede verse desde tres aspectos: A nivel de la infraestructura tecnológica (hardware o nivel físico), a nivel lógico (riesgos asociados a software, sistemas de información e información) y por último los riesgos derivados del mal uso de los anteriores factores, que corresponde al factor humano como un tercer nivel.

f. Riesgo Legal

Se presenta en una Institución de intermediación financiera cuando esta no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción.

El riesgo legal se relaciona directamente con el riesgo de crédito.

2.4.5 Riesgo Operativo

2.4.5.1 Definición:

El Comité de Basilea II (BSBS, 2006) define al Riesgo Operacional como: “el riesgo de pérdida resultante de procesos internos inadecuados o fallidos, personas y sistemas, o de acontecimientos externos”

El Riesgo Operativo, de acuerdo al Art. 3 de las Normas de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, define como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias

Por lo tanto, en una Institución Financiera, el riesgo operativo si no es controlado o mitigado podría acarrear hacia una potencial pérdida por

fallas o deficiencias en los controles, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de información.

2.4.5.2 Factores de Riesgo Operacional

Según Fernando Posada (2012) en su tesis de maestría titulada "Identificación de una metodología de medición del riesgo operacional utilizando redes bayesianas" menciona: Se entiende por factores de riesgo las fuentes generadoras de riesgos operativos que pueden o no generar pérdidas. Son factores de riesgo el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura y los acontecimientos externos. Dichos factores se deben clasificar en internos o externos, según se indica a continuación.

2.4.5.2.1 Factores de Riesgo Internos

Fraude Interno

Se produce por actos intencionados que buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad incumpliendo normas o leyes, en los que está implicado, al menos, un empleado o administrador de la entidad.

Relaciones laborales

Son los actos que no están acordes con la legislación laboral, con los acuerdos laborales internos y, en general, con la legislación vigente.

Procesos

Constituye el conjunto interrelacionado de actividades que permiten la transformación de elementos de entrada en elementos de salida llamados productos o servicios, para satisfacer una necesidad.

Tecnología

Constituye el conjunto de herramientas tecnológicas empleadas para viabilizar los procesos administrativos y de información de la entidad. Incluye: hardware, software y telecomunicaciones.

Infraestructura

Constituye el conjunto de componentes de apoyo para el funcionamiento de una organización.

Entre otros se incluyen: edificios y espacios de trabajo.

2.4.5.2.2 Factores de Riesgo Externos

Son situaciones relacionadas con la fuerza de la naturaleza o en su defecto son ocasionadas por terceros y no están bajo el control al control de la entidad.

Fraude Externo

Actos voluntarios que son realizados por una persona externa a la entidad con la intención de causar daño, defraudar o apropiarse indebidamente de los activos de la entidad violando todo tipo de normas o leyes.

Clientes

Está relacionado con las fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones de los clientes lo que imposibilita satisfacer una obligación profesional a estos.

Pérdidas

Es la cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo, así como los gastos que se derivan de su atención.

2.4.6 Gestión de Riesgo Operativo

Las instituciones de intermediación financiera deben contar con un sistema de administración del riesgo de operación que les permita identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los riesgos de manera que se fortalezca su seguridad y solidez, con la finalidad de proteger los intereses del público y de sus accionistas o relacionados.

Las instituciones deben gestionar el riesgo de operación, como elemento fundamental de una administración preventiva que reduzca la posibilidad de pérdidas e incremente su eficiencia, para lo cual deberán implantar mecanismos, estrategias, tecnología, procesos y contar con recursos humanos calificados y experimentados a fin de mitigar este riesgo.

2.4.6.1 Responsabilidades en la administración del riesgo operativo

La gestión del riesgo operativo compromete la participación y la responsabilidad de los niveles superiores de administración de las entidades, por ello la normativa vigente define responsabilidades específicas tanto para el Directorio cuanto para el comité y Unidad de Riesgos. Dichas funciones se refieren a:

- La creación de una cultura organizacional con principios y valores de comportamiento ético que propicie la gestión eficaz del riesgo operativo.
- El establecimiento de políticas formales para la administración de los procesos, del recurso humano, de la tecnología de la información y de los eventos externos.

- La implementación de un esquema de gestión de riesgo operativo con políticas, procesos y procedimientos para su identificación, medición, control y monitoreo.
- La definición de un plan de continuidad de la entidad.

Esta normativa vigente sobre el riesgo operacional no se orienta exigir a las entidades la aplicación de métodos cuantitativos de estimación de requerimientos de capital por riesgo operativo, sino, por el contrario, busca promover y guiar a las entidades controladas en la aplicación de prácticas sanas de gestión conforme a las recomendaciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

2.4.6.2 Etapas de la Administración de Riesgo Operativo

Según Francisco Rodríguez (2010), en su publicación titulado "Riesgo Operativo" menciona que las entidades deberían desarrollar su propio enfoque y metodología para la gestión de riesgos, de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza y complejidad de operaciones y otras características.

La administración del riesgo operativo debe contemplar las siguientes etapas:

- **Identificación:** Procedimiento mediante el cual considera los diferentes factores internos y externos que podrían influir en la consecución de los objetivos institucionales.
- **Medición:** Etapa del proceso que permite cuantificar los riesgos ya identificados. Las medidas de riesgo pueden clasificarse en estadísticas, de sensibilidad y de escenario único. Las medidas estadísticas traducen el riesgo en una distribución de probabilidad de un evento. En esta etapa tradicionalmente se han utilizado

metodologías y modelos tales como, *Capital Asset Pricing Model* CAPM, *Arbitring Pricing Theory* APT y *Value at Risk* VaR (JORION, 2000), entre otros, los cuales han sido aplicados, principalmente, para la cuantificación del Riesgo de Mercado y el Riesgo de Crédito.

- Control: Etapa del proceso que permite realizar evaluaciones periódicas de las medidas tomadas para comprobar si se ha logrado mantener el riesgo en el nivel esperado. Todas las deficiencias encontradas deben ser reportadas a la gerencia.
- Monitoreo: Etapa del proceso donde, una vez identificados y medidos los niveles de exposición a riesgo de la entidad, son definidas las acciones que se toman para alcanzar el nivel deseado de riesgo.

2.4.6.3 Gestión del Riesgo Operativo: Enfoque de acuerdo a Basilea II

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003) en el documento Buenas Prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo, o establece bases para el desarrollo y un marco referencial para gestionar el riesgo operativo.

De acuerdo a Basilea y para dar un mejor cumplimiento a la metodología de riesgo operacional, el Comité determina aspectos a considerarse para su desarrollo.

2.4.6.3.1 Identificación del Riesgo

Establece que se identifiquen los factores de riesgo operativo que son la causa primaria de un evento de riesgo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

Los procesos son agrupados en:

Procesos gobernantes o estratégicos.- Son aquellos procesos que proporcionan las directrices generales a los demás procesos gestionados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Estas directrices son la Planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, etc.

Procesos productivos, fundamentales u operativos.- Son los procesos de ejecución de las operaciones de la entidad. Ejecutan las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y,

Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, cuya asistencia es la de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.

Personas.- Se refiere a identificar apropiadamente las fallas o deficiencias asociadas al componente “personas”, tales como: inadecuada segregación de funciones, conocimientos limitados, errores humanos, deficiencias en el cumplimiento de políticas y procedimientos atribuibles todos ellos al personal, entre otros.

Tecnología de información.- Se refiere a contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

Eventos externos.- Se deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades.

Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.

Cuantificar el riesgo operativo en base a los parámetros fundamentales de frecuencia y severidad de la pérdida, que pueden variar por línea de negocio y por tipo de evento de pérdida, tal como se sugiere en los principios de Basilea II.

Una vez identificados los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias en relación con los factores de este riesgo y su incidencia para la institución, los niveles directivos están en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartirlo, evitarlo o transferirlo, reduciendo sus consecuencias y efectos.

2.4.6.3.2 Técnicas para la Administración de Riesgo

Las técnicas para tratar riesgos, incluyen lo siguiente:

1. Evitar el riesgo.- Significa que la entidad decide no realizar la actividad que probablemente genera riesgo.
2. Aceptar el riesgo.- Significa que cada entidad decide enfrentar los riesgos, los cuales pueden retenerse, transferirse o reducirse su acción.
3. Reducir la probabilidad.- Significa que deberían incluir acciones como: Programas de auditoría y cumplimiento, controles de inspección y de procesos, mantenimiento preventivo, supervisión, verificaciones y pruebas, controles técnicos, etc.

4. Reducir la gravedad de las consecuencias.- Podría incluir acciones como: Planteamientos de contingencia, condiciones contractuales, planes de recuperación de desastres, planteamiento de control de fraudes, separación o reubicación de una actividad y/o recurso.
5. Transferir el riesgo.- Significa que otra parte comparta alguna parte del riesgo. Cuando los riesgos son transferibles en todo o en parte, la entidad que transfiere ha adquirido un nuevo riesgo, que la organización a la cual ha transferido el riesgo no administre efectivamente el riesgo.
6. Retener el riesgo.- Significa que luego de que los riesgos hayan sido transferidos o reducidos, podrían requerir financiamiento.

Una vez de aplicar las técnicas de riesgo, se debe establecer el impacto, la probabilidad de ocurrencia y mapearlos para de esta manera definir planes de acción, estableciendo su riesgo inherente y empezar por los más importantes.

2.4.6.3.3 Evaluación del riesgo

Según Ochoa Verónica (2015), los criterios para efectuar la medición de los riesgos son:

Probabilidad de ocurrencia.- Se debe tener en cuenta si se han presentado eventos de riesgo, de manera permanente, esporádica o recurrente. Las unidades de medida son: Alta, media y baja.

Tabla N° 2: Probabilidad de Ocurrencia

PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR (P)
Alta	Es muy probable que el hecho se presente.	5
Media	Es medianamente probable que el hecho se presente.	3
Baja	Es poco probable que el hecho se presente.	1

Elaboración: El investigador

Impacto.- Las unidades de medida para el impacto, se califican teniendo en cuenta sus efectos económicos, reputacionales y legales, son: Leve, Moderado y Grave. Una vez se realice la medición de la probabilidad y el impacto para los riesgos de cada proceso, se debe realizar la medición consolidada, determinando el perfil de Riesgo Inherente.

Tabla N° 3: Valor de impacto

IMPACTO	DESCRIPCIÓN	VALOR (I)
Grave	Grave impacto sobre la entidad si se presentara el hecho.	5
Moderado	Moderado impacto en la entidad si se presentare el hecho	3
Leve	Bajo impacto en la entidad si se presentare el hecho.	1

Elaboración: El investigador

Gravedad.- Se utiliza una matriz de probabilidad vs. Impacto. El resultado de multiplicar los valores asignados de probabilidad por los de impacto, dará la valoración correspondiente. Según el resultado numérico, el riesgo puede ser catalogado como: Inaceptable, tolerable y aceptable

Tabla N° 4: Valoración del nivel de gravedad

GRAVEDAD	DESCRIPCION	VALOR (P*I)
Inaceptable.	Se deben tomar medidas de control inmediatamente en la Entidad.	15-25
Tolerable.	Se deben tomar medidas de control, aunque el riesgo es tolerable	5-9
Aceptable.	No es necesario tomar medidas de control en la Entidad, pero si tendrá que realizarse una revisión de la probabilidad y de su impacto.	1-3

Elaboración: El investigador

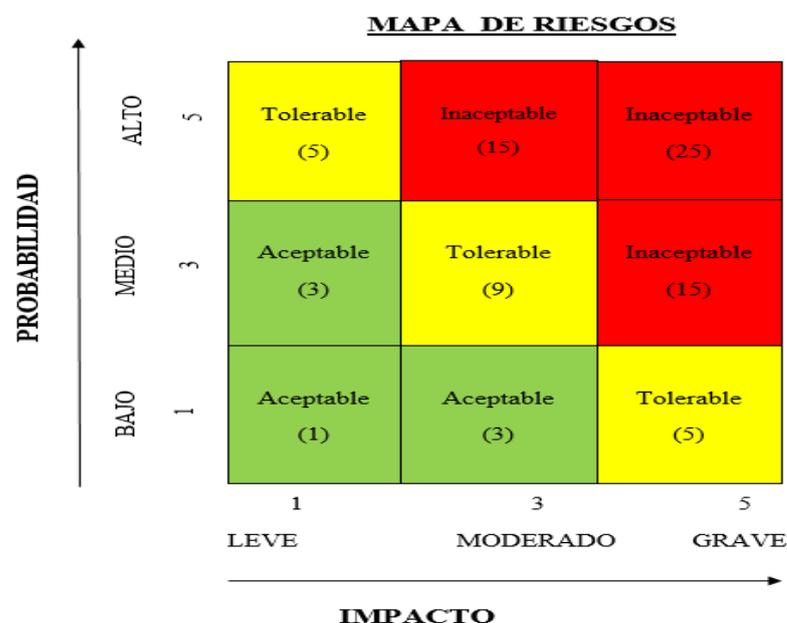
Para todos los riesgos operativos que han sido identificados, la entidad debería decidir si usa procedimientos apropiados de control y/o mitigación de los riesgos o asumirlos

Para aquellos riesgos que no pueden ser controlados, se debería decidir si los acepta, reduce el nivel de actividad del negocio expuesta o se retira de esta actividad completamente

Matriz de Riesgos

La Matriz de Riesgos o también llamada Matriz de la Probabilidad del Impacto (MPI), es una combinación de Medición y Priorización de Riesgos, que consiste en la graficación de los mismos en un plano cartesiano, en donde el eje de las Y identifica la Probabilidad de Ocurrencia del factor de riesgo, y el Eje de las X identifica el Impacto que este factor tiene sobre los objetivos estratégicos de la entidad. (Báez, 2015)

Gráfico N° 7. Mapa de Riesgos



Elaboración: El investigador

Respuesta al Riesgo

Dependiendo de la gravedad de nuestros riesgos, la entidad deberá dar una respuesta:

Tabla N° 5. Respuesta al Riesgo Operativo

GRAVEDAD	RESPUESTA	PRIORIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA PRIORIDAD
Inaceptable.	Evitar/ Reducir/ Compartir.	1	ALTA: Se tomarán acciones drásticas inmediatamente con este tipo de riesgos
Tolerable.	Evitar/ Reducir/ Compartir.	3	MEDIA: Se realizará acciones leves, pero se deberán reforzar con el tiempo.
Aceptable.	Reducir/ Evitar/Aceptar	5	BAJA: No se realizarán acciones en este tipo de riesgos, pero se mantendrá un monitoreo al menos una vez al año.

Elaboración: El investigador

Mitigación

Las entidades deberán establecer procesos y procedimientos de control y contar con un sistema que asegure el cumplimiento de las políticas internas reexaminando con una frecuencia mínima anual las estrategias de control y reducción de riesgos operacionales, debiendo realizar los ajustes que pudieran corresponder.

Las entidades financieras deberán contar con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, acordes al tamaño y complejidad de sus operaciones, que aseguren la prosecución de su capacidad operativa y la reducción de las pérdidas en caso de interrupción de la actividad. Para

ello, deberán identificar sus procesos más críticos incluidos aquellos dependientes de terceras partes y mecanismos alternativos, a los efectos de reanudar el servicio en caso de su interrupción.

Las entidades periódicamente deberán comprobar la eficacia de sus planes de recuperación y de continuidad del negocio mediante su puesta a prueba, verificando que sean acordes con las operaciones y estrategias de negocio. (Pesantez, 2014)

2.4.4.1.1. Etapas de la Administración del Riesgo Operativo aplicarse en las Principales Cajas solidarias de Ahorro y Crédito pertenecientes a la UCABANPE de la Provincia de Cotopaxi.

La administración de riesgo operativo, puede manejar procesos diferentes; mas sin embargo puede adoptarse las siguientes etapas:

Parte desde la identificación de la cadena de valor, Macroprocesos y procesos y finaliza con las actividades de monitoreo de riesgos. A continuación se describen cada uno de los procedimientos para poder identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos.

2.4.6.3.3.1 Etapa de Identificación

Con el fin de identificar los eventos de riesgo operativo se adelantarán sesiones de análisis con los directivos de las principales cajas solidarias de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi para establecer qué riesgos están asociados con cada uno de esos procesos de estas organizaciones.

La identificación de los riesgos operativos en cada uno de los procesos se realiza partiendo del Direccionamiento Estratégico de las organizaciones.

La alineación de los objetivos del proceso con los objetivos estratégicos es fundamental para la identificación de los riesgos a los que se ve expuesto el proceso. Cualquier situación, en la ejecución de las actividades, que impida el cumplimiento del objetivo del proceso generará el incumplimiento de los objetivos estratégicos y, por ende, del Direccionamiento de la Organización son los riesgos a los que se ve expuesto el proceso.

2.4.6.3.3.2 Etapa de Medición

El objetivo de la medición es establecer el nivel de los riesgos inherentes al cual está expuesto el proceso en evaluación, teniendo en cuenta los criterios de probabilidad de ocurrencia y magnitud del impacto.

El primer paso a ejecutar consiste en definir los criterios de evaluación de riesgos que permite establecer parámetros estándar que soporten la aplicación de la metodología de administración de riesgos:

- a. Probabilidad de ocurrencia
- b. Magnitud del impacto
- c. Mapa de riesgos

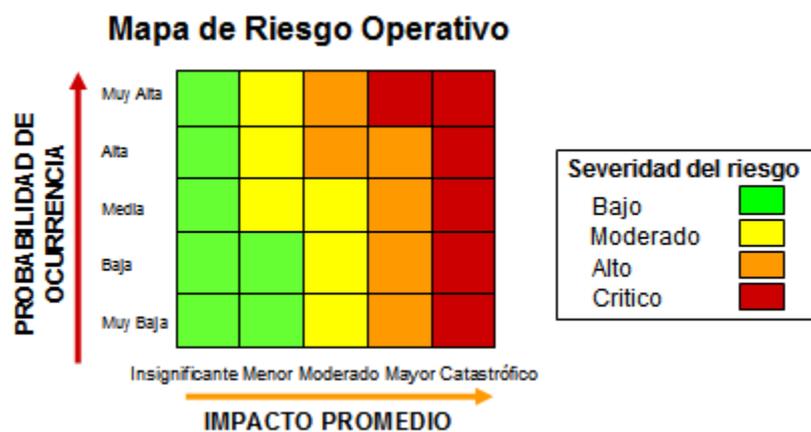
Una vez definidos los criterios de evaluación, se realiza la calificación de cada uno de los riesgos identificados en la etapa anterior.

2.4.6.3.3.3 Mapa de Riesgos

Una vez formalizados los criterios de probabilidad e impacto, se procede a definir el esquema del mapa de riesgos.

- La dimensión del mapa contiene niveles de 5 x 5 para brindar mayor flexibilidad en la determinación de riesgos intermedios.
- La combinación de probabilidad e impacto define las diferentes zonas que conforman el mapa. Se definen cuatro zonas llamadas zonas de severidad del riesgo.

Gráfico N° 8. Mapa de Riesgo Operativo



Fuente: Sistema de Administración de Riesgo Operativo BANCOOMEVA

2.4.6.3.3.4 Etapa de Control

Los objetivos del procedimiento de control de los riesgos son los siguientes:

- Establecer y evaluar las medidas de control requeridas para administrar los riesgos
- Establecer el nivel de riesgo residual al cual está expuesto el proceso y Macro proceso
- Identificar opciones para tratar los riesgos de acuerdo con nivel de riesgo residual obtenido.
- Realizar la evaluación de dichas opciones

- Preparar los planes de mitigación/ tratamiento de riesgos y su implementación

2.4.6.3.3.5 Etapa de Monitoreo

Concluidas las etapas de identificación y evaluación de los riesgos operativos que afectan a cada uno de los procesos, como también de los controles implementados para mitigarlos, es necesario analizar los resultados obtenidos con el objeto de identificar posibilidades de mejora en el control interno de la entidad, rediseño o mejora de controles existentes, propuestas de implementación de nuevos controles, entre otros.

2.5 HIPÓTESIS

Los procesos administrativos de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito pertenecientes a la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi si se relacionan con la gestión de riesgo operativo.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

2.6.1. Variable independiente: Procesos Administrativos

2.6.2. Variable dependiente: Gestión de riesgo operativo

2.6.3. Unidad de observación: De las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi.

2.6.4. Términos de relación: si se relacionan

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE

La presente investigación se basó en un enfoque cualitativo, debido a que se utilizaron técnicas cualitativas para la búsqueda de la información tanto de los procesos administrativos que se ejecutan en las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE y para el proceso de gestión de riesgo operacional.

El enfoque cualitativo está orientado al descubrimiento de hipótesis y no a la comprobación de las mismas, por ende esta es la relación que existe con la investigación.

Se pudo considerar además que el estudio de este enfoque no es generalizable, es decir su desarrollo tan solo estuvo establecido dentro de las cuatro cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE, que son objeto de la investigación.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

La investigación que se realizó fue exclusivamente de campo, porque se la realizó en el lugar de los hechos, es decir con los funcionarios y los directivos de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la provincia de Cotopaxi, los mismos que proporcionaron información y su criterio acerca de la problemática interna de las mismas, propiciando una mejor orientación en el trabajo investigativo, el cual dispuso como técnicas de recogimiento de la información la encuesta y la observación.

3.2.2 Investigación bibliográfica-documental

La investigación del presente trabajo es documental o bibliográfica porque se basó en la información científica consultada tanto en investigaciones realizadas anteriormente en procesos administrativos y gestión de riesgos y se los pudo encontrar en libros, artículos científicos, tesis de grado, etc; que sirvieron de sustento teórico para una mejor comprensión de los hechos. A demás, se contó con la documentación proporcionada por los funcionarios de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la Provincia de Cotopaxi como son: contratos de personal, reportes de procedimientos administrativos, información automatizada de datos relacionada con sus actividades financieras, etc

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación exploratoria

El tipo o nivel de investigación es de carácter exploratorio ya que la metodología que se utilizó fue flexible, con mayor amplitud de dispersión y un estudio poco estructurado. Además tiene el objeto de desarrollar nuevos métodos, crear hipótesis, buscar un problema poco investigado, además de reconocer variables de interés investigativo.

3.3.2 Investigación descriptiva

Esta investigación permitió detallar, especificar, particularizar los procesos administrativos de las principales cajas solidarias, su estructura organizacional y su relación con sus operaciones administrativas. A demás se procedió a identificar los puntos críticos en los procesos que incrementan el riesgo operativo, de modo que permitan inferir o sacar conclusiones válidas para ser utilizadas en el trabajo de investigación.

3.3.3 Técnicas de Investigación

En el presente trabajo investigativo se emplearán las siguientes técnicas de investigación:

- **Revisión documental.**- Se ha utilizado para obtener datos de las normas, libros, tesis, manuales, reglamentos, memorias, relacionados con la ejecución y el control de la gestión de riesgos y procesos administrativos. Como instrumento se utilizó la ficha bibliográfica para la recopilación de datos de las normas legales, administrativas de libros, revistas, trabajos de investigación e internet relacionados con el trabajo de investigación.
- **Encuestas.**- Esta técnica se aplicó para obtener datos de parte de directivos y funcionarios de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la Provincia de Cotopaxi para determinar cómo están implementadas la gestión de riesgos y los procesos administrativos; para lo cual se utilizó el cuestionario como instrumento para llevar a cabo las encuestas.
- **Observación.**- A través de esta técnica se pudo observar el comportamiento de las personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., que se relacionen con las operaciones administrativas de las principales cajas solidarias, con el fin de obtener determinada información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Método de Investigación

El método utilizado en el presente trabajo de investigación fue el hipotético-deductivo; hipotético, porque para la investigación se planteó una hipótesis la cual se sometió a comprobación al final de la ejecución

del presente trabajo de investigación; y deductivo porque permitió establecer conclusiones, luego de examinar afirmaciones generales para luego llegar a causas particulares.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población se tomó como referencia a directivos y empleados de las cuatro principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi, objeto de la investigación: Nueva Vida, Nueva Esperanza, Divino Niño y El Belén; los mismos que se encuentran ubicados en las diferentes contextos geográficos de la Provincia de Cotopaxi, como se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla N° 6. POBLACIÓN Y MUESTRA

Detalle	Nueva Vida	Nueva Esperanza	Niño Divino	El Belén	Total
Directivos	10	6	7	7	30
Funcionarios	2	2	2	2	8
Total	12	8	9	9	38

Elaborado por: El Investigador

3.4.2 Muestra

Para este caso no se procederá a realizar muestreo para los directivos de las principales cajas Solidarias, ya que se aplicará el instrumento al 100% de la población o universo, dado que es reducida la población objetivo.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1. Variable Independiente: Proceso Administrativo

Tabla N° 7. Matriz de operacionalización variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	INSTRUMENTOS
PROCESO ADMINISTRATIVO Para Bernal (2007) el proceso administrativo, comprende el conocimiento, las herramientas y técnicas del hacer administrativo y hace referencia a los procesos de: planeación, organización, dirección y control.	Planeación	✓ Planificación Estratégica	Planeación: ¿La caja solidaria de ahorro y crédito dispone de procesos que permitan el cumplimiento de los objetivos de gestión?	Ficha de Observación a las Principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito.
	Organización	✓ Estructura Organizativa	Organización: ¿La caja solidaria de ahorro y crédito dispone de una estructura organizativa que facilite los procesos administrativos?	
	Dirección	✓ Toma de decisiones	Dirección: ¿Se han tomado decisiones respecto a los procesos o procedimientos que son críticos en la caja solidaria de ahorro y crédito?	
	Control	✓ Evaluación al desempeño	Control: ¿Se realizan controles de las actividades al interior de la caja solidaria de ahorro y crédito? ¿La caja solidaria de ahorro y crédito evalúa el desempeño de funcionarios?	

Elaborado por: El Investigador.

3.5.2. Variable Dependiente: Gestión del Riesgo Operativo

Tabla N° 8. Matriz de operacionalización variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	INSTRUMENTOS
<p>GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO:</p> <p>Para el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2003 “Se entiende por Riesgo Operativo, la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.”</p>	Fraude Interno y externo	✓ Actividades no autorizadas	<p>¿Las transacciones contables se encuentran debidamente reportadas y tiene firmas de responsabilidad?</p> <p>¿Se cumplen a cabalidad con las políticas contables y administrativas de la Caja Solidaria?</p> <p>¿Ha ocurrido alguna vez descuido intencional en las obligaciones?</p>	Encuesta a directivos y funcionarios de la Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito
	Prácticas de empleo y seguridad del contorno laboral	✓ Robos y fraudes	<p>¿Se han producido alguna vez fraudes en créditos o depósitos con diferente valor?</p> <p>¿Se han producido alguna vez malversaciones de activos?</p>	
	Servicios y prácticas institucionales		<p>¿Se han producido alguna vez falsificaciones de documentos?</p> <p>¿Se han producido</p>	

			alguna vez evasión de impuestos?	
	Fallas en los sistemas	✓ Seguridad de los sistemas	¿El sistema informático contable es original o una copia? ¿Presta seguridad y confiabilidad el sistema informático que dispone la institución?	
	Ejecución y manejo de procesos	✓ Relaciones entre empleados	¿La institución cumple con los pagos por compensaciones, beneficios o finalización de contratos?	
		✓ Seguridad del ambiente laboral	¿La institución cuenta con políticas de seguridad laboral? ¿La institución cumple con compensación a trabajadores en caso de despidos intempestivos?	
		✓ Servicios financieros no adecuados	¿Los servicios financieros que ofrece la institución son pertinentes con la satisfacción del cliente?	
		✓ Publicidad y patrocinio	¿La investigación de clientes cuentan con los procesos	

		<p>✓ Actividades de auditoria</p>	<p>¿Existe exceso en los niveles de exposición de los clientes?</p> <p>¿La institución ha emprendido permanentemente actividades de auditoría financiera?</p> <p>¿Ha existido disputas acerca de los resultados de las actividades de auditoria?</p>	
		<p>✓ Sistemas Informáticos inapropiados</p>	<p>¿Se cuenta con un software contable adecuado para el manejo de la información?</p> <p>¿El sistema informático permite un flujo permanente de información financiera sin interrupciones?</p>	
		<p>✓ Ejecución y mantenimiento de transacciones</p>	<p>¿Se realizan controles que permitan determinar si existen datos erróneos dentro de la información financiera?</p> <p>¿Se han producido errores en el manejo de datos?</p> <p>¿Se han</p>	

		✓ Supervisión y reportes ✓ Manejo de cuentas de clientes	producido fallas de comunicación? ¿Se han producido fallas en reportes obligatorios? ¿Se han producido errores en reportes de contabilidad? ¿Existen ausencia o errores en los documentos de clientes? ¿Existen errores en los registros de clientes?	
--	--	---	---	--

Elaborado por: El Investigador.

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de la información se la efectuó mediante los instrumentos citados en la matriz de operacionalización de las variables, con el objeto de viabilizar la investigación de campo se pasó por dos fases:

- Plan para la recolección de la información
- Plan para el procesamiento de la información

3.6.1 Plan para la recolección de la información

Tabla N° 9. Plan de recolección de la información

Preguntas Básicas	Explicación
1.- ¿Para qué estudiar en forma analítica y sistemática los procesos administrativos y el riego operativo en las principales cajas solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi?	Para identificar las áreas críticas administrativas dentro de las Principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi.
2.- ¿De qué personas u objetos?	De los directivos y funcionarios de las cajas, los mismos que se encargan del desarrollo de las operaciones dentro de las mismas.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Sobre aspectos administrativos y riesgo operacional.
4.- ¿Quiénes?	El investigador
5.- ¿Cuándo?	Va a ser estudiado en el periodo comprendido con la información de Junio a Diciembre del 2015.
6.- ¿Dónde?	Esta investigación se realizará en las Principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE, provincia de Cotopaxi.
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Observación, encuestas
9.- ¿Con qué?	Fichas de observación, cuestionario
10. ¿En qué situación?	En una investigación planeada.

Elaborado por: El Investigador.

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

La información recolectada se procesó organizadamente de acuerdo a las personas e instituciones involucradas al tema con relación a las causas y efectos del problema de investigaron.

3.7.1 Plan Para el Procesamiento de la Información

A continuaciones se citan algunas consideraciones:

- ✓ Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de la información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- ✓ Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- ✓ Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis
- ✓ Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
- ✓ Estudio estadístico de los datos para presentación de resultados.

3.7.2 Análisis de la información

El análisis de la información estuvo basado bajo los siguientes parámetros:

- ✓ Análisis de los resultados estadísticos destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- ✓ Interpretación de los resultados con apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente.
- ✓ Comprobación de la hipótesis para la verificación estadísticas, conveniente seguir la asesoría de un especialista.
- ✓ Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. ANTECEDENTES DE LAS ENTIDADES OBJETO DE ESTUDIO

En el Ecuador, de acuerdo al artículo 78 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, este sector está conformado por cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro. De este grupo, se debe destacar la importancia que cumplen las cajas solidarias y bancos comunales en los sectores rurales y urbanos marginales, al incluir personas con menores posibilidades de acceder a servicios financieros.

De acuerdo a los datos proporcionados por la UCABANPE, esta organización está conformada a nivel nacional por 78 cajas solidarias y 7 bancos comunales distribuidos en sectores rurales y urbano marginales de las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Azuay, Loja, Santa Elena, Esmeraldas, Manabí, Napo y Sucumbíos, con un total de aproximadamente 2500 socias/os.

Según registros de UCABANPE en la provincia de Cotopaxi se agrupan 13 Cajas Solidarias y 2 Bancos Comunales distribuidos en los diferentes cantones de la Provincia, de las cuales se ha tomado como objeto de estudio a 4 Cajas solidarias.

4.1.1. Cajas solidarias de Ahorro y Crédito participantes

Las cajas solidarias de Ahorro y Crédito son instituciones de la Economía Popular y Solidaria, que ofrecen servicios financieros a

personas de escasos recursos económicos, pero que tengan un espíritu emprendedor para realizar alguna actividad económica-productiva y estén dispuestas asumir responsabilidades y de esta manera mejoren sus condiciones de vida.

Para seleccionar las organizaciones participantes en esta investigación se ha tomado como referencia a las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito que pertenecen a la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi que tienen mayor número de socios como son: Nueva Esperanza, Nueva Vida, El Belén y Divino Niño.

Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”

La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Esperanza”, se encuentra ubicada en la Comunidad Romerillos, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

Fue creada en el año 2003 con la participación de 50 socios de la propia comunidad.

En Octubre del año 2006 obtiene su RUC 0591712209001 consolidándose como una organización legal.

En la actualidad se encuentra conformada por un Consejo Administrativo integrado por las siguientes dignidades: Presidente, la Sra. Nancy Iza; Vicepresidente, la Sra. Gladys Santos; Tesorero, el Sr. Carlos Moreno; Secretaria, la Sra. Blanca Oña.

Cuenta con la contribución de 57 socios fundadores y 112 cuentas ahorristas.

Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Vida”

La caja solidaria de Ahorro y Crédito “Nueva Vida” se encuentra, ubicada en la comunidad de Curiquingue, parroquia Pastocalle, Provincia de Cotopaxi.

Fue creada mediante el acuerdo ministerial N° 1496 publicado en el registro oficial N° 86 del 11 de diciembre del 1998.

En Junio del 2009, se consolida como una organización de intermediación monetaria, obteniendo el RUC 059171786300.

En la actualidad cuenta con un total de 90 socios en cuentas de ahorros y 25 en cuentas infantiles.

Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Belén”

La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Belén”, se encuentra ubicada en la comunidad San Juan, Parroquia Pastocalle, Provincia de Cotopaxi.

Fue creada mediante el acuerdo ministerial N° 2445 publicado en el registro oficial N° 175 del 31 de septiembre del 2011.

En Abril del 2010 La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “El Belén”, se consolida como una organización, obteniendo su RUC 059172429001.

En la actualidad cuenta con 50 socios y 26 cuentas de niños ahorristas.

Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Divino Niño”

La Caja Solidaria de Ahorro y Crédito “Divino Niño” se encuentra ubicada en la Parroquia de Mulaló, Provincia de Cotopaxi.

Fue creada mediante el acuerdo ministerial N° 2445 publicado en el registro oficial N° 175 del 21 de septiembre del 2007.

En la actualidad, cuenta con un capital que bordea los \$ 120.000,00 los mismos que se utiliza para créditos a corto plazo.

4.2. Análisis de los Procesos Administrativos de las Principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi

Por medio de la aplicación de la guía de observación del proceso administrativo y de investigaciones realizados anteriormente en estas organizaciones se puede describir lo siguiente:

Las 4 Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la provincia de Cotopaxi objeto del estudio, no cuentan con un manual de funciones y procedimientos administrativos, por lo tanto es imprescindible su elaboración y su implementación.

Las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito, no cuentan con un organigrama estructural, por lo tanto es indispensable establecer una organización de los procesos en los distintos niveles gobernantes, operativos y de apoyo.

En los procesos de Dirección de las Cajas Solidarias, se puede observar que impera un modelo vertical, pues las decisiones de las mismas giran en torno a lo que la Asamblea de socios de las Cajas Solidarias decida.

Las Cajas Solidarias tienen un Consejo de Vigilancia que no cumple permanentemente las actividades de supervisión sino de forma esporádica, lo cual constituye un riesgo latente.

Por todo lo anterior mencionado, es necesario que las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi objeto del estudio, tomen las medidas pertinentes para que sus procesos administrativos se organicen de mejor manera y se establezcan políticas de control y supervisión con la finalidad de alcanzar el mejoramiento de los sistemas y procedimientos de las Entidades estudiadas.

4.2.1. Levantamiento de información de procesos en las Cajas Solidarias participantes

Conforme a la información recopilada, las Cajas Solidarias participantes no realizan una gestión por procesos; por lo tanto, para la identificación de eventos de riesgo operativo se inició con el levantamiento de procesos de manera general, se identificaron con los responsables de los procesos los elementos necesarios para una buena gestión.

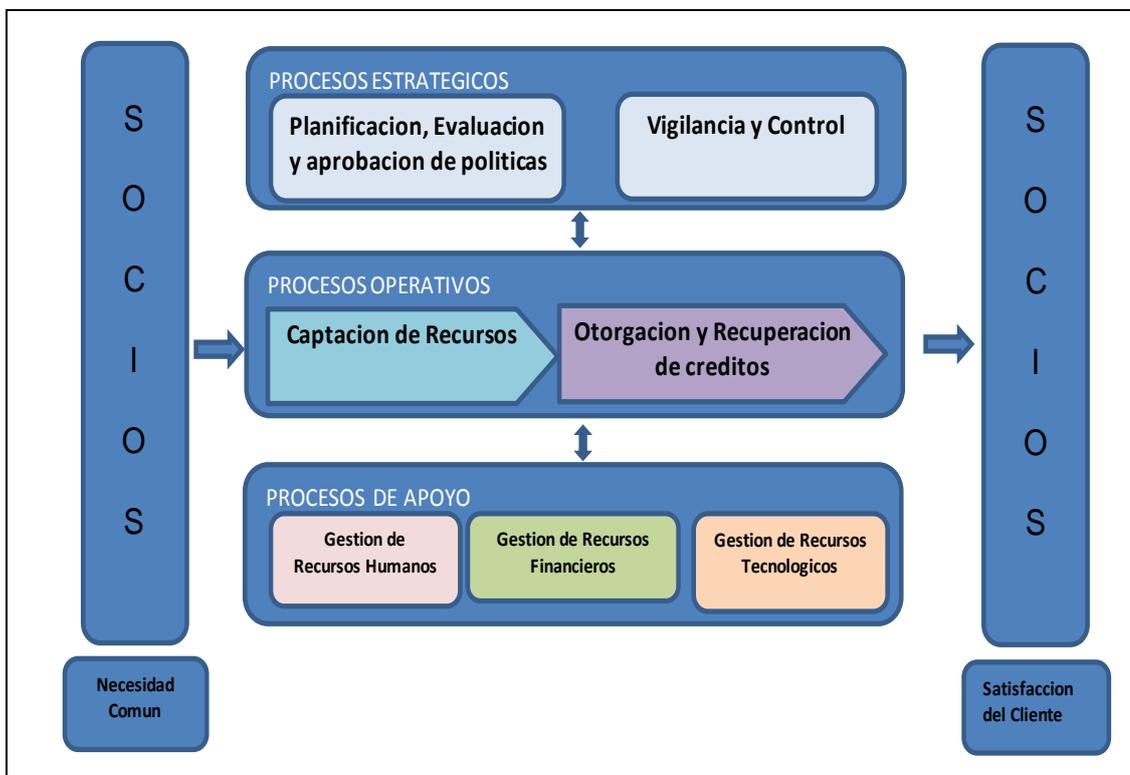
En las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito como elemento de entrada serán los socios agrupados de acuerdo a sus necesidades y vínculo común y el resultado final será la satisfacción de los socios que reciben los servicios financieros y no financieros finales.

La jerarquía de los procesos parte la cadena de valor, una herramienta que ayuda identificar a los procesos agrupados en:

- Procesos estratégicos o gobernantes
- Procesos operativos o productivos
- Procesos de apoyo o habilitantes

Para elaborar la cadena de valor se consideraron los servicios que entregan, los objetivos, la misión y visión de las Cajas Solidarias y a continuación se plantea una cadena de valor de manera general para las mismas.

Gráfico N° 9
CADENA DE VALOR



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: El Investigador

Procesos estratégicos o gobernantes

El proceso estratégico o gobernante estará integrado por los Consejos de Administración y Vigilancia

- a. **Proceso de planificación, evaluación y aprobación de políticas:** El Consejo de Administración cumple con la función de planificar y evaluar el funcionamiento de la Caja Solidaria y aprobar políticas institucionales.
- b. **Proceso de vigilancia y control:** El Consejo de Vigilancia cumple con la función de vigilar y controlar las actividades económicas de la Caja Solidaria y los procedimientos de contratación y ejecución.

Procesos apoyo o habilitantes

El proceso de apoyo estará integrado por procesos de captación y colocación de recursos

- a. Procesos de captación de recursos:** Por medio de este proceso las Cajas Solidarias establecen estrategias para incrementar la captación de recursos de socios e incrementar el ingreso de nuevos socios.
- b. Proceso de otorgamiento y recuperación de créditos:** En este proceso las Cajas solidarias analizan la idoneidad de los socios como sujetos de créditos para colocar los créditos; y, la correspondiente recuperación.

Proceso de apoyo

El proceso de apoyo estará integrado por la Gestión de recursos humanos, de recursos financieros y recursos tecnológicos

- a. Gestión de recursos humanos:** En este proceso las Cajas Solidarias gestionan procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, permanencia y retiro de los empleados.
- b. Gestión de recursos financieros:** En este proceso las Cajas solidarias administran los recursos financieros.
- c. Gestión de recursos tecnológicos:** En este proceso las Cajas Solidarias gestionan la administración de recursos tecnológicos como el hardware, software y servicios informáticos.

4.2.2. Identificación de macroprocesos, procesos, subproceso y responsables de procesos.

Para analizar los diferentes factores de riesgo fue necesario que los actores principales, identifiquen los macroprocesos, procesos, subprocesos responsables de los procesos.

1) Agrupación de procesos en:

1. Estratégicos
2. Operativos
3. Apoyo

2) Identificar el Macro-proceso, para esto los responsables de los procesos identificarán los macro-procesos.

1. Planificación, evaluación y aprobación de políticas
2. Vigilancia y Control
3. Captación de recursos
4. Otorgamiento y recuperación del crédito
5. Gestión de Recursos Humanos
6. Gestión de Recursos Financieros
7. Gestión de Recursos Tecnológicos

3) Identificar el proceso, subproceso y actividad de acuerdo a la macro-proceso en cada uno de los procesos identificados en el paso 1.

Tabla N° 10

MAPA DE PROCESOS

	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO
PROCESOS ESTRATEGICOS	Planificación, evaluación y aprobación de políticas	Planificación Estratégica y operativa	Definición de lineamientos que va a seguir la Caja Solidaria en el corto y mediano plazo	Consejo de Administración
		Evaluación y Aprobación de políticas	Legislación y control de la aplicación de la normativa interna y externa	Consejo de Administración
	Vigilancia y control	Auditoria	Control y evaluación del cumplimiento de toda la normativa interna y externa	Consejo de Vigilancia
PROCESOS OPERATIVOS	Captación de recursos	Atención e información al cliente y apertura de cuentas de ahorro	Atención al cliente que desea ingresar como socio a la Caja Solidaria	Recepcionista
			Apertura de cuenta de ahorros	Cajera
		Depósitos de Ahorros	Recepción y registro de depósitos de dinero de socios	Cajera
		Retiros de Ahorros	Entrega y registro de retiro de dinero del socio	Cajera
	Otorgamiento y recuperación de crédito	Precalificación, evaluación y liquidación del crédito	Precalificación del crédito	Recepcionista
			Evaluación de la solicitud de crédito	Comité de crédito

			Aprobación del crédito y desembolso	Comité de crédito y cajera
		Recuperación del crédito	Seguimiento y control	Comité de crédito
			Recuperación y cobranzas	Cajera
			Recuperación Judicial	Asesor Legal (Externo)
PROCESOS DE APOYO	Gestión de Recursos Humanos	Administración del Talento Humano	Proceso de vinculación, permanencia y desvinculación del recurso humano	Presidente de la Caja Solidaria
	Gestión de Recursos Financieros	Administración financiera	Políticas de las funciones de Contador y auxiliares	Contador (Externo)
	Gestión de Recursos Tecnológicos	Administración de la Plataforma Tecnológica	Políticas sobre la administración de la plataforma tecnológica	Administrador de la Plataforma Tecnológica (Externo)

Fuente: Entrevistas
Elaborado por: El Investigador

4.2.3. Diagnostico situacional de la Principales Cajas Solidarias de la UCABANPE de la Provincia de Cotopaxi

Primero obtendremos un conocimiento general de las cuatro Cajas Solidarias a través de estudios de investigación realizados anteriormente en las mismas, con el fin de determinar las áreas críticas a evaluar.

Estos estudios han servido de base para identificar los niveles de confianza y riesgos operativos de las Cajas Solidarias, por lo que se aplicarán a los componentes: Procesos, Personas (talento humano), Tecnologías de la Información y Sector Externo.

Tabla N° 11

NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO PROCESOS DE DIRECCION

PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CREDITO DE LA UCABANPE DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI
EVALUACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

COMPONENTE: PROCESOS INTERNOS
SUBCOMPONENTE: PROCESOS DE DIRECCION

No.	PREGUNTAS	EL BELEN		NUEVA ESPERANZA		NUEVA VIDA		DIVINO NIÑO	
		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Disponibilidad de una estructura organica definida		0		0		0		0
2	Existencia de un manual de procedimientos que defina el proceso administrativo		0		0		0		0
3	Existencia de Planificacion Estrategica para el desarrollo de las actividades administrativas		0		0		0		0
4	Existencia de Plan Operativo Anual		0		0		0		0
5	Cumplimiento total de las actividades establecidas en el plan operativo anual		0		0		0		0
6	Existencia de políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico sobre las operaciones y actividades que desarrolla la Caja		0		0		0	1	
7	Existencia de un Consejo de Vigilancia que controle sus operaciones internas	1		1		1		1	
8	Supervision de los procesos internos por el Consejo de Vigilancia	1		1		1		1	
9	Correccion oportuna de las deficiencias detectadas mediante la supervisión		0	1		1		1	
10	Existencia de una guia de control de riesgos operativos		0		0		0		0
TOTAL		2	0	3	0	3	0	4	0

Nivel de Confianza =	20,00%	30,00%	30,00%	40,00%
Nivel de Riesgo =	80,00%	70,00%	70,00%	60,00%

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 12

**NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO PROCESOS INTERNOS
(DEPOSITOS Y RETIROS)**

PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CREDITO DE LA UCABANPE DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI
EVALUACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

COMPONENTE: PROCESOS INTERNOS
SUBCOMPONENTE: DEPOSITOS Y RETIROS

No.	PREGUNTAS	EL BELEN		NUEVA ESPERANZA		NUEVA VIDA		DIVINO NIÑO	
		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Existencia de un manual de procedimientos para depositos y retiros		0		0		0		0
2	Verificacion del monto del depósito y el nombre del titular de la cuenta en la que se va a depositar	1		1		1		1	
3	Impresión del comprobante de deposito con su respectiva copia del deposito	1		1		1		1	
4	Elaboracion del formulario de declaración de licitud de fondos en caso de que el depósito supera el monto máximo del establecido en la ley contra el delito de lavado de activo		0		0		0		0
5	Proceso de verificacion en la identificación del socio que va a realizar los retiros	1		1		1		1	
6	Solicitud de la libreta de ahorros como documento obligatorio para retirar los fondos	1		1		1		1	
7	Establecimiento de montos máximos de retiros diarios por razones de liquidez		0		0		0		1
8	Verificacion de documentos de un tercero en caso de retiro de depositos autorizados por el titular	1		1		1		1	
9	Ejecucion de cierres de caja al final del día	1		1		1		1	
10	Realizacion de descuento al personal encargado de caja en caso de faltante en la caja	1			0	1		1	
TOTAL		7	0	6	0	7	0	8	0

Nivel de Confianza =	70,00%	60,00%	70,00%	80,00%
Nivel de Riesgo =	30,00%	40,00%	30,00%	20,00%

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 13
NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO PROCESOS INTERNOS
(CREDITO Y COBRANZAS)

PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CREDITO DE LA UCABANPE DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI
 EVALUACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

COMPONENTE: PROCESOS INTERNOS
 SUBCOMPONENTE: CREDITO Y COBRANZAS

No.	PREGUNTAS	EL BELEN		NUEVA ESPERANZA		NUEVA VIDA		DIVINO NIÑO	
		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Existencia de un manual de procedimientos para el proceso de crédito y cobranza		0		0		0		0
2	Verificación total de los requisitos para un crédito	1		1		1		1	
3	Existencia de un Comité de Crédito	1		1		1		1	
4	Disposición con niveles de aprobación para otorgamiento de créditos	1		1		1		1	
5	Disposición de SCORING DE CRÉDITO para el otorgamiento de crédito a los socios		0		0		0		0
6	Calificación de los créditos basados en información de la Central de Riesgos		0		0		0		0
7	Existencia de proceso de seguimiento a los créditos otorgados		0		0		0		0
8	Ejecución de control mensual de cobros realizados a los socios	1		1		1		1	
9	Notificación a los socios en mora los valores a cancelar	1		1		1		1	
10	Existencia de personal encargado del cobro de cartera vencida		0		0		0		0
TOTAL		5	0	5	0	5	0	5	0

Nivel de Confianza =	83,33%	83,33%	83,33%	83,33%
Nivel de Riesgo =	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
 Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 14
NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO PROCESOS INTERNOS
(CONTABILIDAD)

PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CREDITO DE LA UCABANPE DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI
 EVALUACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

COMPONENTE: PROCESOS INTERNOS
 SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD

No.	PREGUNTAS	EL BELEN		NUEVA ESPERANZA		NUEVA VIDA		DIVINO NIÑO	
		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Existencia de un manual de procedimientos contables		0		0		0		0
2	Existencia de un Contador de la Entidad	1		1		1		1	
3	Realización de manera mensual el cuadro de las cuentas de balance		0		0		0		0
4	Preparación y entrega a la directiva de los estados contables acompañados de un análisis y comentarios apropiados		0		0	1		1	
5	Existencia de software contable adecuado para el manejo de la información	1		1		1		1	
6	Ejecución permanente de auditoría financiera		0		0		0		0
7	Revisiones y análisis de los estados financieros de la caja solidaria por parte del Consejo de Vigilancia		0		0		0		0
8	Documentación cuentan con firmas de respaldo y responsabilidad de manera que sustentan la transacción	1		1		1		1	
TOTAL		3	0	3	0	4	0	4	0

Nivel de Confianza =	37,50%	37,50%	50,00%	50,00%
Nivel de Riesgo =	62,50%	62,50%	50,00%	50,00%

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
 Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 15

NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO DE PERSONAS (TALENTO HUMANO)

PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CREDITO DE LA UCABANPE DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI
EVALUACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

COMPONENTE: PERSONAS

No.	PREGUNTAS	EL BELEN		NUEVA ESPERANZA		NUEVA VIDA		DIVINO NIÑO	
		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Existencia de manual de funciones para el personal que labora en la Caja Solidaria		0		0		0		0
2	Definición clara de las funciones que debe realizar cada Cargo		0		0		0		0
3	Existencia de procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal		0		0		0		0
4	Existencia de un sistema de evaluación de desempeño del personal		0		0		0		0
5	Existencia de políticas de seguridad laboral		0		0		0		0
6	Existencia de estabilidad laboral		0		0		0		0
7	Existencia de programas de capacitación para los funcionarios	1		1		1		1	
8	Existencia de difusión y comunicación de las políticas institucionales al personal de la Caja Solidaria	1		1		1		1	
9	Existencia de políticas preventivas en caso de fraudes originado por las personas que laboraran en la Caja Solidaria		0		0		0		0
10	Existencia de rotación de cargos en las funciones operativas de la caja solidaria	1		1		1			0
TOTAL		3	0	3	0	3	0	2	0

Nivel de Confianza =	30,00%	30,00%	30,00%	20,00%
Nivel de Riesgo =	70,00%	70,00%	70,00%	80,00%

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 16

NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION

PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CREDITO DE LA UCABANPE DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI
EVALUACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

COMPONENTE: TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION

No.	PREGUNTAS	EL BELEN		NUEVA ESPERANZA		NUEVA VIDA		DIVINO NIÑO	
		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Sistemas de información computarizados y actualizados	1		1		1		1	
2	Distribución de equipos y herramientas adecuado para el flujo del trabajo	1		1		1		1	
3	Disponición de materiales y el equipo necesario para realizar su trabajo	1		1		1		1	
4	Estado adecuado de los equipos	1			0		0	1	
5	Existencia de un departamento interno para soporte técnico de las TI		0		0		0		0
6	Existencia de controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad, seguridad y confidencialidad de la información		0		0		0		0
7	Existencia de personal encargado de otorgar autorización de accesos, que defina las facultades y atributos de los usuarios, desde el registro, modificación y eliminación de los mismos	1		1		1		1	
8	Disponición de software contable adecuado para el manejo de la información	1		1		1		1	
9	Sistema informático adecuado para el flujo permanente de información financiera sin interrupciones	1		1		1		1	
10	Condiciones adecuadas de las instalaciones de la caja solidaria para la prestación de sus servicios		0		0		0	1	
TOTAL		7	0	6	0	6	0	8	0

Nivel de Confianza =	70,00%	60,00%	60,00%	80,00%
Nivel de Riesgo =	30,00%	40,00%	40,00%	20,00%

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 17

NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO DE EVENTOS EXTERNOS

PRINCIPALES CAJAS SOLIDARIAS DE AHORRO Y CREDITO DE LA UCABANPE DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI
EVALUACION DEL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

COMPONENTE: EVENTOS EXTERNOS

No.	PREGUNTAS	EL BELEN		NUEVA ESPERANZA		NUEVA VIDA		DIVINO NIÑO	
		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS		RESPUESTAS	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Existencia de planes de contingencia en caso de que la energía eléctrica falle		0		0		0		0
2	Existencia de procedimientos en casos de catástrofes naturales		0		0		0		0
3	Establecimiento de medidas preventivas ante amenazas externas: fraude externo, asalto o robo		0		0		0		0
4	Existencia de asesoramiento jurídico permanente, que brinde su apoyo en el caso de incumplimiento de contratos por parte de terceros		0		0		0	1	
5	Existencia de personal responsable de revisar y comunicar inmediatamente la emisión o las reformas de las políticas o normas emitidas por los Organismos de control		0		0		0		0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	1	0
Nivel de Confianza =		0,00%		0,00%		0,00%		20,00%	
Nivel de Riesgo =		100,00%		100,00%		100,00%		80,00%	

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

4.2.3.1. Resumen de los principales riesgos de las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la Provincia de Cotopaxi

Una vez que se ha realizado un análisis de los niveles de confianza y riesgo en los diferentes componentes aplicados en las principales Cajas solidarias de Ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi, se ha podido determinar cuáles son sus deficiencias y por ende hallar los potenciales riesgos a los que se encuentran expuestos.

Los principales problemas homogéneos que se encontraron en las cuatro Cajas Solidarias es que no se cuentan con una Planificación Estratégica ni tampoco cuentan con un estudio de riesgos o algún plan de mitigación; lo que no garantiza la “continuidad del negocio” establecida por los órganos de control.

En el componente procesos internos (depósitos y retiros), la mayoría de las cajas solidarias no establecen límites ni de retiros diarios ni de

depósitos; lo que conduciría a tener un riesgo de liquidez y un riesgo de procedencia de activos ilegales respectivamente.

En los procesos internos de crédito y cobranzas no cuentan con políticas y procedimientos de control que garanticen la recuperación de la cartera.

En los procesos contables, las cuatro entidades a pesar de contar con Contador Externo no se garantizan efectividad en algunos procedimientos contables y de control financiero.

En el componente de personas se encuentran actividades que generan un riesgo alto, por cuanto no están definidas las funciones de sus funcionarios y por ende son sujetos de cometer errores de operación. Además, no se han establecido procesos de incorporación, permanencia y desvinculación de personal; lo que no garantiza estabilidad ni seguridad laboral.

Las 4 entidades a pesar de que disponen de tecnologías de la información computarizadas y relativamente actualizadas y de equipos adecuados para el procesamiento de la información no se dispone de un departamento interno como soporte técnico, sino que, al ser adquirido a un tercero el mantenimiento lo realizan los proveedores, por lo que no existen controles necesarios y oportunos para asegurar la integridad, disponibilidad, seguridad y confidencialidad de la información.

En el sector externo se encontraron vulnerabilidades como: No se han establecido procedimientos en caso de que la energía falle, probables catástrofes naturales, robo o fraude externo. Además no se cuenta en la mayoría de Cajas Solidarias de una asesoría legal permanente que brinde su apoyo en caso de incumplimiento de contratos por parte de terceros y/o de información sobre reformas a normas emitidas por los organismos de control.

4.2.3.2. Cuestionario Realizado

Una vez analizado un diagnóstico general de los procesos administrativos de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi se procedió a aplicar encuestas dirigidas a los funcionarios que laboran en dichas entidades y a sus directivos, con la finalidad de precisar el interés que tienen en mejorar los procesos administrativos a través del establecimiento de una gestión de riesgos operativos.

De un total de 8 funcionarios pertenecientes a las 4 entidades la encuesta fue realizada a los 8 y de un total de 30 directivos la encuesta fue realizada a 28.

4.2.3.3. Resultados de la Encuesta Aplicada a los Funcionarios

Se establecieron las siguientes interrogantes:

Tabla N° 18
APLICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS

PREGUNTA	VALORES ABSOLUTOS			VALORES RELATIVOS		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
¿Conoce si se aplicó en la entidad algún proceso de gestión de riesgos operativos?	0	8	8	0%	100%	100%

Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Se evidencia que la totalidad de funcionarios de las 4 entidades consideran que no se ha aplicado ningún proceso de gestión de riesgos operativos, lo cual constituye una necesidad de aplicación en sus dependencias.

Gráfico N° 10.



Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

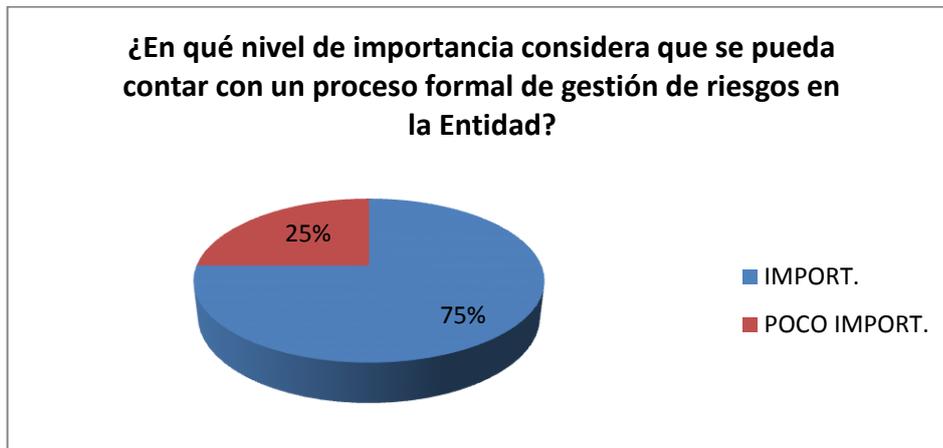
Tabla N° 19

NIVEL DE IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN PROCESO FORMAL DE GESTION DE RIESGOS

PREGUNTA	VALORES ABSOLUTOS			VALORES RELATIVOS		
	IMPORT.	POCO IMPORT.	TOTAL	IMPORT.	POCO IMPORT.	TOTAL
¿En qué nivel de importancia considera que se pueda contar con un proceso formal de gestión de riesgos en la Entidad?	6	2	8	75%	25%	100%

Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

El 75% de los funcionarios de las Cajas Solidarias consideran que es fundamental contar con un proceso formal de gestión de riesgos que permita identificar y evaluar los riesgos implícitos, que podrían afectar la continuidad de las Cajas, tomar correctivos y de esta manera tomar medidas correctivas a tiempo.

NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGOS

Considerando la situación actual de la entidad y las medidas de control implementadas, cuáles de los factores de riesgos consideraría que son importantes para la entidad?

1. Importante
2. Poco importante

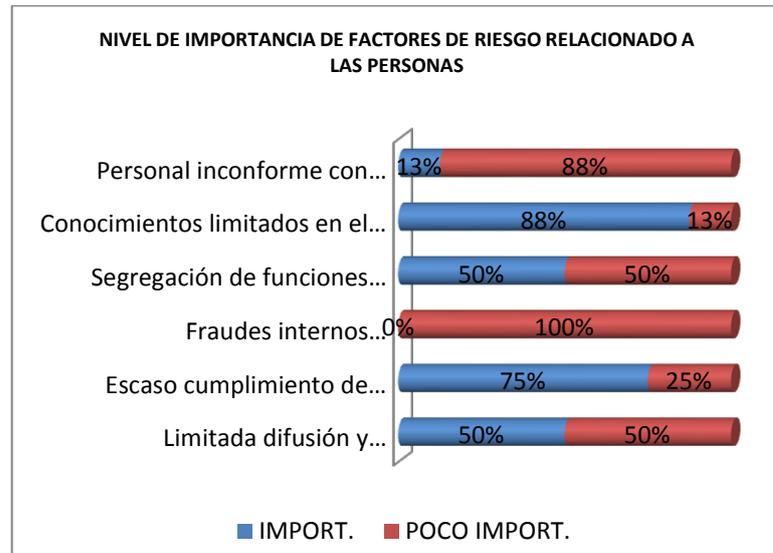
Tabla N° 20

NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO RELACIONADO A LAS PERSONAS

ACTIVIDAD	VALORES ABSOLUTOS			VALORES RELATIVOS		
	IMPORT.	POCO IMPORT.	TOTAL	IMPORT.	POCO IMPORT.	TOTAL
Limitada difusión y comunicación de las políticas institucionales al personal	4	4	8	50%	50%	100%
Escaso cumplimiento de políticas y procedimientos por parte del personal de la entidad	6	2	8	75%	25%	100%
Fraudes internos identificados en el último año	0	8	8	0%	100%	100%
Segregación de funciones inadecuada	4	4	8	50%	50%	100%
Conocimientos limitados en el personal de la entidad	7	1	8	88%	13%	100%
Personal inconforme con prácticas de contratación y seguridad laboral inadecuadas.	1	7	8	13%	88%	100%

Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

El personal de las 4 entidades considera a los eventos con mayor influencia en relación a las personas son: el escaso cumplimiento de políticas y procedimientos y por otro lado, son los limitados conocimientos del personal. Esta realidad hace entrever que el personal comete errores en procesos por su poco conocimiento que tiene de los mismos.

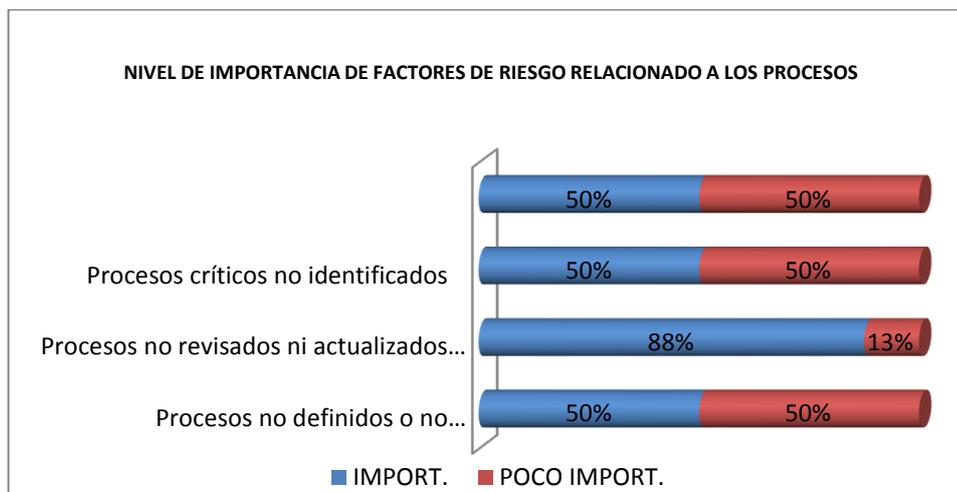
Tabla N° 21

**NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO
RELACIONADO A LOS PROCESOS**

ACTIVIDAD	TOTAL			Porcentaje		
	IMPORT.	POCO IMPORT.	TOTAL	IMPORT.	POCO IMPORT.	TOTAL
Procesos no definidos o no comunicados	4	4	8	50%	50%	100%
Procesos no revisados ni actualizados permanentemente	7	1	8	88%	13%	100%
Procesos críticos no identificados	4	4	8	50%	50%	100%
Desconocimiento de los procesos por parte del personal	4	4	8	50%	50%	100%

Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Según los funcionarios de las Cajas solidarias, los eventos con mayor incidencia en los procesos son que éstos no son revisados ni actualizados permanentemente; lo cual no permite identificar procesos críticos que requieran mejoramiento.

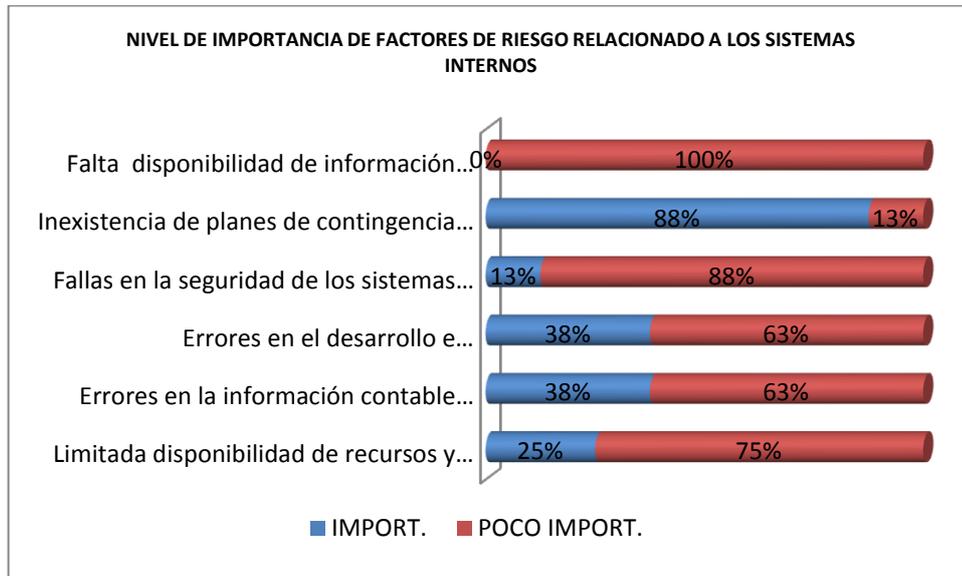
Tabla N° 22

NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO RELACIONADO A LOS SISTEMAS INTERNOS

ACTIVIDAD	VALORES ABSOLUTOS			VALORES RELATIVOS		
	IMPORT.	POCO IMPORT.	TOTAL	IMPORT.	POCO IMPORT.	TOTAL
Limitada disponibilidad de recursos y materiales en relación al volumen de operaciones	2	6	8	25%	75%	100%
Errores en la información contable atribuibles a sistemas automatizados	3	5	8	38%	63%	100%
Errores en el desarrollo e implantación de sistemas de información	3	5	8	38%	63%	100%
Fallas en la seguridad de los sistemas de información	1	7	8	13%	88%	100%
Inexistencia de planes de contingencia y de continuidad de la entidad	7	1	8	88%	13%	100%
Falta disponibilidad de información oportuna	0	8	8	0%	100%	100%

Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Los funcionarios consideran a los eventos con mayor influencia en su tratamiento el no contar con planes de contingencia y de continuidad en las entidades objeto de estudio, lo cual pone en riesgo su permanencia y mejoramiento continuo.

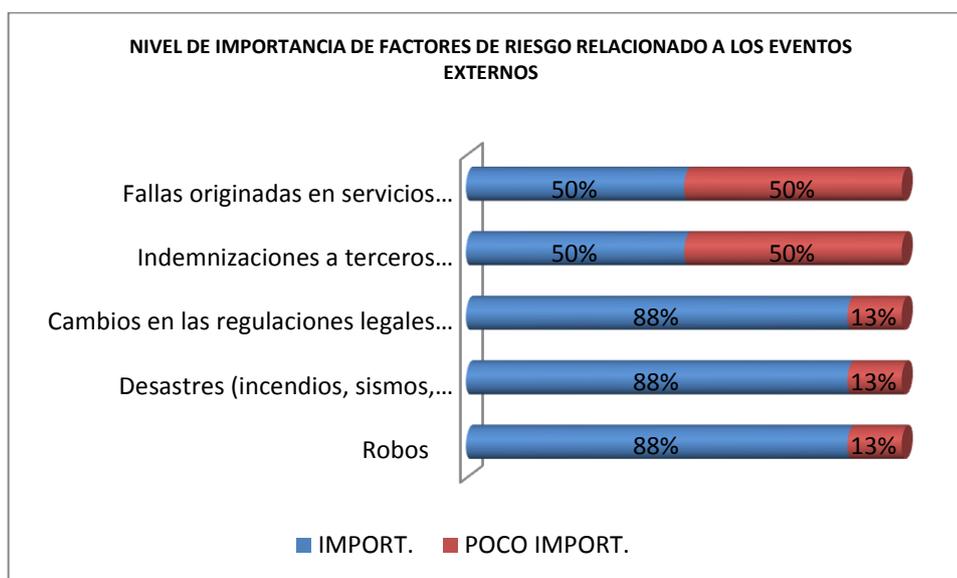
Tabla N° 23

NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO RELACIONADO A LOS EVENTOS EXTERNOS

ACTIVIDAD	VALORES ABSOLUTOS			VALORES RELATIVOS		
	IMPORT.	POCO IMPORT.	TOTAL	IMPORT.	POCO IMPORT.	TOTAL
Robos	7	1	8	88%	13%	100%
Desastres (incendios, sismos, erupciones, etc)	7	1	8	88%	13%	100%
Cambios en las regulaciones legales vigentes	7	1	8	88%	13%	100%
Indemnizaciones a terceros (clientes, proveedores)	4	4	8	50%	50%	100%
Fallas originadas en servicios provistos por terceros.	4	4	8	50%	50%	100%

Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Gráfico N° 15



Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

De acuerdo a los funcionarios, los eventos externos de mayor influencia en el riesgo de las entidades son: Robos, desastres naturales y cambios en las regulaciones legales vigentes.

4.2.3.4. Resultados de encuesta Aplicada a los Directivos

Se establecieron las siguientes interrogantes:

Tabla N° 24

APLICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS

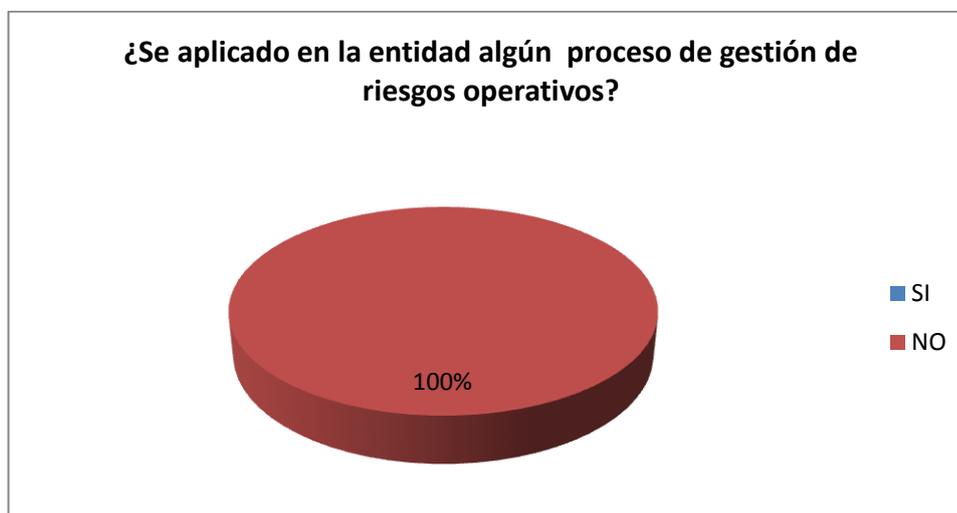
PREGUNTA	VALORES ABSOLUTOS			VALORES RELATIVOS		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
¿Se aplicado en la entidad algún proceso de gestión de riesgos operativos?	0	8	8	0%	29%	29%

Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

La totalidad de directivos encuestados de las 4 entidades consideran que no se ha aplicado ningún proceso de gestión de riesgos operativos, lo

cual se ratifica que hay una necesidad de su aplicación en las dependencias

Gráfico N° 16



Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

RELACION PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FACTORES DE RIESGO

¿La entidad cuenta con procesos administrativos que permitan desarrollar las actividades operativas de manera adecuada?

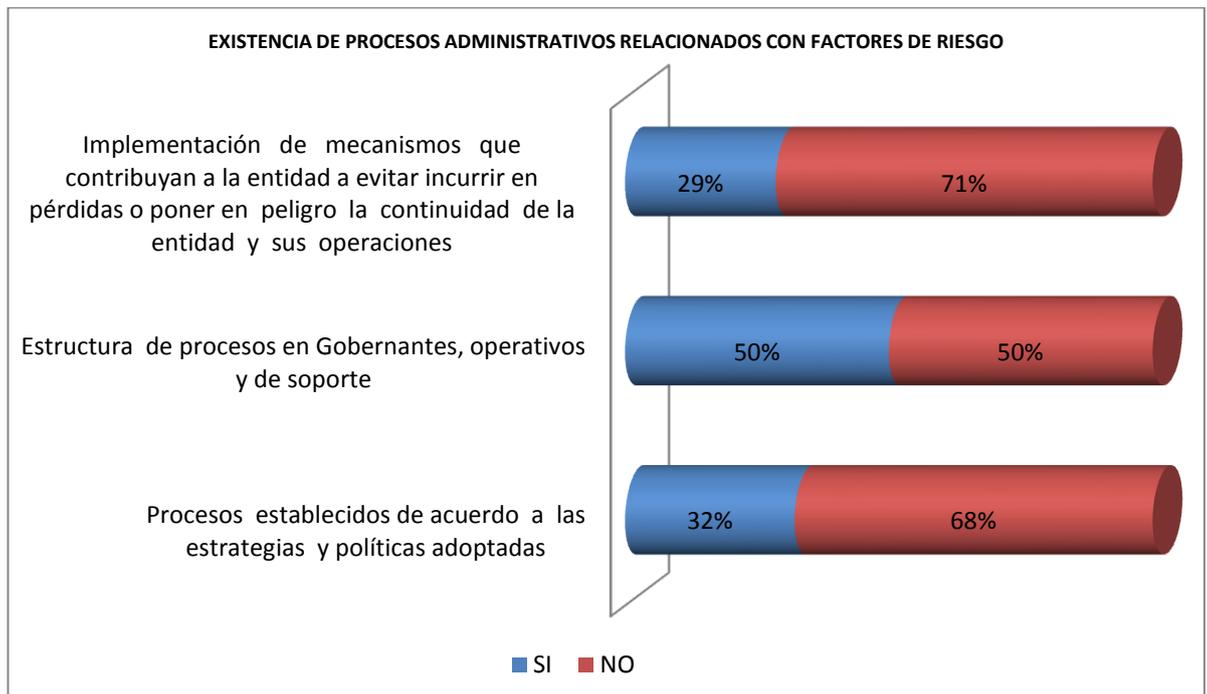
Tabla N° 25

EXISTENCIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON FACTORES DE RIESGO

FACTORES DE RIESGOS PROCESOS	TOTAL			Porcentaje		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
Procesos establecidos de acuerdo a las estrategias y políticas adoptadas	9	19	28	32%	68%	100%
Estructura de procesos en Gobernantes, operativos y de soporte	14	14	28	50%	50%	100%
Implementación de mecanismos que contribuyan a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en peligro la continuidad de la entidad y sus operaciones	8	20	28	29%	71%	100%

Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Gráfico N° 17



Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Los directivos de la 4 Entidades objeto de estudio consideran que los factores más críticos que están afectando un normal desarrollo de las actividades administrativas son el no contar con procesos establecidos de acuerdo a las estrategias y políticas adoptadas y además, falta la implementación de mecanismos que contribuyan a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en peligro la continuidad de las entidades y sus operaciones.

Estas falencias que se identifican en las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito no les permiten alcanzar un desarrollo sostenido de las mismas y por ende requieren de la implementación de un proceso de gestión de riesgos que identifique y evalúe el impacto de los riesgos en los procesos administrativos.

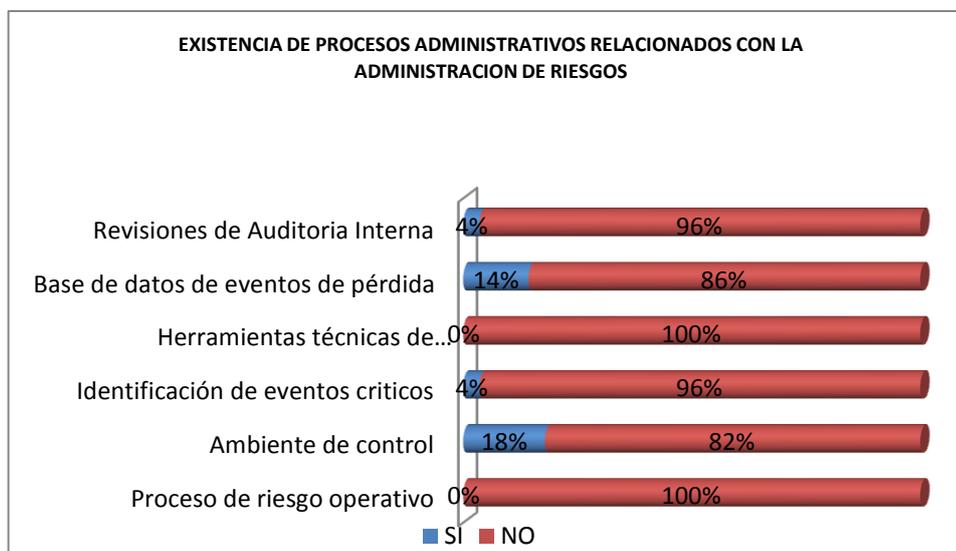
Tabla N° 26

EXISTENCIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

	TOTAL			Porcentaje		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
Proceso de riesgo operativo	0	28	28	0%	100%	100%
Ambiente de control	5	23	28	18%	82%	100%
Identificación de eventos críticos	1	27	28	4%	96%	100%
Herramientas técnicas de autoevaluación de eventos de riesgo operativo	0	28	28	0%	100%	100%
Base de datos de eventos de pérdida	4	24	28	14%	86%	100%
Revisiones de Auditoria Interna	1	27	28	4%	96%	100%

Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Gráfico N° 18



Fuente: Encuesta a las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Los directivos consideran que es necesaria la aplicación en las cuatro entidades, de un proceso de riesgo operativo que determine: identificación de eventos de riesgos, medición, control y evaluación. Es una necesidad y por ende, los directivos consideran que las 4 entidades deben contar con herramientas técnicas que les permita un mejoramiento continuo.

4.3. GESTION DE RIESGOS OPERATIVOS

4.3.1.1. Identificación, origen y posibles consecuencias del riesgo

La identificación de los riesgos se la realizó por componente (Personas, Proceso, Tecnologías de la información, Sector externo), lo que permitió encontrar los riesgos encontrados en las investigaciones realizadas anteriormente y en otras técnicas aplicadas en el momento de la investigación como la observación, la entrevista, entre otras.

Es necesario que para cada riesgo se determine su origen y responsable.

Además se establecerán las posibles consecuencias que pueden provocar los riesgos, para así poder establecer respuestas a los mismos.

Para esto realizaremos la matriz de Identificación del riesgo, origen y posibles consecuencias.

4.3.1.2. Matriz de Identificación de riesgo, origen y posibles consecuencias

Tabla N° 27

Identificación de Riesgos en Procesos Estratégicos

Macro proceso: Planificación, evaluación y aprobación de políticas

Procesos: Planificación Estratégica y operativa

RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	RESPONSA BLE	POSIBLES CONSECUENCIAS
Desorganización en procesos administrativos	Ausencia de una estructura organizacional e inexistencia de un manual de procedimientos administrativos	Consejo de Administración	-Discontinuidad de Operaciones
Procesos críticos no identificados	Ausencia de Planificación Estratégica y Planes Operativos Anuales	Consejo de Administración	-Discontinuidad de Operaciones -Perdidas económicas

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 28

Identificación de Riesgos en Procesos Estratégicos

Macro proceso: Vigilancia y control

Proceso: Auditoría

RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	RESPONSA BLE	POSIBLES CONSECUENCIAS
Desconocimiento de riesgos potenciales en la caja solidaria	Falta de control de riesgos operativos	Consejo de Vigilancia	-Mayor impacto en caso de que se materialicen los riesgos -Discontinuidad de Operaciones -Perdidas económicas

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 29

Identificación de Riesgos en Procesos Operativos

Macro proceso: Captación de recursos

Procesos: Depósitos y Retiros de Ahorros

RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	RESPONSA BLE	POSIBLES CONSECUENCIAS
Procedimientos de depósitos y retiros no definidos adecuadamente	Inexistencia de un manual de procedimientos para depósitos y retiros	Cajera	-Reclamos por parte del socio -Desprestigio institucional
Dinero proveniente de actividades ilícitas	Falta de control en Depósitos	Cajera	-Procesos legales contra las Cajas solidarias
Ilíquidez de la Caja Solidaria	Ausencia de políticas en el establecimiento de montos monetarios máximos de retiros de los socios	Cajera	-Discontinuidad de operaciones

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 30

Identificación de Riesgos en Procesos Operativos

Macro proceso: Otorgamiento y recuperación de créditos

Procesos: Precalificación, evaluación, liquidación y recuperación del crédito

RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	RESPONSA BLE	POSIBLES CONSECUENCIAS
Procedimientos de crédito y cobranzas no definidos adecuadamente	Inexistencia de un manual de procedimientos para el proceso de crédito y cobranzas	Comité de Créditos	-Reclamos de socios -Desprestigio institucional
Información falsa	Ausencia de verificación de la calificación del socio en el Buro de crédito.	Comité de Créditos	-Créditos incobrables -Fraude externo
Incremento de cuentas incobrables	Ausencia de Scoring de crédito	Comité de Créditos	-Créditos mal otorgados
	Falta de seguimiento a los créditos otorgados	Comité de Créditos	-Morosidad en el pago de los créditos -Perdidas económicas
	Ausencia de asesoría legal interna encargada de cobro de cartera vencida	Comité de Créditos	-Gastos judiciales -Perdidas económicas

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 31

Identificación de Riesgos en Procesos de Apoyo

Macro proceso: Gestión de Recursos Humanos

Procesos: Administración de Talento Humano

RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	RESPONSA BLE	POSIBLES CONSECUENCIAS
Deficiencias en el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles atribuibles al personal de la entidad	Inexistencia de un manual de funciones para el personal que labora en las Entidades	-Presidente de la Caja Solidaria	- Reprocesos operativos
	No están definidas las funciones que debe desarrollar cada funcionario	-Presidente de la Caja Solidaria	-Trabajo incompetente -Rotación de personal -Reprocesos operativos -Perdidas económicas
Inestabilidad Laboral	Inexistencia de procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal	-Presidente de la Caja Solidaria	-Renuncias imprevistas -Falta de personal -Repercusiones legales Perdidas económicas
Limitados conocimientos o habilidades en el personal de la entidad	Inexistencia de un sistema de evaluación al desempeño del personal	-Presidente de la Caja Solidaria	-Trabajo incompetente -Rotación de personal
Inseguridad Laboral	No se cuenta con políticas de seguridad laboral	-Presidente de la Caja Solidaria	-Perdidas económicas -Repercusiones legales

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 32

Identificación de Riesgos en Procesos de Apoyo

Macro proceso: Gestión Financiera

Proceso: Administración Financiera

RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	RESPONSA BLE	POSIBLES CONSECUENCIAS
Procedimientos contables no comunicados adecuadamente	Falta un manual de procedimientos contables aplicables al interior de las Cajas Solidarias	-Contador	-Toma de decisiones inadecuada por parte de los niveles estratégicos.
Informe incompletos de Estados Financieros	No se realizan cuadros mensuales en las cuentas de balances	-Contador	-Desfases en cuadros anuales
	No se entregan a la Directiva Estados Contables acompañados de análisis y comentarios	-Contador	- Toma de decisiones inadecuada por parte de los niveles estratégicos.
Insuficientes controles de Auditoría Financiera	No se realiza control financiero por parte del Consejo de Vigilancia	-Consejo de Vigilancia	-Perdidas Económicas -Discontinuidad de Operaciones

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 33

Identificación de Riesgos en Procesos de Apoyo

Macro proceso: Gestión de Recursos Tecnológicos

Proceso: Administración de la Plataforma Tecnológica

RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	RESPONSA BLE	POSIBLES CONSECUENCIAS
Ataques al sistema informático	Falta de controles para acceso a páginas no autorizadas de internet	Administrador de la Plataforma Tecnológica	-Robo de información -Caída del sistema -Discontinuidad de operaciones
Ingreso de unidades USB infectadas	Hardware sin seguridad	Administrador de la Plataforma Tecnológica	-Infección de virus maliciosos -Pérdida de información -Instalaciones de programas no autorizados
Fallas en el hardware	Falta de mantenimiento de equipos informáticos	Presidente de la caja solidaria	-Interrupción de actividades -Costos extras imprevistos
Insuficientes controles en el ingreso de datos en el software	Inexistencia de un departamento interno de soporte técnico de las TI	Presidente de la caja solidaria	-Reprocesos operativos -Reportes erróneos -Base de datos no confiable
Fallos en la conexión interna	Las condiciones de las instalaciones de la Caja Solidaria no son adecuadas	Presidente de la Caja Solidaria	-Interrupción de actividades -Costos extras imprevistos

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

Tabla N° 34

Identificación de Riesgos en Procesos Externos

Procesos: Externos

RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	RESPONSA BLE	POSIBLES CONSECUENCIAS
Discontinuidad de las actividades	Falta de planes de contingencia en caso de que fallen la energía eléctrica,	Consejo de Administración	-Registros incompletos -Pérdida de información -Retraso en operaciones
Colapso parcial o total de la infraestructura	Falta de planes de contingencia en caso de que se presenten catástrofes naturales, etc.	Consejo de Administración	-Accidentes de funcionarios -Pérdidas económicas
Amenazas externas	Falta de planes de contingencia en caso de robos, asaltos, fraudes externos	Consejo de Administración	-Pérdidas Económicas -Pérdida de confianza de socios.
Incumplimiento de contratos de terceros	Falta de asesoramiento jurídico permanente	Consejo de Administración	-Pérdidas económicas -Gastos legales
Incumplimiento de normas emitidas por los organismos de control		Consejo de Administración	-Cometimiento de infracciones legales

Fuente: Investigaciones de las 4 Cajas Solidarias
Elaborado por: El Investigador

4.3.1.3. Determinación de Probabilidad e Impacto, Valorización de la Gravedad, establecer la Prioridad y dar una Respuesta al Riesgo.

Una vez identificado riesgo operativo por cada componente se definen los niveles de severidad para los posibles eventos de pérdida, de acuerdo al impacto y probabilidad (frecuencia). Para este análisis existen dos tipos: análisis cualitativo y análisis cuantitativo.

En este trabajo se utilizará el análisis cualitativo, de esta forma se obtendrá el indicador general del nivel de riesgo presentado en su generalidad en las 4 cajas solidarias de ahorro y crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi.

a) La calificación de la frecuencia

La frecuencia está representada por la probabilidad de ocurrencia de un evento, cuyas unidades de medida son: alta

Tabla N° 35

NIVELES DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR (P)
Alta	Es muy probable que el hecho se presente.	5
Media	Es medianamente probable que el hecho se presente.	3
Baja	Es poco probable que el hecho se presente.	1

Elaboración: El investigador

b) El impacto

El impacto está representado por la magnitud de los efectos causados por eventos de riesgo, que puede ser desde una corta suspensión de las actividades de las entidades objeto de estudio, hasta graves impactos económicos de la misma.

Tabla N° 36

NIVELES DE IMPACTO SI SE PRESENTARE EL HECHO

IMPACTO	DESCRIPCIÓN	VALOR (I)
Grave	Grave impacto sobre la entidad si se presentara el hecho.	5
Moderado	Moderado impacto en la entidad si se presentare el hecho	3
Leve	Bajo impacto en la entidad si se presentare el hecho.	1

Elaboración: El investigador

c) Posteriormente se multiplica el impacto y la frecuencia, que da el riesgo inherente y su correspondiente valor. Según el resultado numérico, el riesgo puede ser catalogado como: Inaceptable, tolerable y aceptable

Tabla N° 37
NIVELES DE RIESGO INHERENTE

GRAVEDAD	DESCRIPCION	VALOR (P*I)
Inaceptable.	Se deben tomar medidas de control inmediatamente en la Entidad	15-25
Tolerable.	Se deben tomar medidas de control, aunque el riesgo es tolerable	5-9
Aceptable.	No es necesario tomar medidas de control en la Entidad, pero se tendrá que realizarse una revisión de la probabilidad y de su impacto.	1-3

Elaboración: El investigador

4.3.1.4. Matriz de Riesgos

Tabla N° 38
MATRIZ DE RIESGOS

RIESGO	VALORACION DEL RIESGO			PRIORIDAD	TIPO DE CONTROL			
	PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)	GRAVEDAD (P*I)					
PROCESO: Planificación Estratégica y operativa								
Desorganización en procesos administrativos	3	MEDIO	5	GRAVE	15	INACEPTABLE	ALTA	EVITAR
Procesos críticos no identificados	5	ALTO	5	GRAVE	25	INACEPTABLE	ALTA	EVITAR

PROCESO: Auditoria								
Desconocimiento de riesgos potenciales en la caja solidaria	5	ALTO	5	GRAVE	25	INACEPTABLE	ALTA	REDUCIR
PROCESOS: Depósitos y Retiros de Ahorros								
Procedimientos de depósitos y retiros no definidos adecuadamente	3	MEDIO	5	GRAVE	15	INACEPTABLE	ALTA	EVITAR
Dinero proveniente de actividades ilícitas	1	BAJO	5	GRAVE	5	TOLERABLE	MEDIA	EVITAR
Iliquidez de la Caja Solidaria	1	BAJO	5	GRAVE	5	TOLERABLE	MEDIA	REDUCIR
PROCESOS: Precalificación, evaluación, liquidación y recuperación del crédito								
Procedimientos de crédito y cobranzas no definidos adecuadamente	3	MEDIO	5	GRAVE	15	INACEPTABLE	ALTA	EVITAR
Información falsa	1	LEVE	5	GRAVE	5	TOLERABLE	MEDIA	EVITAR
Incremento de cuentas incobrables	3	MEDIO	5	GRAVE	15	INACEPTABLE	ALTA	REDUCIR
PROCESO: Administración de Talento Humano								
Deficiencias en el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles atribuibles al personal de la entidad	3	MEDIO	5	GRAVE	15	INACEPTABLE	ALTA	REDUCIR
Inestabilidad Laboral	5	ALTO	3	MODERADO	15	INACEPTABLE	ALTA	REDUCIR
Limitados conocimientos o habilidades en el personal de la entidad	3	MEDIO	5	GRAVE	15	INACEPTABLE	ALTA	REDUCIR
Inseguridad Laboral	5	ALTO	5	GRAVE	25	INACEPTABLE	ALTA	REDUCIR

PROCESO: Administración Financiera								
Procedimientos contables no comunicados adecuadamente	3	MEDIO	3	MODERADO	9	TOLERABLE	MEDIA	EVITAR
Informes incompletos de Estados Financieros	5	ALTO	1	LEVE	5	ACEPTABLE	BAJO	EVITAR
Insuficientes controles de auditoría financiera	5	ALTO	5	GRAVE	25	INACEPTABLE	ALTA	EVITAR
PROCESO: Administración de la Plataforma Tecnológica								
Ataques al sistema informático	1	BAJO	5	GRAVE	5	TOLERABLE	MEDIA	REDUCIR
Ingreso de unidades USB infectadas	1	BAJO	3	MODERADO	3	ACEPTABLE	BAJA	REDUCIR
Fallas en el hardware	3	MEDIO	1	LEVE	3	ACEPTABLE	BAJA	REDUCIR
Insuficientes controles en el ingreso de datos en el software	5	ALTO	5	GRAVE	25	INACEPTABLE	ALTA	REDUCIR
Fallos en la conexión interna	1	BAJO	1	LEVE	3	ACEPTABLE	BAJA	REDUCIR
PROCESO: Eventos Externos								
Discontinuidad de las actividades	3	MEDIO	5	GRAVE	15	INACEPTABLE	ALTA	EVITAR
Colapso parcial o total de la infraestructura	5	ALTO	5	GRAVE	25	INACEPTABLE	ALTA	REDUCIR
Amenazas externas	5	ALTO	5	GRAVE	25	INACEPTABLE	ALTA	REDUCIR
Incumplimiento de contratos de terceros	3	MEDIO	5	GRAVE	15	INACEPTABLE	ALTA	REDUCIR
Incumplimiento de normas emitidas por los organismos de control	3	MEDIO	5	GRAVE	15	INACEPTABLE	ALTA	EVITAR

Elaboración: El investigador

De la tabla de matriz de riesgos se establecen el nivel de riesgo de los procesos administrativos de las principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito, entre los más críticos se cita los siguientes:

El proceso de Planificación estratégica y operativa muestra un nivel de riesgo alto, por lo que es necesario evitar la desorganización que existe en los procesos administrativos e identificar los procesos críticos para poder mitigarlos.

Es necesario reducir el riesgo en el proceso de Auditoria, para lo cual el Consejo de Vigilancia debe asumir su rol vigilancia y control con mayor pertinencia.

Los procesos de depósitos y retiros de ahorros requieren fundamentalmente definir adecuadamente sus procedimientos para evitar su riesgo.

Los procesos de precalificación, evaluación, liquidación y recuperación de créditos son de alto riesgo porque no definen adecuadamente sus procedimientos de crédito y cobranzas y como consecuencia de ello existe un incremento de cuentas con morosidad por lo que es necesario reducir el riesgo.

En el proceso Administración de Talento Humano, se tiene un alto riesgo operativo al presentar deficiencias en el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles atribuibles al personal de la entidad, inestabilidad e inseguridad laboral y personal con pocas competencias técnicas, por lo que se requiere tomar medidas al respecto.

De la misma manera, la administración financiera presenta insuficientes controles de auditoría financiera por lo que es necesario tomar las medidas pertinentes para evitar el riesgo.

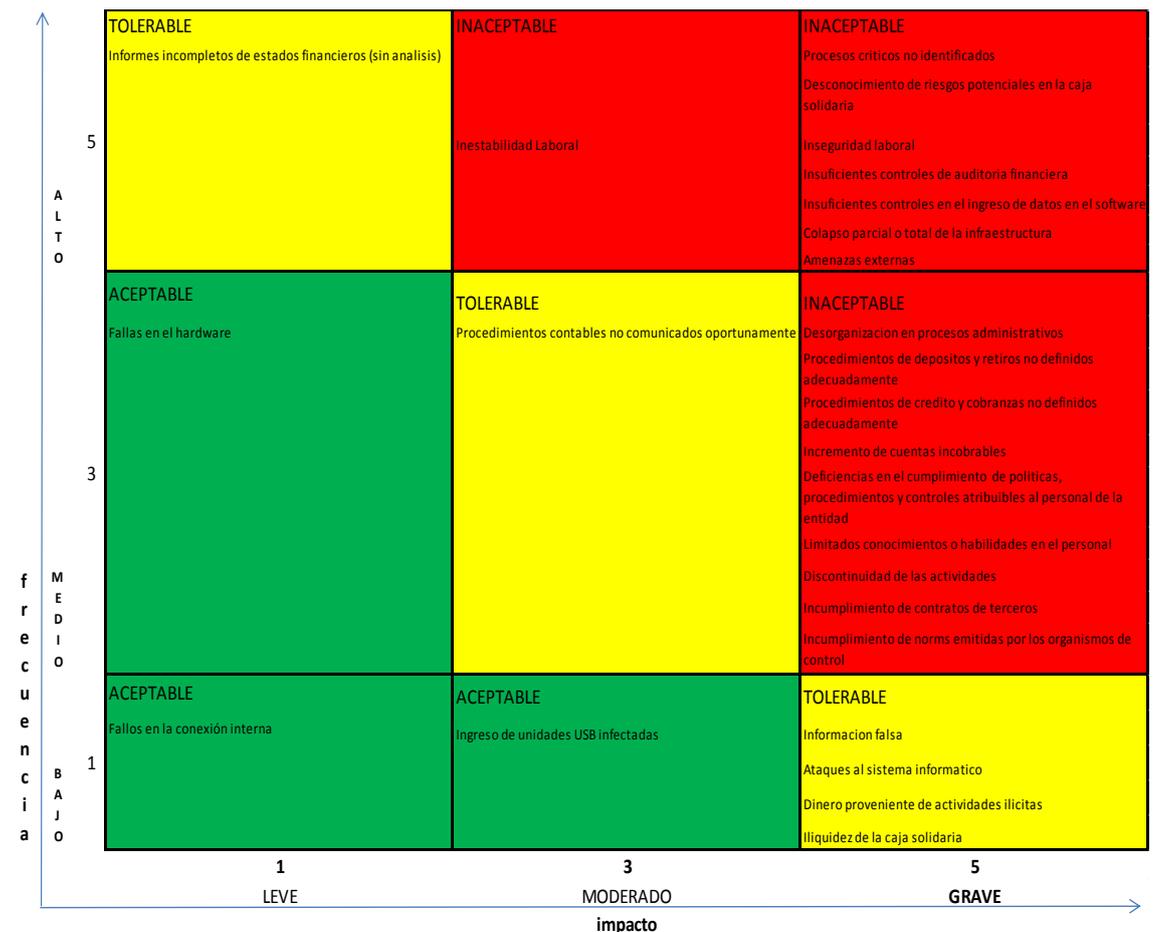
Con respecto a la administración de la plataforma tecnológica no presenta mayores riesgos en sus operaciones, tan solo debería mejorar los

controles en el ingreso de datos en el software utilizado por las principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi.

En lo que sí existe un alto riesgo operacional en estas dependencias es en los eventos externos por cuanto existen amenazas como desastres naturales, robos e incumplimiento de contratos de terceros que si no se toman las medidas pertinentes podría llevar a una discontinuidad de las operaciones de mencionadas entidades.

4.3.1.5. Ubicación de los riesgos en el mapa de riesgos

Gráfico N° 19
MAPA DE RIESGOS



Elaboración: El investigador

4.3.1.6. MANUAL DE REFERENCIAS

El manual de referencias es un resumen de los hallazgos generales encontrados en las cuatro Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito objeto de estudio, así como también de las acciones a tomar para minimizar los riesgos.

**Tabla N° 39
MANUAL DE REFERENCIAS**

RIESGO	VALORACION DEL RIESGO			PRIORIDAD	TIPO DE CONTROL	ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPONSABLE
	(P)	(I)	(P*I)				
PROCESO: Planificación Estratégica y operativa							
Desorganización en procesos administrativos	3	5	15	ALTA	EVITAR	Elaborar un manual de procedimientos administrativos	Consejo de Administración
Procesos críticos no identificados	5	5	25	ALTA	EVITAR	Elaborar Planes Estratégicos y Planes operativos anuales	Consejo de Administración
PROCESO: Auditoria							
Desconocimiento de riesgos potenciales en la caja solidaria	5	5	25	ALTA	REDUCIR	Identificar, evaluar y ejecutar un Plan de Mitigación de los riesgos de las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la Provincia de Cotopaxi	Consejo de Vigilancia
PROCESOS: Depósitos y Retiros de Ahorros							
Procedimientos de depósitos y retiros no definidos adecuadamente	3	5	15	ALTA	EVITAR	Incorporar en un manual de procedimientos administrativos la definición formal de políticas para un adecuado control, actualización y seguimiento de los procesos de depósitos y retiros	Consejo de Administración
Dinero proveniente de actividades ilícitas	1	5	5	MEDIA	EVITAR	Llenado del formulario de Licitud de fondos	Cajera
Il liquidez de la Caja Solidaria	1	5	5	MEDIA	REDUCIR	Poner techos máximos de retiros de los socios	Consejo de Administración

PROCESOS: Precalificación, evaluación, liquidación y recuperación del crédito

Procedimientos de crédito y cobranzas no definidos adecuadamente	3	5	15	ALTA	EVITAR	Incorporar en un manual de procedimientos administrativos la definición formal de políticas para un adecuado control, actualización y seguimiento de los procesos de crédito y cobranzas	Consejo de Administración
Información falsa	1	5	5	MEDIA	EVITAR	Verificación de la información que entrega el socio y su garante en el Buró de Crédito	Comité de Créditos
Incremento de cuentas incobrables	3	5	15	ALTA	REDUCIR	Establecer techos en el otorgamiento de créditos, fijar objetivos en la recuperación de cartera y realizar permanentemente el seguimiento a los créditos otorgados.	Comité de Créditos

PROCESO: Administración de Talento Humano

Deficiencias en el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles atribuibles al personal de la entidad	3	5	15	ALTA	REDUCIR	Elaborar un manual de funciones del personal que labora en las Cajas Solidarias	Consejo de Administración
Inestabilidad Laboral	5	3	15	ALTA	REDUCIR	Establecer procesos de incorporación, permanencia y desvinculación al desempeño del personal	Consejo de Administración
Limitados conocimientos o habilidades en el personal de la entidad	3	5	15	ALTA	REDUCIR	Establecer un sistema de evaluación al desempeño del personal	Consejo de Administración
Inseguridad Laboral	5	5	25	ALTA	REDUCIR	Establecer políticas de seguridad laboral	Consejo de Administración

PROCESO: Administración Financiera

Procedimientos contables no comunicados adecuadamente	3	3	9	MEDIA	EVITAR	Elaborar un manual de procedimientos contables	Contador
Informes incompletos de Estados Financieros	5	1	5	BAJO	EVITAR	Establecer cuadros mensuales permanentes de las cuentas	Contador

						contables y entregar a la Directiva los Estados Financieros con análisis y notas explicativas	
Insuficientes controles de auditoría financiera	5	5	25	ALTA	EVITAR	Realizar control financiero	Consejo de Vigilancia
PROCESO: Administración de la Plataforma Tecnológica							
Ataques al sistema informático	1	5	5	MEDIA	REDUCIR	Contratar un seguro para la información, generar los respaldos actualizados y realizar monitoreo permanente en el uso de dominios del sistema	Presidente de la caja Solidaria, Administrador de Plataforma Tecnológica
Ingreso de unidades USB infectadas	1	3	3	BAJA	REDUCIR	Implementar aplicaciones de seguridad (antivirus). Generar un instructivo para el uso de unidades móviles.	Administrador de Plataforma Tecnológica
Fallas en el hardware	3	1	3	BAJA	REDUCIR	Realizar un mantenimiento mensual de los equipos	Administrador de Plataforma Tecnológica
Insuficientes controles en el ingreso de datos en el software	5	5	25	ALTA	REDUCIR	El soporte técnico realice revisiones permanentes al Sistema	Presidente de la caja Solidaria.
Fallos en la conexión interna	1	1	3	BAJA	REDUCIR	Comprobar permanentemente las conexiones eléctricas internas	Presidente de la caja Solidaria.
PROCESO: Eventos Externos							
Discontinuidad de las actividades	3	5	15	ALTA	EVITAR	Plan de Contingencia: Adquisición de una fuente alternativa de energía en caso de cortes de luz	Consejo de Administración
Colapso parcial o total de la infraestructura	5	5	25	ALTA	REDUCIR	Plan de Contingencia en caso de catástrofe natural: Disponer de otro lugar físico seguro para el custodio de los recursos.	Consejo de Administración

Amenazas externas	5	5	25	ALTA	REDUCIR	Contratación de Seguridad física y electrónica. Disponer de segundas cajas fuertes de seguridad	Consejo de Administración
Incumplimiento de contratos de terceros	3	5	15	ALTA	REDUCIR	Contar con asesoría legal permanentemente	Consejo de Administración
Incumplimiento de normas emitidas por los organismos de control	3	5	15	ALTA	EVITAR		Consejo de Administración

Elaboración: El investigador

4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el objeto de comprobar la hipótesis planteada en el presente proyecto de investigación se empleó la prueba estadística Chi-cuadrado que es un método útil para probar la hipótesis relacionada con la diferencia entre el conjunto de frecuencias observadas en una muestra y el conjunto de frecuencias teóricas y esperadas de la misma muestra.

Para su cálculo se aplicara la siguiente formula::

$$\chi^2 = \sum (f_o - f_e)^2 / f_e.$$

En donde:

χ^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

f_o = Frecuencia observada de realización de un acontecimiento determinado.

f_e = Frecuencia esperada o teórica.

Se consideró un margen de error del 5%, o lo que es lo mismo un nivel de confianza de 0.05 con el que se buscan los datos en la tabla chi-cuadrado.

El grado de libertad se obtendrá a través de la formula.

$$G1 = (f-1) (c-1)$$

Dónde:

G1= Grado de libertad

f= Filas

c= Columnas.

Para obtener el chi-cuadrado según la tabla se buscó el grado de libertad y el nivel de confianza y así se obtuvo el chi-cuadrado tabla (χ^2_t) que se compara con el chi-cuadrado calculado (χ^2_c).

HIPOTESIS

Hipótesis de Trabajo

Los procesos administrativos de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito pertenecientes a la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi si se relacionan con la gestión de riesgo operativo.

Hipótesis Nula:

Los procesos administrativos de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito pertenecientes a la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi NO se relacionan con la gestión de riesgo operativo.

Variable independiente: Procesos Administrativos

Variable dependiente: Gestión de riesgo operativo

Preguntas:

1. Considerando la situación actual de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito y las medidas de control implementadas, cuáles de los factores de riesgos consideraría que son importantes?
 - Deficiencias en el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles atribuibles al personal de la entidad
2. ¿En qué nivel de importancia considera que la entidad pueda contar con un proceso formal de gestión de riesgos operativos?

A continuación se procede a relacionar estas interrogantes con la finalidad de comprobar su consistencia y por ende aprobar la hipótesis alternativa.

Tabla N° 40

**Tabla de contingencia
NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO RELACIONADO A LAS PERSONAS * NIVEL DE IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN PROCESO DE GESTION DE RIESGOS**

			Nivel de importancia de contar con un proceso formal de gestión de riesgos			Total
			import	poco impor		
Deficiencias en el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles atribuibles al personal de la entidad	importante	fo	6	0		6
		fe	4,5	1,5		6,0
	poco importante	fo	0	2		2
		fe	1,5	,5		2,0
Total		fo	6	2		8
		fe	6,0	2,0		8,0

fo	fe	$X^2 = \sum (fo - fe)^2 / fe.$
6	4,50	0,5
0	1,50	1,5
0	1,50	1,5
2	0,50	4,5
	chi	8

$$x^2c = 8$$

$$G1 = (2-1) (2-1) = 1$$

Nivel de Confianza = 0.05

De acuerdo a este criterio se determinó si el $X^2_c = 8$ es mayor o igual que el $X^2_t = 3.841$ se aceptó la hipótesis de trabajo y se rechazó la hipótesis nula, es decir: Los procesos administrativos de las principales cajas solidarias de ahorro y crédito pertenecientes a la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi si se relacionan con la gestión de riesgo operativo.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Luego de desarrollar el trabajo de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi , no realizan a su interno una gestión por procesos y gestión de riesgos, por lo que para analizar los riesgos fue necesario que los principales actores identifiquen los macroprocesos, procesos, subprocesos agrupados en procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
2. Con la aplicación de la gestión de riesgos operativos se identificaron los principales riesgos en los procesos implícitos de: Planificación Estratégica y operativa, vigilancia y control, captación de recursos, otorgamiento y recuperación de créditos, gestión de recursos humanos, gestión de recursos financieros y gestión de recursos tecnológicos
3. Los hallazgos encontrados con un nivel de riesgo alto son: La falta de una Planificación Estratégica y Operativa, falta de un control y auditoria pertinente por el Consejo de Vigilancia, definición inadecuada tanto en los procedimientos en depósitos y retiros como en el otorgamiento crédito y cobranzas, deficiencias en el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles atribuibles al personal de la entidad, inestabilidad e inseguridad laboral, insuficientes controles de auditoría financiera, insuficiente

control en el ingreso de datos en el software utilizado por las principales Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito de la UCABANPE de la provincia de Cotopaxi.

4. A demás de los riesgos internos se identificaron riesgos externos a las Entidades objeto de la investigación focalizadas en amenazas externas como desastres naturales, robos e incumplimiento de contratos de terceros.
5. A través de la aplicación de la matriz de riesgos se pudo establecer la valoración del riesgo operativo en los procesos administrativos, estableciéndose los tipos de control a desarrollarse en las entidades analizadas.
6. Se ha establecido un manual de referencias que permitirá a través de controles mitigar los riesgos existentes en las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito objeto del estudio, tomando en cuenta las acciones a tomar con fines de mejoramiento.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Es necesario que las cuatro Cajas Solidarias establezcan las condiciones necesarias para la aplicación inmediata de gestión de procesos al interior de sus instalaciones porque los riesgos inherentes observados podrían afectar la continuidad de sus negocios.
2. Es fundamental que las 4 entidades organicen de mejor manera sus procesos internos y su desarrollo, para lo cual deberían inmediatamente proceder a la elaboración de una Planificación

Estratégica y ejecución de planes operativos, generar un mejor control de los procesos por parte del Consejo de Vigilancia, elaborar un manual de procedimientos administrativos en el cual se defina adecuadamente las políticas de control y seguimiento de los procesos de depósitos y retiros, de crédito y cobranzas, de procedimientos contables. Es necesario que las entidades establezcan procesos adecuados de incorporación, permanencia y desvinculación de personal que garantice su estabilidad y seguridad laboral. Es fundamental que se pueda contar con la asistencia permanente de un soporte técnico informático que garantice la integridad, disponibilidad, seguridad y confidencialidad de la información interna de las Cajas Solidarias.

3. Se recomienda el establecimiento de un plan de contingencia ante posibles eventos externos como: incendios, catástrofes naturales, fallas eléctricas, robo o fraude.
4. Generar en los directivos la cultura de aplicación de gestión de riesgos, que permita identificar, evaluar y ejecutar un Plan de mitigación de los riesgos en las entidades objeto de la investigación.
5. Evaluar permanentemente los resultados alcanzados en el manual de referencias, lo que permitirá ir mejorando los procesos administrativos en las Cajas Solidarias.

Referencias

Fuentes Bibliográficas

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría General y Proceso Administrativos*. México, D. F: McGRAW.HILL
- Beas, A. (1993). *Organización y Administración de Empresas*. Madrid. Edic. McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las organizaciones*, México: Pearson Educación.
- Cabrera, D. *Importancia de la administración de riesgos*
- Cabrera, L & Figueroa, K. (2012). *Análisis del sistema de las cajas de ahorro y crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo" oficina Nabón en el año 2012*. Tesis de Pregrado.
- Chandi, S. (2013). *Manual de procedimientos administrativos, financieros y contables para las cajas solidarias de ahorro y crédito: Cachaco, San Agustín, Nuevo Amanecer, Nueva Semilla, Dios es amor y Ecanor, en los cantones Otavalo e Ibarra, de la provincia de Imbabura*. Tesis de Pregrado.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Coba, D (2012). *Diseño e implementación de un sistema de información gerencial SIG de gestión, análisis y monitoreo financiero en las Cajas Comunitarias de Ahorro y Crédito Socias de la Cooperativa Mujeres Unidas*. Tesis de Pregrado.

- Código monetario y financiero (2014)
- Código orgánico de la producción comercio e inversiones (2010)
- Código orgánico organización y descentralización (2010)
- Comité de supervisión bancaria de Basilea, 2003
- Constitución Política de la República del Ecuador (2008).
- Corporación nacional de finanzas populares y solidarias. (2015)
Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el buen vivir en Ecuador. Quito.
- Fernández, M. *Propuesta de un sistema de administración del riesgo operativo aplicado a la empresa Jaher, matriz Cuenca.* (2010). Tesis de Posgrado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas con mención en Finanzas, Universidad de Cuenca, Cuenca.
- Funcas (2009), VIII Curso de Experto en Dirección de Entidades Financieras: *Documento de estudio*
- González, A; Longres, C; Pando, M. *La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del Control Interno.*
- Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario (2011).
- Maldonado, José. (2015). *Gestión de Procesos.*
- Muñiz, Luis. *Como implementar un sistema de control de gestión en la práctica* (2003). Tercera edición.

- Naranjo, C (2011). *Reformas Legislativas en el Derecho Social y Solidario Iberoamericano*. Memorias: I Semana Internacional de la Economía Social y Solidaria. Editorial Fundación Divina Pastora.
- Ochoa, V y Pineda, P. (2015). *Evaluación de Riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda. Gualaquiza en el periodo 2013 -2014*. Cuenca. Tesis de Pregrado de Contabilidad Superior y Auditoría, Universidad de Cuenca, Cuenca.
- Ochoa, E. (2012). *Cuaderno de ideas: Economía popular y empleo en el Ecuador*.
- Ortiz, V. (2015). *Levantamiento de Procesos Financieros y Fortalecimiento del Sistema de Contabilidad en la Caja de Ahorro y Crédito "El Belén" de la Parroquia Pastocalle, Provincia de Cotopaxi*. Tesis de Pregrado de Ingeniería en Finanzas y Auditoría C.P.A., Universidad de las Fuerzas Armadas, Latacunga.
- Pesantez, I. (2014). *Evaluación de Riesgos operativos e implementación de un plan de contingencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo*. Cuenca. Tesis de Maestría en Contabilidad y Auditoría. Universidad de Cuenca, Cuenca.
- Posada, F. (2012). *Identificación de una metodología de medición del riesgo operativo utilizando redes bayesianas*. Colombia. Tesis de Maestría en Ingeniería Administrativa énfasis en Ingeniería Financiera, Universidad Nacional de Colombia, Medellín.
- Ramírez, J. (2015). *Levantamiento de Procesos Financieros y Fortalecimiento del Sistema de Contabilidad en la Caja de Ahorro y*

Crédito "Divino Niño" de la Parroquia Mulalo, Provincia de Cotopaxi.
Tesis de Pregrado de Ingeniería en Finanzas y Auditoría C.P.A.,
Universidad de las Fuerzas Armadas, Latacunga.

- Reglamento a la ley orgánica de la economía popular y solidaria 2012.
- Reglamento general de la UCABANPE.
- Revista Ekos (2014)
- Rodríguez, F. (2010). *Artículo: El Riesgo Operativo*
- Ruilova, J y Paguay, S (2013). *Diseño de un modelo administrativo y financiero para la creación de cajas de ahorro y crédito comunitarias.* Tesis de Pregrado.
- Salguero, T. (2015). *Levantamiento de Procesos Financieros y Fortalecimiento del Sistema de Contabilidad en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito "Nueva Esperanza" de la Parroquia Pastocalle, Provincia de Cotopaxi.* Tesis de Pregrado de Ingeniería en Finanzas y Auditoría C.P.A., Universidad de las Fuerzas Armadas, Latacunga.
- Sarango, M. (2015). *Gestión de Riesgo Operativo: Diseño de una metodología para su identificación y propuesta de planes de acción en Cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, miembros de una organización representativa.* Tesis de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). *Normas para la Administración Integral de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales*

- Viteri, L. (2015). *Levantamiento de Procesos Financieros y Fortalecimiento del Sistema de Contabilidad en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito "Nueva Vida" de la Parroquia Pastocalle, Provincia de Cotopaxi*. Tesis de Pregrado de Ingeniería en Finanzas y Auditoría C.P.A., Universidad de las Fuerzas Armadas, Latacunga.
- Viteri, S. (2013). *Diseño de un sistema de gestión administrativo basado en el análisis de riesgo operativo del sector de cooperativas: caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Pro-desarrollo en la ciudad de Quito*. Tesis de Pregrado de Ingeniería Comercial con especialización en Contabilidad y Auditoría, Universidad Politécnica Salesiana, Quito.

Referencias en Línea

- Dávila, G; Ortiz F.(2013). *Cuantificación del riesgo operacional mediante el uso de redes bayesianas*. Extraído 12 de Enero del 2016 desde <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/11.06.pdf> .
- Bancoomeva. *Sistema de Administración de Riesgo Operativo*. Extraído el 15 de enero del 2016 desde www.bancoomeva.com.co/descargar.php?id=6428.
- Quality & Performance Management Software. *La gestión de procesos como estrategia de mejora de la calidad*. Extraído 30 de enero del 2016 desde <https://www.isotools.org/tag/gestion-por-procesos/>

ANEXOS

GUIA DE OBSERVACION

GUIA DE OBSERVACION DE LOS PROCESOS DE LA CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CREDITO.....

Objetivo: Identificar los hallazgos críticos en los procesos administrativos internos y externos de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito

COMPONENTE: PROCESOS INTERNOS

SUBCOMPONENTE: PROCESOS DE DIRECCION

N o.	PREGUNTAS	RESPUE STAS	
		SI	NO
1	Disponibilidad de una estructura orgánica definida		
2	Existencia de un manual de procedimientos que defina el proceso administrativo		
3	Existencia de Planificación Estratégica para el desarrollo de las actividades administrativas		
4	Existencia de Plan Operativo Anual		
5	Cumplimiento total de las actividades establecidas en el plan operativo anual		
6	Existencia de políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico sobre las operaciones y actividades que desarrolla la Caja		
7	Existencia de un Consejo de Vigilancia que controle sus operaciones internas		
8	Supervisión de los procesos internos por el Consejo de Vigilancia		
9	Corrección oportuna de las deficiencias detectadas mediante la supervisión		
10	Existencia de una guía de control de riesgos operativos		

COMPONENTE: PROCESOS INTERNOS
SUBCOMPONENTE: DEPOSITOS Y RETIROS

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	Existencia de un manual de procedimientos para depósitos y retiros		
2	Verificación del monto del depósito y el nombre del titular de la cuenta en la que se va a depositar		
3	Impresión del comprobante de depósito con su respectiva copia del deposito		
4	Elaboración del formulario de declaración de licitud de fondos en caso de que el depósito supera el monto máximo del establecido en la ley contra el delito de lavado de activo		
5	Proceso de verificación en la identificación del socio que va a realizar los retiros		
6	Solicitud de la libreta de ahorros como documento obligatorio para retirar los fondos		
7	Establecimiento de montos máximos de retiros diarios por razones de liquidez		
8	Verificación de documentos de un tercero en caso de retiro de depósitos autorizados por el titular		
9	Ejecución de cierres de caja al final del día		
10	Proceso de descuento al personal encargado de caja en caso de faltante en la caja		

COMPONENTE: PROCESOS INTERNOS
SUBCOMPONENTE: CREDITO Y COBRANZAS

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	Existencia de un manual de procedimientos para el proceso de crédito y cobranza		
2	Verificación total de los requisitos para un crédito		
3	Existencia de un Comité de Crédito		
4	Disposición de niveles de aprobación para el otorgamiento de créditos		
5	Disposición de SCORING DE CRÉDITO para el otorgamiento de crédito a los socios		
6	Calificación de los créditos basados en información de la Central de Riesgos		
7	Existencia de proceso de seguimiento a los créditos otorgados		
8	Ejecución de control mensual de cobros realizados a los socios		
9	Notificación a los socios en mora los valores a cancelar		
10	Existencia de personal encargado del cobro de cartera vencida		

COMPONENTE: PROCESOS INTERNOS
SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	Existencia de un manual de procedimientos contables		
2	Existencia de un Contador de la Entidad		
3	Realización de manera mensual el cuadro de las cuentas de balance		
4	Preparación y entrega a la directiva de los estados contables acompañados de un análisis y comentarios apropiados		
5	Existencia de software contable adecuado para el manejo de la información		
6	Ejecución permanente de auditoría financiera		
7	Revisiones y análisis de los estados financieros de la caja solidaria por parte del Consejo de Vigilancia		
8	Documentación cuentan con firmas de respaldo y responsabilidad de manera que sustentan la transacción		

COMPONENTE: PERSONAS

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	Existencia de manual de funciones para el personal que labora en la Caja Solidaria		
2	Definición clara de las funciones que debe realizar cada Cargo		
3	Existencia de procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal		
4	Existencia de un sistema de evaluación de desempeño del personal		
5	Existencia de políticas de seguridad laboral		
6	Existencia de estabilidad laboral		
7	Existencia de programas de capacitación para los funcionarios		
8	Existencia de difusión y comunicación de las políticas institucionales al personal de la Caja Solidaria		
9	Existencia de políticas preventivas en caso de fraudes originado por las personas que laboraran en la Caja Solidaria		
10	Existencia de rotación de cargos en las funciones operativas de la caja solidaria		

COMPONENTE: TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
1	Sistemas de información computarizados y actualizados		
2	Distribución de equipos y herramientas adecuados para el flujo del trabajo		
3	Disposición de materiales y el equipo necesario para realizar su trabajo		
4	Estado adecuado de los equipos		
5	Existencia de un departamento interno para soporte técnico de las TI		
6	Existencia de controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad, seguridad y confidencialidad de la información		
7	Existencia de personal encargado de otorgar autorización de accesos, que defina las facultades y atributos de los usuarios, desde el registro, modificación y eliminación de los mismos		
8	Disposición de software contable adecuado para el manejo de la información		
9	Sistema informático adecuado para el flujo permanente de información financiera sin interrupciones		
10	Condiciones adecuadas de las instalaciones de la caja solidaria para la prestación de sus servicios		

COMPONENTE: EVENTOS EXTERNOS

No.	PREGUNTAS	EL BELEN RESPUESTAS	
		SI	NO
1	Existencia de planes de contingencia en caso de que la energía eléctrica falle		
2	Existencia de procedimientos en casos de catástrofes naturales		
3	Establecimiento de medidas preventivas ante amenazas externas: fraude externo, asalto o robo		
4	Existencia de asesoramiento jurídico permanente, que brinde su apoyo en el caso de incumplimiento de contratos por parte de terceros		
5	Existencia de personal responsable de revisar y comunicar inmediatamente la emisión o las reformas de las políticas o normas emitidas por los Organismos de control		

ENCUESTAS A APLICARSE

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DE LA CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CRÉDITO

OBJETIVO: Medir el nivel de gestión a la mitigación del riesgo operacional de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito

INSTRUCCIONES: Marque con una X en el casillero que usted considere adecuado.

Cargo que desempeña en la Entidad: _____

1. APLICACION DE RIESGOS OPERATIVOS

1.1. ¿Conoce si se aplica en la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito algún proceso de gestión de riesgos operativos?

SI..... NO.....

1.2. ¿En qué nivel de importancia considera que la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito pueda contar con un proceso formal de gestión de riesgos operativos?

1. Importante
2. Poco importante

2. NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE RIESGO

2.1. ¿Considerando la situación actual de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito y las medidas de control implementadas, cuáles de los factores de riesgos consideraría que son importantes? Se solicita tomar en cuenta los siguientes niveles de importancia.

1. Importante
2. Poco importante

Relacionados a las personas

ACTIVIDAD	1	2
Limitada difusión y comunicación de las políticas institucionales al personal		
Escaso cumplimiento de políticas y procedimientos por parte del personal de la entidad		
Fraudes internos identificados en el último año		
Segregación de funciones inadecuada		
Conocimientos limitados en el personal de la entidad		
Personal inconforme con prácticas de contratación y seguridad laboral inadecuadas.		

RELACIONADO A LOS PROCESOS

ACTIVIDAD	1	2
	Procesos no definidos o no comunicados	
Procesos no revisados ni actualizados permanentemente		
Procesos críticos no identificados		
Desconocimiento de los procesos por parte del personal		

RELACIONADOS A LOS SISTEMAS INTERNOS

ACTIVIDAD	1	2
	Limitada disponibilidad de recursos y materiales en relación al volumen de operaciones	
Errores en la información contable atribuibles a sistemas automatizados		
Errores en el desarrollo e implantación de sistemas de información		
Fallas en la seguridad de los sistemas de información		
Inexistencia de planes de contingencia y de continuidad de la entidad		
Falta disponibilidad de información oportuna		

RELACIONADOS A LOS EVENTOS EXTERNOS

ACTIVIDAD	1	2
	Robos	
Desastres (incendios, sismos, erupciones, etc)		
Cambios en las regulaciones legales vigentes		
Indemnizaciones a terceros (clientes, proveedores)		
Fallas originadas en servicios provistos por terceros.		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS A APLICARSE

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CRÉDITO

OBJETIVO: Medir el nivel de gestión a la mitigación del riesgo operacional de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito

INSTRUCCIONES: Marque con una X en el casillero que usted considere adecuado.

Cargo que desempeña en la Entidad: _____

1. APLICACION DE RIESGOS OPERATIVOS

1.1. ¿Se aplicado en la entidad algún proceso de gestión de riesgos operativos?

SI..... NO.....

1.2. ¿La entidad cuenta con procesos administrativos que permitan desarrollar las actividades operativas de manera adecuada?

Relacionados a los procesos

FACTORES DE RIESGOS PROCESOS	SI	NO
Procesos establecidos de acuerdo a las estrategias y políticas de la entidad.		
Estructura de procesos en Gobernantes, operativos y de soporte		
Implementación de mecanismos que contribuyan a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en peligro la continuidad de la entidad y sus operaciones		

RELACIONADOS A LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

FACTORES DE RIESGOS PROCESOS	SI	NO
Proceso de riesgo operativo		
Ambiente de control		
Identificación de eventos críticos		
Herramientas técnicas de autoevaluación de eventos de riesgo operativo		
Base de datos de eventos de pérdida		
Revisiones de Auditoria Interna		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN