

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL

TEMA:

“EL RIESGO OPERATIVO Y SU IMPACTO EN EL ESTADO DE RESULTADOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO - SEGMENTO UNO (CON CASA MATRIZ EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA)”

Trabajo de Titulación

Previo a la obtención del Grado Académico de Magister en

Administración Financiera y Comercio Internacional

Autora: Ing. Diana Priscila Ortega Romero

Director: Dr. Lenyn Geovanny Vásquez Acuña, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2015

AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Licenciado Daniel Eriel Izquierdo García Magister, Abogada Anita Lucía Labre Salazar Magister, Doctora Myrian del Rocío Manjarrés Vásquez Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“EL RIESGO OPERATIVO Y SU IMPACTO EN EL ESTADO DE RESULTADOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO - SEGMENTO UNO (CON CASA MATRIZ EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA)”**, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Diana Priscila Ortega Romero, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional.

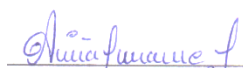
Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



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



Lic. Daniel Eriel Izquierdo García, Mg.
Miembro del Tribunal



Ab. Anita Lucía Labre Salazar, Mg
Miembro del Tribunal



Dra. Myrian del Rocío Manjarrés Vásquez, Mg
Miembro del Tribunal

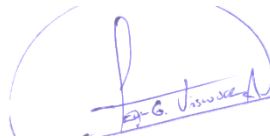
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el proyecto de investigación con el tema: “**EL RIESGO OPERATIVO Y SU IMPACTO EN EL ESTADO DE RESULTADOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO - SEGMENTO UNO (CON CASA MATRIZ EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA)**”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Diana Priscila Ortega Romero Autora, bajo la Dirección del Doctor Lenyn Geovanny Vásconez Acuña Magister, Director del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....
Ing. Diana Priscila Ortega Romero

AUTORA



.....
Dr. Lenyn Geovanny Vásconez Acuña, Mg.

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.



.....
Ing. Diana Priscila Ortega Romero

c.c. 1804375648

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi familia, en especial a mi madre Merceditas y a mi hermano Vini quienes han sido pilares fundamentales, por su apoyo incondicional y por su infinita ayuda a lo largo de todo el camino.

Diana Priscila Ortega Romero

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento eterno a mi Dios, a la Virgencita y al Niño Jesús, porque supieron acompañarme en los momentos más difíciles y me permitieron culminar con éxito este recorrido.

Diana Priscila Ortega Romero

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES

Portada	i
Al Consejo de Posgrado	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Derechos de Autor	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Índice General de Contenidos.....	vii
Índice de Gráficos	xii
Índice de Cuadros.....	xiv
Resumen Ejecutivo	xvii
Executive Summary	xix
Introducción	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.1.1 Macrocontextualización.....	3
1.2.1.2 Mesocontextualización.....	5
1.2.1.3 Microcontextualización.....	6
1.2.2 Análisis crítico	8
1.2.3 Prognosis	10
1.2.4 Formulación del problema.....	10
1.2.5 Preguntas directrices	11
1.2.6 Delimitación	11
1.3 Justificación	12

1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo general	14
1.4.2 Objetivos específicos	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos.....	15
2.2 Fundamentación filosófica	24
2.3 Fundamentación legal.....	26
2.4 Categorías fundamentales	29
2.4.1 Marco conceptual de la variable independiente	32
2.4.2 Marco conceptual de la variable dependiente	51
2.5 Hipótesis	71
2.6 Señalamiento de variables.....	71
2.6.1 Variable independiente	71
2.6.2 Variable dependiente	71

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación	72
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	73
3.2.1 Investigación de campo	73
3.2.2 Investigación bibliográfica – documental	74
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	75
3.3.1 Investigación exploratoria	75
3.3.2 Investigación descriptiva	76
3.4 Población y muestra	77
3.4.1 Población	77
3.5 Operacionalización de variables	79

3.6 Recolección de información	81
3.6.1 Plan para la recolección de información	81
3.7 Procesamiento y análisis	82
3.7.1 Plan de procesamiento de información	82
3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados	83

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de los resultados	84
4.2 Verificación de la hipótesis	135

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	139
5.2 Recomendaciones	141

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos	143
6.2 Antecedentes de la propuesta	145
6.3 Justificación	147
6.4 Objetivos	149
6.4.1 Objetivo general	149
6.4.2 Objetivos específicos	149
6.5 Análisis de factibilidad	149
6.5.1 Económico - financiera	149
6.5.2 Tecnológica	150
6.5.3 Organizacional	150

6.5.4 Socio - cultural	150
6.5.5 Legal	150
6.6 Fundamentación	151
6.6.1 Matriz de riesgos	151
6.6.2 Ventaja de las matrices de riesgos	152
6.6.3 Conceptos clave para la matriz de riesgo operativo	153
6.6.4 Factores de riesgo operativo	154
6.6.4.1 Procesos	155
6.6.4.2 Personas	156
6.6.4.3 Tecnología	157
6.6.4.4 Eventos externos	158
6.6.5 Tipos de eventos de riesgos	158
6.6.6 Especificaciones de la matriz de riesgos	159
6.6.7 Mapa de riesgos	162
6.6.8 Ventaja del mapa de riesgos	164
6.6.9 Condiciones para implementación del mapa de riesgos	165
6.6.10 Indicadores de riesgo clave	165
6.6.11 Desafíos de los indicadores de riesgo clave	166
6.7 Metodología o modelo operativo	167
6.7.1 Fase I. Diseño de matrices de riesgo	173
6.7.1.1 Detección del riesgo operativo	173
6.7.1.2 Reporte de eventos de riesgo	175
6.7.1.3 Construcción de las matrices de riesgo operativo	176
6.7.1.3.1 Matriz de riesgos operativos	176
6.7.1.3.2 Matriz de panorama de riesgos	194
6.7.2 Fase II. Elaboración del mapa de riesgos	200
6.7.3 Fase III. Definición de indicadores de riesgo clave	203
6.7.3.1 Construcción de indicadores de riesgo clave	203
6.7.3.2 Definición de indicadores de riesgo clave para los principales departamentos	208
6.7.4 Fase IV. Socialización de herramientas	216

6.8 Administración	217
6.9 Monitoreo y evaluación	218
Bibliografía	219
Anexos	238

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1 Árbol de problemas	8
Gráfico N° 2.1 Superordinación conceptual	29
Gráfico N° 2.2 Subordinación conceptual	30
Gráfico N° 4.1 Conocimiento sobre riesgos financieros.....	85
Gráfico N° 4.2 Capacitaciones sobre riesgos	87
Gráfico N° 4.3 Prioridad de los riesgos	88
Gráfico N° 4.4 Reporte de eventos de riesgo	89
Gráfico N° 4.5 Conocimiento de riesgo operativo	91
Gráfico N° 4.6 Elaboración de matrices de riesgos.....	92
Gráfico N° 4.7 Causales de riesgo operativo	93
Gráfico N° 4.8 Gestión del riesgo operativo	94
Gráfico N° 4.9 Cultura de riesgos en el personal.....	95
Gráfico N° 4.10 Incentivos al personal para reporte de riesgos.....	97
Gráfico N° 4.11 Existencia de diagramas de flujo	99
Gráfico N° 4.12 Mejoramiento de los controles en los procesos.....	100
Gráfico N° 4.13 Ejecución de procesos	101
Gráfico N° 4.14 Conocimiento de procesos críticos.....	102
Gráfico N° 4.15 Fallas en los procesos.....	104
Gráfico N° 4.16 Ejecución de reprocesos	105
Gráfico N° 4.17 Aplicación de mejoramiento continuo.....	106
Gráfico N° 4.18 Cursos de capacitación	107
Gráfico N° 4.19 Capacitaciones para el personal	108
Gráfico N° 4.20 Pérdidas monetarias por errores del talento humano .	110
Gráfico N° 4.21 Personas – factor de riesgo operativo	111
Gráfico N° 4.22 Tecnología como riesgo operativo	113

Gráfico N° 4.23 Caídas del sistema.....	115
Gráfico N° 4.24 Eventos externos como riesgo operativo.....	117
Gráfico N° 4.25 Eventos externos que afectan a la Institución	118
Gráfico N° 4.26 Plan de Continuidad para eventos externos	120
Gráfico N° 4.27 Pruebas al Plan de Continuidad	121
Gráfico N° 4.28 Pérdidas por riesgo operativo	122
Gráfico N° 4.29 Materialización de riesgos en el Estado de Resultados	123
Gráfico N° 4.30 Provisiones por riesgo operativo	124
Gráfico N° 4.31 Aplicación de indicadores de riesgo clave	125
Gráfico N° 4.32 Variación de los ingresos totales de las Cooperativas	132
Gráfico N° 4.33 Variación de provisiones de las COAC.....	133
Gráfico N° 4.34 Variación partida “Otros Gastos”	134
Gráfico N° 4.35 Variación partida “Otras Pérdidas Operacionales”	134
Gráfico N° 4.36 Representación gráfica de verificación de hipótesis....	137
Gráfico N° 6.1 Modelo de Mapa de Riesgos.....	164
Gráfico N° 6.2 Matriz de calificación de riesgo	164
Gráfico N° 6.3 Elaboración mapa de riesgos (paso 1).....	200
Gráfico N° 6.4 Elaboración mapa de riesgos (paso 2).....	201
Gráfico N° 6.5 Mapa de Riesgos.....	202

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 3.1. Jefes Departamentales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua)	78
Cuadro N° 3.2. Variable independiente: Riesgo Operativo	79
Cuadro N° 3.3. Variable dependiente: Estado de Resultados.....	80
Cuadro N° 4.1. Conocimiento sobre riesgos financieros	85
Cuadro N° 4.2. Capacitaciones sobre riesgos.....	87
Cuadro N° 4.3. Prioridad de los riesgos	88
Cuadro N° 4.4. Reporte de eventos de riesgo.....	89
Cuadro N° 4.5. Conocimiento de riesgo operativo	91
Cuadro N° 4.6. Elaboración de matrices de riesgos.....	92
Cuadro N° 4.7. Causales de riesgo operativo	93
Cuadro N° 4.8. Gestión del riesgo operativo	94
Cuadro N° 4.9. Cultura de riesgos en el personal	95
Cuadro N° 4.10. Incentivos al personal para reporte de riesgos	97
Cuadro N° 4.11. Existencia de diagramas de flujo	99
Cuadro N° 4.12. Mejoramiento de los controles en los procesos.....	100
Cuadro N° 4.13. Ejecución de procesos.....	101
Cuadro N° 4.14. Conocimiento de procesos críticos.....	102
Cuadro N° 4.15. Fallas en los procesos	104
Cuadro N° 4.16. Ejecución de reprocesos	105
Cuadro N° 4.17. Aplicación de mejoramiento continuo	106
Cuadro N° 4.18. Cursos de capacitación	107
Cuadro N° 4.19. Capacitaciones para el personal	108

Cuadro N° 4.20. Pérdidas monetarias por errores del talento humano .	110
Cuadro N° 4.21. Personas – factor de riesgo operativo	111
Cuadro N° 4.22. Tecnología como riesgo operativo.....	113
Cuadro N° 4.23. Caídas del sistema	115
Cuadro N° 4.24. Eventos externos como riesgo operativo	117
Cuadro N° 4.25. Eventos externos que afectan a la Institución	118
Cuadro N° 4.26. Plan de Continuidad para eventos externos	120
Cuadro N° 4.27. Pruebas al Plan de Continuidad	121
Cuadro N° 4.28. Pérdidas por riesgo operativo.....	122
Cuadro N° 4.29. Materialización de riesgos en el Estado de Resultados	123
Cuadro N° 4.30. Provisiones por riesgo operativo	124
Cuadro N° 4.31. Aplicación de indicadores de riesgo clave	125
Cuadro N° 4.32. Análisis de tendencias de Estado de Resultados (2012-2014).....	127
Cuadro N° 4.33. Frecuencias observadas.....	136
Cuadro N° 4.34. Frecuencias esperadas	136
Cuadro N° 4.35. Cálculo del Chi Cuadrado (X^2)	137
Cuadro N° 6.1. Costo de la propuesta.....	144
Cuadro N° 6.2. Probabilidad.....	160
Cuadro N° 6.3. Parámetros de probabilidad.....	160
Cuadro N° 6.4. Impacto.....	160
Cuadro N° 6.5. Parámetros de impacto.....	161
Cuadro N° 6.6. Exposición	161
Cuadro N° 6.7. Parámetros de exposición	162
Cuadro N° 6.8. Probabilidad (Matriz)	181
Cuadro N° 6.9. Parámetros de probabilidad (Matriz)	181

Cuadro N° 6.10 Impacto (Matriz).....	181
Cuadro N° 6.11 Parámetros de impacto (Matriz)	182
Cuadro N° 6.12 Niveles de riesgo (Matriz).....	183
Cuadro N° 6.13 Matriz de riesgo operativo	186
Cuadro N° 6.14 Riesgo matriz de panorama.....	196
Cuadro N° 6.15 Matriz de panorama de riesgos	199
Cuadro N° 6.16 Elaboración mapa de riesgos (paso 3)	202
Cuadro N° 6.17 Niveles de riesgo para KRI.....	206
Cuadro N° 6.18 (KRI) – Departamento de Talento Humano	209
Cuadro N° 6.19 (KRI) – Departamento de Créditos y Cobranzas	210
Cuadro N° 6.20 (KRI) – Departamento de Sistemas.....	211
Cuadro N° 6.21 (KRI) – Departamento de Cumplimiento.....	212
Cuadro N° 6.22 (KRI) – Departamento de Operaciones	213
Cuadro N° 6.23 (KRI) – Departamento de Auditoría	214
Cuadro N° 6.24 (KRI) – Departamento de Contabilidad.....	215
Cuadro N° 6.25 Socialización de la propuesta	217
Cuadro N° 6.26 Monitoreo y evaluación de la propuesta	218

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO
INTERNACIONAL

Tema:

“EL RIESGO OPERATIVO Y SU IMPACTO EN EL ESTADO DE RESULTADOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO - SEGMENTO UNO (CON CASA MATRIZ EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA)”

Autora: Ing. Diana Priscila Ortega Romero

Director: Dr. Lenyn Geovanny Vásquez Acuña, Mg.

Fecha: 08 de Julio de 2015

RESUMEN EJECUTIVO

El riesgo surge por la incertidumbre y por la incapacidad para predecir el futuro. Un acto cotidiano puede generar un resultado negativo, debido a las circunstancias adversas que se suscitaron en un momento determinado.

La administración de riesgos se ha convertido en uno de los mayores retos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Estas entidades enfrentan diferentes tipos de riesgos financieros, como es el caso del riesgo de crédito, de liquidez, de mercado, legal, reputacional y operativo, el último de ellos también conocido como operacional, es uno de los más relevantes, pero quizá el que menos se gestiona.

Los procesos, la tecnología, las personas e incluso los eventos externos,

pueden generar sucesos que ocasionen pérdidas monetarias significativas.

El riesgo operativo es inherente a la institución y no siempre puede eliminarse, sin embargo, es posible trabajar sobre el para disminuir sus efectos.

Debido a la creciente competencia las instituciones financieras no tienen otra opción que incursionar en la gestión de los riesgos, que es un proceso enfocado a la detección y tratamiento de los hechos que impactan a una organización. A través de ello, se pueden redefinir estrategias, modificar técnicas o entablar controles apropiados. Logrando de este modo minimizar los efectos y por tanto, las posibles pérdidas.

El éxito de una entidad financiera cooperativa, dependerá en gran medida de su capacidad para controlar el riesgo operativo, determinando mecanismos que le permitan disminuir el impacto y asegurar la consecución de los objetivos planteados.

La gestión de riesgos, incluye la identificación, medición, mitigación y seguimiento de los factores reiterativos y no es un proceso que tiene una fecha de finalización, sino que es permanente.

En la presente investigación, se definen matrices de riesgos, además, se detalla el mecanismo para la elaboración del mapa de riesgos y finalmente se establecen indicadores de riesgos clave, que permiten la toma oportuna de decisiones.

Descriptor: Administración de riesgos, Gestión de riesgos, Indicadores de riesgo clave, KRI, Mapa de riesgos, Matriz de riesgos, Riesgos, Riesgos financieros, Riesgo operacional, Riesgo operativo.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO
INTERNACIONAL

Theme:

**“OPERATIONAL RISK AND ITS IMPACT IN THE STATE OF RESULTS
OF THE COOPERATIVES OF SAVINGS AND CREDIT - SEGMENT ONE
(WITH MATRIX HOUSE IN THE PROVINCE OF TUNGURAHUA)”**

Author: Ing. Diana Priscila Ortega Romero

Directed by: Dr. Lenyn Geovanny Vásquez Acuña, Mg.

Date: July 8th, 2015

EXECUTIVE SUMMARY

The risk arises from the uncertainty and the inability to predict the future. An everyday act can produce a negative result due to the adverse circumstances that arose at a particular time.

Risk management has become one of the biggest challenges of Credit Unions. These institutions face a variety of financial risks, such as credit risk, liquidity, market, legal, reputational and operational; the last one it's one of the most important, but perhaps the less managed.

Processes, technology, people and even external things can generate events that cause significant monetary losses.

Operational risk is inherent in the institution and can not always be removed, however, you can work on it to reduce its effects.

Due to increasing competition financial institutions have no choice but to venture into risk management, a process focused on the detection and treatment of the facts that impact an organization. Through it, you can redefine strategies, modify techniques or engage appropriate controls. Thereby achieving the effects and minimize therefore possible losses.

The success of a cooperative financial institution will depend heavily on its ability to control operational risk, determining mechanisms enabling it to lessen the impact and ensure the achievement of the objectives.

Risk management includes the identification, measurement, mitigation and monitoring of repetitive factors and is not a process that has an end date, but is permanent.

This research defines risks matrix, and the mechanism for the development of risk map and finally key risk indicators that allow to take decisions opportunely.

Keywords: Financial Risks, key risk indicators, KRI, map risks, Risks, Risk Management, Risk matrix, Operational Risk.

INTRODUCCIÓN

La administración de los riesgos es un proceso que permite la identificación, medición, mitigación y seguimiento de los riesgos que afectan a una institución financiera. Es esencial para el cumplimiento de los objetivos institucionales y para el progreso organizacional.

El presente trabajo define herramientas que pueden ser de utilidad para la gestión del riesgo operativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Está desarrollado en seis capítulos, en los cuales se hace constar la información obtenida durante la investigación.

A continuación, se expone en breves términos el contenido de cada uno:

En el **CAPÍTULO I**, se define el tema de investigación y se realiza un análisis del problema, no solamente a nivel de las entidades estudiadas, sino en los diferentes contextos suscitados, considerando las causas y efectos derivados. Además, se establece la prognosis, formulación del problema y los aspectos delimitantes. Principalmente, se destaca la importancia de llevar a cabo el estudio, a través de la justificación y los objetivos propuestos.

Las investigaciones que se han realizado con problemas similares, se detallan en el **CAPÍTULO II**, las cuales proporcionan aprendizajes relevantes. También se indican los aspectos legales que amparan este proyecto. Además, se especifican conceptualizaciones sumamente útiles, para el entendimiento del mismo y se establece la hipótesis correspondiente, así como el señalamiento de variables.

Es necesaria la parte teórica que avale lo referente al nivel y tipo de investigación, lo cual consta en el **CAPÍTULO III**, conjuntamente con la población con la que se trabaja. Abarca también la operacionalización de variables, recolección y procesamiento de la información.

El **CAPÍTULO IV** hace referencia al análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a los jefes departamentales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En el **CAPÍTULO V** se determinan las conclusiones de la investigación realizada y se plantean recomendaciones para solucionar las debilidades detectadas, en cuanto a la gestión de los riesgos.

El **CAPÍTULO VI** contiene la propuesta de solución, cuya denominación es: Aplicación de herramientas de gestión para mejorar la administración del riesgo operativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento Uno (con casa Matriz en la Provincia de Tungurahua), en donde, se describen herramientas de fácil ejecución para las instituciones.

Finalmente, se detalla la bibliografía y los anexos pertinentes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“EL RIESGO OPERATIVO Y SU IMPACTO EN EL ESTADO DE RESULTADOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO - SEGMENTO UNO (CON CASA MATRIZ EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA).”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macrocontextualización

Todas las actividades que efectúa el ser humano, traen consigo un riesgo implícito, es decir, la posibilidad de que algo no salga como se planificó.

Según el criterio de Fernández (1996, pág. 23) *“Se puede definir el riesgo como la pérdida potencial que se sufriría si una posición dada no sucediera”*.

Por tanto, el riesgo cero no existe, más aún cuando se habla de instituciones financieras y en este caso de cooperativas, es ahí donde surge el gran reto, es decir, controlarlo adecuadamente.

Actualmente, la administración de riesgos es un concepto, que está tomando gran relevancia, y que abarca no solamente problemas financieros, sino se trata de una herramienta que colabora en la toma de decisiones.

La administración de riesgos no se limita exclusivamente a evaluar las partidas que componen los estados

financieros de una empresa, se trata de una herramienta de poder predictivo de hechos económicos en el futuro; a través de análisis de riesgos financieros, se puede identificar, medir, gestionar y en términos generales controlar las posibles pérdidas que se pueden presentar por la volatilidad de los diferentes factores de riesgo. (Reyes, 2010, pág. 15)

En el Ecuador existe un gran número de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), 945 de ellas están bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), las cuales están clasificadas en cinco segmentos de acuerdo al monto de activos que poseen. El Segmento a ser estudiado es el Uno, el cual engloba a las entidades con activos mayores a ochenta millones de dólares, y en donde se encuentran 22 Cooperativas a nivel nacional. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015)

Cabe mencionar que en los últimos años, las cooperativas en el país empiezan a crecer tanto en tamaño, como en número. A cada paso se encuentra una institución financiera de este tipo, que oferta diversidad de productos y servicios, todo con el afán de incrementar sus asociados.

En base al alto nivel de competencia, dichas instituciones deben hacer su mejor esfuerzo para responder a las exigencias de la sociedad, es así, que su funcionamiento debería propender a la excelencia, tratando de minimizar todos los factores de riesgo a los que se ven inmersas, para brindar servicios de calidad.

Es por ello, que el control de riesgos se ha convertido en un aspecto fundamental para la intermediación de recursos, puesto que la rápida identificación, medición, mitigación y seguimiento de los riesgos potenciales, permiten mejorar el desenvolvimiento de la institución, lo cual se verá reflejado directamente en la satisfacción del cliente.

1.2.1.2 Mesocontextualización

La Provincia de Tungurahua no ajena a estas circunstancias, presenta el aumento importante de Cooperativas de Ahorro y Crédito, en especial las de tipo indígena.

Tomando en consideración el pensamiento de Alulema (2011, pág. 4):

En los últimos diez años se crean y fortalecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito indígenas, como una ayuda a los sectores más vulnerables de nuestro país, debido a las dificultades que debían atravesar para obtener un crédito en instituciones bancarias.

El sector indígena desarrolló un gran crecimiento en el mercado financiero, es así que el número de cooperativas de ahorro y crédito administrado por este grupo humano ha incrementado significativamente.

Por otra parte, según el criterio de Acuña (2010, pág. 18):

En los últimos años se ha visto un crecimiento acelerado de cooperativas de ahorro y crédito, especialmente gestionadas por indígenas, que viendo el éxito de otras de su misma clase, se han aventurado a este mercado, que cada vez resulta más competitivo y más saturado en la parte de oferta financiera, que redundan peligrosamente en el sobre endeudamiento.

Actualmente, las Cooperativas, no sólo se han enfocado a la oferta de recursos, sino que también, otorgan servicios no financieros, como es el caso, de atención médica.

Cabe recalcar que las COAC., a diferencia de los bancos, son instituciones que se preocupan por el bienestar de sus asociados, haciendo alusión al principio de cooperativismo.

Por otro lado, dichas cooperativas en sus actividades cotidianas, enfrentan algunos riesgos, que pueden afectar su normal

desenvolvimiento, los cuales difícilmente desaparecen, sin embargo, es posible trabajar en ellos para disminuirlos, estos son: Riesgo de Crédito, de Liquidez, de Mercado, Reputacional y Riesgo Operativo.

El último de ellos, es uno de los más relevantes, y el cual no obtiene la importancia necesaria dentro de las entidades. De acuerdo al criterio de Lara (2005, pág. 203):

Uno de los más importantes retos que enfrenta el sector financiero en la primera década del nuevo milenio, es el relativo a la identificación, medición y control del riesgo operativo. El desarrollo de modelos para medir esta naturaleza de riesgo es incipiente en virtud de la falta de información y de datos históricos con respecto a pérdidas derivadas de personas, sistemas, factores externos, como la falta de aplicación correcta o mala interpretación a la regulación.

Es necesario por esto, herramientas que proporcionen información oportuna para mitigar adecuadamente el riesgo operativo.

Las pérdidas que se producen en las COAC por no controlar oportunamente el riesgo operacional, pueden ir desde las más pequeñas, hasta aquellas cuantiosas, por errores en los procesos, o incluso por mala selección del personal. Es ahí, donde radica la importancia de detectar rápidamente las condiciones potenciales y crear controles para minimizar la posibilidad de que se materialicen.

1.2.1.3 Microcontextualización

Para el actual proyecto se han considerado únicamente las COAC del Segmento Uno que tienen su Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua y que han brindado la apertura necesaria para desarrollar la investigación, las mismas que en este caso son cuatro: COAC. Cámara de Comercio de Ambato Ltda., MUSHUC RUNA Ltda., Cooperativa OSCUS Ltda. y Cooperativa El Sagrario Ltda.

Todas ellas son instituciones sumamente reconocidas en el medio financiero y cuyo crecimiento económico ha sido importante en los últimos años, además, son sinónimo de éxito no sólo a nivel de Tungurahua sino en todo el Ecuador.

El afán entonces, es analizar el control del riesgo operativo que realizan estas entidades, el cual normalmente no es considerado un factor relevante, minimizando su importancia e impacto, razón por la cual, no llegan a cuantificarse las pérdidas monetarias reales obtenidas, y mucho menos a administrarse sus efectos.

A pesar de que existen políticas en las entidades financieras, respecto a la gestión de riesgos operativos, es posible mejorar las mismas para lograr resultados más satisfactorios.

En las actividades diarias de estas cooperativas y en los diferentes puestos de trabajo, se originan eventos de riesgo, como es el caso de: faltantes de caja, errores en transferencias, inconvenientes tecnológicos, inadecuada selección del personal, entre otros de igual o mayor importancia.

Muy pocas son las instituciones cuyo personal, tiene una vasta cultura de riesgos, que les permite reportar oportunamente sobre un evento suscitado, para poder trabajar sobre el, definiendo los controles necesarios.

Lo ideal es que las Cooperativas, tengan la posibilidad de identificar los riesgos implícitos en cada una de las áreas y procesos desarrollados, a fin de definir acciones concretas.

Tomando en consideración el pensamiento de Pérez (2010, pág. 14):

Todas las empresas, independientemente de sus particularidades, deberán establecer un sistema para su gestión de riesgos que tenga en cuenta los objetivos de la

organización, el entorno en el que desarrolla la actividad, las personas que se ven afectadas por esta empresa (stakeholders) y definir el apetito al riesgo de la misma.

1.2.2 Análisis crítico

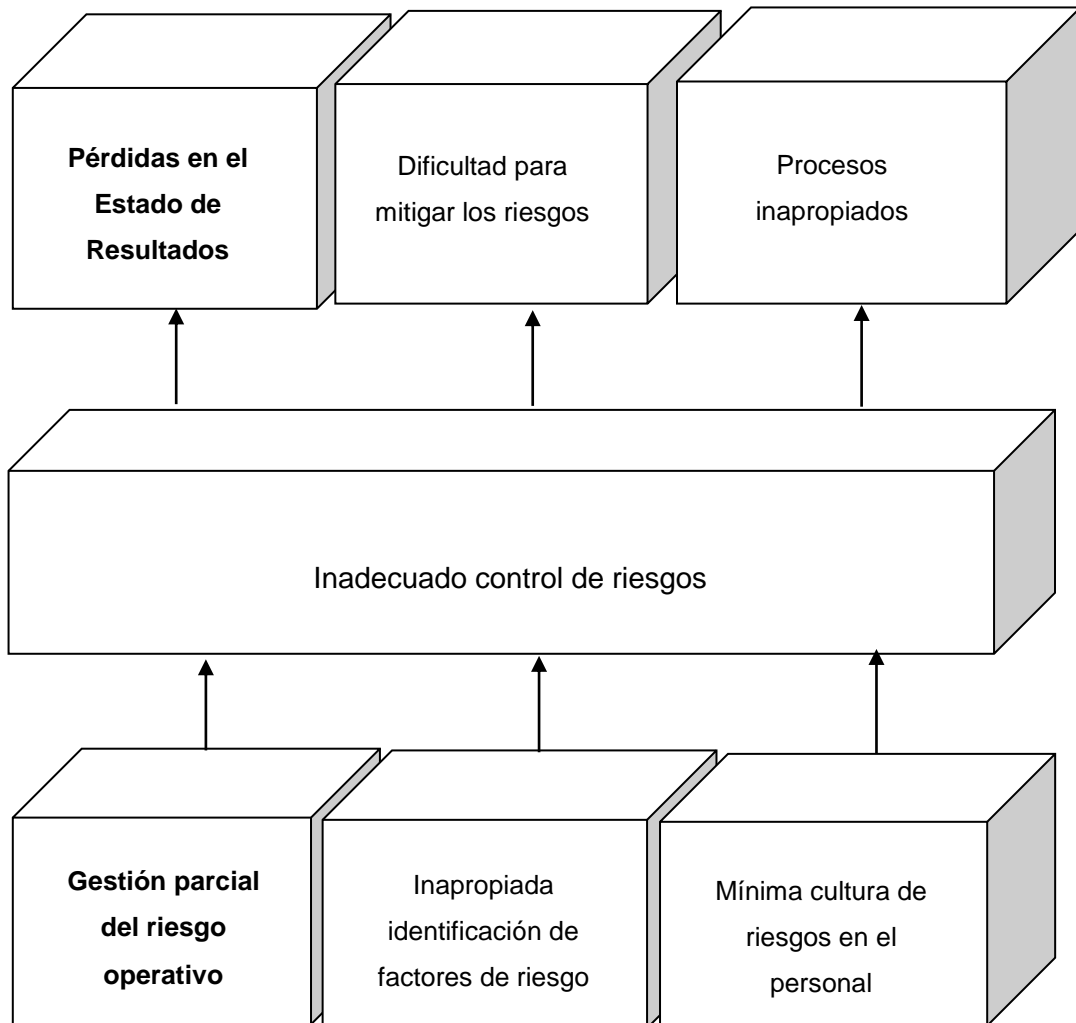


Gráfico N° 1.1 Árbol de problemas
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

La Administración de los Riesgos es un proceso que determina cuáles son los factores que están afectando a la institución, o pueden hacerlo a futuro, con el propósito de trabajar en ellos, para disminuir su impacto, y asegurar la consecución de los objetivos planteados.

El punto clave radica, en cómo administrar los riesgos operacionales, para reducir las posibilidades de fracaso y ese es el reto que enfrentan actualmente las instituciones.

Mientras sea posible deberían tratar de eliminarse los riesgos, y de no ser el caso, hay que minimizar su impacto. Sin embargo, el riesgo operacional es inherente a la organización, y normalmente no puede erradicarse. En términos de Fernández (2007, pág. 48): *“A diferencia de otras prácticas o riesgos, el riesgo operacional no sólo no se puede erradicar, sino que es intrínseco al propio negocio, por lo que voluntariamente o no, debemos aprender a convivir con él”*.

Las cooperativas objeto de estudio, tienen inconvenientes en cuanto a la gestión de sus riesgos. En gran medida esto se debe, a que no se le da la importancia necesaria al Riesgo Operativo, es decir, se prioriza el control del Riesgo de Crédito y de Liquidez, lo cual se ha convertido en un aspecto generalizado.

Además, normalmente no se efectúa una identificación de riesgos que permita conocer a ciencia los factores relevantes sobre los cuáles se debe trabajar.

Por otro lado, son los mismos colaboradores quienes carecen de una cultura de riesgos que incentive el reporte oportuno de los sucesos generados en sus actividades diarias, por tanto, no existen los elementos de juicio suficientes, como para implementar soluciones.

Todo esto genera pérdidas monetarias las cuales se reflejan en el Estado de Resultados, mismas que pueden ser cuantiosas o no, dependiendo de cuál fue el suceso generado.

Entre otro de los efectos considerados, se encuentra la dificultad para mitigar los riesgos, puesto que al no conocer con exactitud cuáles son los factores de riesgo, no se pueden entablar planes de acción.

De la misma manera, los procesos definidos para las diferentes actividades, no contienen los controles apropiados que ayuden a minimizar cualquier posibilidad de error, lo cual puede generar dificultades en el funcionamiento de la institución.

1.2.3 Prognosis

El control de riesgos, constituye una temática que cada vez tiene mayor apogeo, especialmente en el mundo de las instituciones financieras, en donde, cada una de las actividades deben ser minuciosamente realizadas, con el propósito de evitar pérdidas.

Es así, que al visualizar el problema en el futuro, se puede deducir que en el caso de que las Cooperativa de Ahorro y Crédito, pertenecientes al Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua), no controlen oportuna y adecuadamente los riesgos que existen en sus diferentes procesos, se ocasionarán pérdidas monetarias que podrían llegar a ser sumamente cuantiosas si se suscitan fraudes internos o externos.

Todo lo mencionado podría afectar la estabilidad y el funcionamiento de la institución, poniendo en peligro su prestigio e imagen institucional.

1.2.4 Formulación del problema

¿Es la gestión parcial del riesgo operativo, lo que produce el inadecuado control de riesgos, conllevando a la generación de pérdidas en el estado de resultados, de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua), en el año 2014?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Cuál es el nivel de gestión del riesgo operativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua)?

¿Se han generado pérdidas por eventos de riesgo que figuren en el Estado de Resultados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua)?

¿Qué alternativa de solución es la más adecuada para el mejoramiento de las pérdidas en el Estado de Resultados, a partir del control del Riesgo Operativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua)?

1.2.6 Delimitación

Campo: Administración financiera

Área: Riesgos

Aspecto: Riesgo operativo

Temporal: Período enero - diciembre 2014

Espacial: Esta investigación se realizará en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, pertenecientes al Segmento Uno, cuya Casa Matriz está ubicada en el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

Poblacional: Jefes Departamentales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito - Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua).

1.3 Justificación

El control de riesgos es fundamental dentro de las instituciones financieras, puesto que permite disminuir la posibilidad de fracaso.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes al Segmento Uno con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua, han venido evidenciando eventos de riesgo operativo que no han sido oportunamente identificados. Además, su control se efectúa de manera parcial, lo que ha hecho que dichas circunstancias continúen repitiéndose, y por tanto, generándose pérdidas monetarias.

El riesgo operativo, puede deberse a fallas en la tecnología, en los procesos, en las personas, o incluso puede ser proveniente de elementos externos.

Las instituciones financieras deben minimizar la exposición a los factores de riesgo, ya que al materializarse cualquiera de ellos, implicará problemas, que dificultan su normal desenvolvimiento.

En ese sentido, la presente investigación persigue un propósito, que en este caso es definir mecanismos de control para los riesgos que afectan a dichas Cooperativas. Por tanto, sus resultados son de vital importancia para la administración, así como para los Jefes Departamentales, y en general para los colaboradores de las COAC. En términos de Acuña (2010, pág. 25), se expresa la siguiente utilidad, aplicable a este proyecto:

Esta investigación sirve a las cooperativas como medio para ver la realidad del control de su gestión desde un punto de vista totalmente independiente, estableciendo cómo y porqué se han venido dando las acciones negativas y realizando las correcciones de aquellas acciones que no han favorecido a la institución.

Además, este proyecto es de interés institucional, porque los resultados alcanzados, les permitirán mejorar su funcionamiento global y tomar decisiones basadas en información fidedigna y considerando su situación real.

“La gestión del riesgo permite tomar decisiones basadas en hechos para mejorar consistentemente el desempeño organizacional y crear valor en la empresa” (Ruiz & López , 2011, pág. 23).

Se destaca de manera especial la originalidad del proyecto, debido a que anteriormente, no se han efectuado investigaciones de este tipo, enfocadas a las Cooperativas pertenecientes al Segmento Uno, con casa Matriz en Tungurahua.

Cabe mencionar, que la investigación es factible de realizar puesto que se dispone del tiempo y de los recursos necesarios para recabar los datos pertinentes.

Una vez que se ha efectuado un sondeo previo, se concluye, que existe una amplia bibliografía, tanto de fuentes primarias como secundarias, acerca del tema en estudio, lo cual será el soporte investigativo. Por otro lado, se cuenta con la total apertura de las Cooperativas en mención, para recolectar la información necesaria y proponer las mejoras alcanzadas.

Actualmente, existen ya expertos en el área de riesgos, que constituyen una fuente de consulta y de apoyo para fortalecer el análisis en cuestión.

En cuanto a su impacto, puede destacarse, que será a nivel nacional, debido a que los resultados que se logren mediante este informe, serán generalizados a todas las oficinas de estas instituciones.

Los beneficiarios de este proyecto, serán: la gerencia general, puesto que su administración será más acertada, y tendrá menor número de

inconvenientes, los jefes departamentales, debido a que se podrán prever y prevenir circunstancias que pudieran ocasionar pérdidas y finalmente todo el personal de las cooperativas, porque se disminuirán los errores en la consecución de sus actividades.

Se hace énfasis también, en la trascendencia que tendrá la investigación, ya que la propuesta final, podrá ser aplicada a futuro en todas las oficinas que conforman las instituciones, para alcanzar de mejor forma los objetivos planteados, incluso, puede ponerse en práctica en otras Cooperativas que tengan la misma necesidad.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar el impacto del Riesgo Operativo en el Estado de Resultados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua), para el control de los factores de riesgo.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar cuál es el nivel de gestión del riesgo operativo, para la definición de controles eficientes y oportunos.
- Evaluar si se han generado pérdidas en el estado de resultados por eventos de riesgo, para su minimización.
- Proponer herramientas de gestión que permitan la adecuada administración del riesgo operativo, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Tomando el criterio de Llaguno (2005, pág. 53;57;75), en la publicación realizada en la revista Cuadernos de Gestión, cuyo título es: “*Gestión del Riesgo Operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno*”, el cual presenta “*La problemática de la gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito en el ámbito europeo*”, expone especialmente que “*El riesgo operativo, asentado en el subsistema de actuación día a día, tiene unos componentes ordinarios, de posible detección a través de la experiencia, y tiene otros componentes de naturaleza extraordinaria ajenos o no a la gestión operativa de la entidad*”.

Dicho trabajo, después de hacer los estudios respectivos, llegó a determinar las siguientes conclusiones principales:

a). *A la hora de establecer conclusiones generales de cómo se debe gestionar el riesgo operativo en las entidades de crédito y cómo afectará esta gestión al management general de las entidades, hemos de ser precavidos, y partir de una filosofía científica de tipo «situacionista» que nos permita ir centrando cuestiones para aplicar las soluciones pertinentes según circunstancias, entornos, y características de cada entidad de crédito.*

b). *Consideramos la gestión del riesgo operativo como un reto profesional y científico, que afecta a los gestores de las entidades de crédito en particular, también a los supervisores de los sistemas financieros como responsables de la eficiencia de los mismos, y a la comunidad científica en general para que colabore con la investigación y propuesta de metodologías eficientes.*

c). El riesgo operativo se inscribe en el subsistema operativo de las entidades de crédito, en el que se ejecutan todas las transformaciones y resultados, positivos y negativos de estas entidades. La gestión de este riesgo pertenece por antonomasia a la denominada dirección operativa de la empresa.

Este escrito es fundamentalmente útil, puesto que ha permitido conocer la importancia de enfocarse en aquellos eventos de riesgo que son de alta severidad y frecuencia, debido a que esta situación se vuelve insostenible a través del tiempo, generando graves consecuencias y afectando incluso el patrimonio y reputación de la institución.

Tomando las palabras de Becerra, Guzmán & Trujillo (2006, pág. 271;288;289) en la publicación realizada en la revista Universidad & Empresa, denominada: “*La importancia de la administración del riesgo operativo en las entidades crediticias*”, en donde, se determina que:

“La gestión eficaz de los diferentes tipos de riesgo financiero permite a las entidades crediticias estar mejor preparadas para evitar, mitigar o asumir las potenciales pérdidas por su exposición al riesgo. El riesgo operativo hace parte de los tipos de riesgo financiero que las entidades deben gestionar”.

En esta investigación los autores destacan que: “*Cuando la entidad crediticia no realiza una adecuada gestión del riesgo, o las prácticas de gobierno no son las más apropiadas, puede sufrir procesos de inestabilidad financiera, e inclusive, afrontar la quiebra*”.

Por otro lado, al estudiar diferentes enseñanzas y métodos, se concluye que: a). “*Es importante destacar que la supervisión al desempeño de las empresas y la administración de los riesgos son necesarias para controlar eventos que sobrepasan el instinto y las intenciones de los gerentes o administradores de los recursos financieros*”; b). “*Se ha llegado a concluir que no es justo que quien asuma las pérdidas en el caso de presentarse*

las mismas sea el cliente o inversionista, sino la entidad que se comprometió a administrar y tomó la decisión incorrecta de inversión". Mientras que sobre el riesgo operativo se menciona: c). "Éste último ha sido tenido en cuenta por la comunidad internacional debido a la evidente necesidad de controlarlo y mitigarlo, demostrada en diferentes casos vividos por entidades financieras y corporaciones que han tenido grandes pérdidas debido a sus deficiencias operativas".

Basándose en el criterio de Mora (2010, pág. 186;200) en su publicación en la revista Cuadernos de Administración, denominada: "*Cuantificación del Riesgo Operativo en Entidades Financieras en Colombia*", cuyo propósito fue: "*Responder si es posible implementar modelos de medición avanzada para cuantificar riesgo operativo en instituciones financieras en Colombia*", se efectuaron los siguientes análisis: "*Se comparan dos modelos desde el enfoque de distribución de pérdidas agregadas, por medio de simulaciones de Montecarlo*", y se determina lo siguiente: "*El primer modelo, propuesto por Böcker y Klüppelberg, se obtiene con una fórmula cerrada cuando las pérdidas se ajustan a una distribución subexponencial*", mientras que por otro lado, "*El otro modelo está basado en la teoría del valor extremo*".

El autor plantea entre otras las siguientes conclusiones: a). "*Un método novedoso es el propuesto por Böcker y Klüppelberg, quienes obtienen una fórmula explícita para estimar el OpVaR cuando los datos de pérdida exhiben colas largas*"; b). "*Los resultados de la simulación muestran que el método MLE-W funciona bastante bien para distribuciones de pérdida con colas no tan largas*"; c). "*Si bien varios autores cuestionan el uso de metodologías AMA, por ser más costosas y complejas para su aplicación, a su vez son más sensibles al riesgo y permiten medir de manera más confiable el riesgo operativo*".

Esta investigación aporta significativamente al actual proyecto, por cuanto ha permitido conocer sobre el riesgo operativo y los modelos existentes para su cuantificación, de igual forma, se ha podido entender cuál es la metodología más apropiada para aplicarse, dependiendo de las circunstancias y de los datos a evaluar.

De acuerdo al pensamiento de Núñez & Chávez (2010, pág. 123;125;154), tomado de la revista Análisis Económico, cuya publicación se denomina: *“Riesgo Operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo”*, siendo su objetivo principal *“Dar un panorama completo acerca de la medición del riesgo operativo”*, los autores llegaron a determinar lo siguiente:

“Del riesgo operativo se pueden destacar las siguientes características: el riesgo operativo es el más antiguo de todos y está presente en cualquier clase de negocio y casi en toda actividad; es inherente a toda actividad en que intervengan personas, procesos y plataformas tecnológicas; es complejo, como consecuencia de la gran diversidad de causas que lo originan; y las grandes pérdidas que ha ocasionado a la industria financiera muestran el desconocimiento que de él se tiene y la falta de herramientas para gestionarlo”.

De igual forma al evaluar los modelos de medición del riesgo operativo, se ha concluido lo que se menciona a continuación: *“El modelo Poisson compuesto se descompone en las distribuciones que ayudan a modelar las frecuencias y las que lo hacen para representar las severidades de pérdida. Relevancia particular tienen los modelos que auxilien a modelar las pérdidas en forma conjunta”.*

Esta investigación es de aporte por cuanto ha permitido conocer a cerca de los modelos que manejan un mayor número de variables financieras, para identificar la probabilidad de ocurrencia de eventos que impliquen pérdidas para la institución, lo cual será de ayuda, al momento de definir la forma de medir el riesgo operacional en las Cooperativas.

Por otro lado, a más de artículos destacados de revistas, se han considerado otros trabajos investigativos, los cuales se citan a continuación:

Tomando el estudio efectuado por Ruiz (2002, pág. 2;4;5;163;183), denominado: *“Características de la Revelación de Información Financiera sobre Riesgos. Un estudio del caso español”*; en donde el autor haciendo un preámbulo del estudio determina: *“La obtención de un beneficio es en gran medida la recompensa a una adecuada gestión del futuro, a la asunción inteligente de riesgos”*. El alcance del proyecto, básicamente es el siguiente: a). *“Estudiar y definir los conceptos de riesgo e incertidumbre en sí mismos”*; b). *“Comprender el tratamiento del riesgo dentro de la contabilidad financiera”*; c). *“Contrastar empíricamente los determinantes de las estrategias de información desarrolladas efectivamente por las empresas”*.

Para la obtención de la información, el autor empleó fuentes bibliográficas, es decir, secundarias, además realizó evaluaciones a informes anuales de 68 empresas españolas, asignando categorías y criterios para la revisión de la información.

En base a ello, se alcanzaron las siguientes conclusiones sobre las empresas españolas: a). *“Entienden que la información relevante para la toma de decisiones se limita a los saldos y movimientos de las provisiones, lo que solo podría considerarse aceptable en los riesgos considerados escasamente significativos”*; b). *“En cualquier caso resulta evidente que bajo la perspectiva de cada usuario de los EEFF el concepto de riesgo y su medición difieren en gran medida lo que dificulta su tratamiento homogéneo”*.

El trabajo de Ruiz aporta con información útil, pues menciona un aspecto innovador y es el de crear informes nuevos orientados a revelar información exclusivamente relacionada a los riesgos de la empresa.

Además, tiene estudios que han permitido comprender que la normativa no es lo suficientemente amplia como para mitigar totalmente los riesgos de una organización, sin embargo, deben ser los colaboradores de la misma, quienes minimicen el impacto, desarrollando cada una de sus actividades con la mejor eficiencia y diligencia.

Tomando en consideración el trabajo investigativo de Barrionuevo (2011, pág. 4;98;100;127) denominado: *“Metodología para la Administración Integral del Riesgo Operativo en Instituciones Financieras basadas en las mejores prácticas de la Industria”*, donde se determinaron los siguientes objetivos: a). *“Analizar los acuerdos de Basilea I y II para establecer las políticas más adecuadas para el manejo del Riesgo Operativo”*; b). *“Identificar y establecer una base conceptual del Riesgo Operativo que vaya acorde con la resolución establecida por la Superintendencia de Bancos y Seguros”*.

Este estudio utilizó fuentes bibliográficas para la obtención de datos, y aplicó la Normativa del Comité de Basilea, no utilizó fuentes primarias. En base a ello, se establecieron las siguientes conclusiones: a). *“El análisis de los acuerdos de Basilea I y II han permitido marcar parámetros bajo los cuales las instituciones financieras privadas del sistema financiero puedan tener una aplicación adecuada del riesgo operativo”*; b). *“Las instituciones financieras deben tener claros los procesos con los que cuenta para el giro del negocio, así como también deben definir cada área de la entidad para que de alguna manera se facilite el levantamientos de los eventos de riesgo”*.

La investigación de Barrionuevo, aporta con conocimientos útiles, por cuanto define modelos de matrices por procesos, matrices de riesgos, además, hace constar metodologías para el cálculo de pérdidas esperadas, por otro lado, presenta un amplio panorama del Método de Montecarlo.

Basándose en el trabajo de posgrado de Calle (2011, pág. 28;51) denominado: *“Análisis de la Gestión de Riesgo Operativo en los Procesos Internos del Área de Cartera de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaridad y Progreso Oriental”*, que pretende entre otras cosas: a). *“Asegurar que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de administración de riesgos”*. b). *“Definir y documentar la responsabilidad, autoridad e interrelaciones del personal que realiza y verifica el trabajo que afecta la administración de riesgos”*.

Esta investigación trabaja con información obtenida de fuentes bibliográficas, no aplica fuentes primarias. Es un proyecto que establece procedimientos para el control del riesgo operativo, y plantea las siguientes conclusiones: a). *“Se suele decir que la seguridad es un proceso, no un producto. El objetivo marcado siempre debe ser mejorar nuestra seguridad”*. b). *“La gestión de riesgos de la cartera de crédito y cobranza debe realizarse mediante un proceso sistemático, documentado y conocido por toda la organización”*.

El trabajo de Calle, aporta en cuanto a fundamentación teórica, debido a que contiene conceptos y pasos importantes para la identificación, medición y mitigación de los riesgos, que son elementos necesarios para considerar en el presente estudio.

Considerando la investigación efectuada por Sánchez (2011, pág. 13;28;47), titulada: *“Gestión del Riesgo Operativo en las entidades financieras colombianas desde el punto de vista de la Normatividad”*, que

plantea los siguientes objetivos: a). *“Analizar la gestión del riesgo operativo desde el punto de vista de la normatividad en las entidades financieras colombianas”*; b). *“Analizar los avances presentados por cada uno de los acuerdos de Basilea en la gestión del riesgo operativo”*; c). *“Identificar, basado en los resultados anteriores, las dificultades que se presentan en la implementación de un sistema de gestión de riesgo operativo en las entidades financieras colombianas”*.

En el estudio, se toman fuentes bibliográficas, y se hace énfasis en el Acuerdo de Basilea especialmente II, además se consideró la normativa colombiana para el efecto, también se realizaron entrevistas a 3 personas expertas en el tema, en las que se aplicaron 15 preguntas. El autor desarrolló 4 encuestas con 10 preguntas abiertas, a fin de que sean el complemento de lo hallado.

En base a los datos recopilados, se alcanzaron las siguientes conclusiones:

a). *El comité de Basilea ha sido un punto de partida y Basilea II específicamente un impulsor para que la gestión del riesgo operativo a nivel mundial se realizara de manera formalizada, ya que fue quien plasmo un primer avance en el tema teniendo en cuenta que antes se realizaba de manera informal a través de las tareas de auditoría y control interno.*

b). *“Los avances en cuanto a riesgo operativo aunque han sido significativos no tienen en cuenta todas las etapas que se deben seguir para una adecuada gestión, y por el contrario solamente se hizo énfasis en la etapa de medición de este riesgo”*.

El proyecto de Sánchez, ha aportado especialmente en lo referente a normativa, pues contiene un análisis bastante importante sobre los Acuerdos de Basilea, sus avances y aplicaciones. Además, ha permitido

conocer los principales inconvenientes que existen al implementar un sistema de gestión de riesgos.

Tomando como punto de referencia el trabajo investigativo de Quintero (2012, pág. 16;32;113), el cual se titula: *“Modelo para la administración de riesgo Operativo en los procesos de la pequeña Empresa prestadora de servicios financieros”*. En donde, se establecen los siguientes objetivos:

- a). *“Diseñar un procedimiento para la administración de Riesgo Operativo en los procesos de la pequeña empresa prestadora de servicios financieros en la ciudad de Medellín, el cuál sea económicamente viable”*;
- b). *“Diseñar un procedimiento de implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo con énfasis en los procesos, en el que se detalle cómo identificar, medir, controlar y monitorear factores de riesgo esenciales”*.

Este estudio utilizó la técnica de la encuesta para la obtención de los datos, dirigida a 25 instituciones financieras. El autor menciona que: *“Los resultados de la encuesta permitieron: comparar modelos de Sistemas de Administración de Riesgo Operativo implementados por diferentes empresas del sector local y nacional”*.

Posteriormente, con la evaluación de los datos, se definieron las siguientes conclusiones:

a). *En el desarrollo del Manual de Riesgo Operativo y la aplicación de sus etapas, siempre se debe buscar:*

- *Claridad en la descripción de procedimientos.*
- *Identificación de los procesos que realmente importan a la empresa y que pueden tener riesgos operativos que ocasionen pérdidas a la empresa.*
- *Controles que sean eficaces. La empresa siempre deberá buscar que los controles que implementa no sean excesivamente costosos pero que si ayuden a mitigar o impedir las pérdidas.*

b). *El Mapa de Procesos, la matriz de riesgo, la identificación y medición de riesgos, el registro de eventos y los controles deberán ser actualizados constantemente.*

La investigación de Quintero, aporta con conocimientos importantes en cuanto a los eventos de riesgo más frecuentes, además, proporciona información real sobre cómo las empresas gestionan sus riesgos y cuáles son sus falencias.

2.2. Fundamentación filosófica

La presente investigación, se fundamenta en el Paradigma Crítico Propositivo, o conocido también como Cualitativo, tomando como referencia el criterio de Melero (2011, pág. 4) este paradigma:

“Se basa en la necesidad de comprender la práctica social sobre la que se pretende actuar, acercándose a ella a través de la descripción de la cotidianidad, el análisis de los problemas y la actitud de los individuos, ante las diferentes situaciones que vivencian”.

Se ha tomado este paradigma, por cuanto, es un estudio en donde se pretende conocer la realidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua), para entender, comprender y explicar los motivos por los cuales se generan problemas en el control del Riesgo Operativo y por tanto en el estado de resultados.

Para ello se evaluará el comportamiento de las personas sobre los eventos de riesgo, observando sus manifestaciones y conductas, con el afán de construir la realidad desde su perspectiva.

Será crítica, debido a que la investigación cuestionará la forma como se manejan y se mitigan los riesgos en las instituciones y propositiva debido a que se buscarán alternativas de solución que ayuden a predecir y

minimizar el impacto de las circunstancias que lleguen a materializarse. Todo esto se logrará con el compromiso y la participación activa de todos los colaboradores de las Cooperativas involucradas.

Fundamentación epistemológica

Para respaldar la parte epistemológica del actual proyecto, se mencionan las palabras de Martínez & Ríos (2006, pág. 4), donde determinan lo siguiente: *“La epistemología es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos, es decir, estudia y evalúa los problemas cognoscitivos de tipo científico”*, también los autores destacan *“Es, quien estudia, evalúa y critica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico”*.

En ese sentido, se puede decir que esta investigación va a efectuar un estudio profundo de los eventos y las circunstancias que envuelven al riesgo operativo y al impacto que causa éste en el estado de resultados de las instituciones antes dichas.

Para ello, se hará una reflexión minuciosa con la información recaudada, generando nuevos conocimientos, y reestructurando así, los conocimientos existentes.

Fundamentación ontológica

Considerando el pensamiento de Sasa (2011), la ontología es *“El estudio de los seres en la medida en que existen, y no en la medida en que hechos particulares obtienen de ellos una serie de propiedades particulares”*, el autor hace énfasis en que *“la ontología determina qué categorías del ser son fundamentales, preguntándose si los objetos que se encuentran en esas categorías puede ser calificados de “seres”, y en qué sentido”*.

En ese sentido, la razón de ser de este proyecto, es la búsqueda de las circunstancias que hacen que el riesgo operativo no sea oportuna y adecuadamente controlado, lo cual provoca pérdidas monetarias reflejadas en el estado de resultados. Con el propósito de determinar cuáles son las soluciones más idóneas a tal problemática, logrando de este modo el bienestar de todos los colaboradores de las Cooperativas investigadas y la mejora del servicio que se brinda a los socios.

Fundamentación axiológica

Tomando las palabras de Zabala (2011): *“La axiología no sólo trata de los valores positivos, sino también de los valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los fundamentos de tal juicio”*.

En tal virtud, esta investigación se efectuará tomando como base valores positivos, que permitan tener resultados reales, estos serán: ética, veracidad, honradez, rectitud, imparcialidad, y en especial, transparencia y objetividad, todo ello con el afán de determinar la problemática real que gira en torno al riesgo operativo y a su impacto en el estado de resultados.

Es indispensable que la investigación se efectúe tomando en consideración los valores mencionados, pues esto asegura que la información presentada sea verídica, confiable, objetiva e imparcial.

2.3 Fundamentación legal

La presente investigación se apoya legamente en la Resolución No. JB-2005-834 del 20 de octubre del 2005, emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, que en su Sección III Administración del Riesgo Operativo, dice:

Art. 5.- *(reformado por el Art. 7 de la Res.JB-2011-1851, R.O. 369 –S, 24-I-2011).*- *En el marco de la*

administración integral de riesgos, establecido en la sección II “Administración de riesgos”, del capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”, las instituciones controladas incluirán el proceso para administrar el riesgo operativo como un riesgo específico, el cual, si no es administrado adecuadamente puede afectar el logro de los objetivos de estabilidad a largo plazo y la continuidad del negocio.

El diseño del proceso de administración de riesgo operativo deberá permitir a las instituciones controladas identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo al que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus negocios y operaciones. Cada institución desarrollará sus propias técnicas o esquemas de administración, considerando su objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias.

Art 6.- *Para una adecuada administración del riesgo operativo las instituciones controladas deberán cumplir las disposiciones del artículo 4 del presente capítulo y adicionalmente, deberán contar con códigos de ética y de conducta formalmente establecidos; con la supervisión del directorio u organismo que haga sus veces y de la alta gerencia; con una sólida cultura de control interno; con planes de contingencias y de continuidad del negocio debidamente probados; y, con la tecnología de información adecuada.*

Art.7.- *Con la finalidad de que las instituciones controladas administren adecuadamente el riesgo operativo es necesario que agrupen sus procesos por líneas de negocio, de acuerdo con una metodología establecida de manera formal y por escrito, para lo cual deberán observar los siguientes lineamientos:*

7.1 *Los procesos productivos deberán asignarse a las líneas de negocio de acuerdo con los productos y servicios que generan, de forma que a cada uno de los procesos le corresponda una sola línea de negocio y que ningún proceso permanezca sin asignar; y,*

7.2 *Las líneas de negocio también deberán agrupar los procesos gobernantes y los procesos habilitantes que intervienen en las mismas. Si algún proceso gobernante o proceso habilitante interviene en más de una línea de*

negocio, la entidad deberá utilizar un criterio de asignación objetivo.

Art. 8.- *Las instituciones controladas deberán identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.*

Los tipos de eventos son los siguientes:

8.1 *Fraude interno;*

8.2 *Fraude externo;*

8.3 *Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;*

8.4 *Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;*

8.5 *Daños a los activos físicos;*

8.6 *Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y,*

8.7 *Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.*

En el anexo No. 1 se incluyen algunos casos de eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, fallas o insuficiencias que podrían presentarse en las instituciones controladas y su relación con los factores de riesgo operativo.

Los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias serán identificados en relación con los factores de este riesgo a través de una metodología formal, debidamente documentada y aprobada. Dicha metodología podrá incorporar la utilización de las herramientas que más se ajusten a las necesidades de la institución, entre las cuales podrían estar: autoevaluación, mapas de riesgos, indicadores, tablas de control (scorecards), bases de datos u otras. (Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria, 2005, págs. 644-645)

2.4 Categorías fundamentales

- Superordinación conceptual

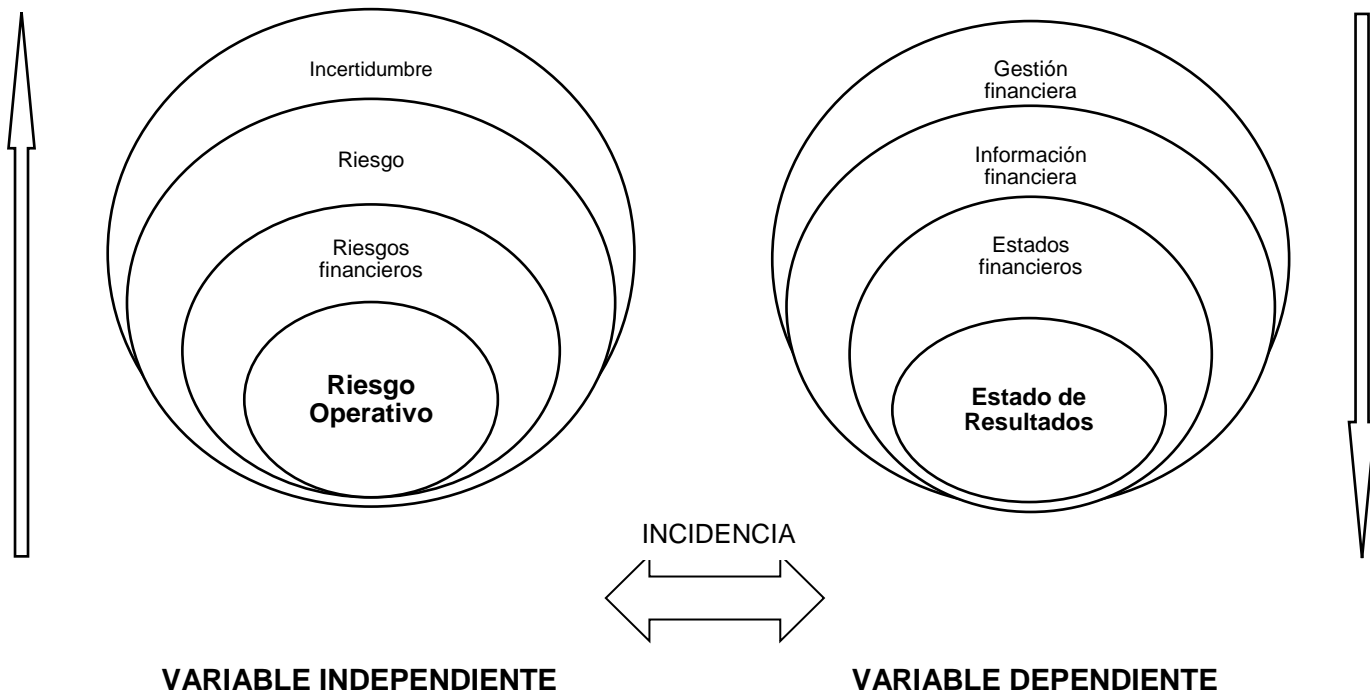
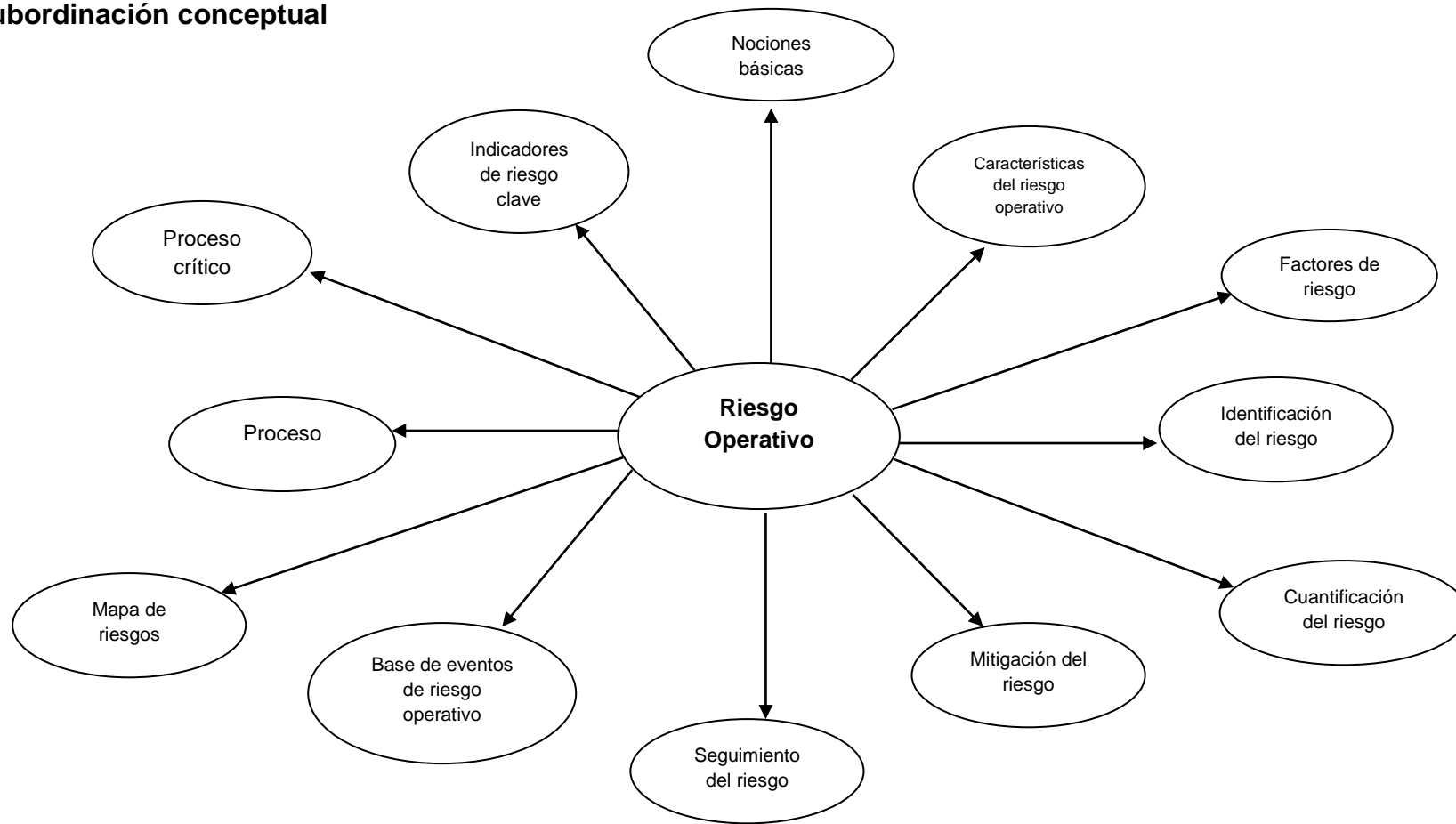
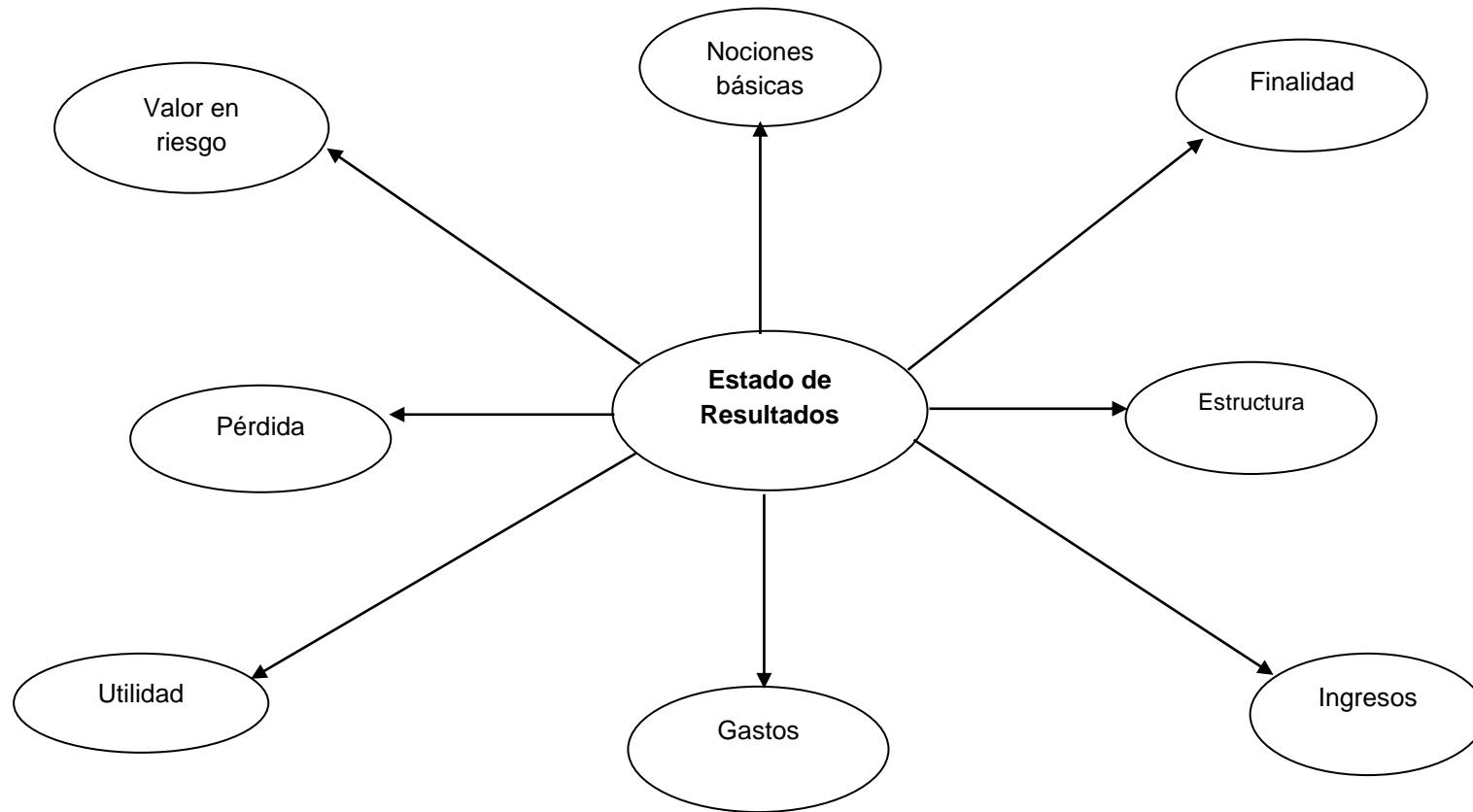


Gráfico N° 2.1 Superordinación conceptual
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

- Subordinación conceptual



VARIABLE INDEPENDIENTE



31

VARIABLE DEPENDIENTE

Gráfico N° 2.2 Subordinación conceptual
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

2.4.1 Marco conceptual de la variable independiente: Riesgo operativo

Incertidumbre

Los autores Maroto, Boqué, Riu, & Rius (2001, pág. 2), consideran la incertidumbre como lo siguiente: *“El concepto de incertidumbre refleja, pues, duda acerca de la veracidad del resultado obtenido una vez que se han evaluado todas las posibles fuentes de error y que se han aplicado las correcciones oportunas”*.

Tomando el criterio de Vélez (2003, pág. 86), menciona que: *“Para muchos la incertidumbre es el desconocimiento del futuro; en ese contexto se considera que el riesgo y la incertidumbre se producen por la variabilidad de los hechos futuros y por su desconocimiento”*.

Según Manso (2003, pág. 247), incertidumbre es: *“Una desviación importante, que procede del entorno, que pone en peligro la complejidad de supervivencia de un individuo o de una organización”*.

Por otro lado, la autora de este proyecto considera que la incertidumbre es la duda, el desconocimiento de un resultado, lo cual lógicamente sucede en todas las actividades humanas y en las empresas independientemente de su actividad económica.

En las operaciones que desarrollan las instituciones financieras, existe incertidumbre, por ejemplo, al no saber los cambios o variaciones que tendrán los depósitos a la vista para el siguiente período.

Riesgo

Tomando las palabras de Soldano (2009, pág. 5) riesgo es la: *“Probabilidad de que ocurra algún hecho indeseable”* además, menciona

que “*el riesgo está interrelacionado con factores: culturales, históricos, políticos, socioeconómicos y ambientales*”.

Basándose en el pensamiento de Caldas, Carrión & Heras (2014, pág. 13), se destaca lo siguiente sobre el riesgo:

El riesgo es inherente a la actividad emprendedora, ya que ésta se desarrolla en un entorno impredecible en el que entran en juego múltiples factores internos y externos a la organización que, en ocasiones no se pueden controlar.

Todo riesgo encierra la posibilidad de ganar o perder: cuanto mayor sea la posible pérdida, mayor será el riesgo. Se genera entonces una incertidumbre en cuanto a las pérdidas en las que se puede incurrir en el proceso de consecución de los objetivos empresariales.

Según Galán (1996, pág. 51), el riesgo es: “*Una situación con dos características: probabilidad de ocurrencia y efecto negativo que no deseamos, directamente relacionado con la pérdida financiera*”.

En base al criterio de Medina (2014, pág. 21): “*El Riesgo es la probabilidad de que ocurra un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las actividades de la entidad y afectar el logro de sus objetivos*”.

Por tanto, se concluye que el riesgo siempre está presente, puede decirse que es la posibilidad de que algo salga mal, o simplemente de que no se cumpla lo planeado.

Sin embargo, en el ámbito empresarial, las organizaciones deben anticiparse a sus posibles riesgos, debido a que normalmente estos traen consigo pérdidas económicas y eso es precisamente lo que debe evitarse.

Riesgos financieros

Al haber efectuado un análisis de la bibliografía existente, se determina que algunos autores clasifican al riesgo operativo como un Riesgo Financiero, mientras que otros lo excluyen. Sin embargo, se tomarán las palabras de Gómez & López (2002, pág. 27), quienes mencionan que los Riesgos Financieros se clasifican en: Riesgo de Mercado, Riesgo de Crédito, Riesgo Operativo y Riesgo de Liquidez.

Los autores destacan que el Riesgo Operativo es un Riesgo Financiero no Cuantificable “*cuya valoración es un tanto más relativa y dependerá de los criterios aplicados en cada entidad*”.

En base al criterio de Gitman & Joehnk (2005, pág. 108), se menciona lo siguiente, sobre el riesgo financiero:

El grado de incertidumbre de pago debido a la mezcla de deuda y fondos propios usado para financiar un negocio es el riesgo financiero. Cuanto mayor es la proporción de deuda usada para financiar una empresa, mayor es su riesgo financiero.

La incapacidad para satisfacer las obligaciones asociadas con el uso de la deuda podría resultar en la quiebra de un negocio y pérdidas para los poseedores de bonos y accionistas.

De acuerdo a las palabras de Medina (2014, pág. 23) los riesgos financieros:

Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

También es de mucha importancia, hacer énfasis en los diferentes riesgos financieros que existen en un banco o cooperativa, es así que según Vilariño (2001, págs. 13-15), se destaca lo siguiente:

En primer lugar el riesgo tiene una naturaleza multidimensional ya que en un activo financiero pueden coexistir diferentes tipos de riesgo. Las principales modalidades son tres: El riesgo de crédito, de mercado y de liquidez a los que se añaden los riesgo operativos y los jurídicos o legales que existen en cualquier actividad económica.

Por otro lado, el mismo autor menciona lo siguiente sobre el **Riesgo de Crédito**: “*El riesgo de crédito se define como la posibilidad de sufrir una pérdida originada por el incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago*”.

Y en una entidad financiera, este tipo de riesgo es probablemente el que requiere mayor atención, puesto que se deriva directamente de las operaciones que realiza la institución y de lo que sucede con los clientes, cuando éstos no cancelan oportunamente sus obligaciones.

De igual forma, en base al criterio de Vilariño, se destaca lo siguiente del **Riesgo de Mercado**:

Con este término se describen las posibles pérdidas que pueden producirse por movimientos adversos de los precios de mercado, casos particulares son los riesgos de interés y de cambio, es decir, posibles pérdidas debidas respectivamente, a movimientos adversos de los tipos de interés y de los tipos de cambio.

En el caso del riesgo de mercado, normalmente se controlan aspectos como: la evolución del patrimonio técnico y movimiento de activos líquidos.

Por otro lado, retomando las palabras de Vilariño, se define el **Riesgo de Liquidez** de la siguiente forma:

La posibilidad de sufrir pérdidas originadas por la dificultad, total o parcial, de realizar ventas o compras de activos sin sufrir una modificación sensible de los precios. El riesgo de liquidez también se refiere a las pérdidas originadas por encontrar dificultades en la financiación necesaria para mantener el volumen de inversión deseado.

En cuanto a la liquidez, en una entidad financiera es indispensable el monitoreo constante de la misma, lo cual evitará contratiempos futuros.

De acuerdo al pensamiento de Vilariño, en lo referente a **Riesgo Operativo** contempla que:

Las transacciones financieras deben ser registradas, almacenadas, contabilizadas, además de ser necesaria la realización de un seguimiento durante su vida hasta que sean finalmente canceladas. Todos estos aspectos tienen un soporte documental preciso, y unas normas y procedimientos de administración y control. Cualquier discrepancia entre lo que debe ser y lo que realmente es, produce la materialización de riesgo operativo. Una póliza sin firmar, una garantía no verificada, una operación no registrada, pueden dar lugar a este tipo de riesgo. El riesgo operativo también incluye fraudes, donde no sólo existe la posibilidad de un error humano sino también la intencionalidad.

Finalmente, el mismo autor, concluye lo siguiente sobre **Riesgo Legal**:

Este tipo de riesgo se presenta por la posibilidad de que existan errores en la formulación de los contratos y en ese sentido, se puede considerar una modalidad de riesgo operativo, pero también se presenta el riesgo legal por una interpretación de los contratos diferente a lo esperado.

Como se describe en el párrafo anterior, el riesgo legal puede ser considerado un riesgo individual o una parte del riesgo operativo, si se analiza que éste se genera por errores o fallas en los procesos.

Para concluir para la autora de la actual investigación el riesgo financiero, se refiere a eventos que puedan ocasionar pérdidas financieras o económicas, que afecten a la organización, pudiendo ser dichas pérdidas por: fluctuación de divisas, cambios en tipos de interés, incumplimiento de pago de créditos, problemas de liquidez, fallas en los procesos, personas y tecnología y eventos externos.

Riesgo operativo

Nociones básicas

De acuerdo al criterio de Núñez & Chávez (2010, pág. 4), el riesgo operativo se define como: *“El riesgo de pérdida debido a las deficiencias o a fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos”*. Además, los autores recalcan que *“el tipo y frecuencia de eventos que abarca es muy diverso. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el estratégico y el de reputación”*.

Tomando como base a Navarro (2003, pág. 73), quien muestra la siguiente definición: *“El riesgo operativo o del negocio es la volatilidad de la utilidad operativa proveniente de la incertidumbre del nivel de ventas de la empresa”*. También agrega que: *“La variabilidad de la utilidad operativa se puede estimar al calcular la desviación estándar del pronóstico de la utilidad operativa”*.

Según Venegas (2008, pág. 861), menciona que:

El riesgo operativo, también llamado riesgo operacional, se puede definir como el riesgo de que se presenten pérdidas por fallas en los sistemas administrativos y procedimientos internos, así como por errores humanos, intencionales o no. Ejemplos de eventos de riesgo operativo son: fallas en “hardware”, “software” y telecomunicaciones; errores de captura, ejecución y

mantenimiento de transacciones; fallas en sistemas de seguridad; pérdida parcial o total de bases de datos sobre operaciones con clientes; fraudes internos; robo; daños a los activos fijos; reembolsos a clientes y pagos de penalización; restricciones legales que pudieran fomentar el incumplimiento de las obligaciones de clientes; documentación incompleta de clientes; restricciones impuestas por las autoridades financieras para participar en ciertos mercados o segmentos de mercado.

Considerando el pensamiento de Villalba (2014, pág. 8):

Las instituciones financieras están expuestas a diversos riesgos, uno de ellos es el riesgo operativo que desde la década de los noventa ha sido protagonista de quiebras significativas de estas instituciones, lo cual dio una creciente preocupación en el sector y en los entes reguladores. Actualmente las instituciones financieras se encuentran aplicando las normativas emitidas por el Comité de Basilea, que no ha cesado los intentos por reducirlo y proponer herramientas para su gestión, lo cual ha permitido tomar las medidas necesarias para poder prevenir y anticiparse a las posibles eventualidades del riesgo operativo que pueden convertirse en pérdidas para la institución.

Se concluye entonces que, el riesgo operativo, también conocido como operacional, es aquel que surge de cuatro factores, estos pueden ser: Personas, Procesos, Tecnología o Eventos Externos. Normalmente, está presente en todas las empresas, es inherente al funcionamiento de las mismas, y no siempre pueden eliminarse las causas, sin embargo, es posible, entablar planes de acción o actividades que permitan disminuir sus efectos.

Características del riesgo operativo

Tomando como referencia el pensamiento de Núñez & Chávez (2010, pág. 4): “El riesgo operativo es el más antiguo de todos y está presente en cualquier clase de negocio y casi en toda actividad”, también los autores destacan que: “Es inherente a toda actividad en que intervengan

personas, procesos y plataformas tecnológicas; es complejo, como consecuencia de la gran diversidad de causas que lo originan”, además, determinan que “las grandes pérdidas que ha ocasionado a la industria financiera muestran el desconocimiento que de él se tiene y la falta de herramientas para gestionarlo”.

Según Gómez & López (2002, pág. 140), entre las características más destacables del riesgo operativo están: *“No es fácilmente cuantificable y es función directa del grado de formación de los recursos humanos, del nivel de desarrollo de los procedimientos establecidos y de la documentación que establezcan los circuitos operativos”.*

En base a las palabras de Menéndez (2007, pág. 224), se determina que:

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea define siete categorías dentro del concepto de riesgo operacional: i) fraude interno, ii) fraude externo, iii) relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo, iv) prácticas con clientes, productos y negocios, v) daños a activos materiales, vi) incidencias en el negocio y fallos en los sistemas, y vii) ejecución, entrega y gestión de procesos.

Por tal razón, es importante que cada evento de riesgo operativo, sea identificado con precisión a cuál de las categorías anteriores, pertenece.

Por otro lado, la autora de la investigación considera que el Riesgo operativo es propio de la empresa, porque surge del desarrollo de sus actividades.

Sin embargo, éste no es muy conocido, y pocas veces controlado, justamente porque se carecen de herramientas para su gestión, es ahí, donde radica la importancia de definir metodologías de minimización del riesgo operacional.

Factores de riesgo

Los factores de riesgo, son los causales de posibles pérdidas para la organización, son estos los que deben identificarse y corregirse oportunamente.

Se entiende por factores de riesgo, las fuentes generadoras de eventos en las que se originan las pérdidas por riesgo operativo. Se clasifican en Internos y externos.

Internos:

Recurso humano

Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de la entidad.

Procesos

Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad

Tecnología

Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos de la entidad. Incluye: hardware, software, telecomunicaciones y medios de respaldo.

Infraestructura

Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.

Externos:

Son eventos asociados a la fuerza de la naturaleza u ocasionados por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la entidad. (Bancoomeva, s/año, págs. 2-3)

Por otro lado, tomando en consideración el pensamiento de Muñoz & Cuesta (2010, pág. 153): “*El riesgo operativo agrupa a su vez diversos conceptos que pueden ocasionar pérdidas financieras a la entidad derivadas de sucesos inesperados, como consecuencia de ineficiencias*

en los controles internos y de una inadecuada infraestructura operativa y tecnológica interna y externa”.

El mismo autor destaca que dentro de esto puede haber:

- *Riesgo de deficiencias de control interno, normalmente derivadas de la ausencia de una adecuada segregación de funciones en la estructura organizativa de la entidad.*
- *Riesgo de procedimientos inadecuados.*
- *Riesgo de errores humanos y fraudes.*
- *Ausencia de recursos humanos suficientemente cualificados.*
- *Riesgo de fallos en los sistemas informáticos que demoren o interrumpan el procesamiento de las operaciones contratadas.*

En base a lo antes dicho, se recalca la importancia, de que las instituciones, determinen en lo referente a personal, procesos y tecnología, cuáles son las debilidades más críticas, para que oportunamente trabajen sobre ellas. Cabe mencionar que el control de los factores internos está al alcance de la organización, sin embargo, los externos son un poco más difíciles de predecir y por ende de controlar, lo cual implica mayor complejidad, pero siempre es posible definir algún plan de acción que mitigue estos riesgos.

Identificación del riesgo

La identificación de los riesgos es un aspecto clave dentro de las organizaciones, puesto que constituye el punto de partida para el control de los mismos.

Para la identificación del riesgo operacional, se tendrán en cuenta factores internos tales como, la estructura de la entidad financiera y la naturaleza de sus actividades y aspectos externos tales como, cambios en el sector y avances tecnológicos, que pudieran afectar el desarrollo de los procesos e influir negativamente en las

proyecciones realizadas conforme las estrategias de negocios definidas por la entidad financiera.

Las entidades financieras utilizarán datos internos, debiendo establecer un proceso para registrar y consignar en forma sistemática la frecuencia, severidad, categorías y otros aspectos relevantes de los eventos de pérdida por riesgo operacional.

El registro de esos eventos contribuirá a reducir los incidentes, las pérdidas y a mejorar la calidad del servicio y de los productos. El proceso de recolección de datos deberá ser acompañado de una política de incentivos que permita fomentar su registro, promoviendo de este modo una cultura organizacional para el reporte de tales datos y de controles que contribuyan a la verificación de su consistencia e integridad. (Banco Central de la República de Argentina, 2008, pág. 8)

Considerando el pensamiento de Fernández (2010, pág. 115), quien determina que: *“La recopilación de datos es un proceso constitutivo y activo de la gestión del riesgo que identifica las categorías de error, los fallos y las anomalías de la entidad, definiéndolos como riesgos a efectos de la toma de decisiones”*. Además, se destaca que *“la recopilación de datos también es un reto en cuanto que implica la participación del personal y con la capacidad de la entidad de usar los “nuevos” datos desafiando las tendencias y las normas dominantes”*.

Por otra parte, según las palabras de Fonseca (2011, pág. 319): *“La identificación del riesgo, depende de la localización de los riesgos que amenazan los objetivos clave de la organización, por lo que deben ser considerados y evaluados”*. El autor añade que, *“la identificación de estos riesgos que se derivan de factores internos o externos, no sólo sirven para conocer las áreas importantes a las que deben dirigirse los esfuerzos de valoración, sino también, para asignar las responsabilidades en su manejo”*.

También Fonseca destaca que: *“la identificación de los riesgos debería ser un proceso permanente, para lo cual, sugiere que su consideración*

debería efectuarse mediante la técnica del papel en blanco, procedimiento que tiene cierta similitud con la reingeniería de procesos”.

Uno de los problemas más comunes es que las instituciones financieras, no identifican sus riesgos, es decir, no conocen a ciencia cierta qué aspectos pueden afectarles, es por ello, que no saben en dónde deben actuar o qué priorizar. La identificación de los factores de riesgo es el origen para el mejoramiento continuo de las entidades y la base para la gestión del riesgo.

Cuantificación del riesgo

De acuerdo al pensamiento de Fernández (2007, pág. 194) la cuantificación del riesgo operacional: *“Sirve para asignar el grado de importancia a cada factor de riesgo. Se puede hacer de varias maneras: si tenemos datos reales, el importe anual de pérdida será una buena medida. Si no los hay, deberemos estimar impacto y frecuencia anuales”.*

Según Cardozo (2006, pág. 408), *“el hecho de que el riesgo operativo sea difícil de cuantificar no implica que dicho riesgo no se deba gestionar y minimizar a través del establecimiento de un marco de control que garantice la integridad de los datos”.*

Después de haber identificado los riesgos es necesario cuantificarlos, es decir, a través de metodologías, llegar a determinar el verdadero impacto que implica para una determinada institución financiera, lo cual requiere cierto trabajo, sin embargo, es imprescindible.

Mitigación del riesgo

Al hablar de mitigación del riesgo, es posible referirse al conjunto de actividades que se desarrollan para atenuar el mismo, a fin de que sus consecuencias no causen pérdidas significativas a la institución.

El Plan de mitigación de riesgos determina las actuaciones necesarias y los objetivos a alcanzar con respecto a cada riesgo. No es más que un plan de respuesta a los riesgos identificados y evaluados. Para cada riesgo se fija un objetivo de acuerdo no solo a su severidad, pero también al contexto y a sus circunstancias particulares. (Romero, Fernández , & Rodriguez, 2013, pág. 87)

Los mismos autores también aclaran que: *“Para un riesgo de severidad alta el objetivo puede ser evitar la manifestación del efecto, o puede ser evitar la materialización del riesgo”.*

Por otra parte, considerando el criterio de Beltrán & Sevillano (2013, pág. 129), quienes mencionan que: *“En general los riesgos que necesitan mitigación (por su alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto), requieren de planes de actuación correctivos que eviten o minimicen todo lo posible su aparición”.*

En base a eso, puede determinarse que la mitigación del riesgo varía de acuerdo al evento que se presenta, a su severidad, a su probabilidad de ocurrencia, por tanto, en ocasiones, se puede trabajar en su aparición o en sus efectos, o simplemente quizá en aceptar que el mismo existe.

Seguimiento del riesgo

El seguimiento del riesgo operacional, es una de las etapas más importantes, puesto que de nada servirá haber mitigado los eventos, si no se realiza el control de estos, durante el tiempo pertinente. Puede ser que se vuelvan a manifestar las circunstancias, o incluso que las actividades que se entablaron no fueron suficientes para contrarrestar los riesgos.

Consiste en monitorizar la evolución del riesgo a lo largo del tiempo. El seguimiento es indispensable si se lleva a cabo algún tipo de mitigación para comprobar que ésta se produce en los términos que se planeó. El seguimiento debe efectuarse tanto en la parte cualitativa como en la

cuantitativa. (Fernández A. , La Gestión del Riesgo Operacional, de la teoría a su aplicación, 2007, pág. 194)

Tomando como base el pensamiento de Beltrán & Sevillano (2013, pág. 129), se menciona lo siguiente respecto al seguimiento:

Implica una re – valoración constante de los riesgos y de los planes adecuándose a las circunstancias presentes en las que la organización se encuentre. Incluso cabe la posibilidad de incorporar en esta fase nuevos riesgos, eliminar riesgos que desaparecen, modificar planes de actuación, etc.

Considerando las palabras de Flores (2008, pág. 29), describe que el seguimiento:

Es fundamental para una adecuada administración del riesgo operativo, ya que éste permite detectar las exposiciones al riesgo operativo y corregir rápida y oportunamente las deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos de gestión de ese riesgo. La frecuencia de monitoreo deberá estar determinada por las características particulares de cada entidad.

Flores también destaca que: “Para el efecto, la norma dispone que las entidades controladas cuenten permanentemente con un esquema organizado de reportes que permitan contar con información suficiente y adecuada para gestionar el riesgo operativo en forma continua y oportuna”. De igual manera menciona que:

Los reportes deberán contener al menos la siguiente información:

- *Detalle de los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, las fallas o insuficiencias que los originaron relacionados con los factores de riesgo operativo y clasificados por líneas de negocio;*
- *Informes de evaluación del grado de cumplimiento de las políticas relacionadas con los factores de riesgo operativo y los procesos y procedimientos establecidos por la institución; y;*

- *Indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las políticas, procesos y procedimientos aplicados.*

En base a esto, se destaca que el seguimiento es una etapa fundamental, que ayuda a corroborar que efectivamente el riesgo se encuentra atenuado, y que los planes puestos en marcha dieron los resultados esperados, si no fuera ese el caso, será necesario evaluar nuevamente el riesgo y sus efectos.

Base de eventos de riesgo operativo

La base de datos de riesgos, es un documento que recopila todos los eventos de riesgo operativo que se han producido en la institución, durante un período de tiempo, es conocida también como Matriz de Riesgos. En ella se debe hacer constar la fecha, la línea de negocio a la que afecta, el proceso en el que se produjo el evento, el tipo de proceso, el tipo de evento, así como la descripción del evento, procedimientos de trabajo, planes de acción. Por otro lado, se deberá poner la probabilidad y severidad en términos cualitativos y cuantitativos y el impacto o daño causado.

Tomando en consideración el pensamiento de Fernández (2010, pág. 307;310):

La base de eventos debe cumplir con dos objetivos generales: por un lado, facilitar la gestión directa y el control local de los eventos ocurridos en cada una de las entidades, y por otro, permitir la consolidación e integración de todos los eventos experimentados por el grupo financiero para llevar a cabo un seguimiento y control de los mismos, cumplir con las necesidades de reporting a la alta dirección y facilitar así el impulso de medidas de mitigación a nivel global.

El autor recalca también que uno de los retos de la base de eventos de riesgo es que:

Debido a la poca adecuación de los planes de cuentas contables a la realidad del RO, en general es difícil llegar a capturar y clasificar correcta y automáticamente todos los eventos de RO con impacto contable a partir de los propios sistemas de contabilidad existentes en la entidad.

Según el criterio de Brojt (2005, pág. 68): *“La matriz de riesgos es una alerta temprana de aspectos críticos cuya presencia en la agenda del comité de dirección contribuye a crear un sentido de urgencia de los temas”.*

Esta base de eventos debe ser construida en todas las entidades que desean mitigar sus riesgos, es uno de los puntos de partida, puesto que ahí se pueden apreciar claramente los sucesos y las áreas en las que se han dado. Sin embargo, para ello es necesaria la colaboración de todo el personal, a fin de que reporten los eventos que se han producido en la ejecución de sus funciones y eso es probablemente lo más complejo.

Mapa de riesgos

Tomando como base las palabras de Cortés (2007, pág. 539), *“Se entiende por mapa de riesgos el documento que contiene información sobre los riesgos existentes en la empresa”.*

Por otra parte, considerando el criterio de Menéndez, Fernández & Otros (2008, pág. 66), se cita que: *“El mapa de riesgos es un documento que contiene información sobre los diferentes riesgos que hay en un sector de actividad, área geográfica, polígono industrial etc.”* También, mencionan que: *“Gracias a él podemos identificar, localizar y valorar los riesgos y las condiciones de trabajo a que estarán expuestos los trabajadores”.*

Según Fraile, Rosel & Eransus (1986, pág. 41):

Entenderemos por mapa de riesgos, aquella forma de obtener una información sobre los riesgos laborales de un ámbito geográfico determinado, empresa, provincia, comunidad autónoma, que permita la localización y

valoración de los mismos, así como el conocimiento de la exposición a que están sometidos los distintos grupos de trabajadores afectados por ellos. Dicha información deberá reunir los requisitos de ser sistemática y actualizable, para permitir una continua puesta al día del mapa de riesgos.

Dichos autores también mencionan que el mapa de riesgos es útil, por cuanto, otorga la siguiente información:

- a. Localización de los riesgos laborales y de las condiciones de trabajo a ellos ligados.*
- b. Conocimiento de la situación en que se encuentran y de los factores de riesgo existentes.*
- c. Valoración de su capacidad agresiva, realizada básicamente en torno a las variables de “consecuencias” y “probabilidad”.*
- d. Conocimiento y valoración de la exposición a que están sometidos los trabajadores en torno a dichos riesgos y condiciones de trabajo.*

Es importante destacar que el mapa de riesgos muestra gráficamente la severidad y probabilidad de ocurrencia de un evento, ponderando así su grado de importancia, o calificación como: bajo, medio o alto; lo cual permite tener una visión amplia, de cuáles son los eventos que requieren especial atención por ser de probabilidad alta y severidad alta. Y en base a aquello se definen los planes de acción a ejecutarse.

Proceso

De acuerdo al pensamiento de Camacho (2008), un proceso se define como:

El conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admiten elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autorregulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados. Las entradas al proceso pueden ser iniciales o intermedias. Asimismo, los resultados o salidas a lo largo del proceso pueden ser intermedios o finales.

Por otra parte, basándose en el criterio de Muñoz (1999, pág. 227), el proceso debe cumplir con los siguientes aspectos:

- a. *Estar orientado hacia el objetivo. Han de establecerse las características y los valores de los estándares que se han de alcanzar.*
- b. *Ser sistemático. Las actividades de las que consta un proceso están todas interrelacionadas y son interdependientes. Sigue, además una secuencia determinada.*
- c. *Ser capaz. Que se puedan obtener los fines que se planean.*
- d. *Ser legítimo. Que se desarrolle a través de los canales autorizados.*

Una institución financiera se desenvuelve netamente en base a procesos, por ejemplo: Administración de cuentas y Captaciones es un proceso dentro del cual existen un grupo de tareas, conjuntamente con los responsables. Cabe mencionar, que cada proceso debe ser minuciosamente diseñado a fin de que sea lo más ágil posible, de igual forma por cada uno de ellos, se efectúan flujogramas que evidencian gráficamente la secuencia.

Proceso crítico

Basándose en el criterio de Joanidis (2013) se puede determinar que los procesos críticos son aquellos que: *“De alguna forma hacen que nuestro negocio siga funcionando”*. El autor destaca además:

Los procesos críticos son aquellos que “no pueden caer”. Y su caída no tiene que ver con la importancia de su contribución en la mayoría de los casos, sino con la capacidad de volver a ponerlos en línea o incluso con el costo de esa caída.

Los procesos críticos demandan no sólo mayor atención, sino además requieren un mayor nivel de inversión para asegurarse de que no fallen o incluso para evitar que su criticidad golpee a la operación. Es posible que, si se invierte lo suficiente, un determinado proceso deje de ser crítico.

Según el pensamiento de Fernández (2004, pág. 43), quien considera que los procesos críticos: *“Son aquellos procesos que contribuyen especialmente a los resultados del negocio y/o a la estrategia”*.

Por tanto, se concluye que los procesos críticos son los procesos de mayor prioridad en una empresa, razón por la cual, se debe cuidar su adecuado funcionamiento.

Por ejemplo: Los créditos, pueden ser considerados un proceso crítico en una institución financiera, debido a su importancia, de igual forma, los retiros de fondos. Por cuanto, los mismos deben tener controles correctamente definidos que aseguren la menor cantidad de errores o inconvenientes.

Indicadores de riesgo clave

Los indicadores de riesgo clave, también denominados KRIs (key risk indicators) no son muy conocidos, sin embargo, en los últimos tiempos su aplicación está tomando mayor fuerza en las instituciones financieras.

En base a las palabras de Tucci (2013, pág. 1):

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

Un ejemplo claro y sencillo, citado por Tucci es el siguiente:

Si una organización se especializa en ventas al por menor, por ejemplo, un indicador de riesgo clave podría ser el número de quejas de los clientes, porque el aumento de este KRI podría ser una indicación temprana de que hay que resolver un problema operativo.

Los KRI permiten obtener información específica en tiempo real, lo cual ayudará a tomar decisiones oportunas, enfocándose en los riesgos prioritarios.

La aplicación de los KRIs no es sencilla, pues primero debe identificarse con exactitud las necesidades de la institución.

Retomando las palabras de Tucci (2013, pág. 1):

El desafío para una organización no es sólo identificar cuáles indicadores de riesgo deben ser identificados como claves (los más importantes), sino también comunicar esa información de tal manera que todo el mundo en la organización entienda claramente su significado. Identificar indicadores de riesgos clave requiere la comprensión de las metas de la organización.

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

2.4.2 Marco conceptual de la variable dependiente: Estado de Resultados

Gestión financiera

Tomando como base el criterio de Tanaka (2005, pág. 66), se define a la gestión financiera de la siguiente forma: “Es el conjunto de actividades relacionadas con la obtención y uso eficiente del dinero y sus equivalentes”.

Considerando el pensamiento de Bodie & Merton (2003, pág. 2), se destaca que:

Estudia la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más.

Además, Bodie & Merton recalcan que: “La teoría de las finanzas consta de un grupo de conceptos que ayudan a organizar la forma de asignar recursos a través del tiempo”. Por otro lado, los autores determinan que: “Un principio básico establece que la función primordial del sistema es satisfacer las preferencias de consumo de la gente, incluyendo todas las necesidades básicas de la vida, entre ellas la alimentación, el vestido y la vivienda”.

Por otro lado, según las palabras de Haime (2005, pág. 40), la gestión financiera:

Contempla la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de recursos naturales (operaciones normales de la organización), así como las fuentes externas más convenientes (más baratas), para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, tanto en la operación como en inversiones para el desarrollo, y así hacer frente a todos los compromisos económicos, presentes y futuros, ciertos e imprevistos, que tenga la organización, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad (utilidades de la empresa).

En base a lo mencionado, se concluye que la gestión financiera permite tomar decisiones sobre los recursos que tiene una empresa y sobre el manejo de los mismos, tratando de lograr un equilibrio. Entonces puede decirse, que no se refiere únicamente a la interpretación de indicadores, sino que es una herramienta gerencial que pretende solucionar los problemas con una adecuada gestión del dinero.

Información financiera

Por información financiera se entiende según el criterio de García (2015, pág. 1):

Es el conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución. Es aquella información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por lo tanto es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa.

El autor añade que:

La importancia de la información financiera que será presentada a los usuarios sirve para que formulen sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por medio de esta información y otros elementos de juicio el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

Dentro de lo que abarca la información financiera, se considerará lo referente a análisis e indicadores financieros:

Según las palabras de Fernández (2009), el análisis financiero se concibe como:

Un proceso mediante el cual se aplican diversos métodos a los estados financieros e información complementaria para hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma y la detección de deficiencias que deban ser corregidas mediante recomendaciones.

Por otro lado, el autor menciona que las técnicas de análisis financiero son útiles para una empresa, puesto que: “Contribuyen a la obtención de

las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera, al dotar al gerente del área de indicadores y otras herramientas que permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones”.

Tomando el criterio de García, Muñoz & Otros (2004, pág. 89):

El objetivo general del análisis de estados contables es evaluar la situación y perspectivas económico – financieras de una empresa a partir de la información contable suministrada por la misma, en el marco de la información disponible sobre el sector de actividad en el que opere y sobre las condiciones macroeconómicas vigentes.

Además, dichos autores mencionan también que:

El punto de partida más provechoso es la comprensión de la actividad de la empresa y los fines perseguidos por la misma, de modo que pueda plantearse el análisis en términos del grado de cumplimiento o incumplimiento de dichos fines y de las condiciones que lo hacen posible o que limitan u obstaculizan su consecución.

Hay que evaluar lo referente a los indicadores financieros, en base al pensamiento de Duarte & Fernández (2005, pág. 23): *“No existe un número mágico, óptimo, para cada índice. Los índices nos dan tendencias, o un número para comparar con otro. Además, cada empresa tendrá índices distintos, dependiendo del sector o segmento al que se dirija”.*

Tomando en consideración lo establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, (2002, págs. 1-11), a continuación se mencionan los indicadores relevantes dentro de las instituciones financieras:

1. CAPITAL

Cobertura patrimonial de activos: *Mide la proporción de patrimonio efectivo frente a los activos inmovilizados. Una mayor cobertura patrimonial de activos, significa una mejor posición.*

Los activos inmovilizados netos: Es la suma de todos aquellos activos que no generan intereses.

$$\text{Suficiencia Patrimonial} = \frac{\text{Patrimonio} + \text{Resultados}}{\text{Activos Inmovilizados Netos}}$$

2. INDICES DE MOROSIDAD

Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente al total cartera. Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de negocio.

Se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

Cartera de crédito bruta.- *Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la provisión para créditos incobrables.*

Cartera de crédito neta.- *Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) deduciendo la provisión para créditos incobrables.*

Cartera improductiva.- *Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses e ingresos.*

2.1.1 Morosidad bruta total

Mide el número de veces que representan los créditos improductivos con respecto a la cartera de créditos menos provisiones.

$$\text{Morosidad Cartera} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

Un menor valor de este índice, reflejan una mejor situación de la entidad.

2.1.2 Morosidad cartera comercial

$$\text{Morosidad Cartera Comercial} = \frac{\text{Cartera Improductiva Comercial}}{\text{Cartera Bruta Comercial}}$$

Igual tratamiento se utiliza con las carteras de consumo, vivienda, microcrédito.

COBERTURA DE PROVISIONES PARA LA CARTERA IMPRODUCTIVA

Para los siguientes cálculos, se utiliza el valor absoluto de las provisiones.

Mide la proporción de la provisión para cuentas incobrables constituida con respecto a la cartera improductiva bruta.

Los ratios de cobertura se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de negocio. Mayores valores de este índice, significa mayores provisiones contra pérdidas.

2.2.1 Cobertura cartera de crédito improductiva

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera Crédito Improductiva}}$$

2.2.2. Cobertura de la cartera (improductiva) comercial

$$\text{Cobertura Cartera Comercial} = \frac{\text{Provisiones Cartera Comercial}}{\text{Cartera Improductiva Comercial}}$$

3. MANEJO ADMINISTRATIVO

3.1 Activos productivos / Pasivos con costo

La presente relación permite conocer la capacidad de producir ingresos frente a la generación periódica de costos. Como fuente de financiación ajena, los pasivos sirven para realizar colocaciones de activos, por ello, es necesario que éstos produzcan más de lo que cuestan los pasivos.

Toda entidad debe procurar el mayor valor de esta relación.

Activos productivos

Son aquellos que dan lugar a ingresos financieros. Éstos están compuestos por una gama muy amplia de operaciones activas con una estructura interna muy variable, de donde se distinguen, fundamentalmente: las colocaciones en créditos e inversiones en valores.

Pasivos con costo

Son aquellos que la entidad debe retribuir, integrados principalmente por los depósitos de terceros (captaciones del público) y otras obligaciones.

3.2 Grado de absorción

Mide la proporción del margen financiero que se consume en gastos operacionales. Este ratio es importante dentro de las instituciones financieras, puesto que el margen financiero corresponde al giro normal del negocio.

$$\text{Grado Absorción} = \frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Margen Financiero}}$$

Mayores valores de este índice, representan una mayor eficiencia en la generación de ingresos financieros dentro de la operación regular de la empresa.

Gastos operacionales

Son todos los desembolsos que se realizan para la operación regular de la empresa. Incluyen: gastos de personal, honorarios, servicios varios (alquileres, arrendamientos, sueldos, servicios básicos), impuestos, contribuciones, multas, depreciaciones, amortizaciones y consumo de suministros y materiales.

Margen (neto) financiero

El margen financiero es la utilidad obtenida sobre las operaciones financieras, es decir, la diferencia entre los ingresos financieros: intereses y rendimientos y el costo de los pasivos: intereses, rendimientos, provisiones.

3.3 Gastos de personal / Activo total promedio

Mide la proporción de los gastos de personal, con respecto al promedio de activo que maneja la entidad. Es la estimación de la aplicación de trabajo humano sobre los activos.

$$\text{Relación} = \frac{\text{Gasto Personal} \times 12}{\text{Número de meses}}{\text{Activo Total Promedio}}$$

Gastos de personal

Corresponden a las diferentes remuneraciones y seguros a los que tiene derecho un empleado.

Activo total promedio

Se refiere al promedio de los valores del Activo registrados al finalizar el ejercicio anterior y los registrados siguientes, hasta el mes de cálculo.

3.4 Gastos operativos / Activo total promedio

Mide la proporción de los gastos operativos, con respecto al promedio de activo que maneja la empresa. Esto es, el nivel de costo que conlleva manejar los activos, con respecto de dichos activos.

$$\text{Relación} = \frac{\text{Gasto Operativo} * 12}{\text{Número de meses}} \div \text{Activo Total Promedio}$$

Como Gastos Operativos pertenece al grupo de las Cuentas de Flujo, para que pueda ser comparada con el Activo Total, que pertenece al grupo de las Cuentas de Stock, debe realizarse una estimación previa de Gastos Operativos anual, esto es, dividiendo su valor para el número de meses al que corresponde, para obtener un promedio mensual que al multiplicarlo por 12 resulte en un total global (anual).

4. RENTABILIDAD

Es la proporción que mide los resultados obtenidos por una entidad en un período económico en relación con sus recursos patrimoniales o con sus activos.

4.1 Rendimiento operativo sobre activo – ROA

Mide la rentabilidad de los activos. Mayores valores de este ratio, representan una mejor condición de la empresa

Para los meses diferentes a diciembre:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos} * 12}{\text{Número de meses}} \div \text{Activo Total Promedio}$$

Ingresos – gastos

Como Ingresos y Gastos pertenecen al grupo de las Cuentas de Flujo, para que su diferencia pueda ser comparada con el Activo Total, que pertenece al grupo de las Cuentas de Stock, debe realizarse una estimación previa de Ingresos anuales y Gastos anual, esto es, dividiendo el valor de cada uno para el número de meses al que corresponde, para obtener un promedio mensual que al multiplicarlo por 12 resulte en un total global (anual).

4.2 Rendimiento sobre patrimonio – ROE

Mide la rentabilidad del Patrimonio. Mayores valores de este ratio, representan una mejor condición de la empresa.

Para los meses diferentes a diciembre:

$$\text{ROE} = \frac{\frac{\text{Ingresos-Gastos} \times 12}{\text{Número de meses}}}{\text{Patrimonio Promedio}}$$

5. LIQUIDEZ

Capacidad de atender obligaciones de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en efectivo. Dentro de una institución financiera, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de encaje, los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo soliciten y nuevas solicitudes de crédito.

5.1 Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo.

Esta relación permite conocer la capacidad de respuesta de las instituciones financieras, frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes, en el corto plazo.

$$\text{Relación} = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Depósitos a Corto Plazo}}$$

Mayores valores de la presente relación, corresponden a mejores posiciones de liquidez.

Fondos disponibles

Son los recursos que representan dinero efectivo (billetes y monedas metálicas).

Total depósitos a corto plazo

Son los depósitos que pueden ser exigidos por sus propietarios en el corto plazo, esto es, dentro de 90 días.

5.2 Cobertura de los 25 mayores depositantes

Esta relación permite conocer la capacidad de respuesta de las instituciones financieras, frente a los requerimientos de efectivo de sus 25 mayores depositantes.

$$\text{Relación} = \frac{\text{Fondos Mayor Liquidez}}{\text{Saldos de los 25 mayores depositantes}}$$

Fondos mayor liquidez

Son recursos de la más liquidez, que no sólo incluyen dinero efectivo, sino también diversas operaciones que se pueden hacer efectivo de manera inmediata o en un plazo relativamente menor.

5.3 Cobertura de los 100 mayores depositantes

Esta relación permite conocer la capacidad de respuesta de las instituciones financieras, frente a los requerimientos de efectivo de sus 100 mayores depositantes.

$$\text{Relación} = \frac{\text{Fondos Mayor Liquidez Ampliado}}{\text{Saldo de 100 mayores depositantes}}$$

Fondos mayor liquidez ampliado

Son los fondos de mayor liquidez, sumados a otros fondos que poseen una liquidez alta, pero menor en relación con los primeros.

Se concluye por tanto, que el análisis financiero es una técnica, que permite evaluar el comportamiento de las cuentas de una entidad, a través del cálculo de ratios. Si solamente se observan las cifras, no se conoce si la empresa está funcionando eficientemente o no, sin embargo,

mediante el análisis horizontal, vertical, de tendencias, y con los indicadores financieros, se puede examinar a ciencia cierta, qué está ocurriendo con la institución. Esa información obtenida, ayudará a la toma de decisiones oportunas, así como a la planificación de actividades.

En el caso de las instituciones financieras, existen ciertos índices que deben cumplir según lo dispuesto por la Superintendencia de Bancos y Seguros y que ayudan a examinar el funcionamiento global de la entidad.

Estados financieros

Basándose en las palabras de Sinisterra (2007, pág. 15) los estados financieros se consideran: *“El producto final del proceso contable”*, además el autor acota que *“A través de los estados financieros se provee información contable a personas e instituciones que no tienen acceso a los registros de un ente económico”*.

Por otro lado, Sinisterra menciona también que *“La responsabilidad de la preparación y presentación de los estados financieros es de los administradores del ente económico”*.

Según Tanaka (2005, pág. 102): *“Los Estados Financieros tienen como fin último estandarizar la información económico – financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de Contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ve reflejada”*. Agrega también que: *“Los Estados Financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no sólo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación)”*.

En conclusión, los estados financieros son documentos, que ayudan a tener una idea de las finanzas de una empresa, permiten conocer cuánto se gastó, cuánto se invirtió, cuánto ganó la institución, su patrimonio, entre otras cosas muy importantes, mediante cifras económicas.

Son de utilidad no solamente para administradores, sino para colaboradores, clientes, acreedores organismos de control, incluso para la competencia.

Los inversionistas por ejemplo, los requieren para ver si es rentable o no la institución a fin de no poner en peligro su dinero, los organismos de control, mediante esto podrán cobrar sus tributos.

Los estados financieros son la base para tomar una buena decisión, puesto que aportan con información sólida y veraz. Además, proporcionan elementos de juicio, que no solamente consideran el presente, sino también el pasado e incluso el futuro del ente económico.

Estado de resultados

Nociones básicas

En términos de Ávila (2007, pág. 68), el Estado de Resultados, puede ser considerado como:

El Estado Financiero que muestra el aumento o la disminución que sufre el capital contable o patrimonio de la empresa como consecuencia de las operaciones practicadas durante un período de tiempo, mediante la descripción de los diferentes conceptos de ingresos, costos, gastos y productos que las mismas provocaron.

Además el autor, hace énfasis en que: *“La información que proporciona corresponde a un período en virtud de que los importes de los conceptos que lo integran se obtienen mediante la acumulación de las partidas”*.

Según Guzmán, Guzmán & Romero (2005, pág. 109): *“Este estado financiero, mal conocido como P y G o Estado de pérdidas y ganancias, pretende ofrecer, a través de un informe, la posibilidad de evaluar la rentabilidad que obtuvo un negocio durante un período determinado”*. Por otra parte, hace énfasis en que: *“A diferencia del balance general, el*

estado de resultados pretende ser un estado diacrónico, entendiendo por diacrónica la percepción de la realidad a través del tiempo”.

Puede decirse que el estado de resultados, es uno de los de mayor importancia, o quizá el más importante, porque ayuda a medir la gestión de la entidad.

Este documento presenta, todos los ingresos, los costos y los gastos incurridos en un período determinado, ahí podremos ver si la empresa es capaz o no de generar utilidades después de efectuar sus actividades, o si por el contrario, obtiene pérdidas, lo cual pone en riesgo su continuidad.

Finalidad

La finalidad o el objetivo que persigue el Estado de Resultados, según el pensamiento de Chavarría & Roldán (1993, pág. 62), se cita a continuación: *“El objetivo del estado de resultados es mostrar los ingresos obtenidos y los gastos realizados por la organización, durante determinado período, y cuantificar la utilidad o la pérdida resultante.”*

Los autores hacen énfasis en que *“Es importante resaltar que, a diferencia del estado de situación financiera, que es un estado estático en una fecha dada, el estado de resultados es un estado dinámico que muestra las operaciones realizadas por la empresa durante un período”.*

En base al criterio de Bernal (2004, pág. 145), el Estado de Resultados es útil para: *“Evaluar los cambios en los recursos económicos, predecir la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo a partir de la composición actual de sus recursos, evaluar la eficacia con que la empresa emplea recursos adicionales”.*

De acuerdo al pensamiento de Escoto (2001, pág. 192), quien habla acerca de la importancia de los estados contables en las instituciones financieras, menciona que: *“La información contenida en estos estados es*

utilizada por los inversionistas para formarse expectativas acerca de las corrientes futuras de utilidades y de dividendos”.

También añade que: *“Los estados financieros informan acerca de la posición del banco en un punto en el tiempo y acerca de las operaciones en algún período anterior”.* Y destaca además que: *“El valor real de los estados financieros radica en el hecho de que dichos documentos pueden usarse para ayudar a predecir las utilidades y los dividendos futuros del banco”.*

Es muy importante conocer si un negocio, obtiene o no utilidad, debido a que la ganancia será sinónimo de que la empresa está funcionando adecuadamente, la pérdida por otro lado, muestra inconvenientes en la administración y por ende en su funcionamiento. Esa es la finalidad del estado de resultados, darnos a conocer toda esa información.

Estructura

Es importante evaluar el contenido de un estado de resultados, destacando que como todo estado financiero, debe cumplir con ciertas formalidades, las cuales se detallan a continuación:

Los elementos principales del estado de resultados son los siguientes:

- a. Encabezado:** *Deberá contener el nombre de la negociación o empresa, la indicación de que es estado de resultados, así como el período por el cual se elaborará dicho estado contable.*
- b. Columnas:**
Una, para los nombres de las cuentas
Cuatro, para valores

Las columnas para los valores en este estado podrán ser varias y adaptarse de acuerdo a las necesidades de la negociación o empresa y con el tipo de información que se vaya a controlar y presentar en dicho estado. (Ávila, 2007, págs. 68-69)

Según Martel & Martín (2007, pág. 335), definen que:

Como mínimo, la cuenta de Resultados debe incluir epígrafes con los importes correspondientes a las siguientes partidas:

- a) *Ingresos ordinarios*
- b) *Resultados de la explotación*
- c) *Gastos Financieros*
- d) *Participación en los resultados de empresas asociadas y sociedades multigrupo que se contabilicen según el método de participación*
- e) *Resultados antes de impuestos de ventas de activos o acuerdos sobre pasivos*
- f) *Gasto del impuesto sobre las ganancias*
- g) *Intereses minoritarios*
- h) *Resultado neto del ejercicio*

Todos los estados financieros, deben ser presentados siguiendo los lineamientos pertinentes, no se puede dejar de lado el encabezado, debido a que es la identificación del documento, los valores de igual manera deberán estar presentados de forma precisa, legible, entendible, y no pueden faltar en la parte final, las respectivas firmas de responsabilidad de las personas que le dan legalidad al documento.

Ingresos

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012, pág. 13), menciona lo siguiente sobre los ingresos:

La definición de ingresos incluye tanto a los ingresos ordinarios como las ganancias; los ingresos ordinarios surgen en el curso de las actividades ordinarias de la entidad, y corresponden a una variada gama de denominaciones, tales como ventas, honorarios, intereses, dividendos, alquileres y regalías.

Son ganancias otras partidas que, cumpliendo la definición de ingresos, no surgen de las actividades ordinarias llevadas a cabo por la institución. Las ganancias suponen incremento en los beneficios económicos, y como tales, no son diferentes en su naturaleza de los ingresos ordinarios.

Entre las ganancias se encuentran, por ejemplo, las obtenidas por la venta de activos no corrientes. La definición de ingresos incluye también las ganancias no realizadas; por ejemplo, aquellas que surgen por la revalorización de los títulos cotizados o los incrementos de valor en libros de los activos a largo plazo. Si las ganancias se reconocen en los estados de resultados, es usual presentarlas por separado, puesto que el conocimiento de las mismas es útil para los propósitos de toma de decisiones económicas. Las ganancias suelen presentarse netas de los gastos relacionados con ellas.

Por otro lado, para definir qué es un ingreso se ha tomado el pensamiento de Martínez (2009, pág. 61), quien considera lo siguiente: *“Será ingreso todo aumento de recursos obtenido como consecuencia de la venta de productos comerciales o por la prestación de servicios, habituales o no, además de los beneficios producidos en un ejercicio económico”*.

Además, el autor menciona: *“Contabilizaremos el ingreso en el momento en que se produzca, independientemente del momento en el que se cobre”*.

En base al criterio de Quevedo (2005, pág. 45), ingreso es: *“Es el incremento bruto de activos o disminución de pasivos experimentados por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un período contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales”*. También agrega que: *“El ingreso se reconoce en el momento en que ocurre el evento crítico, esto es, al momento que se realiza el mayor esfuerzo para la generación de los ingresos. Por ejemplo, la entrega de la mercancía”*.

Los ingresos que obtenga una empresa, pueden ser provenientes de su giro normal, o en ocasiones de actividades extraordinarias que se lleguen a realizar. Entre los ingresos que percibe normalmente una institución financiera están: intereses por la concesión de créditos, por los depósitos que tienen en otras instituciones financieras, así como, intereses por

inversiones realizadas, la mora cobrada. Mientras que otros ingresos, son por ejemplo: venta de activos fijos y tarjetas de débito.

Gastos

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012, pág. 13), destaca lo siguiente sobre los gastos:

La definición de gastos incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la entidad. Entre los gastos de la actividad ordinaria se encuentran, por ejemplo, el costo de las ventas, los salarios y la depreciación. Usualmente, los gastos toman la forma de una salida o depreciación de activos, tales como efectivo y otras partidas equivalentes al efectivo, inventarios o propiedades, planta y equipo.

Son pérdidas otras partidas que, cumpliendo la definición de gastos, pueden o no surgir de las actividades ordinarias de la institución. Las pérdidas representan decrementos en los beneficios económicos, y como tales, no son diferentes en su naturaleza a cualquier otro gasto.

Entre las pérdidas se encuentran, por ejemplo, las que resultan de siniestros tales como el fuego o las inundaciones, así como las obtenidas por la venta de activos no corrientes. La definición de gastos también incluye a las pérdidas no realizadas, por ejemplo, aquellas que surgen por el efecto que tienen los incrementos en la tasa de cambio de una determinada divisa, sobre los préstamos tomados por la empresa en esa moneda. Si las pérdidas se reconocen en los estados de resultados, es usual presentarlas por separado, puesto que el conocimiento de las mismas es útil para los propósitos de toma de decisiones económicas. Las pérdidas suelen presentarse netas, de los ingresos relacionados con ellas.

El gasto para Fullana & Paredes (2008, pág. 42), se define como: “El descenso de un activo, por uso o consumo sin que se produzca como contrapartida el aumento de otro activo, lo que supone una disminución del patrimonio neto de la empresa”.

Los mismos autores precisan otro concepto importante: *“Gasto es el valor de los bienes y servicios recibidos y consumidos por la empresa en un período económico, con independencia del momento del pago”*.

Según Amat & Soldevila (2000, pág. 21), consideran que el gasto: *“Se refiere, básicamente a aquellos conceptos relacionados con la adquisición de bienes y servicios para su consumo, sea en el proceso de producción o para terceros, relacionados con la actividad que la empresa realiza”*.

Los autores agregan que: *“La mayoría de gastos suelen comportar obligaciones de pago para con terceros. Dos excepciones a ésta última característica son las amortizaciones y las provisiones”*.

Se concluye que los gastos se efectúan no sólo en el ámbito empresarial, sino en todos los aspectos en los que se desenvuelve el ser humano, debido a que, inevitablemente se deben satisfacer necesidades y por ende se deben realizar erogaciones o hacer gastos, los mismos, pueden ser habituales o poco frecuentes, dependiendo de la cotidianidad con que se realizan.

En las instituciones financieras, son gastos por ejemplo: los intereses que se pagan en los depósitos que realizan los socios, los gastos de personal como sueldos y beneficios, las depreciaciones. Mientras que se consideran otros gastos de menor cuantía: adecuaciones a las instalaciones, promociones.

Utilidad

Según Quevedo (2005, pág. 44), utilidad es: *“La modificación observada en el capital contable de la entidad, después de su mantenimiento, durante un período contable determinado, originada por las transacciones efectuadas, eventos y otras circunstancias, excepto las distribuciones y los movimientos relativos al capital contribuido”*.

Además, el autor añade que:

Para el logro de los objetivos por los que fue creada la entidad es necesario que se realicen transacciones con otras entidades, es pues el resultado de éstas o algún otro evento que afecte a la entidad, lo que generará la modificación al capital anteriormente, mencionada.

Por otra parte, en base al pensamiento de Barrow (2002, pág. 180), la utilidad es: *“El excedente de las ventas sobre los costos y los gastos durante un período contable. No necesariamente se incrementa el efectivo: se puede reflejar en incremento de activos o en decremento de pasivos”*.

En base a lo dicho, se concluye que la utilidad es un incremento al capital, que se da cuando los ingresos superan a los gastos, después de efectuar una determinada actividad, todas las instituciones financieras tienen como propósito generar utilidades y aumentar su riqueza.

Pérdida

Según Yubero (2015), la pérdida contable representa lo siguiente:

Una disminución de una parte de los bienes y derechos de la empresa (activos). El término pérdida también se aplica a resultados negativos, que vienen determinados por la diferencia entre los ingresos (ventas, prestación de servicios, etc.) y los gastos necesarios para generar dichas ventas (compras, gastos salariales, gastos generales, etc.) durante un ejercicio.

El autor, agrega también:

No se deben confundir los conceptos de gastos y pérdidas, ya que aunque ambos se agrupan bajo la misma rúbrica por tener el mismo efecto contable, los gastos representan recursos empleados en servicios o bienes que se consumen con el fin de generar utilidades, mientras que las pérdidas representan gastos que no generan dichas utilidades.

Considerando también el pensamiento de Quevedo (2005, pág. 46), se destaca que pérdida es: *“El gasto resultante de una transacción incidental o derivada del entorno económico, social, político o físico en que el ingreso consecuentemente es inferior al gasto y que por su naturaleza se debe presentar neto del costo correspondiente”*.

Quevedo resalta, además, lo siguiente:

De conformidad con el principio de realización, existen eventos ajenos a la entidad pero que la afectan (devaluaciones, inflación), así como ciertas actividades que no son propias de la entidad pero que en ocasiones se realizan para el adecuado logro de los objetivos (ventas de activo fijo). Cuando ocurren este tipo de eventos y el ingreso es inferior al gasto, se llaman pérdidas y se presentan en el estado de resultados, netas del ingreso que ayudaron a generar.

En base a lo citado, se concluye que la pérdida se concibe como una disminución en el capital, a razón de que se han suscitado circunstancias con sucesos negativos, y con consecuencias económicas.

Valor en riesgo

En base al pensamiento de Lara (2005, pág. 208), el valor en riesgo (VaR) es: *“Una herramienta esencial para cualquier administrador de riesgos. Probablemente su fortaleza consiste en que su alcance cubre a cualquier instrumento o portafolios, desde lo más simple hasta lo más complejo”*.

Lara destaca además que: *“El VaR resume en un solo número el conjunto de correlaciones, volatilidad y factores de riesgo que se encuentran en una posición de riesgo”*.

Por otro lado, Venegas (2008, pág. 693), menciona lo siguiente:

No fue sino hasta 1995, cuando se publicó un documento técnico de J.P. Morgan donde se proponía un método

novedoso para cuantificar el riesgo de mercado asociado a todas las posiciones de su banco a través del cálculo de un solo número, lo que se conoce como valor en riesgo (o VaR por las iniciales en inglés del término Value at Risk). A partir de entonces, el valor en riesgo es una de las medidas que se utilizan con mayor frecuencia, por los intermediarios financieros, en la estimación de pérdidas potenciales, en el rendimiento de un portafolio, en un período de tiempo y con un nivel de confianza dados.

Además, considerando el pensamiento de Melo & Becerra (2006, pág. 28), quienes determinan: *“El VaR es una medida generalmente aceptada por los diferentes participantes de los mercados financieros, ya que presenta varias cualidades respecto a su implementación y comprensión”*.

Los autores añaden que: *“El VaR es completo, resume en un solo número, en unidades monetarias, todas las posibles fuentes de riesgo de mercado existentes en un portafolio”*.

Es así que se concluye, que el VaR en realidad no es muy aplicado en las entidades, sin embargo, es una herramienta útil para medir la pérdida posible que puede tener una institución financiera, en un período determinado, y así tomar decisiones oportunas.

2.5 Hipótesis

El Riesgo Operativo impacta significativamente al Estado de Resultados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua).

2.6 Señalamiento de variables

2.6.1. Variable independiente

Riesgo Operativo

2.6.2. Variable dependiente

Estado de Resultados

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación en este caso es cualitativo, tomando en consideración las palabras de Gómez (2006, pág. 60), menciona que: *“El enfoque cualitativo por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación”*. Además, el autor determina que: *“Utiliza las descripciones y las observaciones. Por lo general, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación, y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación”*.

En el texto se recalca también que: *“Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido”*. Gómez destaca, de igual forma, lo siguiente: *“La investigación se mueve dinámicamente en una ida y vuelta entre los “hechos” que se van observando y su interpretación, en ambos sentidos”*.

Basándose en el criterio de Pulido, Ballén, & Zúñiga (2007, pág. 27), en el enfoque cualitativo *“Se destacan los siguientes aspectos: la recuperación de la subjetividad como espacio de construcción de la vida humana, la reivindicación de la vida cotidiana como escenario básico para comprender la realidad sociocultural, la intersubjetividad y el consenso”*.

Los autores señalan también que esta investigación: *“Se alimenta continuamente de la confrontación permanente de las realidades intersubjetivas que emergen a través de la interacción del investigador con los actores de los procesos y las realidades socioculturales y personales objeto de análisis”*.

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 7)

En base a lo antes mencionado, se concluye que esta investigación tiene enfoque cualitativo, por cuanto, es un proceso flexible, dinámico, que pretende conocer la realidad de las Cooperativas objeto de estudio, entorno al manejo del riesgo operativo y a su impacto en el estado de resultados. Para ello se desarrollará un estudio interpretativo, tratando de construir la realidad desde la perspectiva de los involucrados, la cual puede ser subjetiva.

Se aplicará un proceso inductivo, abierto y se tomará en cuenta los criterios de credibilidad y valoración en el análisis de datos.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Investigación de campo

Para definir la investigación de campo, se toman las palabras de Moreno (1987, pág. 42), en donde, menciona lo siguiente:

La investigación de Campo reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos y fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocados por éste con un adecuado control de las variables que intervienen; en la investigación de campo, sí se trata de recabar datos, se recurre directamente a las personas que los tienen, si se trata de probar la efectividad de un método o material se ponen en práctica

y se registran en forma sistemática los resultados que se van observando, si se trata de buscar explicación para un fenómeno, el investigador y sus auxiliares se ponen en contacto con el mismo para percibir y registrar las características.

El autor menciona finalmente que *“Es la realidad misma la principal fuente de información en la investigación de campo y la que proporciona la información clave en la que se fundamentan las conclusiones del estudio”*.

Por otro lado, para Galeana (1999, pág. 82), en la investigación de campo *“El investigador sale al mundo real para participar en el ambiente social que es el objeto de su estudio, en lugar de intentar llevarlo al laboratorio”*. Determina también que el investigador *“Participa en ese ambiente en una forma discreta, sin interferir, para estudiarlo y registrarlo, y en última instancia, describirlo en términos de quien lo está viviendo”*.

Puede decirse que se aplicará una investigación de campo, porque la autora acudirá personalmente a las instalaciones de las Cooperativas, para obtener información de las personas que laboran en ella, sobre las variables en estudio, lo cual otorgará un panorama bastante amplio.

3.2.2 Investigación bibliográfica – documental

Considerando el criterio de Bernal (2006, pág. 110), la investigación documental: *“Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio”*.

Por otra parte Romero (s/año, pág. 87), destaca que la investigación documental *“Contribuye a construir el marco teórico de cualquier tipo de investigación. En este sentido, precede a la investigación de campo y la apoya para la planeación del trabajo”*. El mismo autor recalca que existen distintos tipos de investigación documental: *“1. Bibliográfica (Libros), 2.*

Hemerográfica (periódicos y revistas), 3. Audiográfica (audiocassetes), 4. Videográfica (videocassetes), 5. Iconográfica (pintura, grabados, etc.)”.

Con lo analizado, se puede determinar que este estudio aplicará una Investigación Bibliográfica, por cuanto, se utilizarán como fuentes de información, libros, tesis, revistas y documentos que tengan relación con las variables en estudio, con el propósito de obtener un soporte teórico importante. De esta forma, se harán constar datos sólidos, que guiarán el desarrollo del presente trabajo.

3.3. Nivel o tipo de investigación

3.3.1 Investigación exploratoria

Tomando como base el pensamiento de Naghi (2000, pág. 89), se destaca lo siguiente: *“El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar las hipótesis”*. Además el autor recalca que *“la investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas”*.

Naghi menciona por otro lado: *“El estudio exploratorio también es útil para incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto al problema. Especialmente para un investigador que es nuevo en el campo del problema”*.

Basándose en el criterio de Llopis (2004, pág. 40): *“La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis”*.

Por otra parte, según las palabras de Hernández, Fernández, & Baptista (2010, pág. 79), se determina lo siguiente:

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

Se concluye entonces, que se efectuará una investigación exploratoria, lo cual implica una indagación inicial sobre las variables en estudio, desde una perspectiva innovadora, de esta forma se definirá el camino, y se conocerá hacia dónde ir. Es decir, se tendrá una idea general de lo que se desea investigar, y se aclararán las dudas más sobresalientes.

3.3.2 Investigación descriptiva

Por su parte Naghi (2000, pág. 91) considera sobre la investigación descriptiva lo siguiente: *“La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto del estudio”*. Además el autor agrega que: *“Un investigador no debe caer en la tentación de realizar un estudio descriptivo con una idea vaga del problema de estudio pensando que sería interesante”*.

Según las palabras de Bernal (2006, pág. 113), menciona lo siguiente sobre la investigación descriptiva:

Para muchos expertos, la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra formas, aspectos de carácter descriptivo.

La investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban dichas hipótesis.

Tomando como base el pensamiento de Hernández, Fernández & Baptista (2010, pág. 80): *“Los estudios descriptivos buscan especificar las*

propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis". Además, los autores destacan que: *"Únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas"*.

En el presente estudio se efectuará indudablemente este tipo de investigación, por cuanto, se describirá el comportamiento de los investigados en relación a las variables en estudio, se determinarán los rasgos particulares que influyen en el reporte de riesgos. Además, se evaluarán y se describirán los procesos y sus medios de control, todo esto permitirá llegar a definir, costumbres, situaciones y características importantes.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

De acuerdo al pensamiento de Fuentelsaz, Icart, & Pulpón (2006, pág. 55), población es: *"El conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar"*. Además, los autores mencionan también que: *"Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita"*.

Basándose en el criterio de Martel & Díez (1997, pág. 95), que señalan sobre población lo siguiente: *"Se designa a cualquier conjunto de elementos que tienen unas características comunes. Cada uno de los elementos que integran tal conjunto reciben el nombre de individuo"*. También, aclaran que: *"Debido a la imposibilidad en la mayoría de los estudios de poder estudiar todos los sujetos de una población, se hace necesaria la utilización de subconjuntos de elementos extraídos de la población"*.

En este caso, la población está conformada por los Jefes Departamentales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua), la cual se detalla a continuación:

Cuadro N° 3.1. Jefes Departamentales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua)

Institución Financiera	Nº Jefes Departamentales
COAC. Cámara de Comercio de Ambato	12
COAC. MUSHUC RUNA	12
COAC. OSCUS	13
COAC. El Sagrario	11
Total	48

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Se trabajará con los Jefes Departamentales de las Cooperativas (ver Anexo B), puesto que ellos son quienes conocen de forma más precisa las circunstancias de riesgo que surgen en los diferentes puestos de trabajo y que por tanto, pueden proporcionar información útil y objetiva.

3.5. Operacionalización de variables

Cuadro Nº 3.2. Variable independiente: Riesgo Operativo

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
<p>Riesgo Operativo</p> <p>Es la posibilidad de que ocurran circunstancias que provoquen pérdidas, las mismas que pueden ser ocasionadas por errores de las personas, fallas en la tecnología, en los procesos, o por sucesos externos.</p>	Personas	Errores en el desempeño	¿Con qué frecuencia los errores humanos son causal de pérdidas monetarias en su área?	Encuesta aplicada a Jefes Departamentales de las COAC.	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
	Procesos	Calidad	¿Se realizan reprocesos en sus actividades?	Encuesta aplicada a Jefes Departamentales de las COAC.	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
	Tecnología	Caídas del Sistema	¿Con qué frecuencia se producen caídas del sistema?	Encuesta aplicada a Jefes Departamentales de las COAC.	Cuestionario Estructurado (Anexo A)
	Factores Externos	Plan de Continuidad del Negocio	¿Cuenta la institución con un Plan de Continuidad para eventos externos?	Encuesta aplicada a Jefes Departamentales de las COAC.	Cuestionario Estructurado (Anexo A)

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Cuadro N° 3.3. Variable dependiente: Estado de Resultados

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
<p>Estado de Resultados</p> <p>Es un reporte contable que informa a cerca de la gestión desarrollada por una institución, reflejando en sus rubros los ingresos y gastos, así como la utilidad o pérdida obtenida en un período.</p>	Provisiones	Provisiones por Riesgo Operativo	¿Se han creado provisiones en caso de pérdidas por riesgo operacional?	Encuesta aplicada a Jefes Departamentales de las COAC.	<p>Cuestionario Estructurado (Anexo A)</p> <p>Estado de Resultados (Anexo C)</p>
	Pérdidas	Pérdidas generadas por Riesgo Operativo	¿Con qué frecuencia el Riesgo Operativo ocasiona pérdidas monetarias?	Encuesta aplicada a Jefes Departamentales de las COAC.	<p>Cuestionario Estructurado (Anexo A)</p> <p>Estado de Resultados (Anexo C)</p>

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

3.6. Recolección de información

Según el criterio de Herrera, Medina & Naranjo (2004, pág. 114), *“Metodológicamente, para la construcción de la información se opera en dos fases: Plan para la recolección de información y Plan para el procesamiento de información”*.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Los autores también mencionan que: *“El plan de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido”*. Además, señalan que es importante, contestar a las preguntas que se citan a continuación:

a). ¿Para qué? El objetivo general que se pretende alcanzar a través de la investigación es:

Analizar el impacto del Riesgo Operativo en el Estado de Resultados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua), para el control de los factores de riesgo.

b). ¿De qué personas u objetos? Los sujetos a ser investigados son los Jefes Departamentales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua).

c). ¿Sobre qué aspectos? La investigación estará orientada a recabar información sobre el Riesgo Operativo y su impacto en el Estado de Resultados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua).

d). ¿Quién o quiénes? La obtención de información será responsabilidad exclusiva de la investigadora.

e). ¿A quiénes? Los individuos que proporcionarán información son los Jefes Departamentales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua), que son quienes forman parte de la población en estudio.

f). ¿Cuándo? El desarrollo del trabajo de campo se realizará durante el primer semestre del 2015.

g). ¿Dónde? El lugar para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información es la oficina Matriz de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno, ubicada en la Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato.

h). ¿Cuántas veces? Será aplicada por una sola vez, puesto que la investigación es de carácter transeccional, por considerarse una investigación no experimental, no cronológica, que recaba la información en un momento único, irrepetible para el posterior análisis de los datos.

i). ¿Cómo? La técnica que se aplicará para la obtención de la información es la encuesta, debido a que es la forma más apropiada de recabar información de varias personas y sin mayor demora.

j). ¿Con qué? El instrumento a emplearse en la presente investigación es el cuestionario estructurado, conformado por preguntas cerradas, a fin de facilitar la tabulación y la interpretación de los resultados. En la primera parte del cuestionario consta el objetivo e instrucciones, posteriormente se encontrarán las preguntas. El cuestionario deberá ser resuelto en un tiempo estimado de 10 minutos.

3.7 Procesamiento y análisis

3.7.1. Plan de procesamiento de información

Tomando como base las palabras de Herrera, Medina & Naranjo (2004, pág. 125):

Los datos recogidos (datos en bruto) se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

- *Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de 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 cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables, etc.*

Por otro lado, la presentación de datos que se realizará será de tres formas: Escrita, Tabular y Gráfica.

3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados

En cuanto al Análisis e Interpretación de Resultados, los autores destacan que debe efectuarse:

- *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, es decir atribución de significado científico a los resultados estadísticos manejando las categorías correspondientes del Marco Teórico.*
- *Comprobación de hipótesis. Para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista. Hay niveles de investigación que no requieren de hipótesis: exploratorio y descriptivo. Si se verifica la hipótesis en los niveles de asociación entre variables y explicativo.*
- *Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.* (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 130)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis correspondiente a las encuestas aplicadas a los Jefes Departamentales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes al Segmento Uno y que tienen su Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua, siendo estas: COAC. Cámara de Comercio de Ambato, MUSHUC RUNA, OSCUS, y COAC. El Sagrario.

En este caso no fue necesario el cálculo de una muestra, debido a que la población no es extensa, razón por la cual, se trabajó con las 48 personas, que son los sujetos de estudio.

Dichas encuestas contienen preguntas cerradas a fin de que faciliten la tabulación de los datos, así como, su respectiva interpretación.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A JEFES DEPARTAMENTALES DE LAS COAC. SEGMENTO UNO (CON CASA MATRIZ EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA)

1. ¿Usted considera que su conocimiento sobre riesgos financieros es:....?

Cuadro N° 4.1. Conocimiento sobre riesgos financieros

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Excelente	9	18.75%
Muy Bueno	12	25.00%
Bueno	15	31.25%
Regular	9	18.75%
Malo	3	6.25%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

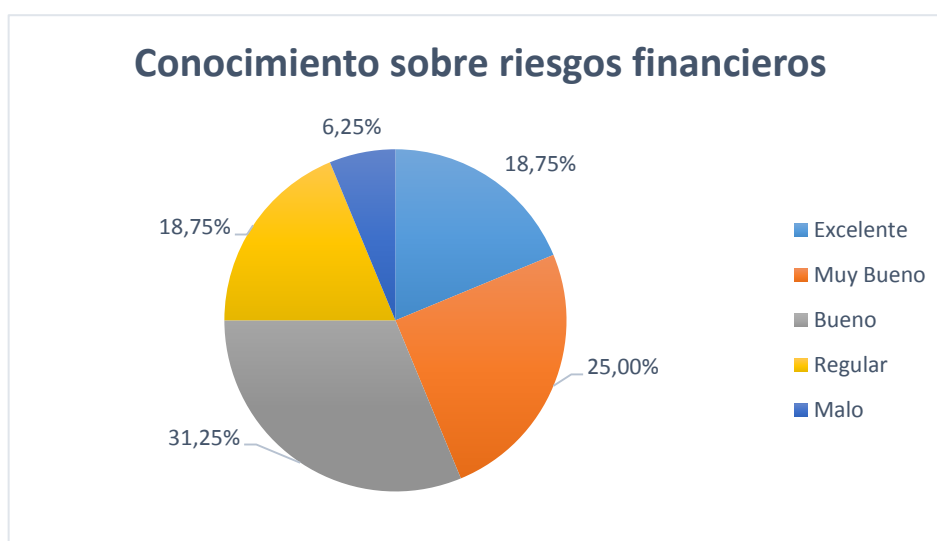


Gráfico N° 4.1 Conocimiento sobre riesgos financieros
Fuente: Cuadro N° 4.1
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

Evaluando los resultados alcanzados, mediante la aplicación de encuestas a los jefes departamentales de las Cooperativas de Ahorro y

Crédito que poseen su casa matriz en la provincia de Tungurahua, se determina que el 31.25% de ellos posee un conocimiento Bueno sobre Riesgos Financieros, mientras que el 25% se ubica como Muy Bueno, en un tercer lugar se encuentran aquellos con un conocimiento Excelente (18.75%), el mismo porcentaje comparten quienes tienen un conocimiento regular sobre Riesgos, finalmente sólo un 6.25% se califica como Malo.

Se evidencia que la mayor parte de los encuestados manejan conocimientos aceptables sobre Riesgos Financieros, por cuanto, la información obtenida en las encuestas será fiable y válida, y en especial constituye un aporte fundamental para enriquecer la presente investigación.

2. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre Riesgos?

Cuadro N° 4.2. Capacitaciones sobre riesgos

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	11	22.92%
No	37	77.08%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)



Gráfico N° 4.2 Capacitaciones sobre riesgos

Fuente: Cuadro N° 4.2

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

En cuanto a las capacitaciones sobre riesgos, se puede determinar que un elevado 77.08% no ha sido capacitado acerca de esta temática, apenas un 22.92% sí lo ha sido.

En base a esto se puede mencionar que a pesar de que el personal tiene buenos conocimientos sobre riesgos financieros, se han dejado de lado las capacitaciones sobre esta temática, las cuales son muy importantes, puesto que siempre existirán nuevas cosas que aprender para mejorar el desempeño laboral.

3. ¿Cuál de los siguientes riesgos tienen mayor prioridad en la institución?

Cuadro N° 4.3. Prioridad de los riesgos

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Riesgo de Crédito	22	45.83%
Riesgo de Mercado	2	4.17%
Riesgo de Liquidez	19	39.58%
Riesgo Operativo	3	6.25%
Riesgo Legal	2	4.17%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

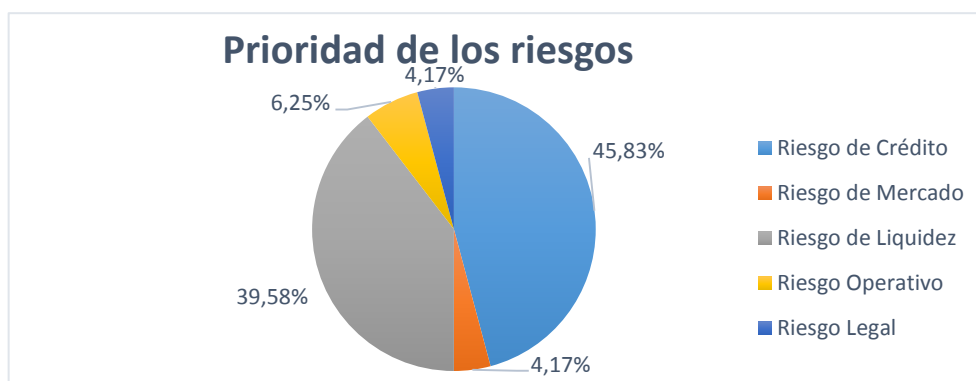


Gráfico N° 4.3 Prioridad de los riesgos

Fuente: Cuadro N° 4.3

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

Un elevado 45.83% destaca que el Riesgo de mayor importancia es el de Crédito, seguido del Riesgo de Liquidez con un 39.58%, y en porcentajes sumamente bajos se encuentran Riesgo Operativo con 6.25%, Riesgo de Mercado y Legal ambos con un 4.17%.

Como se puede evaluar, la mayoría de las personas prioriza el riesgo de crédito e incluso el de liquidez, debido a que se relacionan directamente con el giro del negocio, considerando los otros de menor importancia.

4. ¿Con qué frecuencia reporta eventos de riesgo en el desempeño de sus funciones?

Cuadro N° 4.4. Reporte de eventos de riesgo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Siempre	5	10.42%
Casi Siempre	6	12.50%
A Veces	8	16.67%
Rara Vez	18	37.50%
Nunca	11	22.92%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

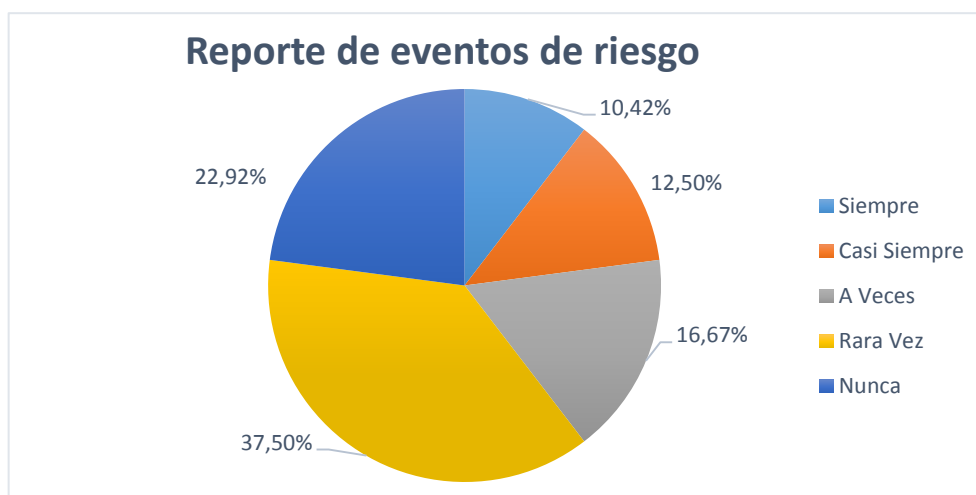


Gráfico N° 4.4 Reporte de eventos de riesgo

Fuente: Cuadro N° 4.4

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 37.50% de las personas determina que tan sólo Rara Vez se reportan eventos de riesgo en sus puestos de trabajo, un sorprendente 22.92% menciona que Nunca lo realizan. Por otro lado, un 16.67% reporta A Veces, en menor porcentaje del 12.50% lo realizan Casi Siempre y únicamente el 10.42% reporta Siempre.

De esto se desprende que la gran mayoría del personal, no efectúa su reporte de eventos de riesgo, sólo unas pocas personas lo realizan. Es decir, que no se da la importancia necesaria a esta actividad, la cual es indispensable, puesto que constituye la base para la gestión y minimización de los riesgos.

5. ¿Cuál es su conocimiento sobre Riesgo Operativo?

Cuadro N° 4.5. Conocimiento de riesgo operativo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Excelente	7	14.58%
Muy Bueno	7	14.58%
Bueno	9	18.75%
Regular	18	37.50%
Malo	7	14.58%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

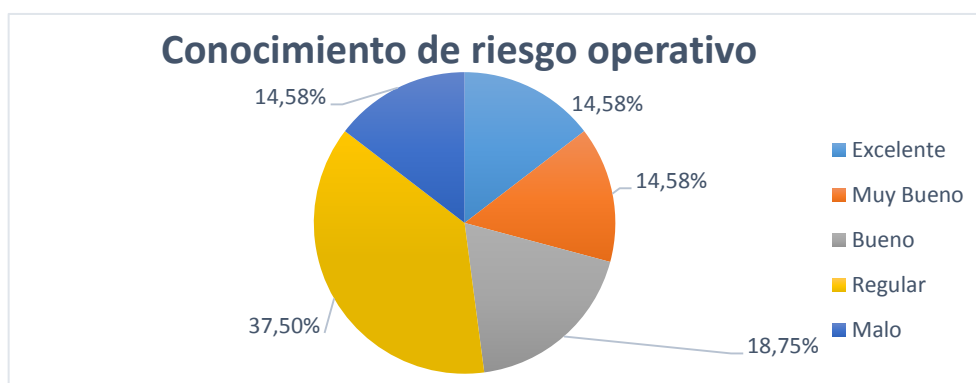


Gráfico N° 4.5 Conocimiento de riesgo operativo

Fuente: Cuadro N° 4.5

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 37.50% de las personas menciona que su nivel de conocimientos específicamente sobre Riesgo Operativo, es Regular. El 18.75% dice que es Bueno y con un mismo porcentaje del 14.58% se encuentran Excelente, Muy Bueno y Malo.

En base a los datos obtenidos, se determina que el conocimiento de la mayoría de las personas sobre riesgo operativo es escaso, es decir, que conocen de mejor forma otros tipos de riesgos financieros, sin embargo, el Riesgo Operacional no es muy difundido.

6. ¿Se han elaborado matrices para registrar los eventos de riesgo producidos en la institución?

Cuadro N° 4.6. Elaboración de matrices de riesgos

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	10	20.83%
No	38	79.17%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

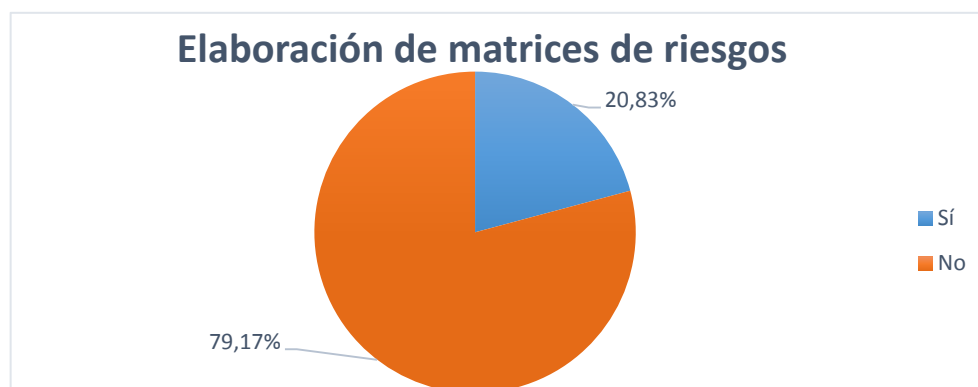


Gráfico N° 4.6 Elaboración de matrices de riesgos

Fuente: Cuadro N° 4.6

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 79.17% de los encuestados contesta que no se han elaborado matrices para el registro de eventos de riesgo en la institución, tan sólo un 20.83% menciona que éstas sí se han efectuado.

Se observa que la gran mayoría de las personas encuestadas desconoce si se han elaborado matrices para el registro de los riesgos, es por ello, importante que los jefes departamentales estén al tanto también de temáticas relacionadas con riesgos y sus metodologías de control.

7. ¿Cuál de los siguientes factores es el mayor causal de riesgo operativo?

Cuadro N° 4.7. Causales de riesgo operativo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Procesos	14	29.17%
Personas	14	29.17%
Tecnología	12	25.00%
Eventos Externos	8	16.67%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

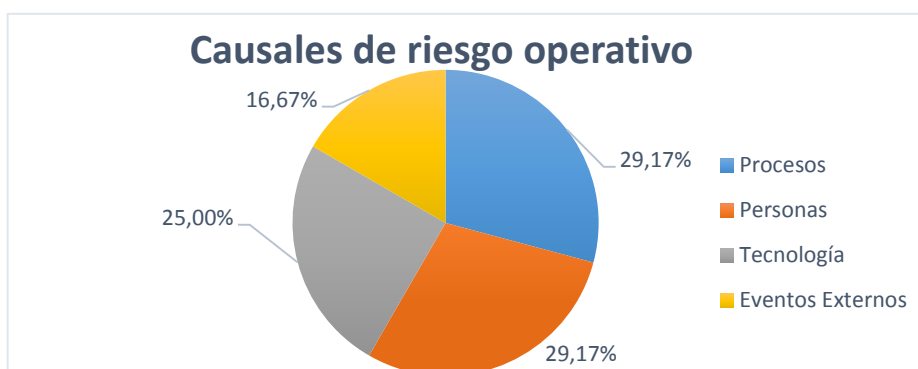


Gráfico N° 4.7 Causales de riesgo operativo
Fuente: Cuadro N° 4.7
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

En base a lo encuestado, se observa que el 29.17% de los encuestados piensa que los Procesos son la principal causa del Riesgo Operativo, el mismo porcentaje se encuentra para las Personas, seguido de la Tecnología con un 25%, y finalmente los Eventos Externos con un 16.67%.

En este caso, se determina que los procesos y las personas, son factores preponderantes dentro de las entidades financieras, porque son quienes generan mayor número de incidentes de riesgo por su naturaleza en sí.

8. ¿Se gestiona el Riesgo Operativo dentro de su institución para alcanzar los objetivos trazados?

Cuadro N° 4.8. Gestión del riesgo operativo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	18	37.50%
No	30	62.50%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)



Gráfico N° 4.8 Gestión del riesgo operativo
Fuente: Cuadro N° 4.8
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 62.50% de los encuestados opina que dentro de su institución no se efectúa una gestión del riesgo operativo que permita alcanzar los objetivos, un 37.50% menciona que sí se lo realiza.

Es indispensable que se administre el riesgo operativo, por cuanto, su control minimizará los eventos que originan pérdidas y permitirá alcanzar con mayor efectividad los objetivos planteados para los diferentes departamentos.

9. ¿Debe mejorarse la cultura de riesgos en el personal de la Cooperativa?

Cuadro N° 4.9. Cultura de riesgos en el personal

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	24	50.00%
De acuerdo	13	27.08%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	11	22.92%
En desacuerdo	0	0.00%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

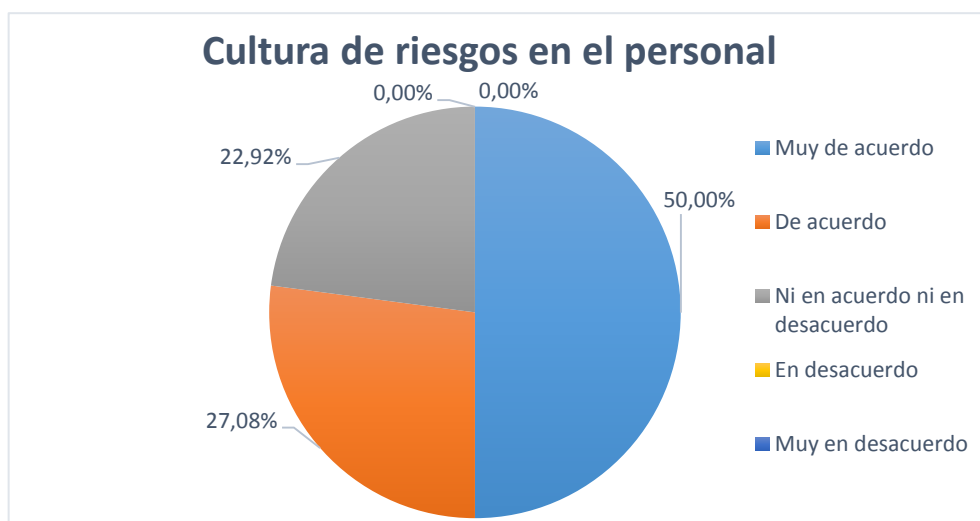


Gráfico N° 4.9 Cultura de riesgos en el personal

Fuente: Cuadro N° 4.9

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

En este caso un significativo 50% piensa que la cultura de riesgos en el personal de las instituciones debe ser mejorada, puesto que su respuesta es Muy de acuerdo, por otra parte el 27.08% está De acuerdo, y un 22.92% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La mayor parte de las personas, piensa que sí debe mejorarse la cultura de riesgos en los colaboradores, lo cual es de suma importancia, porque se asocia directamente con el reporte de los eventos de riesgo, y por tanto, con la identificación de los inconvenientes en la institución, lo que permite directamente trabajar sobre ello y encontrar una solución.

10. ¿Deberían otorgarse incentivos al personal para mejorar el reporte de eventos de riesgo?

Cuadro N° 4.10. Incentivos al personal para reporte de riesgos

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	25	52.08%
De acuerdo	17	35.42%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	6.25%
En desacuerdo	0	0.00%
Muy en desacuerdo	3	6.25%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

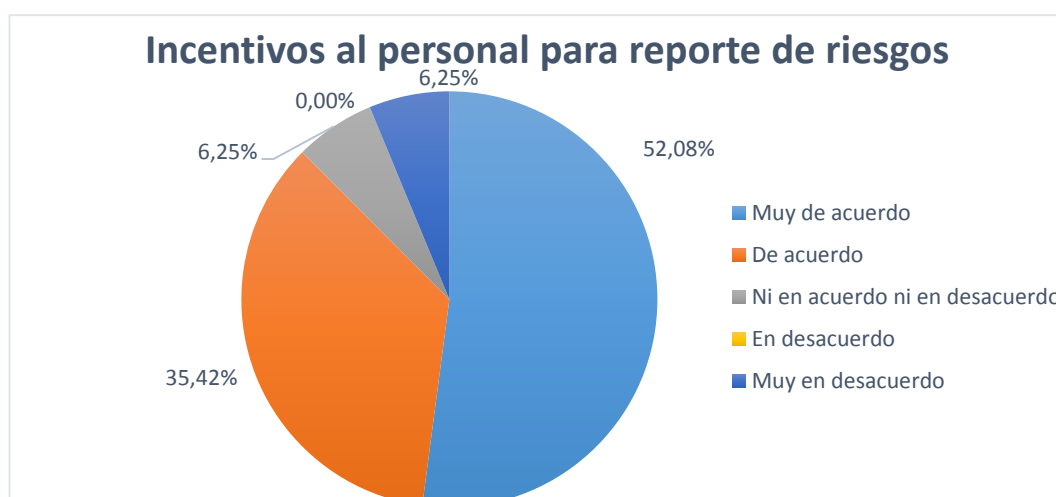


Gráfico N° 4.10 Incentivos al personal para reporte de riesgos

Fuente: Cuadro N° 4.10

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 52.08% de las personas está Muy de acuerdo con que se deberían entregar incentivos a los colaboradores para que se reporten eventos de riesgo, el 35.42% está De acuerdo, mientras que un escaso 6.25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el mismo porcentaje se aplica para Muy en desacuerdo.

En base a ello se puede mencionar que sí es importante incentivar al personal para que informe acerca de los sucesos de riesgo que se dan en sus actividades diarias. Este es uno de los aspectos más complicados puesto que cuando algo sucede simplemente se trata de solucionar, pero no de reportar al Dpto. de Riesgos, que es el lugar en donde empiezan a generarse las posibles soluciones para evitar que esto vuelva a presentarse.

11. ¿Existen diagramas de flujo de sus procesos?

Cuadro N° 4.11. Existencia de diagramas de flujo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	16	33.33%
No	32	66.67%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

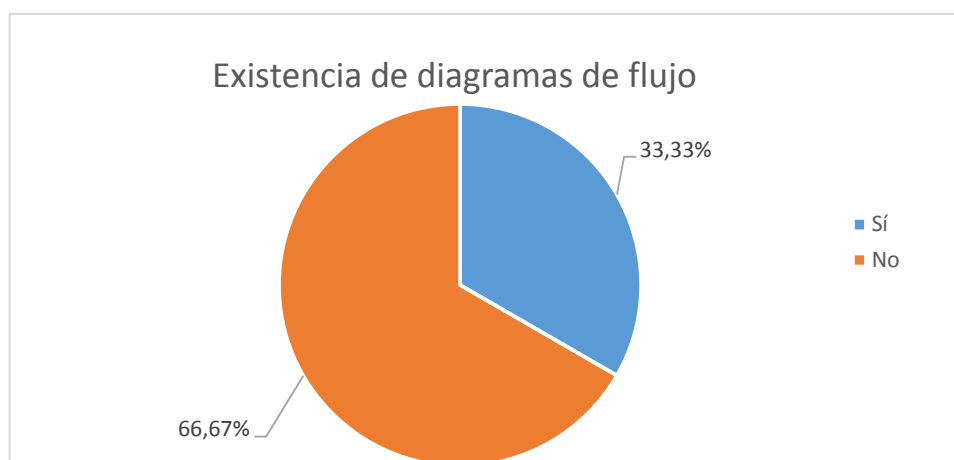


Gráfico N° 4.11 Existencia de diagramas de flujo

Fuente: Cuadro N° 4.11

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 66.67% de los colaboradores menciona que no están definidos los diagramas de flujo de los procesos que ejecutan, mientras que sólo un 33.33% dice que sí.

Según los datos obtenidos puede determinarse que no están diagramados la mayoría de los procesos, o por otro lado, que los encuestados desconocen su existencia. Siendo dichos diagramas importantes para tener una referencia global y conocer todas las personas involucradas, así como, para identificar fortalezas y debilidades.

12. ¿Mejoraría los controles de sus procesos para disminuir la consecución de errores?

Cuadro N° 4.12. Mejoramiento de los controles en los procesos

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	33	68.75%
No	15	31.25%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

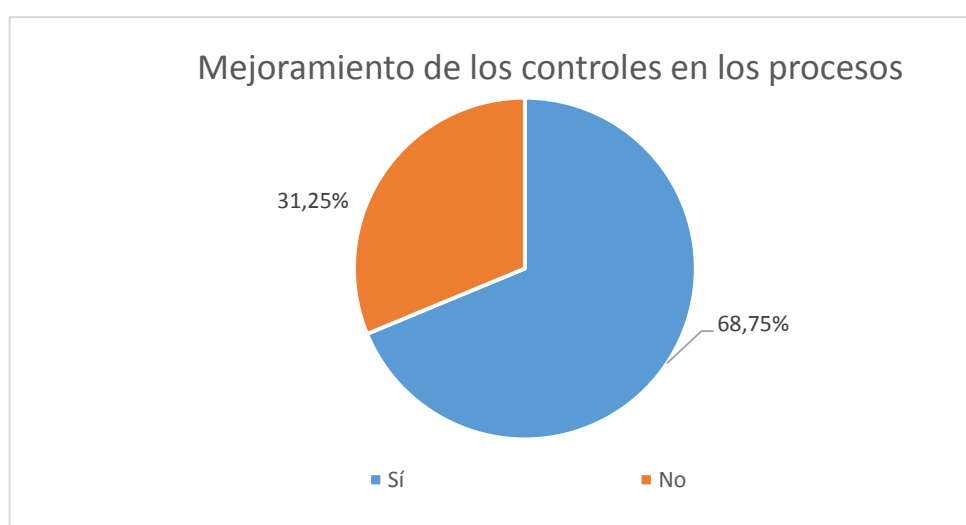


Gráfico N° 4.12 Mejoramiento de los controles en los procesos

Fuente: Cuadro N° 4.12

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 68.75% de las personas encuestadas piensa que es necesario mejorar los controles de los procesos que ejecutan para disminuir los errores generados, tan sólo un 31.25% cree que no lo es.

La mayor parte de las personas hace referencia a una mejoría y por tanto, reestructuración de los procesos. Los controles son fundamentales, puesto que estos disminuyen la posibilidad de cometer errores.

13. ¿Los procesos son ejecutados según la secuencia definida en el Manual de Funciones?

Cuadro N° 4.13. Ejecución de procesos

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	17	35.42%
No	31	64.58%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

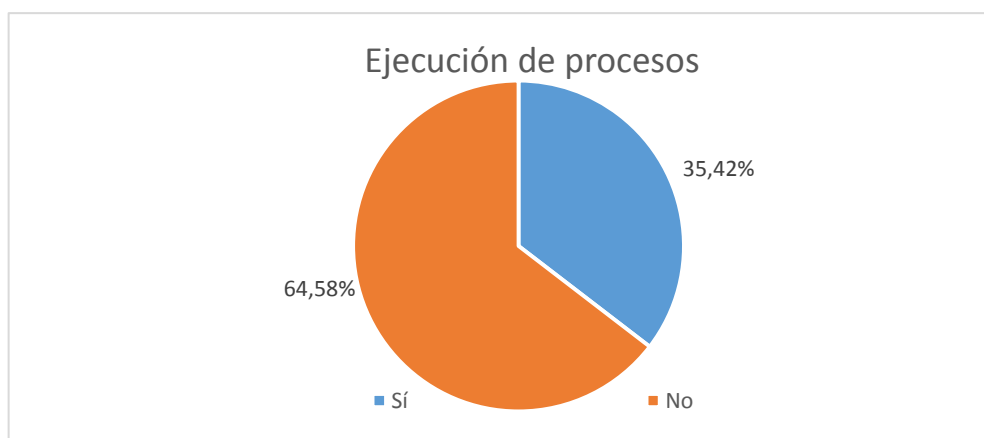


Gráfico N° 4.13 Ejecución de procesos
Fuente: Cuadro N° 4.13
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 64.58% de los encuestados menciona que los procesos no se ejecutan de acuerdo a lo definido por escrito en el Manual de Funciones, mientras que sólo un 35.42% dice que sí.

Esto quiere decir que los procesos no siguen una secuencia predeterminada, sino que las actividades se van realizando de acuerdo a las necesidades momentáneas que surgen, sin embargo, es óptimo que se efectúe la ejecución del proceso como se estableció de antemano, por efectos de control.

14. ¿Cuál es su conocimiento sobre los procesos críticos de la institución?

Cuadro N° 4.14. Conocimiento de procesos críticos

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Excelente	9	18.75%
Muy Bueno	10	20.83%
Bueno	13	27.08%
Regular	10	20.83%
Malo	6	12.50%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

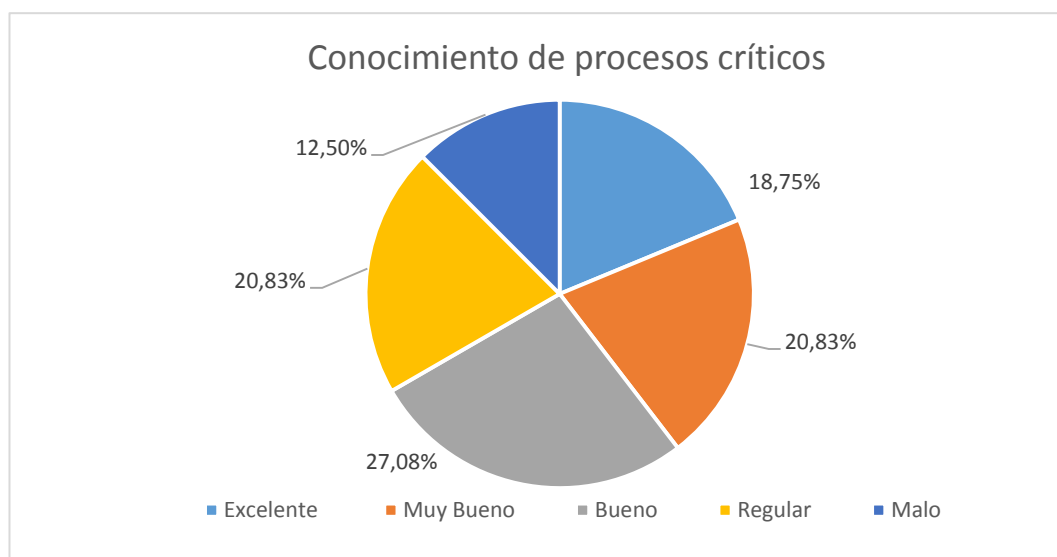


Gráfico N° 4.14 Conocimiento de procesos críticos

Fuente: Cuadro N° 4.14

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 27.08% de las personas sometidas a encuestas, determinan que su nivel de conocimientos sobre los procesos críticos de su respectiva institución es Bueno, el 20.83% menciona que es Regular, el mismo porcentaje dice que es Muy Bueno. Un 18.75% dice que es Excelente, y apenas un 12.50% determina que es Malo.

No existe una mayoría definida en cuanto a las respuestas, puesto que son bastante variadas, sin embargo, se destaca que en términos generales sí existe un conocimiento sostenido por parte del personal, sobre los procesos críticos en las instituciones. Siendo esto de gran importancia por el hecho de que son aquellos procesos que no pueden fallar, porque son vitales.

15. ¿Las fallas en la ejecución de los procesos pueden ser causa de riesgo operativo?

Cuadro N° 4.15. Fallas en los procesos

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	34	70.83%
No	14	29.17%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

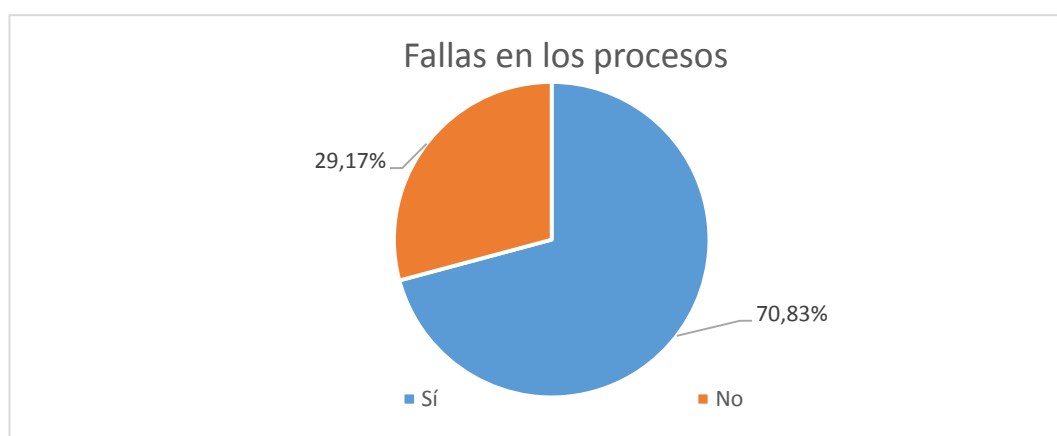


Gráfico N° 4.15 Fallas en los procesos

Fuente: Cuadro N° 4.15

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 70.83% de los encuestados considera que las fallas en la ejecución de los procesos sí pueden ser causa de Riesgo Operativo, mientras que un 29.17% piensa que no.

En realidad las fallas al ejecutar los procesos, constituyen una parte esencial de los eventos que se reportan por riesgo operativo, por ello es relevante que los colaboradores conozcan sobre este particular.

16. ¿Con qué frecuencia se realizan reprocesos en sus actividades?

Cuadro N° 4.16. Ejecución de reprocesos

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Siempre	15	31.25%
Casi Siempre	18	37.50%
A Veces	7	14.58%
Rara Vez	6	12.50%
Nunca	2	4.17%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

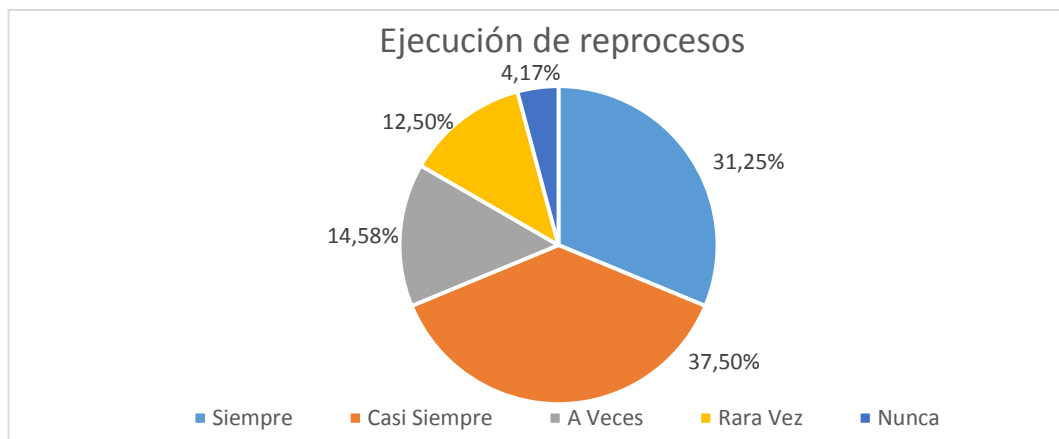


Gráfico N° 4.16 Ejecución de reprocesos

Fuente: Cuadro N° 4.16
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

En base a estos datos se determina que el 37.50% menciona que se efectúan reprocesos en sus actividades Casi Siempre. El 31.25% dice que Siempre, un 14.58% A veces. En menor porcentaje el 12.50% Rara Vez y el 4.17% Nunca.

Se puede observar claramente que la mayor parte concluye que sí se realizan reprocesos en las actividades, lo cual compromete el uso de los recursos.

17. ¿Se aplica el mejoramiento continuo en sus procesos?

Cuadro N° 4.17. Aplicación de mejoramiento continuo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	16	33.33%
No	32	66.67%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

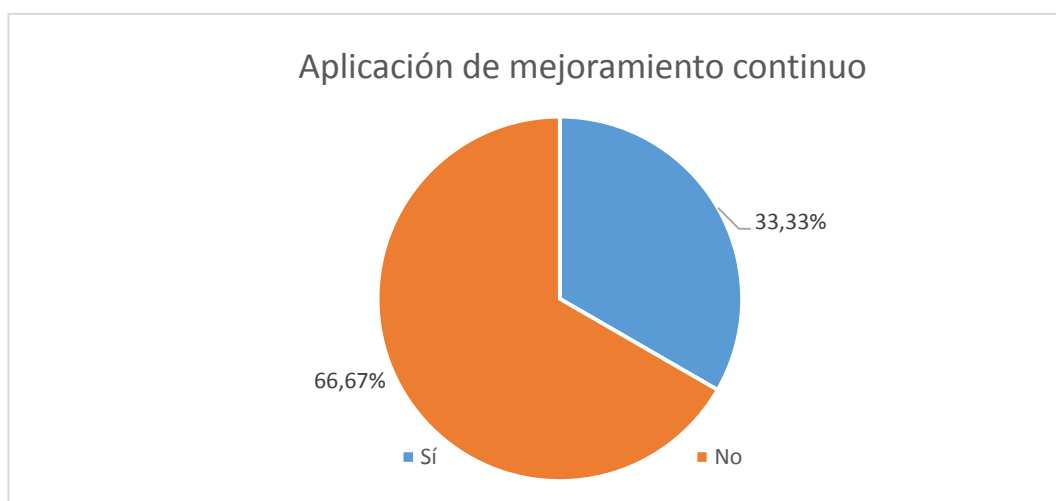


Gráfico N° 4.17 Aplicación de mejoramiento continuo

Fuente: Cuadro N° 4.17

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

Según esto, el 66.67% determina que no se aplica el mejoramiento continuo en sus procesos, tan sólo un 33.33% dice que sí se lo realiza.

Por tanto, el mejoramiento continuo es aplicado en las instituciones financieras, pero no en todos los puestos de trabajo. Sin embargo, el uso de cualquiera de las metodologías existentes actualmente, sería útil para la detección de cuellos de botella y para la obtención de mejores resultados.

18. ¿Se reciben capacitaciones que fortalezcan el desempeño de sus funciones?

Cuadro N° 4.18. Cursos de capacitación

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	19	39.58%
No	29	60.42%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

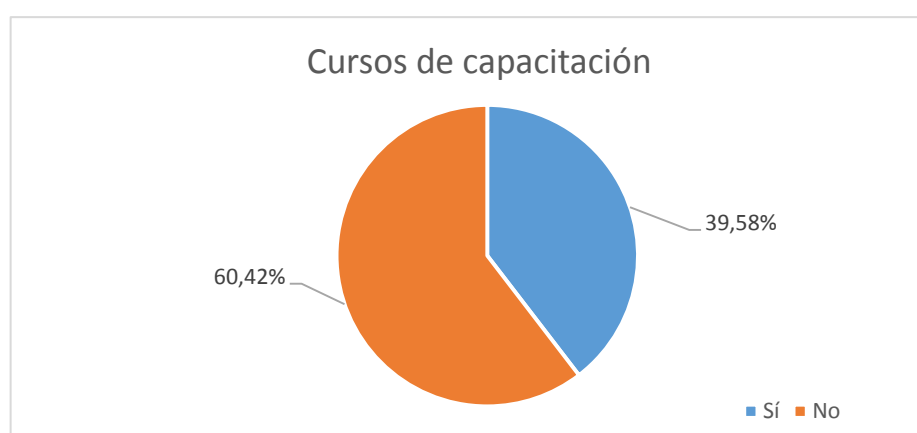


Gráfico N° 4.18 Cursos de capacitación

Fuente: Cuadro N° 4.18

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 60.42% de las personas encuestadas no ha recibido capacitaciones que fortalezcan el desempeño de sus funciones, apenas un 39.58% sí lo han hecho.

En base a esto se puede determinar que se debería incrementar la capacitación al personal de las instituciones financieras, en temáticas que puedan ser útiles en la práctica laboral. Debido a que éste es un pilar de mucha importancia, puesto que las personas son la base de las entidades y constantemente el conocimiento se sigue generando, por ende, es indispensable la actualización.

19. ¿El personal de la institución debería recibir más capacitación?

Cuadro N° 4.19. Capacitaciones para el personal

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	19	39.58%
De acuerdo	12	25.00%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	15	31.25%
En desacuerdo	2	4.17%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

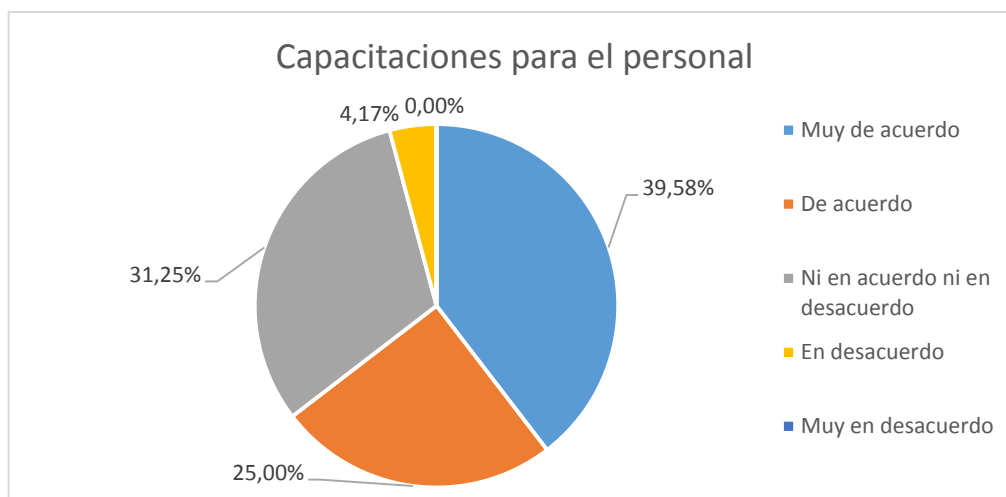


Gráfico N° 4.19 Capacitaciones para el personal
Fuente: Cuadro N° 4.19
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 39.58% está Muy de Acuerdo con que el personal de su institución debería recibir más capacitación, el 31.25% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% está De Acuerdo, y en un porcentaje muy bajo del 4.17% están en Desacuerdo.

Se puede determinar que la mayor parte de las personas piensa que debe existir una capacitación más constante a los colaboradores de la institución, lo cual es indispensable para mejorar el conocimiento y por tanto el desempeño laboral, que beneficia directamente a la entidad.

20. ¿Con qué frecuencia los errores del talento humano son causal de pérdidas monetarias en su área?

Cuadro N° 4.20. Pérdidas monetarias por errores del talento humano

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Siempre	12	25.00%
Casi Siempre	13	27.08%
A Veces	11	22.92%
Rara Vez	10	20.83%
Nunca	2	4.17%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

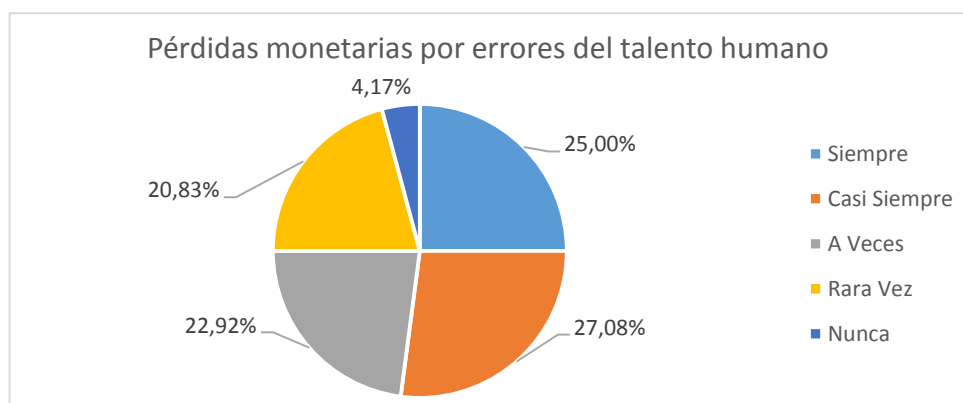


Gráfico N° 4.20 Pérdidas monetarias por errores del talento humano

Fuente: Cuadro N° 4.20

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 27.08% piensa que Casi Siempre los errores del talento humano, son generadores de pérdidas monetarias, un 25% dice que es Siempre, el 22.92% menciona que este particular se da A Veces, un 20.83% dice que Rara Vez y sólo un 4.17% opina que Nunca.

Los resultados son bastante repartidos, sin embargo, se puede concluir que existe un elevado porcentaje de encuestados que consideran que los errores que cometen las personas en sus diferentes actividades, causan pérdidas monetarias.

21. ¿Los colaboradores de la institución pueden ser un factor de riesgo operativo?

Cuadro N° 4.21. Personas – factor de riesgo operativo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	18	37.50%
De acuerdo	17	35.42%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	10.42%
En desacuerdo	8	16.67%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

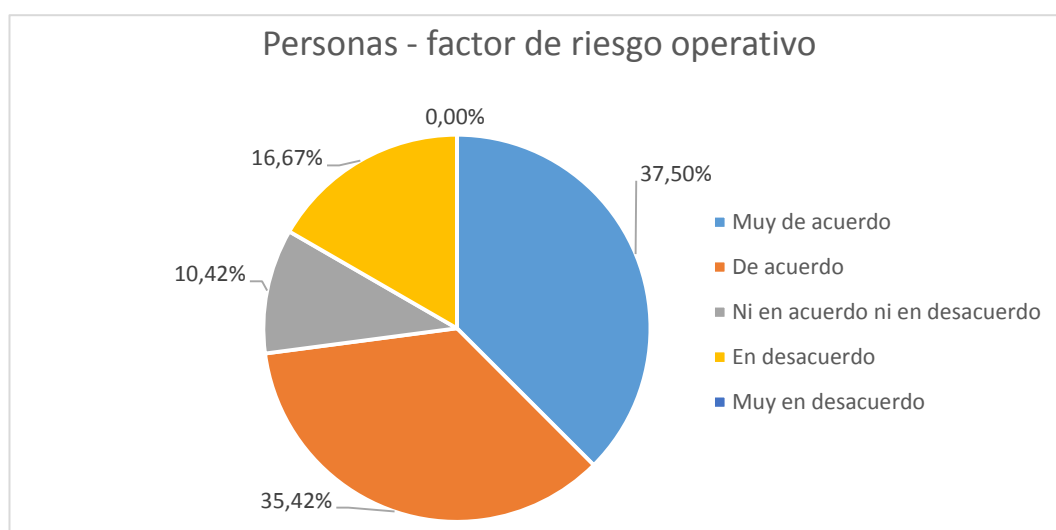


Gráfico N° 4.21 Personas – factor de riesgo operativo

Fuente: Cuadro N° 4.21

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 37.50% está Muy de Acuerdo con que los colaboradores de una institución pueden ser un factor de Riesgo Operativo, el 35.42% está De Acuerdo, y en menores porcentajes un 16.67% está en Desacuerdo, y un 10.42% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En su mayoría las respuestas se concentran en el hecho de que las personas que trabajan en una entidad, sí son factores de Riesgo Operativo, y en realidad constituyen una de las más comunes circunstancias que ocasionan pérdida, pues los errores humanos son impredecibles.

22. ¿Las fallas en la tecnología pueden provocar riesgo operativo?

Cuadro N° 4.22. Tecnología como riesgo operativo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	33	68.75%
De acuerdo	14	29.17%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	2.08%
En desacuerdo	0	0.00%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

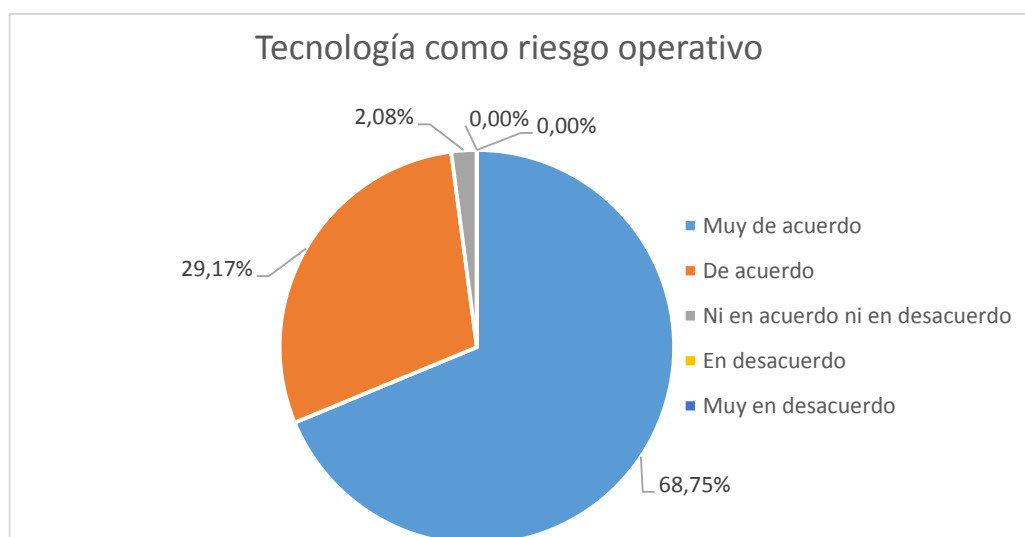


Gráfico N° 4.22 Tecnología como riesgo operativo

Fuente: Cuadro N° 4.22

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 68.75% de las personas está Muy de Acuerdo con que la tecnología puede generar riesgo operativo, seguido de un 29.17% que está De acuerdo, y un pequeño porcentaje 2.08% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Se puede observar que la gran mayoría está consciente de que la tecnología y en especial, las fallas que se dan en ésta, pueden generar

factores de riesgo. Normalmente la tecnología es uno de los aspectos que debe cuidarse con mayor minuciosidad, por la relevancia de la información.

23. ¿Con qué frecuencia se producen caídas del sistema en su oficina?

Cuadro N° 4.23. Caídas del sistema

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Siempre	15	31.25%
Casi Siempre	11	22.92%
A Veces	12	25.00%
Rara Vez	10	20.83%
Nunca	0	0.00%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

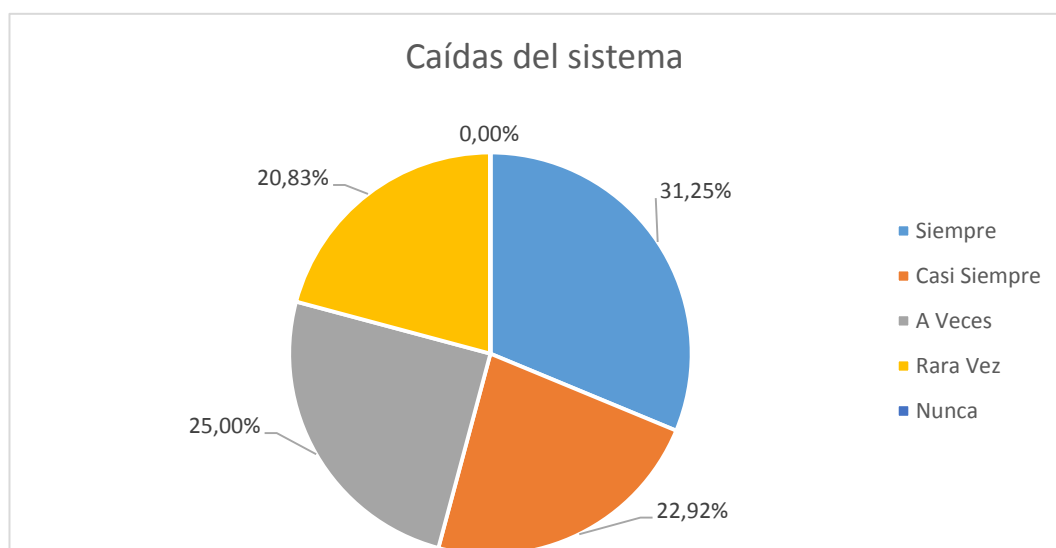


Gráfico N° 4.23 Caídas del sistema
Fuente: Cuadro N° 4.23
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 31.25% menciona que Siempre se dan caídas del sistema en sus oficinas respectivas, un 25% dice que A veces, el 22.92% Casi Siempre y un 20.83% Rara Vez.

Las respuestas son bastante diversas, por tanto, no se puede generalizar. Sin embargo, la tecnología es un aspecto muy importante dentro de las

entidades financieras y en los diferentes puestos de trabajo, por cuanto, las personas deben saber cómo actuar en caso de que existan inconvenientes con este factor, para que no se afecte el desenvolvimiento normal, y no se dificulte la atención al público.

24. ¿Los eventos externos son factores de riesgo operativo?

Cuadro N° 4.24. Eventos externos como riesgo operativo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	45	93.75%
No	3	6.25%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

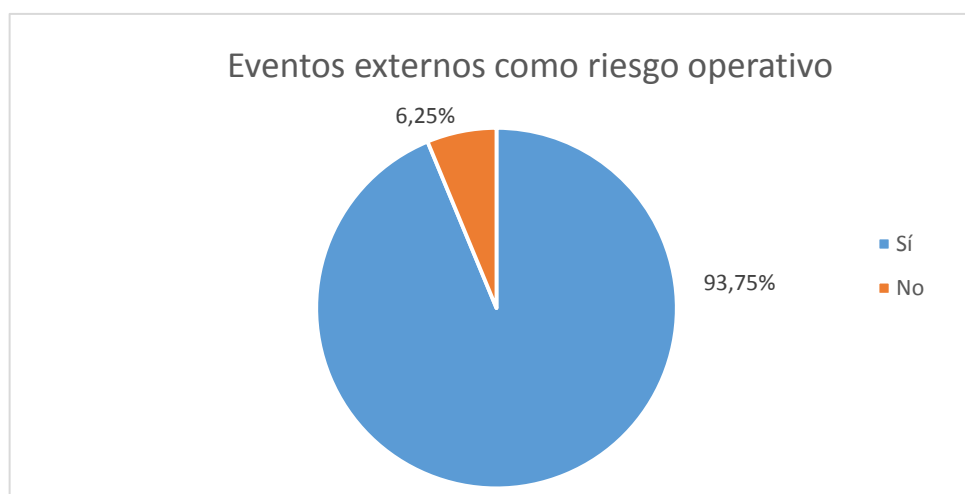


Gráfico N° 4.24 Eventos externos como riesgo operativo

Fuente: Cuadro N° 4.24

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

Según se evalúa el 93.75% de los encuestados, opina que los eventos externos son factores de riesgo operativo, mientras que sólo un 6.25% piensa que no lo son.

Prácticamente todos los encuestados, son conocedores de que hay algunos factores externos a la institución que pueden afectar al negocio, como es el caso de desastres naturales o incluso inconvenientes que se dan con los proveedores del servicio de internet o de energía, y se generan por circunstancias que están fuera del control de la entidad.

25. ¿Cuáles de los siguientes eventos externos pueden afectar el normal funcionamiento de la Cooperativa?

Cuadro N° 4.25. Eventos externos que afectan a la Institución

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Incendio	0	0.00%
Terremoto	0	0.00%
Corte Eléctrico	0	0.00%
Corte de Internet	0	0.00%
Contingentes	0	0.00%
Todos los anteriores	48	100.00%
Ninguno de los anteriores	0	0.00%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)



Gráfico N° 4.25 Eventos externos que afectan a la Institución

Fuente: Cuadro N° 4.25

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 100% de las personas considera que todos los eventos citados son eventos externos que podrían afectar al normal funcionamiento de las cooperativas.

Todos los eventos externos como: Incendios, terremotos, cortes eléctricos, cortes de internet y otros contingentes, pueden dificultar el normal desenvolvimiento de una entidad, no sólo financiera, sino de cualquier empresa. Algunos de ellos son de mayor gravedad como es el caso de desastres naturales, otros tienen menor importancia como los cortes de internet, sin embargo, todos estos son problemas que no pueden ser evitados, pero si controlados, a fin de que el impacto no sea tan alto.

26. ¿Cuenta la institución con un Plan de Continuidad para eventos externos?

Cuadro N° 4.26. Plan de Continuidad para eventos externos

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	48	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)



Gráfico N° 4.26 Plan de Continuidad para eventos externos

Fuente: Cuadro N° 4.26

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 100% de las personas encuestadas respondió que la institución sí cuenta con un plan de continuidad para el negocio, en el caso de que sucedan eventos externos que por su gravedad dificulten el normal funcionamiento de la cooperativa.

Según se observa las cooperativas están preparadas para cuando sucedan casos extremos que impidan la ejecución normal de las actividades, es decir, disponen de su plan de continuidad que les permite saber cómo actuar en una eventual catástrofe.

27. ¿Se han realizado pruebas al Plan de Continuidad del negocio?

Cuadro N° 4.27. Pruebas al Plan de Continuidad

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	20	41.67%
No	28	58.33%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

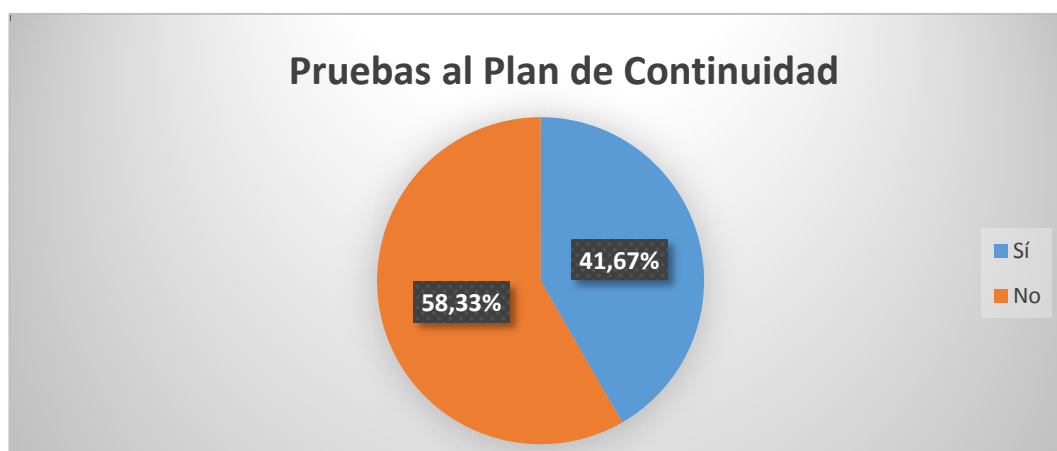


Gráfico N° 4.27 Pruebas al Plan de Continuidad

Fuente: Cuadro N° 4.27

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

Se evidencia que el 58.33% de los encuestados menciona que no se han efectuado pruebas al plan de continuidad del negocio, mientras que un 41.67% dice que sí lo han realizado.

En ese sentido, es importante destacar que las pruebas al plan son indispensables, puesto que sólo así se podrá conocer a ciencia cierta la efectividad de lo que se estableció por escrito.

28. ¿Con qué frecuencia el riesgo operativo ocasiona pérdidas monetarias?

Cuadro N° 4.28. Pérdidas por riesgo operativo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Siempre	21	43.75%
Casi Siempre	13	27.08%
A Veces	9	18.75%
Rara Vez	5	10.42%
Nunca	0	0.00%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

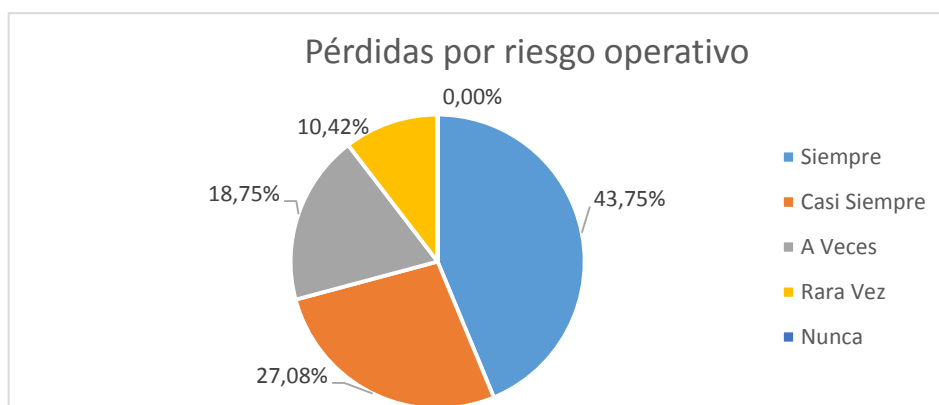


Gráfico N° 4.28 Pérdidas por riesgo operativo

Fuente: Cuadro N° 4.28

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 43.75% de las personas piensa que el riesgo operativo ocasiona pérdidas monetarias Siempre, mientras que un 27.08% opina que Casi Siempre, un 18.75% dice que A Veces, y finalmente el 10.42% menciona que Rara Vez.

Esto evidencia que el riesgo operativo es una fuente de pérdidas monetarias, cuando no se gestiona apropiada y oportunamente, es por ello que los eventos de riesgo se siguen repitiendo.

29. ¿Las pérdidas ocasionadas por materialización de riesgos se reflejan en el Estado de Resultados?

Cuadro N° 4.29. Materialización de riesgos en el Estado de Resultados

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	31	64.58%
No	17	35.42%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

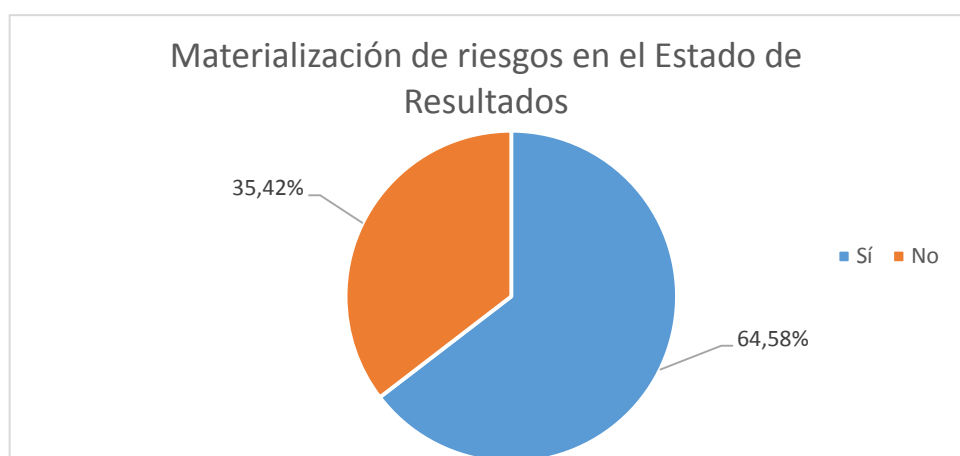


Gráfico N° 4.29 Materialización de riesgos en el Estado de Resultados

Fuente: Cuadro N° 4.29

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 64.58% de los encuestados menciona que las pérdidas que se dan por riesgo operativo sí se reflejan en el estado de resultados, mientras que un 35.42% dice que no.

Puede observarse que las personas normalmente sí conocen que las pérdidas de dinero que se dan por factores de riesgo operativo, se reflejan en el estado de resultados como cualquier otra pérdida o gasto. Dicha información consta en los estados de pérdidas y ganancias de las instituciones (ver Anexo C).

30. ¿Se han creado provisiones en caso de pérdidas por riesgo operacional?

Cuadro N° 4.30. Provisiones por riesgo operativo

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	17	35.42%
No	7	14.58%
Desconoce	24	50.00%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

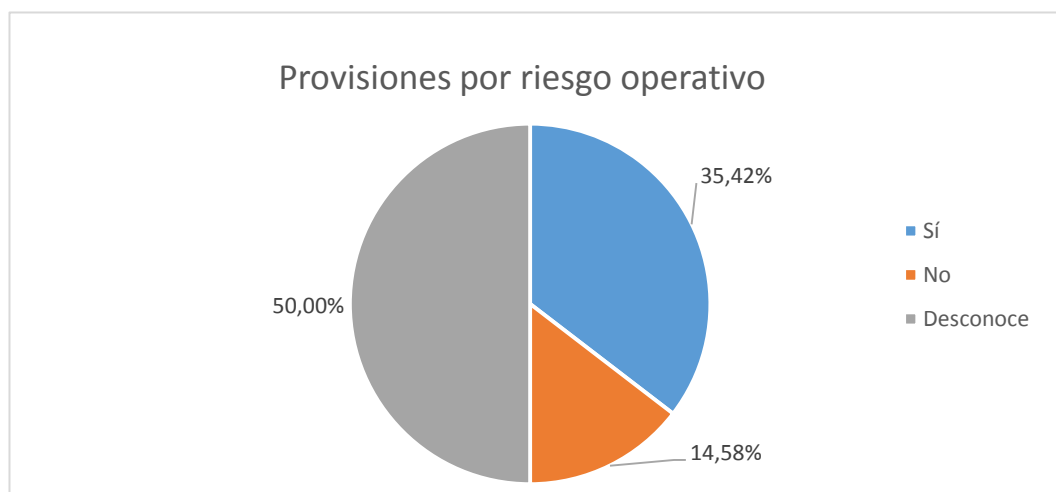


Gráfico N° 4.30 Provisiones por riesgo operativo
Fuente: Cuadro N° 4.30
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

El 50% de los encuestados desconoce si se han creado provisiones para el riesgo operacional, un 35.42% dice que sí y un 14.58% responde que no.

Se puede observar que las respuestas son divididas por cuanto este es un aspecto contable y no es conocido con precisión por los Jefes Departamentales, aún cuando poseen conocimientos sobre riesgos.

31. ¿Se aplican indicadores de riesgo clave (KRIs) para medir las variaciones del nivel de riesgo?

Cuadro N° 4.31. Aplicación de indicadores de riesgo clave

ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Sí	8	16.67%
No	40	83.33%
TOTAL	48	100.00%

Fuente: Investigación de campo: Encuesta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

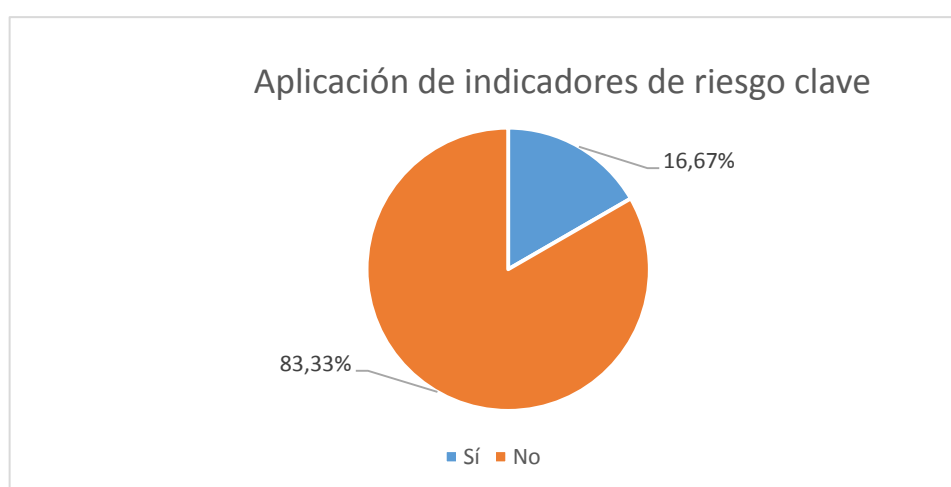


Gráfico N° 4.31 Aplicación de indicadores de riesgo clave

Fuente: Cuadro N° 4.31

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis e interpretación:

Como se observa el 83.33% de los encuestados menciona que no se aplican indicadores de riesgo clave en las instituciones que laboran, apenas un 16.67% dice que sí.

En gran parte esto sucede puesto que dichos indicadores no son muy conocidos, y debido a esto su aplicación es escasa, sin embargo, son bastante útiles para medir los niveles o variaciones de los riesgos y constituyen un medio de alerta temprana.

Análisis de Estado de Resultados

Con el propósito de complementar la información recopilada mediante la aplicación de encuestas, se ha realizado un análisis de los estados de resultados publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de las Cooperativas objeto de estudio.

Al observar el estado de resultados del período terminado en diciembre del año 2014 (ver Anexo C), se aprecia que la COAC Oscus obtuvo ingresos totales por un monto de 31,038.95 miles de dólares, mientras que MUSHUC RUNA llegó a 24,491.68 miles USD, seguida del Sagrario con \$17,273.44 y de la Cámara de Comercio de Ambato con \$13,082.07 miles.

En lo referente a la utilidad final generada después de efectuar sus operaciones, la Cooperativa OSCUS obtuvo \$ 2,422.60, MUSHUC RUNA \$ 2,192.23, el Sagrario 2,017.00 y la COAC. Cámara de Comercio 386.41 (cifras expresadas en miles USD).

Además, tomando en consideración que es indispensable realizar una evaluación comparativa se han examinado los datos pertenecientes a los años 2012, 2013 y 2014. En el Anexo C se presentan los estados de resultados individuales, sin embargo, para este análisis, se han consolidado los datos formando un total general, con el afán de evaluar la tendencia ya sea creciente o decreciente en los rubros de mayor relevancia y aporte para el actual proyecto.

En el cuadro posterior, el año base es el 2012, razón por la cual equivale al 100% y contra éste se comparan los datos del 2013 y 2014, respectivamente.

Cuadro Nº 4.32. Análisis de tendencias de Estado de Resultados (2012-2014)

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO
AL 31 de diciembre de 2012- 2013-2014
ANÁLISIS DE TENDENCIAS
(en miles de dólares)

CODIGO	CUENTA	CONSOLIDADO 2012	AÑO BASE (2012)	CONSOLIDADO 2013	(%)	CONSOLIDADO 2014	(%)
	TOTAL INGRESOS	66.934,25	100%	77.679,92	116,05%	85.886,14	128,31%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	62.102,75	100%	72.356,25	116,51%	81.109,45	130,61%
5101	Depósitos	630,22	100%	1.101,11	174,72%	1.314,89	208,64%
5102	Operaciones interbancarias	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	2.610,79	100%	3.482,23	133,38%	5.170,83	198,06%
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	57.386,37	100%	65.936,52	114,90%	72.977,36	127,17%
510405	Cartera de créditos comercial	692,54	100%	930,82	134,41%	1.173,44	169,44%
510410	Cartera de créditos de consumo	14.357,87	100%	17.689,22	123,20%	21.927,28	152,72%
510415	Cartera de créditos de vivienda	3.964,89	100%	4.208,28	106,14%	4.545,42	114,64%
510420	Cartera de créditos para la microempresa	37.920,51	100%	42.393,66	111,80%	44.327,10	116,89%
510421	Cartera de crédito educativo	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
510425	Cartera de créditos de inversión pública	0,00	0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
510430	Cartera de créditos refinanciada	141,10	100%	213,59	151,37%	342,52	242,75%
510435	Cartera de créditos reestructurada	0,00	100%	0,00	0,00%	10,76	0,00%

(Continuación)

CODIGO	CUENTA	CONSOLIDADO 2012	AÑO BASE (2012)	CONSOLIDADO 2013	(%)	CONSOLIDADO 2014	(%)
510450	De mora	309,45	100%	500,95	161,88%	650,84	210,32%
5190	Otros intereses y descuentos	1.475,38	100%	1.836,38	124,47%	1.646,37	111,59%
41	INTERESES CAUSADOS	23.363,12	100%	30.246,03	129,46%	35.139,18	150,40%
4101	Obligaciones con el público	19.052,40	100%	25.549,20	134,10%	31.355,02	164,57%
4102	Operaciones interbancarias	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4103	Obligaciones financieras	2.835,35	100%	2.860,45	100,89%	2.137,79	75,40%
4104	Valores en circulación y obligaciones convertibles en acciones	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4105	Otros intereses	1.475,38	100%	1.836,38	124,47%	1.646,37	111,59%
	MARGEN NETO INTERESES	38.739,63	100%	42.110,21	108,70%	45.970,27	118,66%
52	COMISIONES GANADAS	225,89	100%	238,78	105,71%	51,85	22,95%
5201	Cartera de créditos	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
520105	Cartera de créditos comercial	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
520110	Cartera de créditos de consumo	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
520115	Cartera de créditos de vivienda	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
520120	Cartera de créditos para la microempresa	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
520125	Cartera de créditos reestructurada	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5290	Otras	225,89	100%	238,65	105,65%	51,81	22,93%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	548,61	100%	623,76	113,70%	646,14	117,78%
5404	Manejo y cobranzas	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5490	Otros servicios	548,61	100%	623,76	113,70%	646,14	117,78%
549005	Tarifados con costo máximo	362,22	100%	463,90	128,07%	478,80	132,18%
549010	Tarifados diferenciados	186,39	100%	159,87	85,77%	167,34	89,78%

(Continuación)

CODIGO	CUENTA	CONSOLIDADO 2012	AÑO BASE (2012)	CONSOLIDADO 2013	(%)	CONSOLIDADO 2014	(%)
549090	Otros	0,00	0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
42	COMISIONES CAUSADAS	11,32	100%	14,13	124,89%	18,64	164,71%
4201	Obligaciones financieras	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4202	Operaciones contingentes	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4203	Cobranzas	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4204	Por operaciones de permuta financiera	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4205	Servicios fiduciarios	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4290	Varias	11,32	100%	14,13	124,92%	18,64	164,75%
53	UTILIDADES FINANCIERAS	75,17	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5301	Ganancia en cambio	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5302	En valuación de inversiones	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5303	En venta de activos productivos	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5304	Rendimientos por fideicomiso mercantil	75,17	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5305	Arrendamiento financiero	0,00	0%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
43	PERDIDAS FINANCIERAS	5,08	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4301	Pérdida en cambio	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4302	En valuación de inversiones	5,08	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4303	En venta de activos productivos	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4304	Pérdidas por fideicomiso mercantil	0,00	100%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	39.572,90	100%	42.958,62	108,56%	46.649,62	117,88%
44	PROVISIONES	8.986,96	100%	5.868,24	65,30%	8.565,30	95,31%
4401	Inversiones	11,85	100%	253,26	2137,86 %	191,13	1613,37%

(Continuación)

CODIGO	CUENTA	CONSOLIDADO 2012	AÑO BASE (2012)	CONSOLIDADO 2013	(%)	CONSOLIDADO 2014	(%)
4402	Cartera de créditos	8.754,17	100%	5.469,40	62,48%	8.132,27	92,90%
4403	Cuentas por cobrar	147,83	100%	111,67	75,54%	197,59	133,66%
4404	Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil	18,10	100%	13,88	76,67%	17,98	99,33%
4405	Otros activos	54,88	100%	19,78	36,05%	26,33	47,98%
4406	Operaciones contingentes	0,14	100%	0,25	180,90%	0,00	0,00%
	MARGEN NETO FINANCIERO	30.585,94	100%	37.090,38	121,27%	38.084,32	124,52%
45	GASTOS DE OPERACION	23.360,18	100%	28.966,02	124,00%	30.857,32	132,09%
4501	Gastos de personal	11.082,68	100%	13.645,38	123,12%	14.132,64	127,52%
4502	Honorarios	874,33	100%	1.168,97	133,70%	1.869,17	213,78%
4503	Servicios varios	5.689,87	100%	7.010,97	123,22%	6.720,78	118,12%
4504	Impuestos, contribuciones y multas	2.915,20	100%	3.735,83	128,15%	4.336,11	148,74%
4505	Depreciaciones	1.074,36	100%	1.273,48	118,53%	1.559,12	145,12%
4506	Amortizaciones	396,23	100%	519,49	131,11%	650,04	164,06%
4507	Otros gastos	1.327,52	100%	1.611,89	121,42%	1.589,46	119,73%
	MARGEN DE INTERMEDIACION	7.225,76	100%	8.124,36	112,44%	7.227,00	100,02%
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	646,85	100%	824,40	127,45%	846,31	130,83%
5502	Utilidad en venta de bienes realizables y recuperados	2,15	100%	18,89	878,57%	0,00	0,00%
5590	Otros	618,79	100%	738,54	119,35%	824,64	133,27%
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	0,29	100%	1,74	610,54%	41,83	14674,62%
4690	Otras	0,29	100%	1,74	610,54%	3,86	1352,81%
	MARGEN OPERACIONAL	7.872,33	100%	8.947,03	113,65%	8.031,48	102,02%

(Continuación)

CODIGO	CUENTA	CONSOLIDADO 2012	AÑO BASE (2012)	CONSOLIDADO 2013	(%)	CONSOLIDADO 2014	(%)
56	OTROS INGRESOS	3.334,97	100%	3.636,72	109,05%	3.232,39	96,92%
5602	Utilidad en venta de acciones y participaciones	0,00	100%	0,00		0,00	0,00%
5604	Recuperaciones de activos financieros	1.264,40	100%	2.093,05	165,54%	2.608,15	206,28%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	1.031,98	100%	920,39	89,19%	781,20	75,70%
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	143,95	100%	169,82	117,97%	327,35	227,40%
4790	Otros	871,66	100%	747,00	85,70%	442,46	50,76%
	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	10.175,33	100%	11.663,36	114,62%	10.482,67	103,02%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	3.904,52	100%	3.848,04	98,55%	3.464,44	88,73%
	GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	6.270,80	100%	7.815,31	124,63%	7.018,23	111,92%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015)

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Análisis:

En base al análisis de tendencias realizado, a continuación se exponen las variaciones de las partidas de mayor significancia para esta investigación:

En primera instancia, es imprescindible evaluar los cambios generados en los ingresos de las entidades estudiadas. En el gráfico consecutivo se evidencia claramente que de un año a otro, los ingresos por la intermediación financiera que desarrollan las Cooperativas de Ahorro y Crédito, han crecido de forma importante, esto es, para el año 2013 existió un crecimiento del 16.05% en relación al 2012, que en dólares equivale a 10.745,67 (miles). Por otro lado, para el 2014, se apreció un aumento de 18.951,89 (miles USD), que en porcentaje implica el 28.31% (comparado con el año 2012). En base a ello, se determina que cada vez el movimiento financiero que ejercen las cooperativas es mayor.

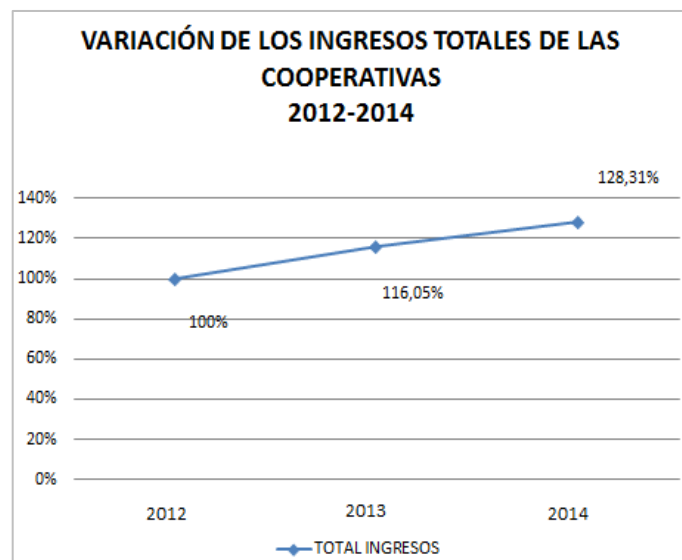


Gráfico N° 4.32 Variación de los ingresos totales de las Cooperativas

Fuente: Cuadro N° 4.32

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

En lo referente a las provisiones creadas y manejadas por las cooperativas, puede observarse en este caso que la provisión por cartera de créditos, disminuyó para el año 2013 en 3.284,77 (miles USD) que

porcentualmente está alrededor del 38%, mientras que para el 2014 existe un decrecimiento del 7%.

Si se considera la provisión de cuentas por cobrar, para el 2013 se muestra un decrecimiento de 36.16 (miles USD), esto es un 25%. En cuanto al 2014 sucede lo contrario pues se da un crecimiento de 49.76 miles de dólares (33.66%).

La provisión para operaciones contingentes, incrementa de forma importante para el 2013, en un 80%, sin embargo, para el 2014 se da lo opuesto ya que dicha provisión disminuye a cero.

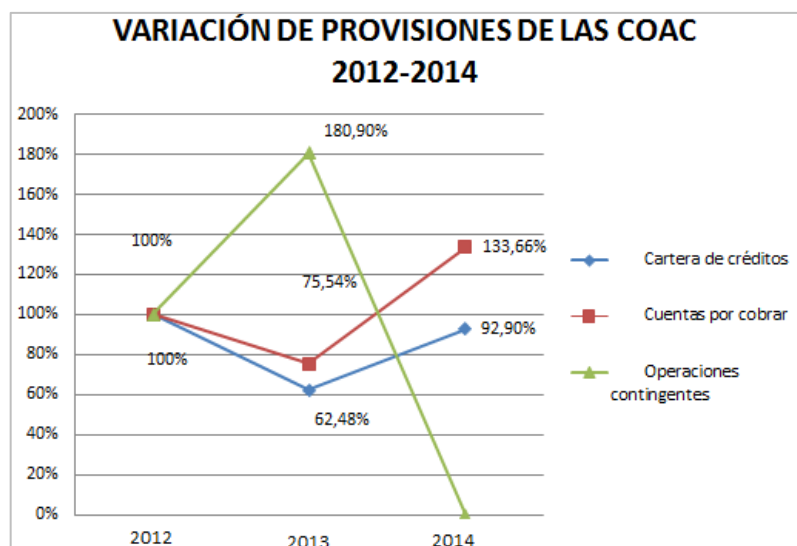


Gráfico N° 4.33 Variación de provisiones de las COAC

Fuente: Cuadro N° 4.32

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

En cuanto a la partida de otros gastos, se puede observar notoriamente que exponen una tendencia creciente en relación a lo presentado en el año 2012. Elevándose un 21.42% para el 2013, siendo esto 284.37 miles de dólares. Mientras que hasta el 2014 se da una subida de 19.73% que en dólares es de 261.95 miles. Lo cual corrobora que existe un aumento paulatino de los gastos por otros rubros en las entidades cooperativas.

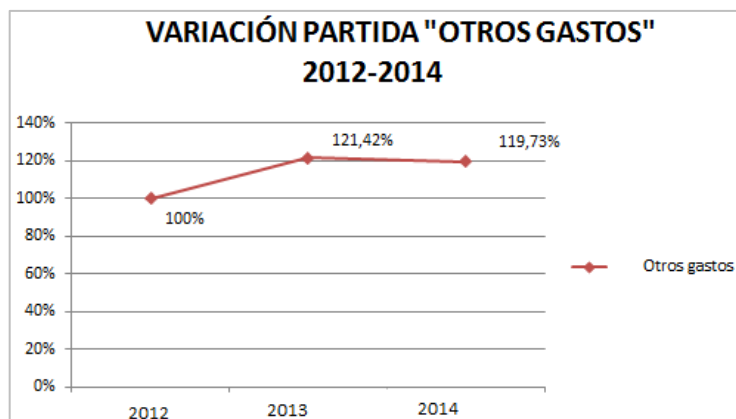


Gráfico N° 4.34 Variación partida “Otros Gastos”

Fuente: Cuadro N° 4.32

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

En el caso de la partida de Otras Pérdidas Operacionales, existe una elevación sumamente importante con el paso del tiempo, pasando del 100% en el 2012, a un increíble 610.54% para el 2013, es decir, se evidenció un aumento de 1.46 miles de dólares. Y en el año 2014 hay un mayor crecimiento, llegando a 1352% en comparación a lo presentado en el 2012, que económicamente llega a 3.57 miles USD. Esto permite corroborar que cada vez son mayores las pérdidas que se generan en las instituciones cooperativas, lo cual puede afectar notablemente su normal funcionamiento.

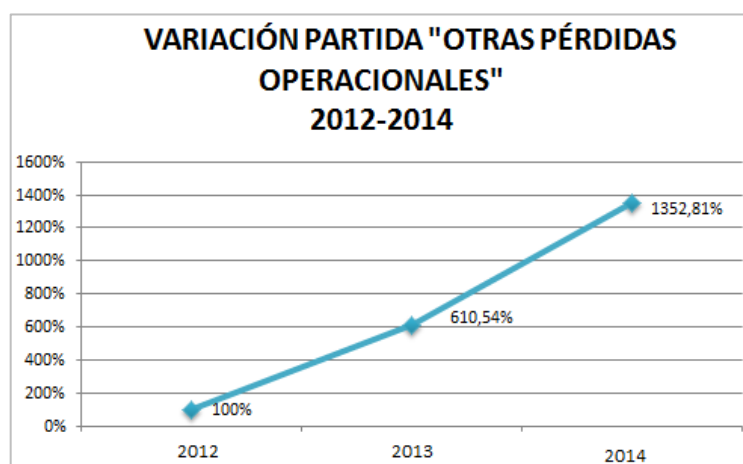


Gráfico N° 4.35 Variación partida “Otras Pérdidas Operacionales”

Fuente: Cuadro N° 4.32

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

4.2 Verificación de la hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se utilizarán las preguntas 8 y 29 de la encuesta aplicada a los jefes departamentales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento Uno (con casa matriz en la provincia de Tungurahua), las mismas que tienen relación con las variables en estudio, para lo cual se aplicará el método del Chi cuadrado.

Análisis de Chi Cuadrado

Planteo de hipótesis

a) Modelo lógico

Ho; El Riesgo Operativo no impacta significativamente al Estado de Resultados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua).

H1; El Riesgo Operativo impacta significativamente al Estado de Resultados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua).

b) Modelo matemático

Ho; $O = E$

H1; $O \neq E$

c) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

X^2 = Chi Cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Grados de libertad y significancia

$$gl = (n - 1) (m - 1)$$
$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$
$$gl = (1) (1)$$
$$gl = 1$$

Donde:
n = columna
m = fila
gl = grados de libertad

El nivel de significancia con el que se trabajará es el 5% $\alpha = 0,05$.

Tomando en consideración los grados de libertad, y la significancia el CHI TABLA es de 3.84.

Cálculo de X^2

Cuadro N° 4.33. Frecuencias observadas

VARIABLES	PREGUNTAS	CATEGORÍAS		TOTAL
		SÍ	NO	
Riesgo Operativo	8	18	30	48
Estado de Resultados	29	31	17	48
	TOTAL	49	47	96

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Cuadro N° 4.34. Frecuencias esperadas

VARIABLES	PREGUNTAS	CATEGORÍAS		TOTAL
		SÍ	NO	
Riesgo Operativo	8	24.5	23.5	48
Estado de Resultados	29	24.5	23.5	48
	TOTAL	49	47	96

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Cuadro N° 4.35. Cálculo del Chi Cuadrado (X^2)

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
18	24.5	-6.5	42.25	1.72
30	23.5	6.5	42.25	1.80
31	24.5	6.5	42.25	1.72
17	23.5	-6.5	42.25	1.80
96	96	0	169	7.04
CHI CALCULADO				7.04
CHI TABLA				3.84

Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Representación gráfica

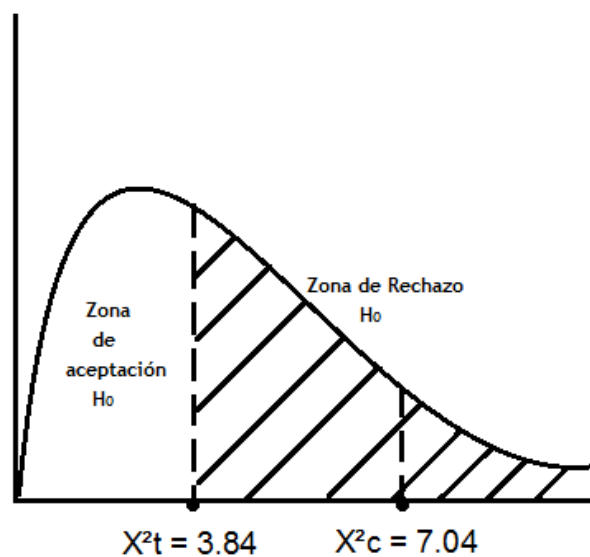


Gráfico N° 4.36 Representación gráfica de verificación de hipótesis
Fuente: Investigación de campo: Encuesta
Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Regla de decisión

Si $X^2_c \geq X^2_t \rightarrow$ Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa
 $7.04 \geq 3.84 \rightarrow$ Cumple la condición

Conclusión

De acuerdo a los cálculos obtenidos y según lo mencionado en la regla de decisión, se acepta la hipótesis alternativa (H1), y se concluye que “el Riesgo Operativo impacta significativamente al Estado de Resultados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua)”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El riesgo operativo se gestiona de forma parcial en las cooperativas de ahorro y crédito, debido a que aún no se ha desarrollado una vasta cultura de riesgos en el personal.
- Se concluye que el riesgo operativo ocasiona pérdidas monetarias, que se ven reflejadas en el estado de resultados, sin embargo, las entidades no conocen con exactitud las causas de tales pérdidas y las formas de minimizar los riesgos.
- La mayor parte de cooperativas no aplican indicadores de riesgo clave, puesto que son poco conocidos, pero bastante útiles al momento de medir los niveles o variaciones de los riesgos.
- Se ha podido determinar que los riesgos de mayor prioridad en una institución financiera cooperativa, son los de crédito y liquidez, mientras que el riesgo operativo se considera de menor relevancia.
- Es importante destacar que los eventos de riesgo son escasamente reportados, lo cual dificulta la gestión y minimización de riesgos, debido al desconocimiento de los factores que ocasionan pérdidas.

- Se destaca que dentro de los factores de riesgo operativo, las personas y los procesos son los que generan mayores inconvenientes y por tanto, requieren controles más rigurosos.
- De acuerdo a la tendencia observada en los estados de resultados de las entidades, se concluye que la partida de “otras pérdidas operacionales”, ha venido mostrando un crecimiento sumamente importante en los últimos tres años, lo mismo sucede con los “otros gastos” que presentan una elevación significativa, necesitando por tanto, soluciones prontas.

5.2 Recomendaciones

- La gestión del riesgo operativo es esencial, por tanto, es recomendable efectuar una identificación, medición, mitigación y seguimiento de los factores con mayor probabilidad de ocurrencia, lo cual debe realizarse con el apoyo conjunto de todo el personal.
- Es indispensable analizar las causas que ocasionan pérdidas por eventos de riesgo, para evitar que sucedan reiterativamente, definiendo planes de acción oportunos.
- Se recomienda aplicar indicadores de riesgo clave, en las diferentes áreas de las instituciones, para identificar los riesgos y los cambios de tendencias, a fin de tomar acciones y evitar posteriores pérdidas económicas.
- Es recomendable gestionar no solamente el riesgo de crédito y de liquidez, sino también, el riesgo operativo, puesto que es uno de los menos estudiados, sin embargo, el más complejo, debido a que involucra varios factores.
- El reporte de riesgos es fundamental y es uno de los pasos más relevantes, razón por la cual, las instituciones pueden entregar incentivos al personal para promover y mejorar la cultura de riesgos.
- Se deberían efectuar revisiones minuciosas a los procesos y a las personas que intervienen en ellos, de forma que se identifiquen cuellos de botella, controles, y puntos críticos. Además, se recomienda capacitar oportunamente a los

colaboradores de acuerdo a sus necesidades, para que sean más eficientes.

- Es recomendable controlar las partidas de “otras pérdidas operacionales” y de “otros gastos” relacionadas al riesgo operativo, definiendo los causales de mayor incidencia y entablado programas de acción posibles de realizar, con el propósito de disminuir su tendencia creciente.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Aplicación de herramientas de gestión para mejorar la administración del riesgo operativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento Uno (con casa Matriz en la Provincia de Tungurahua).

Ejecutora

La presente propuesta la ejecutará Diana Ortega Romero.

Beneficiarios

Los beneficiarios son todos los colaboradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes al Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua).

Ubicación

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., oficina Matriz, Montalvo y Rocafuerte

Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUC RUNA, oficina Matriz, Montalvo entre Cevallos y Juan Benigno Vela

Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., oficina Matriz, Lalama entre Sucre y Bolívar

Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario, oficina Matriz, Sucre y Quito esq.

Todas las oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

Tiempo Estimado

Inicio: Marzo 2015

Fin: Septiembre 2015

Costo

El costo de la ejecución de la propuesta está estimado en USD 780,00 (setecientos ochenta dólares americanos), según detalle adjunto:

Cuadro N° 6.1. Costo de la propuesta

Nº	Concepto	Valor
1.	Transporte	150.00
2.	Copias	50.00
3.	Impresiones	280.00
4.	Útiles de oficina	100.00
5.	Internet	100.00
6.	Varios	100.00
	Total	780.00

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

6.2 Antecedentes de la propuesta

Gestionar los riesgos, implica identificar, medir, mitigar y efectuar un seguimiento, además, abarca la definición de estrategias para su control respectivo, las cuales pueden estar orientadas a eliminar el riesgo, a disminuir su impacto o simplemente a aceptarlo y procurar el menor daño posible.

Dentro del riesgo operativo un pilar fundamental a considerar es lo determinado por el Comité de Basilea, en donde, se encuentran los orígenes de este riesgo. En base a las palabras de Gunderson (s/año, pág. 1) los países integrantes del comité son: Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Países Bajos, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos, además, de Luxemburgo y España.

Según el criterio de Pacheco (2009, págs. 2-4): *“Entre los años 1986 a 1990, el BCBS (Basel Committee on Banking Supervision) publicó al menos cinco documentos que incluyen aspectos de riesgo operacional, pero sin ofrecer una definición explícita”*.

El riesgo operativo también es denominado operacional. En palabras de Pacheco:

En 1994, el Comité de Basilea publicó una guía para la gestión de riesgos de productos derivados, documento que contiene la primera definición formal y explícita del BCBS para riesgo operacional, donde “riesgo operativo” y “riesgo operacional” son considerados como lo mismo.

Por otro lado, el mismo autor menciona que:

En septiembre de 1998, el Comité de Basilea publicó el artículo “Operational Risk Management”, donde se presentan los principales resultados y conclusiones de un estudio sobre el estado del arte de la administración de riesgo operacional en las instituciones financieras. El estudio deja en evidencia cinco problemas que debían abordarse: (1) una baja o nula frecuencia en la medición y reporte de este riesgo; (2) pobre o vaga determinación de

los factores que lo determinan; (3) vaga definición de este riesgo; (4) ausencia de actividades de auditoría interna como uno de los precursores de la gestión del riesgo operacional; y (5) la necesidad de una definición y marco de buenas prácticas por parte de los supervisores.

Los documentos mencionados, otorgan un histórico de cómo evolucionó el riesgo operativo, previamente a Basilea II. Hasta el año de 1998 no se conocía con exactitud una definición exacta para el riesgo operativo.

En cuanto a Basilea II Pacheco señala que:

El “Nuevo Marco de Capitales de Basilea II” fue inicialmente propuesto en 1999; desarrollado en el Segundo y Tercer Documento Consultivo en los años 2001 y 2003, respectivamente; publicado en Junio de 2004, así como complementado y extendido en noviembre de 2005 y junio de 2006.

Finalmente, Pacheco hace un análisis sobre el contenido de mayor preponderancia en Basilea II:

En términos amplios, el Nuevo Marco establece buenas prácticas y un marco para la definición, medición, gestión, supervisión y difusión de los riesgos a los cuales se ven expuestas las entidades financieras. Los riesgos mayormente cubiertos en el Nuevo Marco de Capital son: riesgo de crédito, de mercado y operacional; éstos dos últimos no se encontraban cubiertos (o de manera muy sucinta) en el Marco de Capital de Basilea I de 1998. Específicamente para riesgo operacional, Basilea II incluye:

- *Requerimientos de capital a las entidades bancarias*
- *Principios de supervisión básicos, incluyendo recomendaciones específicas relacionadas con la estimación y gestión del riesgo operacional*
- *Recomendaciones sobre la transparencia de mercado y divulgación de información relacionada a aspectos cualitativos y cuantitativos de riesgo operacional*

A diferencia de Basilea I y Basilea II, que hablan sobre el nivel de reservas que los bancos deben mantener para pérdidas bancarias, Basilea III hace hincapié en un posible pánico bancario que podría presentarse y exige diferentes niveles de capital para las distintas modalidades de depósitos bancarios y otros préstamos.

Es por ello, que se destaca que los bancos deben aumentar sus reservas de capital para evitar caídas, también hace referencia al apalancamiento y liquidez.

Basándose en todo lo anterior, se han establecido los fundamentos del riesgo operativo y su importancia en las instituciones financieras.

Es así que, considerando los resultados obtenidos en la encuesta aplicada y de acuerdo a lo determinado en el análisis de tendencias, es importante que las Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas, lleven un control más minucioso del riesgo operativo que se genera en los diferentes puestos de trabajo y en las distintas actividades diarias.

6.3 Justificación

El tema de los riesgos en las instituciones financieras ha tomado mayor relevancia en los últimos años, es por ello que se han empezado a crear áreas o departamentos que se encarguen exclusivamente de este aspecto, sin embargo, al ser algo relativamente nuevo, aún no se sabe a ciencia cierta qué camino debe seguirse. Es decir, no se conoce con profundidad qué implica la administración de los riesgos.

Un riesgo surge por la incertidumbre y por el desconocimiento de lo que puede pasar. En otras palabras, un acto cotidiano puede generar un resultado negativo, por las circunstancias adversas que se dieron en ese momento.

El futuro no puede predecirse, sin embargo, es posible hacer un estudio de los sucesos que ya se han dado, y en base a ello anticiparse a lo que puede volver a suceder.

En tal virtud, la presente propuesta pretende dar las pautas que permitan desarrollar herramientas que ayuden a minimizar los riesgos existentes.

Debido a que a través de la encuesta efectuada y mediante el análisis de los estados de resultados, se pudo corroborar que en las entidades cooperativas existe una tendencia creciente de ciertas partidas, lo cual evidentemente se debe a los factores de riesgo operacional que no se están controlando oportunamente, es necesario definir herramientas que ayuden a mitigar los riesgos.

Con el actual proyecto, se elaborarán matrices de riesgo, que permitirán generar históricos de los eventos suscitados en las instituciones cooperativas. Esta es la parte inicial de la gestión de riesgos, ya que aquello ayudará a tener elementos de juicio sólidos y permitirá conocer las áreas que tienen mayores inconvenientes.

A través de esto, las entidades podrán elaborar sus mapas de riesgo, lo cual de forma sencilla, ayuda a conocer sobre qué aspectos debe trabajarse con mayor prioridad, debido a la elevada probabilidad de ocurrencia y de igual forma a la alta severidad.

Por otro lado, se pretende definir indicadores que resalten los niveles actuales de riesgo, y que proporcionen señales de alerta temprana para evitar que se generen pérdidas mediante decisiones oportunas, lo cual ayudará significativamente a disminuir los impactos monetarios mediante un control oportuno.

Es así que las cooperativas marcharán de mejor forma, lo cual se verá reflejado en un servicio al cliente de mayor calidad y en un funcionamiento interno más eficiente.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

- Contribuir con herramientas de gestión para mejorar la administración del riesgo operativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento Uno (con casa Matriz en la Provincia de Tungurahua).

6.4.2 Objetivos específicos

- Definir matrices para el registro de eventos suscitados y eventos probables, para la identificación de sucesos reiterativos.
- Elaborar mapas de riesgos, para la ponderación del grado de importancia de los sucesos.
- Diseñar indicadores de riesgo clave de acuerdo a las áreas de las instituciones, para evaluar los niveles de riesgo y los cambios relevantes.
- Socializar las herramientas planteadas en las instituciones objeto de estudio, para su aplicación práctica.

6.5 Análisis de factibilidad

La aplicación de la presente propuesta es factible ya que cuenta con el apoyo y predisposición de los colaboradores de las distintas cooperativas antes mencionadas, se considera además lo siguiente:

6.5.1. Económico – Financiera

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas cuentan con el recurso económico – financiero suficiente para la aplicación de la propuesta,

puesto que consideran necesario mejorar su funcionamiento interno y disminuir las pérdidas monetarias generadas por riesgo operativo.

6.5.2 Tecnológica

Es posible la realización de esta propuesta en cuanto al aspecto tecnológico, debido a que las instituciones cuentan con recursos tecnológicos propios, además, del equipo humano necesario.

6.5.3 Organizacional

La propuesta es factible en este aspecto porque permitirá identificar los riesgos con mayor nivel de amenaza, con el propósito de trabajar sobre ellos y disminuir su ocurrencia, logrando de este modo un mejor funcionamiento interno.

6.5.4 Socio - cultural

Desde el punto de vista socio – cultural es posible, porque la propuesta implica la gestión de los riesgos existentes en las organizaciones, lo cual permitirá efectuar un trabajo con mayor eficacia, disminuyendo las pérdidas monetarias, lo que colaborará grandemente a todos quienes conforman el establecimiento. Además, se creará una cultura de riesgos en todos los colaboradores de las cooperativas evaluadas.

6.5.5 Legal

Esta propuesta se ampara especialmente en los Acuerdos de Basilea I, II y III, que son los pilares del riesgo operativo.

Además, de la normativa legal existente a nivel nacional, tal es el caso de la emitida por la Superintendencia de Bancos y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Como la Resolución No. JB-2005-834

del 20 de octubre del 2005, emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, y la Circular SEPS-IR-DNRFPS-2014-14166 de la SEPS con fecha 24 de julio de 2014.

6.6 Fundamentación

6.6.1 Matriz de riesgos

La matriz de riesgo es también conocida como base de eventos de riesgo operativo, puesto que recopila los sucesos que se van originando diariamente en las diversas áreas que conforman una entidad financiera.

Existen dos tipos de matrices, en primer lugar la matriz de riesgos reales, es aquella que contiene un histórico de los eventos que llegaron a darse verdaderamente y que ocasionaron algún tipo de pérdida. Cuando se habla de pérdidas se engloba no sólo a los aspectos monetarios, sino también, afectaciones a otros recursos como el tiempo.

En resumen en esta matriz se debe hacer constar la fecha, la línea de negocio a la que afecta, el proceso en el que se produjo el evento, el tipo de proceso, el tipo de evento, así como la descripción del evento. Por otro lado, se deberá poner la probabilidad y severidad en términos cualitativos y cuantitativos y el impacto o daño causado.

Tomando en consideración el pensamiento de Fernández (2010, pág. 307;310):

La base de eventos debe cumplir con dos objetivos generales: por un lado, facilitar la gestión directa y el control local de los eventos ocurridos en cada una de las entidades, y por otro, permitir la consolidación e integración de todos los eventos experimentados por el grupo financiero para llevar a cabo un seguimiento y control de los mismos, cumplir con las necesidades de reporting a la alta dirección y facilitar así el impulso de medidas de mitigación a nivel global.

Por otro lado, la matriz de panorama de riesgos, es algo similar, sin embargo, aquí se deben poner los eventos que no llegaron a darse, es decir, son potenciales amenazas, pero hasta el momento no han tenido una materialización y por ende, tampoco han causado pérdidas.

En ella debe incluirse, el riesgo posible, la probabilidad, estimación del riesgo, las medidas de control que se tomarán, procedimientos de trabajo, y un plan de acción resumido.

Según el criterio de Brojt (2005, pág. 68): *“La matriz de riesgos es una alerta temprana de aspectos críticos cuya presencia en la agenda del comité de dirección contribuye a crear un sentido de urgencia de los temas”*.

Estas bases de eventos deben ser construidas en todas las entidades que desean mitigar sus riesgos, es uno de los puntos de partida, puesto que ahí se pueden apreciar claramente los sucesos y las áreas en las que se han dado.

6.6.2. Ventaja de las matrices de riesgo

Es imprescindible destacar la principal ventaja que tienen las matrices de riesgo, de acuerdo al pensamiento de Chena, Amoretti & Kielmayer (s/a, pág. 27):

La ventaja de este instrumento es que permite establecer un ranking cuantitativo y/o cualitativo de los riesgos implícitos en una determinada operación en base a la información disponible, estableciendo así un orden de prioridades. Una condición necesaria para poder utilizar e interpretar este instrumento, consiste en definir previamente los umbrales de tolerancia, delimitando las zonas de la tabla que indican mayores y menores riesgo cualitativos, lo que generalmente se hace asignando colores a cada una de las celdas que pertenecen a cada umbral.

6.6.3. Conceptos clave para la matriz de riesgo operativo

Para poder efectuar una matriz de riesgos es importante conocer algunos conceptos que ayudarán a un mejor entendimiento.

En base al criterio de Palma (2011, pág. 4), se destaca la importancia de la matriz de riesgos:

El objetivo principal de la matriz de riesgo operativo es identificar los posibles riesgos que pueden afectar un negocio o una institución, cuantificar las repercusiones de la materialización de los mismos y elaborar un plan de contingencia que permita establecer los controles y acciones que puede tomar una institución para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de los riesgos operativos.

De igual forma se mencionan los siguientes conceptos fundamentales:

*El nivel de riesgo está en función de dos variables fundamentales: la viabilidad y el impacto. La **viabilidad**: es la probabilidad de que el riesgo se materialice, suponiendo que no estén establecidos los controles o la mitigación, mientras que el **impacto** es la consecuencia potencial del suceso, es decir de consolidarse el riesgo cual es la huella en términos monetarios, o bien el efecto directo o indirecto sobre los accionistas o acciones de una empresa.*

*Mientras que la **exposición al riesgo** se define como qué tanto me afecta el riesgo ya que mantengo cierta posición y por lo tanto soy vulnerable a lo que pueda suceder, es decir estoy expuesto $Exposición = Riesgo - Control$. Es importante aclarar que el grado de exposición es inverso a la efectividad de los controles y mitigantes que se mantienen ante un determinado riesgo, es decir entre más controles tenga sobre un riesgo, disminuye mi exposición a sufrir una pérdida.*

Por otra parte, es importante destacar otros conceptos fundamentales, que serán de gran utilidad al momento de efectuar una matriz de riesgos:

Evento de riesgo operativo: Es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la institución controlada.

Proceso: Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.

Proceso crítico: Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo.

Actividad: Es el conjunto de tareas.

Tarea: Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible.

Procedimiento: Es el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado.

Línea de negocio: Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad. (Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria, 2005, págs. 626-627)

6.6.4. Factores de riesgo operativo

Como se ha mencionado anteriormente existen cuatro aspectos principales que pueden originar riesgo operativo, tal es el caso de las personas, la tecnología, los procesos e incluso factores externos a la entidad.

Según las palabras de Palma (2011, pág. 3):

Las fuentes de riesgo operativo se pueden agrupar en 4 grandes categorías:

Personas: Este riesgo está relacionado con la posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero,

inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable.

Procesos Internos: *Identifica la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a fallas en los procesos, políticas o procedimientos inadecuados o inexistentes que pueden ocasionar la suspensión de servicios o bien el desarrollo deficiente de operaciones.*

Tecnología de Información: *Los fallos tecnológicos pueden ocasionar pérdidas financieras derivadas del uso inadecuado de sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios.*

Eventos Externos: *Este grupo comprende la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Por ejemplo las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político o del país.*

6.6.4.1 Procesos

Tomando en consideración lo establecido en la Resolución No. JB-2005-834 del 20 de octubre del 2005, emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, se destaca lo siguiente sobre procesos:

Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

Procesos gobernantes o estratégicos.- *Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos*

de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;

Procesos productivos, fundamentales u operativos.- Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente 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, se encargan 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.

Identificados los procesos críticos, se implantarán mecanismos o alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en riesgo la continuidad del negocio y sus operaciones. (Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria, 2005, pág. 630)

6.6.4.2 Personas

En cuanto a las personas, la Resolución No. JB-2005-834 de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, dice lo siguiente:

Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada

planificación y administración del capital humano, los cuales considerarán los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución.

Dichos procesos corresponden a:

Los procesos de incorporación: *Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción de nuevo personal;*

Los procesos de permanencia: *Que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y,*

Los procesos de desvinculación: *Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral. (Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria, 2005, pág. 631)*

6.6.4.3 Tecnología

La tecnología es un ámbito fundamental para las instituciones financieras, puesto que debe garantizar la seguridad de la información:

Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de la 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.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir políticas, procesos, procedimientos y metodologías que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología

de la información. (Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria, 2005, pág. 632)

6.6.4.4 Eventos externos

Los eventos externos son impredecibles, sin embargo, a través de un plan de continuidad las instituciones pueden estar preparadas para dichos sucesos:

La Resolución No. JB-2005-834, define al plan de continuidad de la siguiente manera:

Está orientado a asegurar la continuidad del negocio, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados. Se ejecuta permanentemente como parte de la administración de riesgos. Un plan de continuidad debe contener procedimientos que se ajusten a la realidad del negocio de cada institución.

Son muchos los factores externos que pueden afectar el funcionamiento de las entidades, de la misma forma en la mencionada Resolución, se recalca:

En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas 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. (Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria, 2005, pág. 628;644)

6.6.5. Tipos de eventos de riesgos

Los tipos de eventos de riesgo son aquellas categorías dentro de las cuales deben clasificarse los sucesos reportados.

Las instituciones controladas deberán identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados

por tipo de evento, y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de la información y los eventos externos.

Los tipos de eventos son los siguientes:

- *Fraude interno;*
- *Fraude externo;*
- *Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;*
- *Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;*
- *Daños a los activos físicos;*
- *Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información;*
- *Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros. (Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria, 2005, pág. 645)*

6.6.6. Especificaciones de la matriz de riesgos

Antes de iniciar con la construcción de la matriz es importante tener claro algunos aspectos que facilitarán este proceso:

Retomando las palabras de Palma (2011, pág. 4),

Para obtener el riesgo se debe definir a priori cuál es la viabilidad de que se materialice el riesgo y a su vez el impacto que provoca sobre las actividades diarias del negocio a analizar. Específicamente el riesgo se obtiene mediante la siguiente fórmula.

$$\text{Riesgo} = \text{Viabilidad} * \text{impacto}$$

Cabe destacar que la viabilidad también es conocida como probabilidad.

Probabilidad: Se tomará en cuenta la siguiente tabla, de acuerdo a qué tan probable es que se materialice el riesgo:

Cuadro Nº 6.2. Probabilidad

Puntuación	Viabilidad
1	Rara
2	Inverosímil
3	Frecuente
4	Verosímil
5	Esperada

Fuente: Palma, C. (2011)

A continuación, se muestra el significado de cada uno de estas calificaciones:

Cuadro Nº 6.3. Parámetros de probabilidad

Puntuación		Viabilidad	Ejemplo de frecuencia del evento de pérdida
Rara	1	Insignificante - puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales	Una vez cada 30 años o menos frecuente
Inverosímil	2	Podría ocurrir alguna vez	Una vez cada 10 años
Frecuente	3	Debería ocurrir alguna vez	Una vez cada 3 años
Verosímil	4	Probablemente ocurra alguna vez	Anualmente
Esperada	5	Ocurrirá en muchas circunstancias	Al menos mensualmente

Fuente: Palma, C. (2011)

Impacto: El impacto es la gravedad o severidad que causa el riesgo al materializarse.

Cuadro Nº 6.4. Impacto

Puntuación	Impacto
1	Insignificante
2	Menor
3	Moderado
4	Mayor
5	Masivo

Fuente: Palma, C. (2011)

Los significados de cada rango se hacen constar a continuación:

Cuadro N° 6.5. Parámetros de impacto

Puntuación		Repercusiones sobre los clientes	Reacción de los medios de comunicación	Acciones del Regulador
Insignificante	1	No impacta a los clientes	No hay divulgación de problemas ni propaganda del suceso	No interviene
Menor	2	Posibilidades de suspensión de servicios pero el impacto sobre los clientes es insignificante	Circulaciones por internet y propaganda menor	Comentarios adversos pero no interviene
Moderado	3	Repercusiones sobre los clientes significativas	Artículos en prensa, televisión, internet, es decir divulgación significativa por un día máximo	Acciones por parte del regulador que pueden incluir multas
Mayor	4	Suspensión prolongada del servicio	Reportaje en múltiples medios y noticiarios en TV nacional por más de un día	Multas medianas
Masivo	5	Afecta a muchos clientes	Repercusiones gubernamentales a nivel político y pérdida de confianza del público	Multas significativas

Fuente: Palma, C. (2011)

Exposición: Considerando el criterio de Palma (2011, pág. 5), “*el grado de exposición es una función inversa de los controles y mitigantes que se defina para cada riesgo*”.

Cuadro N° 6.6. Exposición

Puntuación	Exposición
1	Menor
2	Limitada
3	Media
4	Significativa
5	Mayor

Fuente: Palma, C. (2011)

Cuadro Nº 6.7. Parámetros de exposición

Puntuación		Existencia de Procedimientos	Controles	Planes de Mitigación de Riesgos
Menor	1	Procedimientos exhaustivos para cada situación y actualizados diariamente	1. Roles detallados 2. Controles automáticos 3. Controles a priori	De materializarse el riesgo el trabajo puede continuar porque existe un tercero al cual se transmitirá el riesgo
Limitada	2	Procedimientos que cubren áreas claves y actualizados mensualmente	1. Roles claros 2. Mayoría de responsabilidades definidas	Casi todo el riesgo se ha transmitido a un tercero, es decir si existe un plan de contingencia
Media	3	Procedimientos para áreas claves, actualizaciones periódicas	1. La mayoría de roles definidos 2. Algunos controles automáticos otros manuales	El riesgo ha sido parcialmente transferido a un tercero
Significativa	4	Escasez de procedimientos sin actualizaciones	1. Lo que existen son acciones correctivas de largo plazo 2. La mayoría de controles son manuales	Una parte mínima ha sido transferida a un tercero, no se puede continuar con las operaciones en caso de materializarse el riesgo
Mayor	5	Procedimientos mínimos o nulos, ausencia de actualizaciones	1. No existe definición de roles, controles ni de responsabilidades	No existe plan de contingencia, es decir el riesgo no se ha transferido a un tercero

Fuente: Palma, C. (2011)

6.6.7. Mapa de riesgos

Tomando como base las palabras de Cortés (2007, pág. 539), “Se entiende por mapa de riesgos el documento que contiene información sobre los riesgos existentes en la empresa”.

Por otra parte, considerando el criterio de Menéndez, Fernández & Otros (2008, pág. 66), se cita que: “El mapa de riesgos es un documento que contiene información sobre los diferentes riesgos que hay en un sector de actividad, área geográfica, polígono industrial etc.” También, mencionan que: “Gracias a él podemos identificar, localizar y valorar los riesgos y las condiciones de trabajo a que estarán expuestos los trabajadores”.

Según Fraile, Rosel & Eransus (1986, pág. 41):

Entenderemos por mapa de riesgos, aquella forma de obtener una información sobre los riesgos laborales de un ámbito geográfico determinado, empresa, provincia, comunidad autónoma, que permita la localización y valoración de los mismos, así como el conocimiento de la exposición a que están sometidos los distintos grupos de trabajadores afectados por ellos. Dicha información deberá reunir los requisitos de ser sistemática y actualizable, para permitir una continua puesta al día del mapa de riesgos.

Dichos autores también mencionan que el mapa de riesgos es útil, por cuanto, otorga la siguiente información:

- e. Localización de los riesgos laborales y de las condiciones de trabajo a ellos ligados.*
- f. Conocimiento de la situación en que se encuentran y de los factores de riesgo existentes.*
- g. Valoración de su capacidad agresiva, realizada básicamente en torno a las variables de “consecuencias” y “probabilidad”.*
- h. Conocimiento y valoración de la exposición a que están sometidos los trabajadores en torno a dichos riesgos y condiciones de trabajo.*

De acuerdo al pensamiento de Báez (2010, pág. 8), se menciona lo siguiente sobre mapa de riesgos:

Consiste en la graficación de los mismos en un plano cartesiano, en donde el eje de las X identifica la Probabilidad de Ocurrencia del factor de riesgo y el Eje de las Y identifica el Impacto que este factor tiene sobre los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

Además, el mismo autor destaca que: “Las escalas se pueden definir a libre criterio entre las más usadas se encuentran escalas de 5 niveles y escalas de 10 niveles”.

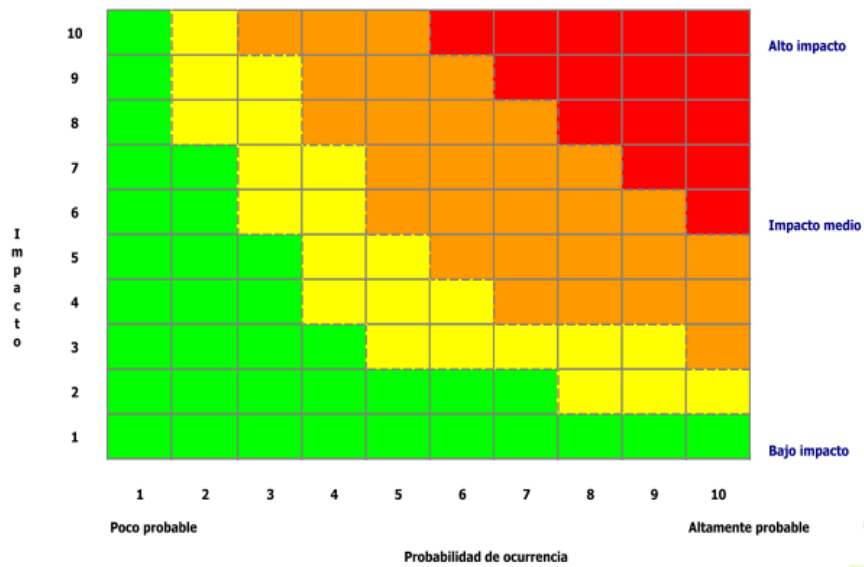


Gráfico N° 6.1 Modelo de mapa de riesgos
Fuente: Báez, B. (2010)

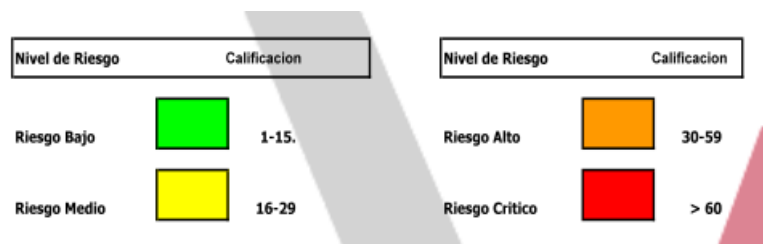


Gráfico N° 6.2 Matriz de calificación de riesgo
Fuente: Báez, B. (2010)

6.6.8. Ventajas del mapa de riesgos

Por otra parte Báez (2010, pág. 12), cita las siguientes ventajas del mapa de riesgos:

- *Es una herramienta para la evaluación de riesgos, que permite presentar de manera gráfica el impacto (severidad o pérdida) y la probabilidad (probabilidad de ocurrencia) de factores de riesgo.*
- *Es una guía visual que facilita determinar prioridades para la atención y toma de decisiones de determinados riesgos identificados.*

- *Busca evaluar los eventos determinados de riesgo tomando en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto.*

Es importante destacar que el mapa de riesgos muestra gráficamente la severidad y probabilidad de ocurrencia de un evento, lo cual permite tener una visión amplia, de los eventos que requieren especial atención. Y en base a aquello se definen los planes de acción a ejecutarse.

6.6.9 Condiciones para implementación del mapa de riesgos

Retomando las palabras de Báez (2010, pág. 13), se determinan las siguientes condiciones para la implementación del mapa de riesgos:

El mapa de riesgo sólo es útil si se elabora en el contexto de un proceso y procedimientos bien definidos de administración de riesgos. Para el logro de este objetivo es imprescindible que se cumplan al menos tres condiciones:

- 1. Que los riesgos sean examinados y determinados en función a su relación con los objetivos estratégicos de la institución.*
- 2. Que la evaluación y análisis de riesgos sean utilizadas efectivamente para elaborar el Plan de Acción de la entidad sobre cómo enfrentar los riesgos, asignando las prioridades y recursos.*
- 3. Que el mapa de riesgos este alineado con el “apetito por el riesgo” de la cooperativa.*

6.6.10 Indicadores de riesgo clave

Los indicadores de riesgo clave, también conocidos como KRIs (key risk indicators) no son muy conocidos, sin embargo, en los últimos tiempos su aplicación está tomando mayor fuerza en las instituciones financieras.

En base a las palabras de Tucci (2013, pág. 1):

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

Un ejemplo claro y sencillo, citado por Tucci es el siguiente:

Si una organización se especializa en ventas al por menor, por ejemplo, un indicador de riesgo clave podría ser el número de quejas de los clientes, porque el aumento de este KRI podría ser una indicación temprana de que hay que resolver un problema operativo.

Los KRI permiten obtener información específica en tiempo real, lo cual ayudará a tomar decisiones oportunas, enfocándose en los riesgos prioritarios.

6.6.11 Desafíos de los indicadores de riesgo clave

La aplicación de los KRIs no es sencilla, pues primero debe identificarse con exactitud las necesidades de la institución.

Retomando las palabras de Tucci (2013, pág. 1):

El desafío para una organización no es sólo identificar cuáles indicadores de riesgo deben ser identificados como claves (los más importantes), sino también comunicar esa información de tal manera que todo el mundo en la organización entienda claramente su significado. Identificar indicadores de riesgos clave requiere la comprensión de las metas de la organización.

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

6.7 Metodología o modelo operativo

Nº	FASE	OBJETIVO	ACTIVIDADES
I.	DISEÑO DE MATRICES DE RIESGOS	Proporcionar los fundamentos básicos y parámetros que permitirán elaborar matrices de riesgo.	6.7.1.1 Detección del riesgo operativo 6.7.1.2 Reporte de eventos de riesgo 6.7.1.3 Construcción de las matrices de riesgo operativo
II.	ELABORACIÓN MAPA DE RIESGOS	Definir una guía que permita comprender el funcionamiento de un mapa de riesgos y su aplicación práctica.	Selección de probabilidad Selección de impacto Cálculo de riesgo Definición de niveles de tolerancia Definición de colores
III.	DISEÑO DE INDICADORES DE RIESGO CLAVE	Proporcionar conocimientos básicos sobre los indicadores de riesgo clave y elaborar ejemplos prácticos y sencillos	6.7.3.1 Construcción de indicadores de riesgo clave 6.7.3.2 Definición de indicadores de riesgo clave para los principales departamentos
IV.	SOCIALIZACIÓN DE HERRAMIENTAS	Poner en conocimiento de las instituciones la propuesta desarrollada	Socialización de herramientas

**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO**

**COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO –
SEGMENTO UNO**

**(CON CASA MATRIZ EN LA PROVINCIA DE
TUNGURAHUA)**

AÑO: 2015

CONTENIDO

FASE I

6.7.1. Diseño de matrices de riesgos	173
6.7.1.1 Detección del riesgo operativo.....	173
Definición del proceso a evaluar	173
Conocimiento del proceso	173
Diálogo con las personas	174
Observación minuciosa	174
Registro de la información	174
Elaboración de una lista de eventos de riesgo	174
6.7.1.2 Reporte de eventos de riesgo	175
Cursos de capacitación	175
Creación de una cultura de riesgos en el personal	175
Incentivos al personal	175
Recolección de la información	176
6.7.1.3 Construcción de las matrices de riesgo operativo	176
6.7.1.3.1 Matriz de riesgo operativo	176
Determinación de la fecha del evento	177
Identificación del macroproceso	177
Definición del proceso	178
Determinación de procesos críticos	178
Identificación de tipo de evento	179
Detalle del evento	179
Descripción de la falla o insuficiencia	180
Definición del factor de riesgo	180

Selección de la probabilidad	180
Selección del impacto	181
Cálculo del riesgo	182
Efecto cuantitativo o pérdida	183
Recuperación mediante cobertura	183
Detalle del valor recuperado	183
Definición de la acción tomada	184
Detalle del procedimiento de trabajo	184
Nombre del responsable	184
Comprobación de eficacia de la acción	185
Nombre del evaluador	185
Ejemplo de matriz de riesgo operativo	186
6.7.1.3.2 Matriz de panorama de riesgos	194
Definición del proceso	194
Detalle del riesgo posible	194
Selección de la probabilidad	194
Selección de la consecuencia	195
Estimación del riesgo	195
Definición de la medida de control	197
Definición del procedimiento de trabajo	197
Determinación del plan de acción	197
Ejemplo de matriz de panorama de riesgos	199

FASE II

6.7.2 Elaboración del mapa de riesgos	200
Selección de probabilidad	200
Selección de impacto	200

Cálculo de riesgo	200
Definición de niveles de tolerancia	201
Definición de colores	202
FASE III	
6.7.3 Definición de indicadores de riesgo clave.....	203
6.7.3.1 Construcción de indicadores de riesgo clave	203
Conocimiento del objetivo	203
Definición del número de KRI	204
Definición de parámetros	204
Determinación de elementos	204
Recopilación de los datos	205
Obtención del resultado	205
Límites de riesgo	205
Definición de controles	206
Determinación de responsables	207
Fijación de fechas	207
Revisión	208
Elaboración de un histórico	208
6.7.3.2 Definición de indicadores de riesgo clave para los principales departamentos	208
Ejemplo. Dpto. Talento Humano	209
Ejemplo. Dpto. de Créditos y Cobranzas	210
Ejemplo. Dpto. de Sistemas	211
Ejemplo. Dpto. de Cumplimiento	212
Ejemplo. Dpto. de Operaciones	213
Ejemplo. Dpto. de Auditoría	214

Ejemplo. Dpto. de Contabilidad	215
FASE IV	
6.7.4 Socialización de herramientas	216

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

6.7.1 FASE I. Diseño de matrices de riesgo

6.7.1.1. Detección del riesgo operativo

La detección del riesgo operativo es una tarea bastante compleja y completa. Sin embargo, con el propósito de facilitar su ejecución se han definido un conjunto de pasos concretos:

Definición del proceso a evaluar: En las instituciones financieras se manejan diferentes procesos, lo cual depende de la magnitud, necesidades y de los puestos de trabajo. En base a esto, en primera instancia se deberá identificar el proceso a ser evaluado. Por ejemplo, se podría analizar el proceso de Administración de cuentas. Cabe recalcar que dentro de éste podrían existir subprocesos, si el caso lo amerita.

Conocimiento del proceso: El proceso debe ser analizado, en primer lugar se observarán las personas que intervienen, los tiempos de duración de cada actividad, los puntos de control, y todos los pasos que se realizan desde el inicio hasta el fin del proceso. Para ello es indispensable que se soliciten los diagramas de flujo pertinentes. En el caso de no existir dicho flujogramas, no se podrá efectuar la evaluación correspondiente mientras no se realice primero el levantamiento del proceso:

- Para el levantamiento del proceso, se requiere dialogar con las personas que ejecutan las tareas, y recopilar toda la información posible, sobre los documentos empleados, los controles realizados, las personas que intervienen.
- Establecer un borrador con la secuencia y los involucrados.

- Revisar la información levantada hasta el momento, e identificar falencias.
- Diagramar el proceso, considerando las correcciones respectivas.
- Cuando dentro de este proceso, se identifican tareas muy extensas, se podrán determinar como subprocesos, es decir, dentro del proceso de Administración de cuentas puede haber un subproceso de Cierre de cuentas.

Diálogo con las personas: Una vez que se encuentran diagramados los procesos, es importante, efectuar una reunión con las personas responsables de los mismos, sobre las dificultades que tienen diariamente. Dichas circunstancias deberán ser registradas en un documento borrador.

Observación minuciosa: Para detectar eventos de riesgo la observación es importante, es una de las formas de identificar con mayor rapidez los actos que podrían ocasionar pérdidas. Por ejemplo: Puede ser que el personal no está suficientemente capacitado y comete errores en el ejercicio de las funciones, como en el caso de los Cajeros.

Registro de la información: Después de realizar una observación con el propósito de identificar falencias del proceso y sucesos que puedan ocasionar riesgo operativo, deben registrarse los eventos en un documento borrador y complementar con la información obtenida al dialogar con las personas.

Elaboración de una lista de eventos de riesgo: De esta forma se ha podido identificar los eventos de riesgo operativo, por tal razón, se procederá a elaborar una amplia lista de los sucesos hallados

en los procesos, con dicha información se puede efectuar la matriz de riesgos de forma más sencilla.

Esta es la primera forma de identificar eventos de riesgo operativo, mediante el análisis de los procesos, el diálogo con las personas, y a través de la observación.

6.7.1.2 Reporte de eventos de riesgo

Otra de las formas de identificar el riesgo operativo, es mediante la recolección de los eventos de riesgo reportados por las diferentes áreas.

Cursos de capacitación: Si se desea que las personas de las demás áreas reporten los eventos, es necesario, que se capacite a los colaboradores en temas de riesgos. Pues normalmente, las personas piensan que al reportar un evento tendrán una sanción, por cuanto cometieron un error, o porque se generó un inconveniente en sus funciones.

Creación de una cultura de riesgos en el personal: Es importante que las personas de la institución desarrollen una cultura relacionada al reporte de riesgos, esto es, que comprendan la importancia de un oportuno reporte de los eventos de riesgo operacional, para ello hay que crear conciencia de manera primordial en las jefaturas, mediante talleres, en donde se efectúen ejercicios prácticos con casos reales que se dan en las áreas respectivas.

Incentivos al personal: Lograr que el personal informe sobre los sucesos de riesgo es complejo. Sin embargo, debería considerarse el hecho de entregar algún tipo de incentivo o premio a quien reporte mayor número de eventos de riesgo operacional en un tiempo determinado, de forma que las personas tengan motivación para informar sobre las cosas que les suceden.

Recolección de la información: Dependiendo del caso, existirá algún módulo en el sistema que utiliza la institución financiera para que el personal reporte los eventos de riesgo, de lo contrario se debe solicitar la creación de éste. Por tanto, se deberá pedir a Sistemas la base con los eventos reportados, esto es recomendable efectuarlo de forma mensual, lo cual puede variar de acuerdo a las características de la institución y de sus necesidades. Una vez que se cuenta con estos datos, es posible efectuar la construcción de la matriz de riesgos.

6.7.1.3 Construcción de las matrices de riesgo operativo

Como se había mencionado, existen dos tipos de matrices de riesgo operativo, la primera de ellas es la de riesgos reales, es decir, de los eventos que sucedieron en la realidad, por ejemplo, los faltantes de caja, que son muy constantes en las instituciones financieras.

En segundo lugar, se encuentra la matriz de panorama de riesgos, es decir, de aspectos que estuvieron a punto de darse, pero que aún no sucedieron, sin embargo, la idea de controlar esto, es evitar que se hagan realidad. Por ejemplo, sanciones por incumplimientos de normativa.

6.7.1.3.1 Matriz de riesgo operativo

Esta matriz es la que mayor cantidad de información recopila, por cuanto, recoge los eventos de riesgo reportados por los colaboradores, y que se presentan en sus actividades diarias. En ella se han hecho constar los campos definidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, así como también otros campos añadidos por la autora.

Por otro lado, cuando en pasos anteriores se efectuaron análisis de los procesos y se construyó una lista con los riesgos detectados, aquí únicamente se harán constar los riesgos reales.

A continuación, se exponen algunos ejemplos de riesgos operativos:

- Inconvenientes con el funcionamiento de los computadores
- Errores humanos en el desempeño de labores
- Fraudes
- Problemas con los servicios públicos
- Daños de impresoras que impiden operar
- Problemas con los ascensores
- Cajeros automáticos sin funcionamiento
- Faltantes o sobrantes de caja
- Claves de personal que labora en fines de semana, no habilitadas
- Acceso de personal no autorizado a áreas restringidas
- Corte eléctricos y generadores que no funcionan
- Inconvenientes con UPS
- Inhibidores de celular en Cajas sin funcionamiento
- Incumplimiento de políticas en el ejercicio de las funciones
- Errores en la contabilización
- Cámaras que están sin funcionamiento
- Cajeros que son estafados por clientes

Determinación de la fecha del evento: Al iniciar la elaboración de la matriz de riesgos, hay que definir una fecha muy importante, que es la fecha en la que se llevo a cabo o que sucedió el evento que está siendo motivo del registro.

Identificación del macroproceso: Es decir, el primer nivel de procesos, el global o de mayor tamaño. Por ejemplo: Gestión del negocio puede ser un proceso macro.

Definición del proceso: Este es específicamente el conjunto de actividades que se van a considerar en la matriz. Por ejemplo: Dentro del Macroproceso de Gestión del negocio, pueden existir procesos como: Administración de cuentas y Captaciones.

Estos procesos serán de distinto tipo, esto es:

Gobernantes o Estratégicos: Otorgan directrices a los demás procesos.

Productivos u Operativos: Son los procesos esenciales.

Habilitantes, de soporte o apoyo: Apoyan a los dos anteriores.

Cada uno de los procesos, deberán ser clasificados según lo mencionado. Por ejemplo: Administración de cuentas puede ser un proceso productivo, esto constituye una realidad propia de cada institución.

Cabe destacar que dentro de cada Proceso pueden existir Subprocesos, los cuales son procesos más pequeños. Por ejemplo: Dentro del proceso de Administración de cuentas, puede existir un subproceso denominado cierre de cuentas, o apertura de cuentas.

Determinación de procesos críticos: Los procesos críticos son indispensables para el funcionamiento de la entidad, es decir, no pueden faltar. Por ejemplo: Entrega de Créditos.

Pueden ser considerados como fundamentales, o los de mayor prioridad en una entidad cooperativa, en tal virtud, estos no pueden

dejar de ejecutarse, porque ocasionarían inconvenientes y dificultarían el normal desenvolvimiento de la misma.

Identificación de tipo de evento: Como la normativa lo detalla, existen siete categorías de eventos, las cuales fueron citadas anteriormente, estas son:

- Fraude interno
- Fraude externo
- Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;
- Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio
- Daños a los activos físicos
- Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información
- Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

Será labor de la persona que efectúa la matriz, asignar el tipo de evento correspondiente, de acuerdo a su criterio y a la forma cómo se desarrolló el suceso. Por ejemplo: Si un cajero sustrajo dinero de un cliente de la cooperativa, puede ser considerado un Fraude Interno.

Detalle del evento: El detalle del evento, constituye una descripción clara y precisa del suceso generado, por ejemplo: Faltante de caja, problemas con el generador. Debe ser entendible y expresar la esencia del evento de riesgo, si se requiere dar una explicación extra también se la hará constar.

Descripción de la falla o insuficiencia: Constituyen los motivos o las razones que generaron el problema o el riesgo que está siendo motivo de análisis. Por ejemplo: Falta de capacitación, falta de mantenimiento de equipos. Es necesario que se identifique la raíz principal del asunto, puesto que sobre este particular se entablará alguna posible solución.

Definición del factor de riesgo: El factor de riesgo constituye el origen del evento, en otras palabras, es quién o qué causó el suceso. Pudiendo ser: procesos, personas, tecnología o eventos externos. Por ejemplo: si un proceso está mal definido y no existen puntos de control será Procesos, si hay problemas en los computadores Tecnología, si son cortes eléctricos serán Eventos externos, o en el caso de que se dio el faltante de caja por la inexperiencia del cajero serán Personas. Para identificar esto, se requiere un análisis minucioso, para evitar confusiones.

Selección de la probabilidad: Al hablar de la probabilidad, se refiere a la posibilidad de que ocurra dicho evento, esto puede obtenerse evaluando un histórico, es decir, analizando cuántas veces ya se dio, o es posible estimar esta probabilidad en base al criterio de quien elabora la matriz. Será en términos cualitativos y cuantitativos (considerando la puntuación).

Por ejemplo: Si las fallas en el funcionamiento de los computadores del área de Cajas, se dan dos o tres veces por semana, podría considerarse un evento de probabilidad Muy Alta.

Para ello, hay que tomar en cuenta que existen diversas formas de definir una escala de probabilidad, sin embargo, a continuación se presenta, una de las más sencillas y generales, que se sugiere emplear:

Cuadro N° 6.8. Probabilidad (Matriz)

Puntuación	Descripción
1	Muy Baja
2	Baja
3	Media
4	Alta
5	Muy Alta

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

En la tabla siguiente, se presentan criterios para seleccionar una de las ponderaciones definidas:

Cuadro N° 6.9. Parámetros de probabilidad (Matriz)

	Puntuación	Ocurrencia
1	Muy Baja	Insignificante, puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales
2	Baja	Podría ocurrir alguna vez
3	Media	Debería ocurrir alguna vez
4	Alta	Probablemente ocurra más de una vez
5	Muy Alta	Ocurrirá en muchas circunstancias

Fuente: Palma, C. (2011)

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Selección del impacto: El impacto o también conocido como Severidad, se refiere a la gravedad del riesgo. De igual forma, se otorga una calificación cualitativa y cuantitativa en base a la escala, la cual depende del criterio, sin embargo, se sugiere la que sigue:

Cuadro N° 6.10 Impacto (Matriz)

Puntuación	Descripción
1	Muy Bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Muy Alto

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Para determinar los parámetros a emplear en el impacto, se han definido criterios en dólares, es decir, según la afectación monetaria. Por ejemplo: Si un faltante de caja es de un monto de 120 dólares, tendrá un impacto Medio. Sin embargo, esto puede variar, podría considerarse en vez de aquello, el impacto a los clientes, y definir criterios cualitativos, todo dependerá de la institución.

Cuadro Nº 6.11 Parámetros de impacto (Matriz)

	Puntuación	Impacto
1	Muy Bajo	Hasta \$5
2	Bajo	Hasta \$50
3	Medio	Hasta \$ 500
4	Alto	Hasta \$ 5.000
5	Muy Alto	Más de \$ 5.000

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Cálculo del riesgo: Para determinar el nivel de riesgo existente, se efectuará la multiplicación respectiva, de la probabilidad y el impacto, considerando la puntuación que se asignó anteriormente en la escala del 1 al 5.

Por ejemplo: Considerando un evento con probabilidad Muy Alta e Impacto Medio.

Probabilidad Muy Alta (5)

Impacto Medio (3)

Riesgo= Probabilidad x Impacto

Riesgo= 5 x 3 = 15

Al efectuar la multiplicación, se obtiene un resultado de 15. Por otro lado, se debe definir una escala del nivel de riesgo, la cual es una

referencia, puesto que se debe ajustar a las necesidades de la institución, pudiendo de esa forma ampliarla.

Cuadro Nº 6.12 Niveles de riesgo (Matriz)

Riesgo	Puntaje
Bajo	Hasta 4
Medio	De 5 a 16
Alto	De 17 a 25

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

En tal virtud se obtendría en este caso con una calificación de 15, un riesgo medio.

Cabe destacar que estos puntajes definidos se comprenderán de mejor forma con la posterior elaboración del mapa de riesgos.

Efecto cuantitativo o pérdida: Cuando se genera un evento de riesgo operativo, algún recurso se afecta, en ocasiones directamente se evidencia una afectación en dinero, sin embargo, en otras circunstancias, puede ser el tiempo, o incluso los socios los que se ven afectados. Si es posible, se deberá traducir a un importe en dólares, de lo contrario se hará constar, tiempo o personas.

Recuperación mediante cobertura: Este campo se aplicará únicamente en el caso de que exista alguna recuperación de fondos, con motivo por ejemplo de un seguro pactado, y que hubiera ocurrido un siniestro que afectó a la institución.

Detalle del valor recuperado: En algunas ocasiones, se da un evento de riesgo operativo, que implica dinero afectado, sin embargo, por la naturaleza del evento la institución puede recuperar dicho dinero. Por ejemplo: En el caso de un faltante de

caja, el cajero es normalmente quien asume el valor, razón por la que es un monto recuperado.

Definición de la acción tomada: Una vez registrado el evento de riesgo con todo lo que requiere, se podrán definir las actividades o acciones que evitarán que el suceso de riesgo vuelva a darse. Aquí se hará constar:

Medida de mitigación, ésta constituye la forma en que se controlará o se disminuirá el riesgo. Deben ser acciones concretas y en especial posibles de realizar.

Fecha de inicio, se deberá poner la fecha en la cual se tiene previsto iniciar con la medida de mitigación tomada, de acuerdo a la posibilidad real de la institución.

Fecha fin, esta es la fecha en la cual se espera culminar con dicha actividad, no todas las medidas de mitigación tendrán una fecha específica de finalización, puesto que pueden ser acciones permanentes.

Detalle del procedimiento de trabajo: En este campo se deben detallar las reformas o modificaciones que se realizarán con el propósito de lograr mejoras futuras para el riesgo presentado. Es decir, son acciones que ayudarán a mitigar el riesgo no sólo en el momento actual, sino evitarán circunstancias posteriores.

Nombre del responsable: Se hará constar el nombre de la persona responsable de coordinar la ejecución tanto de las acciones tomadas como de los procedimientos de trabajo definidos, lo cual depende del área o departamento en el que se manifestó el evento.

Comprobación de eficacia de la acción: Posteriormente y de acuerdo a las necesidades específicas, se realizarán evaluaciones que permitan determinar si la acción tomada, ayudó o no a mitigar el riesgo presentado. En este campo, se contestará con un SI o un NO. En el caso de que la respuesta fuera negativa, deberán definirse nuevas actividades.

Nombre del evaluador: Normalmente las evaluaciones estarán a cargo del Dpto. de Auditoría Interna, sin embargo, podrán ser realizadas también por el Dpto. de Riesgos Integrales.

Esa es la forma de construir una matriz de riesgos operativos, a estos campos se pueden agregar otros dependiendo de cada entidad, y de sus requerimientos específicos.

Ejemplo de matriz de riesgo operativo

Cuadro Nº 6.13 Matriz de riesgo operativo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO

MES: JULIO
 AÑO: 2015

	Fecha del evento (1)	Línea de negocio (2)	Macroproceso	Proceso (3)	Tipo de Proceso (4)	Proceso Crítico (5)	Tipo de Evento (6)	Detalle del Evento (7)	Falla o insuficiencia (8)	Factor de Riesgo Operativo (9)	Probabilidad (10)		Impacto (11)		Riesgo calculado
											Nº	Nivel	Nº	Nivel	
1	05/07/2015	Intermediación	Operaciones	Cajas	Productivo	SI	Deficiencia en la ejecución de procesos	Cajero de otra agencia, entra en reemplazo a oficina Matriz, a trabajar en día domingo, presentando inconvenientes debido a que no cuenta con la clave activada	Falta de coordinación del área de sistemas para entrega de claves	PROCESOS	2	Baja	3	Medio	Medio
2	07/07/2015	Intermediación	Operaciones	Cajas	Productivo	SI	Deficiencia en la ejecución de procesos	Cajera recibe 2 billetes falsos, de 20 dólares en el desempeño de sus funciones, al mediodía, durante la mayor afluencia de personas	Jefe de agencia no prevee afluencia total de gente, ocasionando exceso de trabajo en los pocos cajeros que están laborando	PERSONAS	3	Media	2	Bajo	Medio

	Efecto cuantitativo o pérdida (12)	Recuperación mediante cobertura (13)	Valor recuperado (14)	Acción tomada (15)			Procedimiento de Trabajo	Nombre del Responsable	Comprobación de eficacia de la acción	Nombre del Evaluador
				Medida de mitigación	Fecha inicio	Fecha fin				
1	40 minutos	-	-	Definir qué usuarios trabajarán el fin de semana y efectuar su respectiva activación	ago-15	Permanente	Actualizar proceso de cajas	Jefe de Agencia	-	Auditoría Interna
2	40 dólares	-	40 dólares	Colocar el número apropiado de cajeros, a fin de disminuir la presión en ellos, y permitir el desempeño adecuado	ago-15	Permanente	Implementar un proceso de comunicación interna	Jefe de Agencia	-	Auditoría Interna

(Continuación)

	Fecha del evento (1)	Línea de negocio (2)	Macroproceso	Proceso (3)	Tipo de Proceso (4)	Proceso Crítico (5)	Tipo de Evento (6)	Detalle del Evento (7)	Falla o insuficiencia (8)	Factor de Riesgo Operativo (9)	Probabilidad (10)		Impacto (11)		Riesgo calculado
											Nº	Nivel	Nº	Nivel	
3	08/07/2015	Administración de activos	Seguridad Física	Traslado de Valores	Apoyo	SI	Deficiencia en la ejecución de procesos	En agencia Guaranda, mensajero realiza transporte manual de fondos, sin resguardo policial, para depositar en banco	Incumplimiento de normativa de Traslado de Valores	PROCESOS	2	Baja	4	Alto	Medio
4	03/07/2015	Administración de activos	Seguridad Física	Seguridad y protección	Apoyo	SI	Daños a los activos físicos	Funcionamiento inadecuado de inhibidor de celular en el área de cajas durante 4 horas, limitando solamente llamadas para una operadora	Falta de presupuesto para adquirir un inhibidor de mejor calidad	TECNOLOGÍA	3	Media	3	Medio	Medio

	Efecto cuantitativo o pérdida (12)	Recuperación mediante cobertura (13)	Valor recuperado (14)	Acción tomada (15)			Procedimiento de Trabajo	Nombre del Responsable	Comprobación de eficacia de la acción	Nombre del Evaluador
				Medida de mitigación	Fecha inicio	Fecha fin				
3	-	-	-	Obtener resguardo policial en el transporte de fondos hacia otras instituciones financieras	ago-15	Permanente	Aplicar el proceso de Traslado de Valores	Jefe de Seguridad Física	-	Auditoría Interna
4	4 horas	-	-	Adquirir un inhibidor de celular que funcione adecuadamente, y que impida llamadas hacia todas las operadoras y nuevas tecnologías	ago-15	ago-15	N/A	Jefe de Seguridad Física	-	Auditoría Interna

(Continuación)

	Fecha del evento (1)	Línea de negocio (2)	Macroproceso	Proceso (3)	Tipo de Proceso (4)	Proceso Crítico (5)	Tipo de Evento (6)	Detalle del Evento (7)	Falla o insuficiencia (8)	Factor de Riesgo Operativo (9)	Probabilidad (10)		Impacto (11)		Riesgo calculado
											Nº	Nivel	Nº	Nivel	
5	10/07/2015	Administración de activos	Infraestructura	Mantenimiento	Apoyo	NO	Daños a los activos físicos	Aglomeración de personas en el área de cajas, debido a que el turnero no funciona adecuadamente	Falta de revisión y mantenimiento oportuno de turnero	PROCESOS	1	Muy Baja	3	Medio	Bajo
6	10/07/2015	Administración de activos	Infraestructura	Mantenimiento	Apoyo	NO	Daños a los activos físicos	Problemas con el funcionamiento de equipos contra incendio, durante prueba efectuada	Falta de mantenimiento periódico de equipos contra incendios	PROCESOS	2	Baja	2	Bajo	Bajo

	Efecto cuantitativo (12)	Recuperación (13)	Valor recuperado (14)	Acción tomada (15)			Procedimiento de Trabajo	Responsable	Comprobación de eficacia de la acción	Nombre del evaluador
				Medida de mitigación	Fecha inicio	Fecha fin				
5	2 horas	-	-	Efectuar revisiones periódicas del turnero	sep-15	Diario	Implementar un check list para turnero en el proceso de mantenimiento	Jefe de Mantenimiento	-	Auditoría Interna
6	10 minutos	-	-	Realizar mantenimientos periódicos	sep-15	Trimestral	Actualizar plan de emergencias	Jefe de Seguridad Física	-	Auditoría Interna

(Continuación)

	Fecha del evento (1)	Línea de negocio (2)	Macroproceso	Proceso (3)	Tipo de Proceso (4)	Proceso Crítico (5)	Tipo de Evento (6)	Detalle del Evento (7)	Falla o insuficiencia (8)	Factor de Riesgo Operativo (9)	Probabilidad (10)		Impacto (11)		Riesgo calculado
											Nº	Nivel	Nº	Nivel	
7	13/07/2015	Administración de activos	Seguridad Física	Funcionamiento de Cámaras y CCTV	Apoyo	NO	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información	Limitada memoria para el almacenamiento del sistema de cámaras, incumple normativa JB1851, debido a que solamente se visualizan grabaciones de un período de 60 días	Falta de inversión para adquirir un equipo que almacene los 90 días como mínimo, que pide la normativa	TECNOLOGÍA	4	Alta	4	Alto	Medio
8	14/07/2015	Intermediación	Operaciones	Cajas	Productivo	SI	Deficiencia en la ejecución de procesos	Mal conteo de dinero por parte de Cajera, genera un faltante de 10 dólares en cobro de servicios básicos	Falta de una ventanilla exclusiva para el pago de servicios básicos	PERSONAS	3	Media	2	Bajo	Medio

	Efecto cuantitativo (12)	Recuperación (13)	Valor recuperado (14)	Acción tomada (15)			Procedimiento de Trabajo	Responsable	Comprobación de eficacia de la acción	Nombre del evaluador
				Medida de mitigación	Fecha inicio	Fecha fin				
7	30 días	-	-	Adquirir un equipo de grabación con mayor memoria para todas las Agencias	sep-15	sep-15	N/A	Jefe de Seguridad Física	-	Auditoría Interna
8	10 dólares	-	10 dólares	Crear una ventanilla exclusiva para cobro de servicios básicos	oct-15	oct-15	Incluir en el proceso de cobros lo referente a servicios básicos	Jefe de Agencia	-	Auditoría Interna

(Continuación)

	Fecha del evento (1)	Línea de negocio (2)	Macroproceso	Proceso (3)	Tipo de Proceso (4)	Proceso Crítico (5)	Tipo de Evento (8)	Detalle del Evento (7)	Falla o insuficiencia (8)	Factor de Riesgo Operativo (9)	Probabilidad (10)		Impacto (11)		Riesgo calculado
											Nº	Nivel	Nº	Nivel	
9	15/07/2015	Administración de activos	Infraestructura	Mantenimiento	Apoyo	NO	Daños a los activos físicos	Fallas en el motor del generador, ocasiona que durante corte de energía se den inconvenientes con los computadores de cajas	Incumplimiento del cronograma trimestral para mantenimiento de generador	PROCESOS	2	Baja	4	Alto	Medio
10	16/07/2015	Administración de activos	Seguridad Física	Control de personal de seguridad	Apoyo	NO	Deficiencia en la ejecución de procesos	Guardia no acude a trabajar en horario diferido, y empresa no envía oportunamente reemplazo	Falta de coordinación entre jefe de agencia y empresa de guardias	PERSONAS	2	Baja	5	Muy Alto	Medio

	Efecto cuantitativo (12)	Recuperación (13)	Valor recuperado (14)	Acción tomada (15)			Procedimiento de Trabajo	Responsable	Comprobación de eficacia de la acción	Nombre del evaluador
				Medida de mitigación	Fecha inicio	Fecha fin				
9	6 minutos	-	-	Efectuar revisiones y mantenimientos oportunos del generador	oct-15	Trimestral	Llenar registros de control	Jefe de Seguridad Física Jefe de Mantenimiento	-	Auditoría Interna
10	20 minutos	-	-	Coordinar con la empresa de seguridad, para que controle o reemplace oportunamente a sus trabajadores	oct-15	Permanente	Mejorar la comunicación externa	Jefe de Agencia	-	Auditoría Interna

(Continuación)

	Fecha del evento (1)	Línea de negocio (2)	Macroproceso	Proceso (3)	Tipo de Proceso (4)	Proceso Crítico (5)	Tipo de Evento (6)	Detalle del Evento (7)	Falla o insuficiencia (8)	Factor de Riesgo Operativo (9)	Probabilidad (10)		Impacto (11)		Riesgo calculado
											Nº	Nivel	Nº	Nivel	
11	17/07/2015	Administración de activos	Tecnología	Funcionamiento de equipos tecnológicos	Apoyo	SI	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información	Durante corte eléctrico, UPS del área de Atención al Cliente no funcionan, lo cual impiden trabajar con el computador normalmente	Falta de mantenimiento de UPS	TECNOLOGÍA	3	Media	3	Medio	Medio
12	20/07/2015	Administración de activos	Tecnología	Funcionamiento de equipos tecnológicos	Apoyo	SI	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información	Impresoras de Cajas no funcionan, razón por la cual no se puede igualar libretas de los socios	Falta de capacitación al personal para funcionamiento de equipos tecnológicos	TECNOLOGÍA	2	Baja	3	Medio	Medio

	Efecto cuantitativo (12)	Recuperación (13)	Valor recuperado (14)	Acción tomada (15)			Procedimiento de Trabajo	Responsable	Comprobación de eficacia de la acción	Nombre del evaluador
				Medida de mitigación	Fecha inicio	Fecha fin				
11	3 minutos	-	-	Efectuar revisiones y mantenimientos de los UPS de toda la institución	nov-15	Trimestral	Llenar registros de control	Jefe de Sistemas Jefe de Mantenimiento	-	Auditoría Interna
12	12 personas	-	-	Capacitar a los cajeros para que puedan solucionar personalmente los inconvenientes que se presenten en cuanto a las impresoras	nov-15	nov-15	Crear instructivo con soluciones sencillas de problemas que se presenten con equipos de cómputo	Jefe de Sistemas	-	Auditoría Interna

(Continuación)

	Fecha del evento (1)	Línea de negocio (2)	Macroproceso	Proceso (3)	Tipo de Proceso (4)	Proceso Crítico (5)	Tipo de Evento (6)	Detalle del Evento (7)	Falla o insuficiencia (8)	Factor de Riesgo Operativo (9)	Probabilidad (10)		Impacto (11)		Riesgo calculado
											Nº	Nivel	Nº	Nivel	
13	23/07/2015	Intermediación	Operaciones	Cajas	Productivo	SI	Deficiencia en la ejecución de procesos	Socio acude a retirar dinero sin documentación de identificación, diciendo que se le robaron los documentos, y cajera procede a realizar la transacción	Falla por parte del Cajero, quien se deja convencer y entrega el dinero únicamente con la presentación de la libreta, y sin el respaldo del documento personal	PERSONAS	1	Muy Baja	3	Medio	Bajo
14	24/07/2015	Intermediación	Operaciones	Cajas	Productivo	SI	Deficiencia en la ejecución de procesos	Cajero paga en exceso 20 dólares, debido a que no revisó correctamente la papeleta por la gran afluencia de gente	La presión excesiva debido a la gran cantidad de personas, hace que el Cajero agilite su trabajo, siendo propenso a errores	PERSONAS	4	Alta	2	Bajo	Medio

	Efecto cuantitativo (12)	Recuperación (13)	Valor recuperado (14)	Acción tomada (15)			Procedimiento de Trabajo	Responsable	Comprobación de eficacia de la acción	Nombre del evaluador
				Medida de mitigación	Fecha inicio	Fecha fin				
13	80 dólares	-	-	Capacitar a los Cajeros sobre las medidas de seguridad que deben tener antes de la entrega del dinero	nov-15	nov-15	N/A	Jefe de Agencia	-	Auditoría Interna
14	20 dólares	-	20 dólares	Colocar el máximo número posible de Cajeros, en los momentos de mayor afluencia de gente	dic-15	Permanente	Implementar un proceso de comunicación interna	Jefe de Agencia	-	Auditoría Interna

(Continuación)

	Fecha del evento (1)	Línea de negocio (2)	Macroproceso	Proceso (3)	Tipo de Proceso (4)	Proceso Crítico (5)	Tipo de Evento (6)	Detalle del Evento (7)	Falla o insuficiencia (8)	Factor de Riesgo Operativo (9)	Probabilidad (10)		Impacto (11)		Riesgo calculado
											Nº	Nivel	Nº	Nivel	
15	27/07/2015	Intermediación	Operaciones	Cajas	Productivo	SI	Deficiencia en la ejecución de procesos	Personal no autorizado ingresa a áreas restringidas	Incumplimientos a procesos de control	PROCESOS	3	Medio	4	Alto	Medio

	Efecto cuantitativo (12)	Recuperación (13)	Valor recuperado (14)	Acción tomada (15)			Procedimiento de Trabajo	Responsable	Comprobación de eficacia de la acción	Nombre del evaluador
				Medida de mitigación	Fecha inicio	Fecha fin				
15	-	-	-	Cumplir con el procedimiento de personal para ingreso a áreas restringidas	dic-15	Permanente	Actualizar procedimiento de Claves y Llaves	Jefe de Agencia	-	Auditoría Interna

Fuente:



Campos agregados por la autora

Campos tomados de la Matriz recopilada según Resolución JB-2005-834 (Anexo D)

6.7.1.3.2 Matriz de panorama de riesgos

A diferencia de la matriz de riesgo operativo anterior, estos son sucesos que no han llegado a generar un evento de riesgo real, pero que requieren atención para evitar que se den.

Para determinar cuáles son estos posibles riesgos, se puede efectuar el estudio de los procesos que se sugirió al inicio, de igual forma, complementándose mediante la observación.

Se recomienda que al realizar esta matriz estén presentes los responsables de los procesos, y se haga conjuntamente con su ayuda y colaboración.

Deberá constar de los siguientes aspectos, algunos son similares a la matriz anterior, pero más sencillos:

Definición del proceso: En este punto, se anotará el proceso específico que se va a analizar, podría ser: Cajas, Seguridad y protección, o el que fuere según el caso.

Detalle del riesgo posible: El riesgo es la posible materialización, o el resultado negativo que pudiera existir, si la situación no fuera sólo hipotética sino una realidad. Por ejemplo: es un riesgo posible que los colaboradores no sepan cómo actuar en caso de un terremoto o algún desastre.

Selección de la probabilidad: En la probabilidad se puede manejar la siguiente escala, con su respectiva puntuación:

- Baja (1)
- Media (2)
- Alta (3)

La probabilidad comprenderá la posibilidad de que se materialice el riesgo, es un supuesto, y dependerá del criterio de quien efectúa la matriz y en especial del responsable del proceso, que es quien mayor conocimiento tiene. En el caso del terremoto, pudiera ser Baja al no existir antecedentes similares.

Selección de la consecuencia: Es decir, si llega a presentarse el evento y a convertirse en realidad, qué tan grave sería para la institución. De la misma forma, debe asignarse una valoración cualitativa y cuantitativa en este caso se sugiere:

- Ligeramente dañino (1)
- Dañino (2)
- Extremadamente dañino (3)

Al darse un terremoto, considerando que el personal no conoce cómo actuar en dicha situación emergente, y tomando en cuenta que se generaría pánico entre los socios presentes y los colaboradores, pudieran existir pérdidas humanas, razón por la que sería una consecuencia Extremadamente Dañina.

Estimación del riesgo: El riesgo puede resultar de gran magnitud o puede ser mínimo para una entidad, por ello es necesario que se defina una escala asignando un grado de importancia. Pudiendo ser:

- Tolerable
- Importante
- Intolerable

Para estimar el riesgo se debe efectuar la multiplicación, correspondiente tanto a la puntuación asignada a la probabilidad, así como a la puntuación asignada a la consecuencia.

Retomando el ejemplo del terremoto:

Probabilidad

Baja (1)

Consecuencia

Extremadamente Dañina (3)

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Consecuencia}$$

$$\text{Riesgo} = 1 \times 3$$

$$\text{Riesgo} = 3$$

El resultado obtenido es 3.

Ahora se debe definir, qué es lo que se considera un riesgo: Tolerable, Importante o Intolerable, según el resultado de la multiplicación.

Cuadro Nº 6.14 Riesgo matriz de panorama

Riesgo	Puntaje
Tolerable	Hasta 3
Importante	De 4 a 6
Intolerable	Más de 6

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Los puntajes definidos en el cuadro, se elaboran según el juicio personal, razón por la cual podrían variar.

El primero de ellos es Tolerable, es decir, no constituye una urgencia para la institución, el segundo puede convertirse en algo grave y es por ello que requiere medios de control y el intolerable necesita acciones inmediatas.

Retomando el ejemplo, un resultado de 3, significa un riesgo de tipo Tolerable, esto implica que no es una urgencia y que su materialización no es una amenaza real.

Definición de la medida de control: En el control se definirá la actividad a desarrollar para evitar que el posible riesgo se materialice. En este caso se deberá verificar el avance y cumplimiento del control. Pues de lo contrario se sancionará a los responsables de los procesos. Por ejemplo: Si el personal no sabe cómo debe actuar en el caso de que ocurra un terremoto, es necesario coordinar la capacitación a los colaboradores en todas las oficinas.

Definición del procedimiento de trabajo: Éste constituye la acción que pretende poner una solución no sólo momentánea sino permanente. No siempre existirá un procedimiento de trabajo aplicable. Por ejemplo: Se debe implementar un procedimiento sobre desastres naturales.

Determinación del plan de acción: El plan de acción es el trabajo que piensa efectuarse con el propósito de evitar consecuencias, ello contempla la acción requerida, es decir, la actividad a realizar oportunamente, el nombre de la persona responsable, las fechas respectivas y la posterior evaluación.

Ejemplo: La acción requerida sería la realización programada de simulacros en las oficinas, el responsable es el Oficial de Seguridad y Salud, en cuanto a las fechas abarcan el mes de noviembre del año 2015.

El mecanismo de evaluación por su parte, se refiere a la forma mediante la cual se comprobará la efectividad del plan de acción.

Por ejemplo: Durante los simulacros verificar la organización del personal, para ver cómo actuarían en el momento que se presente un desastre natural.

El evaluador normalmente será el Dpto. de Auditoría Interna o el Dpto. de Riesgos Integrales.

Como se observa estos son los requerimientos mínimos de la matriz, es más sencilla que la de riesgos reales. La diferencia principal es que la primera se enfoca en lo que ya sucedió, mientras que ésta pretende que los riesgos no ocurran, es decir, otorga un panorama a futuro, y trabaja en base a supuestos.

Ejemplo de matriz de panorama de riesgos

Cuadro N° 6.15 Matriz de panorama de riesgos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO....

MATRIZ PANORAMA DE RIESGOS

N.	AREA	PROCESO	RIESGO POSIBLE	Probabilidad			Consecuencia			Estimación del Riesgo			Medida de control	Procedimiento de trabajo	Riesgo controlado		PLAN DE ACCION					
				E	M	A	LD	D	ED	TO	I	IN			Si	No	Acción Requerida	Responsable	Fechas de inicio y fin	Mecanismo de evaluación	Evaluador	
1	Seguridad y Salud	Seguridad laboral	El personal desconoce cómo actuar en caso de un terremoto	x							x			Capacitar al personal en temas de desastres naturales	Implementar un procedimiento sobre desastres naturales		x	Realización de simulacros en las oficinas	Oficial de Seguridad y Salud	05/11/2015 26/11/2015	Verificar el comportamiento y organización del personal durante el simulacro	Auditoría interna
2	Sistemas	Infraestructura Tecnológica	Ingreso después de varios intentos no deseados al sistema, aproximadamente 1000 intentos diarios la mayoría de China y Ucrania				x						x	Contratar un Oficial de Seguridad de la Información, adquirir programas de control periférico y fortalecer los existentes	Implementar un Sistema Gestión de Seguridad de Información ISO 27001:2013		x	Cumplimiento total de la Resolución No. JB-2014-3066 y JB-2013-2392-Superintendencia de Bancos y Seguros y Acuerdo 166.-EGSI - Esquema Gubernamental Seguridad de Información	Gerente de oficina	31/12/2015 31/12/2016	Realizar un Hacking ético para comprobar la vulnerabilidad del sistema	Auditoría interna

NOMENCLATURA	
PROBABILIDAD	
B	Baja
M	Media
A	Alta
CONSECUENCIA	
LD	Ligeramente dañino
D	Dañino
ED	Extremadamente Dañino
ESTIMACION RIESGO	
TO	Tolerable
I	Importante
IN	Intolerable

Fuente: Matriz diseñada por la autora en base a la Matriz definida en la Resolución JB-2005-834

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

6.7.2 FASE II. Elaboración de mapa de riesgos

La elaboración de un mapa de riesgos es una cuestión sencilla y es un complemento de las matrices anteriores. Éste muestra gráficamente el nivel del riesgo.

Selección de probabilidad: Para elaborar el mapa de riesgos se considera en primera instancia la probabilidad. Hay que tener en cuenta que este mapa, es una especie de plano cartesiano, que posee dos ejes, y la probabilidad es uno de ellos.

En el eje de las X irá la probabilidad, dividida de acuerdo a la siguiente escala: Muy Baja, Baja, Media, Alta, Muy Alta.

Selección de impacto: El eje de las Y, está determinado por el impacto o severidad, con sus respectivas escalas del 1 al 5.

Como se observa a continuación:

IMPACTO						
MUY ALTO	5					
ALTO	4					
MEDIO	3					
BAJO	2					
MUY BAJO	1					
PROBABILIDAD		1	2	3	4	5
		MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA

Gráfico N° 6.3 Elaboración mapa de riesgos (paso 1)

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Cálculo de riesgo: Para obtener el nivel de riesgo se debe multiplicar el valor de la probabilidad con el impacto correspondiente, ambos se encuentran en una escala del 1 al 5. También puede otorgarse una escala más amplia, quizá del 1 al 10. Sin embargo, esto depende del punto de vista de quien lo elabora.

En este paso, únicamente se irán haciendo las multiplicaciones respectivas, considerando cada fila y columna, hasta llenar todos los campos.

IMPACTO						
MUY ALTO	5	5	10	15	20	25
ALTO	4	4	8	12	16	20
MEDIO	3	3	6	9	12	15
BAJO	2	2	4	6	8	10
MUY BAJO	1	1	2	3	4	5
	PROBABILIDAD	1	2	3	4	5
		MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA

Gráfico N° 6.4 Elaboración mapa de riesgos (paso 2)

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Los valores que se encuentran en el gráfico son los niveles de riesgo, es decir, un evento que presenta una probabilidad Muy Baja y un impacto Muy Alto, tiene un nivel de riesgo equivalente a 5.

De igual forma un evento con probabilidad Alta e impacto Alto tiene un nivel de riesgo de 16, esa es la forma en que se lee cada uno de los resultados.

Definición de niveles de tolerancia: La definición de los valores de tolerancia, significa determinar desde qué valor hasta qué valor de los niveles de riesgo, se considerará un riesgo de tipo: Bajo, Medio o Alto.

En este caso, dependerá del buen criterio personal. Cabe señalar que estos valores ya fueron definidos puesto que ya se emplearon en la matriz de riesgos, a continuación se recuerdan:

Cuadro N° 6.16 Elaboración mapa de riesgos (paso 3)

Riesgo	Puntaje
Bajo	Hasta 4
Medio	De 5 a 16
Alto	De 17 a 25

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Definición de colores: Una de las características del mapa de riesgos es que posee colores distintivos, es decir, es bastante visual.

Normalmente los colores que se asignan son verde, amarillo o naranja y rojo, para simular una especie de semáforo. Sin embargo, si existe una combinación mejor se podría cambiar.

El **verde** es identificador de los riesgos bajos, que requieren atención pero no son alarmantes, se presentan cotidianamente.

El **amarillo** representa los riesgos medios, es decir, que son de mayor relevancia que los anteriores. Y si no se tratan oportunamente, pueden generar graves pérdidas.

El **rojo** representa los riesgos altos, los de mayor peligro, que necesitan una solución pronta para que no vuelvan a manifestarse, porque representan inconvenientes serios para una entidad.

IMPACTO	MAPA DE RIESGOS					
	MUY ALTO	5	5	10	15	20
ALTO	4	4	8	12	16	20
MEDIO	3	3	6	9	12	15
BAJO	2	2	4	6	8	10
MUY BAJO	1	1	2	3	4	5
PROBABILIDAD		1	2	3	4	5
		MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA

Gráfico N° 6.5 Mapa de Riesgos

Fuente: Mapa de riesgos elaborado por la autora en base a lo expuesto por Báez, B. (2010)

Finalmente, el mapa de riesgos queda como se presentó en el gráfico anterior, con los niveles de riesgo y los colores distintivos en cada caso.

Es mucho más sencillo determinar que un riesgo de Probabilidad Media e Impacto Muy Bajo, tiene nivel de riesgo 3, con un color verde, lo que indica que es Bajo.

Esto puede ser considerado un complemento de la matriz de riesgo operativo, ya que determina el nivel de riesgo de forma más simple.

6.7.3 FASE III. Definición de indicadores de riesgo clave

6.7.3.1 Construcción de indicadores de riesgo clave

Los Indicadores de riesgo clave, conocidos también como KRI, por sus siglas en inglés (Key Risk Indicator), están tomando fuerza en los últimos tiempos, sin embargo, su aplicación continúa siendo desconocida para la mayoría de las instituciones.

Los KRI son bastante útiles para medir los niveles de riesgo y sus variaciones, además, constituyen alertas que permiten identificar rápidamente los riesgos y tomar decisiones correctivas.

Conocimiento del objetivo: Una de las formas de aplicar los KRI, puede ser tomando como base uno de los objetivos que se desee alcanzar dentro de un proceso. Por tal razón se debe empezar identificando o seleccionando un proceso con el cual se va a trabajar. Este podría ser: Créditos.

Dentro de este proceso, estarán definidos varios objetivos o también llamados metas, entonces lo ideal es ir verificando como se está actuando en favor del cumplimiento de dichos objetivos, de forma que cualquier desviación se detectará oportunamente. Por

ejemplo, un objetivo puede ser: incrementar la colocación de créditos en un 5% en relación al año 2014.

Definición del número de KRI: Por cada objetivo pueden existir uno o varios indicadores de riesgo, no existen estudios que demuestren que la aplicación de varios KRI resultará mejor que el empleo de un solo indicador. Se recomienda analizar el proceso y específicamente el objetivo, y en base a ello, determinar qué aspectos se pueden evaluar y crear un indicador por cada uno de ellos. En este caso se aplicará un solo KRI.

Definición de parámetros: Los indicadores de riesgo clave, son índices que no están definidos de una manera específica, a diferencia de los indicadores financieros que contienen fórmulas ya diseñadas y que simplemente se deben hallar valores, los KRI están a criterio personal.

No tienen una fórmula, sino que de acuerdo a cada circunstancia quien los aplica, deberá establecer o definir los parámetros a evaluar, es decir, dentro del proceso de créditos y del objetivo 1, qué es lo que interesa conocer: índices de morosidad, cumplimiento en colocaciones o créditos que estuvieron en trámite pero no pudieron otorgarse, entre otros aspectos.

Entonces así se podrá analizar si se está caminando hacia el objetivo planteado. Por ejemplo, si se detecta que son demasiados créditos los que están en trámite, pero de ellos solo pocos llegan a colocarse, quiere decir que se están gastando recursos y esfuerzos de forma innecesaria, y que no presentan resultados, por tanto, será más difícil cumplir con el objetivo de incrementar la colocación en relación al año 2014.

Determinación de elementos: En este punto, es importante que ya se definan los elementos que van a conformar la fórmula del

indicador. Es decir, si se van a analizar los créditos devueltos, la fórmula podría estar conformada por: El número de créditos que incumplieron los requisitos vs. El número de carpetas totales recibidas en el mes.

Esto permitirá tener una idea de cuántos créditos se tramitan y de cuántos créditos se rechazan, es decir, no llegan a ser aprobados.

La fórmula por tal razón sería:

$$\frac{\text{Créditos que incumplieron requisitos}}{\text{Carpetas totales recibidas en el mes}} \times 100\%$$

Recopilación de los datos: Una vez que ya se definió la fórmula, ya se conocerá a ciencia cierta, qué datos se necesitan para poder aplicarla y obtener el resultado.

En ocasiones esta parte tomará algo de tiempo, puesto que no siempre están disponibles los datos requeridos, por cuanto, se necesitará calcularlos en base a las necesidades.

Obtención del resultado: Ya con la recolección de los datos, solamente restará aplicar la fórmula y generar el resultado, para posteriormente interpretarlo.

Supongamos que para el caso planteado anteriormente, los datos son los siguientes:

$$\frac{\text{Créditos que incumplieron requisitos}}{\text{Carpetas totales recibidas en el mes}} \times 100\%$$

$$\frac{30}{150} \times 100\% = \mathbf{20\%}$$

Límites de riesgo: Es indispensable definir límites o escalas, es decir, rangos que permitan determinar si el resultado implica un riesgo: bajo, medio o alto. Esta es una parte primordial de los

indicadores de riesgo clave, puesto que por sí solos los datos no son relevantes, siempre debe existir un punto de comparación.

En el ejemplo efectuado, se obtuvo que el 20% de las carpetas que ingresan no cumplen los requisitos, lo cual sucede por insuficiente capacidad de pago del deudor, o del garante. O en ocasiones porque no entregaron los soportes pertinentes que avalen la información presentada en la carpeta.

Para este caso, los límites que podrían definirse para determinar el nivel de riesgo son:

Cuadro Nº 6.17 Niveles de riesgo para KRI

RIESGO	RANGOS	ACTIVIDAD
BAJO	HASTA EL 10%	Sólo se comunica al responsable.
MEDIO	ENTRE 11% - 30%	Se informa a jefe inmediato, y se definen controles.
ALTO	MÁS DEL 30%	Se informa a gerencia y se definen controles inmediatos.

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

En el ejemplo, el resultado del 20% está ubicado en el segundo rango, razón por la que se debe comunicar al jefe inmediato, y definir los controles pertinentes, pues implica un riesgo de tipo Medio.

Cabe destacar que dichos rangos, se pueden fijar en una reunión con los responsables de los procesos y sus respectivas jefaturas, puesto que son ellos los que tienen mayor conocimiento y pueden aportar con información útil.

Definición de controles: Si los resultados obtenidos son alentadores, es decir, si no se detectaron problemas, significa que la situación es buena, y por tanto, no ameritará definir controles.

Sin embargo, en el caso de que se haya evidenciado un resultado adverso, será necesario, implementar mecanismos correctivos, antes de que se manifiesten circunstancias de riesgo.

En el ejemplo anterior, se observa un gran número de créditos que no cumplieron los requisitos, en tal virtud los controles podrían ser:

- Dialogar con el cliente sobre sus opciones de financiamiento en base a sus ingresos.
- Revisar la capacidad de pago y los soportes presentados tanto del deudor como del garante.
- Verificar que se encuentren completos los demás documentos de soportes.
- Efectuar las verificaciones de domicilio y lugar de trabajo oportunamente

Todo esto permitirá que los créditos contengan toda la información necesaria, antes de entrar a Consejo y si es el caso, cambiar los garantes o el monto del crédito, oportunamente.

Determinación de los responsables: De acuerdo al objetivo analizado y a lo que se esté evaluando, se definirán los responsables de hacer cumplir los controles. Normalmente, serán las mismas personas encargadas de lograr el objetivo. Por ejemplo, para el caso planteado, serán los Oficiales de Créditos.

Fijación de fechas: Es importante determinar las fechas en las cuales se cumplirán las actividades de control, haciendo constar fecha de inicio, fecha de fin, o de ser el caso una actividad puede incluso ser permanente. El ejemplo manejado, requiere un control

constante razón por la cual, se pondrá como una actividad permanente.

Revisión: Cada indicador tendrá una frecuencia para su respectiva revisión, esto es: semanal, mensual, trimestral, semestral, anual, dependiendo de las necesidades. Se recomienda que sea mensual, si el caso lo amerita.

De igual manera, es importante, que en dicha revisión estén presentes los responsables de los procesos y las jefaturas respectivas, a fin de que conozcan cómo van sus indicadores. Para el ejemplo, se aplicará una revisión mensual.

Elaboración de un histórico: Es indispensable que estos indicadores se vayan almacenando y conformando una base de datos histórica, con el propósito de contar con información para efectuar comparaciones posteriores.

6.7.3.2 Definición de indicadores de riesgo clave para los principales departamentos

Cada una de las instituciones financieras cooperativas, posee diferentes departamentos o áreas de acuerdo a sus necesidades, sin embargo, básicamente existen los siguientes departamentos principales:

- Dpto. de Talento Humano
- Dpto. de Créditos y Cobranzas
- Dpto. de Sistemas
- Dpto. de Cumplimiento
- Dpto. de Operaciones
- Dpto. de Auditoría
- Dpto. de Contabilidad

En tal virtud se definirán KRI para cada uno de ellos, con el afán de abarcar algunos ejemplos posibles.

Ejemplo. Dpto.Talento Humano

Cuadro Nº 6.18 (KRI) – Departamento de Talento Humano

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO								
Indicadores de Riesgo Clave (KRI)								
Departamento:	Talento Humano	Nombre del indicador:	Personal no idóneo	KRI-TH-05-15				
Proceso:	Selección de personal							
Subproceso:		Descripción: El indicador permite conocer el porcentaje de colaboradores que no pasaron el período de prueba.						
Mes evaluado:	may-15							
OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADO	LÍMITES DE RIESGO	CONTROLES	RESPONSABLES	FECHAS	REVISIÓN
Seleccionar al personal más idóneo para los puestos de trabajo.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores no pasaron el período de prueba}}{\text{N}^\circ \text{ total colaboradores contratados en el mes}} \times 100\%$	$\frac{2}{10} \times 100\%$	20%	2	Evaluar adecuadamente el perfil de los postulantes. Comprobar experiencia laboral. Considerar cursos de capacitación.	Asistente de talento humano. Asistente de talento humano. Asistente de talento humano.	Permanente Permanente Permanente	Mensual

RIESGO	RANGOS	ACTIVIDAD
BAJO	HASTA EL 10%	Sólo se comunica al responsable.
MEDIO	ENTRE 11% - 30%	Se informa a jefe inmediato, y se definen controles.
ALTO	MÁS DEL 30%	Se informa a gerencia, y se definen controles inmediatos.

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Ejemplo. Dpto. Créditos y Cobranzas

Cuadro N° 6.19 (KRI) – Departamento de Créditos y Cobranzas

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO								
Indicadores de Riesgo Clave (KRI)								
Departamento:	Crédito y Cobranzas	Nombre del indicador:		Carpetas de crédito	KRI-CC-05-15			
Proceso:	Créditos	Descripción: El indicador determina el porcentaje de carpetas de crédito que no cumplieron los requisitos necesarios.						
Subproceso:	Recepción de carpetas de crédito							
Mes evaluado:	may-15							
OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADO	LÍMITES DE RIESGO	CONTROLES	RESPONSABLES	FECHAS	REVISIÓN
Disminuir el número de carpetas de crédito con requisitos incompletos.	$\frac{\text{Nº de carpetas incompletas}}{\text{Nº total de carpetas tramitadas en el mes}} \times 100\%$	42 x 100%	14%	2	Verificar los soportes de las carpetas de crédito.	Oficial de Crédito	Permanente	
		300			Verificar que la solicitud contenga todos los datos.	Oficial de Crédito	Permanente	Bimestral

RIESGO	RANGOS	ACTIVIDAD
BAJO	HASTA EL 10%	Sólo se comunica al responsable.
MEDIO	ENTRE 11% - 30%	Se informa a jefe inmediato, y se definen controles.
ALTO	MÁS DEL 30%	Se informa a gerencia, y se definen controles inmediatos.

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Ejemplo. Dpto. de Sistemas

Cuadro N° 6.20 (KRI) – Departamento de Sistemas

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO									
Indicadores de Riesgo Clave (KRI)									
Departamento:	Sistemas		Nombre del indicador:	Seguridad del sistema		KRI-S-05-15			
Proceso:	Mantenimiento de tecnología		Descripción:	El indicador devuelve el porcentaje de restricciones óptimas entablas en el sistema.					
Subproceso:									
Mes evaluado:	may-15								
OBJETIVO	FÓRMULA		DATOS	RESULTADO	LÍMITES DE RIESGO	CONTROLES	RESPONSABLES	FECHAS	REVISIÓN
Evitar el ingreso de hackers al sistema de la institución.	$\frac{\text{Nº restricciones al sistema óptimas}}{\text{Nº restricciones puestas a prueba}} \times 100\%$		$\frac{1}{4} \times 100\%$	25%	2	Implementar candados en el sistema. Restringir accesos a programas no utilizados para beneficio de la cooperativa.	Asistente de sistemas Asistente de sistemas	junio - agosto 2015	semestral

RIESGO	RANGOS	ACTIVIDAD
BAJO	HASTA EL 10%	Sólo se comunica al responsable.
MEDIO	ENTRE 11% - 30%	Se informa a jefe inmediato, y se definen controles.
ALTO	MÁS DEL 30%	Se informa a gerencia, y se definen controles inmediatos.

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Ejemplo. Dpto. de Cumplimiento

Cuadro Nº 6.21 (KRI) – Departamento de Cumplimiento

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO								
Indicadores de Riesgo Clave (KRI)								
Departamento:	Cumplimiento	Nombre del indicador:		Conocimiento sobre lavado de activos	KRI-C-05-15			
Proceso:	Lavado de activos	Descripción: El indicador establece el porcentaje de colaboradores que han recibido capacitación en temas de lavado de activos.						
Subproceso:								
Mes evaluado:	may-15							
OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADO	LÍMITES DE RIESGO	CONTROLES	RESPONSABLES	FECHAS	REVISIÓN
Capacitar al personal para evitar el lavado de activos.	$\frac{\text{Nº colaboradores capacitados}}{\text{Nº colaboradores totales}} \times 100\%$	63 x 100%	63%	1	Continuar capacitando al personal restante.	Jefe de Cumplimiento	junio-agosto 2015	Semestral

RIESGO	RANGOS	ACTIVIDAD
BAJO	MÁS DEL 60%	Sólo se comunica al responsable.
MEDIO	ENTRE 60%-40%	Se informa a jefe inmediato, y se definen controles.
ALTO	MENOS DEL 39%	Se informa a gerencia, y se definen controles inmediatos.

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Ejemplo. Dpto. de Operaciones

Cuadro Nº 6.22 (KRI) – Departamento de Operaciones

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO								
Indicadores de Riesgo Clave (KRI)								
Departamento:	Operaciones	Nombre del indicador:		Cuentas aperturadas	KRI-Q-05-15			
Proceso:	Cajas	Descripción: El indicador determina el porcentaje de cuentas aperturadas en el mes, en relación a las cuentas definidas como meta.						
Subproceso:	Apertura de cuentas							
Mes evaluado:	may-15							
OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADO	LÍMITES DE RIESGO	CONTROLES	RESPONSABLES	FECHAS	REVISIÓN
Incrementar el número de cuentas aperturadas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ cuentas aperturadas en el mes}}{\text{N}^\circ \text{ cuentas meta en el mes}} \times 100\%$	430 x 100% 500	86%	1	Seguir promocionando las ventajas de tener una cuenta en la institución.	Encargado de atención al cliente	junio - julio 2015	Mensual

RIESGO	RANGOS	ACTIVIDAD
BAJO	MÁS DEL 60%	Sólo se comunica al responsable.
MEDIO	ENTRE 60%-40%	Se informa a jefe inmediato, y se definen controles.
ALTO	MENOS DEL 39%	Se informa a gerencia, y se definen controles inmediatos.

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Ejemplo. Dpto. de Auditoría

Cuadro Nº 6.23 (KRI) – Departamento de Auditoría

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO								
Indicadores de Riesgo Clave (KRI)								
Departamento:	Auditoría	Nombre del indicador:	Plan anual	KRI-A-05-15				
Proceso:	Revisión de cumplimiento de actividades	Descripción:	El indicador establece el porcentaje de cumplimiento de las actividades del plan anual.					
Subproceso:								
Mes evaluado:	may-15							
OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADO	LÍMITES DE RIESGO	CONTROLES	RESPONSABLES	FECHAS	REVISIÓN
Determinar el grado de cumplimiento de las actividades del plan anual del dpto. de Créditos y Cobranzas	$\frac{\text{Nº actividades incumplidas}}{\text{Nº actividades planteadas}} \times 100\%$	5 x 100%	22%	2	Efectuar revisiones periódicas con la jefatura para evaluar incumplimientos.	Oficial de Crédito	permanente	mensual
		23			Segregar de mejor forma las funciones.	Jefe de Crédito	junio 2015	mensual

RIESGO	RANGOS	ACTIVIDAD
BAJO	HASTA EL 10%	Sólo se comunica al responsable.
MEDIO	ENTRE 11% - 30%	Se informa a jefe inmediato, y se definen controles.
ALTO	MÁS DEL 30%	Se informa a gerencia, y se definen controles inmediatos.

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Ejemplo. Dpto. de Contabilidad

Cuadro N° 6.24 (KRI) – Departamento de Contabilidad

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO									
Indicadores de Riesgo Clave (KRI)									
Departamento:	Contabilidad	Nombre del indicador:		Asientos de ajuste	KRI-CT-05-15				
Proceso:	Generación de Balances	Descripción: El indicador define el porcentaje de ajustes efectuados por errores en la contabilización.							
Subproceso:									
Mes evaluado:									
OBJETIVO	FÓRMULA	DATOS	RESULTADO	LÍMITES DE RIESGO	CONTROLES	RESPONSABLES	FECHAS	REVISIÓN	
Disminuir el número de ajustes por errores de registro.	$\frac{\text{Nº de ajustes por errores}}{\text{Nº de ajustes en el mes}} \times 100\%$	$\frac{7}{30} \times 100\%$	23%	2	Revisar oportunamente los asientos y transacciones	Auxiliar contable	permanente	mensual	
					Mayorizar únicamente cuando la información este revisada.	Contador General	permanente	mensual	

RIESGO	RANGOS	ACTIVIDAD
BAJO	HASTA EL 10%	Sólo se comunica al responsable.
MEDIO	ENTRE 11% - 30%	Se informa a jefe inmediato, y se definen controles.
ALTO	MÁS DEL 30%	Se informa a gerencia, y se definen controles inmediatos.

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Finalmente, es importante destacar que cada Cooperativa tiene una magnitud y por tanto, un movimiento económico distinto en virtud de sus ingresos, razón por la cual, las pérdidas las impactarán de forma diferente, aun cuando todas las entidades objeto de estudio pertenecen al Segmento Uno.

El riesgo operativo está presente en cada una de ellas, sin embargo, una pérdida por un monto determinado en dólares no las afecta de la misma forma, por tanto, el personal del Dpto. de Riesgos Integrales de las cooperativas debe efectuar un análisis pormenorizado de sus riesgos específicos y en base a ello, determinar si constituyen: riesgo alto, medio o bajo y según esto definir los mecanismos más efectivos para su mitigación.

6.7.4 FASE IV. Socialización de herramientas

Después de haber definido cada una de las herramientas que pueden aplicarse para la administración del riesgo operativo en las instituciones cooperativas, sigue la fase correspondiente a la socialización, que es una de las más importantes.

En este paso es fundamental acercarse a las instituciones financieras, y dialogar con los encargados del Dpto. de Riesgos Integrales, para darles a conocer las herramientas definidas en la presente propuesta, con el propósito de mejorar la gestión de los riesgos.

Será decisión de cada una de las entidades aplicar la propuesta total o parcialmente, es decir, en los aspectos que consideren pertinentes, de acuerdo al cuadro que sigue:

Cuadro Nº 6.25 Socialización de la propuesta

Nº	Nombre de institución	Tiempo	Responsable
1	COAC. Cámara de Comercio de Ambato Ltda.	1 día	Diana Ortega
2	COAC. OSCUS Ltda.	1 día	Diana Ortega
3	COAC. MUSHUC RUNA Ltda.	1 día	Diana Ortega
4	COAC. El Sagrario Ltda.	1 día	Diana Ortega
	TOTAL	4 días	

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

6.8 Administración

En virtud de que la propuesta está directamente relacionada con la administración de riesgos, es importante que los miembros de las áreas o departamentos de riesgo de las instituciones cooperativas, sean quienes efectúen su administración, sin embargo, todos los jefes departamentales deben ser partícipes y colaborar en la ejecución de las actividades, con el propósito de evaluar los niveles de riesgo existentes y definir controles oportunos.

Los departamentos de riesgo de las cooperativas analizadas, deben destinar esfuerzos a la identificación de los riesgos, ya sea por puestos de trabajo, por procesos, o por áreas, con el propósito de realizar una detección oportuna y entablar puntos de control precisos.

La administración de riesgos es un proceso permanente y las herramientas de riesgo, no son rígidas, sino que dependen de la realidad de cada institución y del personal que labora en ella, así como de las circunstancias específicas.

6.9 Monitoreo y evaluación

El monitoreo y evaluación de los riesgos de los diferentes departamentos será responsabilidad del área de Riesgos Integrales de cada institución, ellos son los que deben efectuar el levantamiento de la información y a su vez verificar el cumplimiento de los controles determinados.

Cuadro N° 6.26 Monitoreo y evaluación de la propuesta

Nº	Ítems	Actividad
1.	¿Qué evaluar?	La aplicación de las herramientas de gestión
2.	¿Por qué evaluar?	Para determinar el cumplimiento de la propuesta y poder mejorar la administración de riesgos
3.	¿Para qué evaluar?	Para verificar la aplicación de las herramientas propuestas
4.	¿Con qué criterios?	Eficacia: En cuanto al logro de los objetivos. Eficiencia: En lo referente a la utilización adecuada de recursos:
5.	¿Quién evalúa?	Riesgos Integrales
6.	¿Cuándo evalúa?	La evaluación se efectuará trimestralmente.

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

Cabe señalar también, que a su vez, el trabajo del Dpto. de Riesgos estará bajo el monitoreo y evaluación del Dpto. de Auditoría Interna, que son quienes normalmente contralan el funcionamiento de toda la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, J. (2010). *Incidencia del Control de Riesgos en los Resultados de la CACPET. Tesis Inédita*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato - Facultad de Contabilidad y Auditoría.
- Amat, O., & Soldevila, P. (2000). *Contabilidad y Gestión de Costes*. España. Recuperado el 22 de abril de 2015, de https://books.google.es/books?id=JRtLDYsl5oYC&pg=PA21&dq=gasto+en+contabilidad+concepto&hl=es&sa=X&ei=rKs3VZfEOfO_sQTH7IHgAQ&ved=0CF4Q6AEwCQ#v=onepage&q=gasto%20en%20contabilidad%20concepto&f=false
- Ávila, J. (2007). *Introducción a la Contabilidad*. México: Umbral. Recuperado el 05 de diciembre de 2014, de http://books.google.es/books?id=XeX_fKmeJWIC&pg=PA68&dq=estado+de+resultados&hl=es&sa=X&ei=Wc2BVLufC8GjyATG54CIBw&ved=0CD0Q6AEwBA#v=onepage&q=estado%20de%20resultados&f=false
- Báez, B. (mayo de 2010). *Matriz de Riesgo Operacional*. (C. A. Cooperativas, Ed.) Recuperado el 26 de mayo de 2015, de DGRV : <http://www.cemla.org/actividades/2010/2010-05-EducacionFinanciera/MatrizRiesgo-BrunoBV28.pdf>
- Banco Central de la República de Argentina. (20 de octubre de 2008). *Lineamientos para la Gestión del Riesgo Operacional en las Entidades Financieras*. Recuperado el 03 de diciembre de 2014, de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_arg_4854.pdf
- Bancoomeva. (s/año). *Sistema de Administración de Riesgo Operativo*. Bogotá: Bancoomeva. Obtenido de <https://www.google.com.ec/#q=factores+de+riesgo+operativo>

- Barrionuevo, D. (2011). *Metodología para la Administración Integral del Riesgo Operativo en Instituciones Financieras basadas en las mejores prácticas de la Industria. Tesis Inédita*. Quito: Escuela Politécnica Nacional - Facultad de Ciencias. Recuperado el 09 de diciembre de 2014, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/4308/1/CD-3917.pdf>
- Barrow, C. (2002). *Administre sus Finanzas*. Pearson Educación. Recuperado el 23 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=5q7ft7Ejyh0C&pg=PA180&dq=utilidad+neta+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=BFs5Vf72lqbLsATo1oH4CA&ved=0CEAQ6AEwBQ#v=onepage&q=utilidad%20neta%20definici%C3%B3n&f=false>
- Becerra, G., Guzmán, A., & Trujillo, M. (2006). La importancia de la administración del riesgo operativo en las entidades crediticias. *Universidad & Empresa*, 21. Recuperado el 01 de diciembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217412012>
- Beltrán, M., & Sevillano, F. (2013). *Cloud Computing, Tecnología y Negocio*. España: Ediciones Paraninfo S.A. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=f5jLAgAAQBAJ&pg=PA129&dq=mitigaci%C3%B3n+riesgo+operativo&hl=es&sa=X&ei=FO4zVb63OqvjsATb0oLgCA&ved=0CEsQ6AEwBg#v=onepage&q=mitigaci%C3%B3n%20riesgo%20operativo&f=false>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). Colombia: Pearson Educación. Recuperado el 11 de diciembre de 2014, de https://books.google.es/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA110&dq=investigaci%C3%B3n+documental&hl=es&sa=X&ei=RPiJVLHBO4m xsASovYDwAw&sqj=2&ved=0CDIQ6AEwAw#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20documental&f=false

- Bernal, M. (2004). *Contabilidad, Sistema y Gerencia*. Caracas. Recuperado el 21 de abril de 2015, de https://books.google.es/books?id=8w6XMU_drMC&pg=PA144&dq=estado+de+resultados+prop%C3%B3sito&hl=es&sa=X&ei=OOE2VanMHdDjsASa04HQDg&ved=0CFAQ6AEwCA#v=onepage&q=estado%20de%20resultados%20prop%C3%B3sito&f=false
- Bodie, Z., & Merton, R. (2003). *Finanzas*. Pearson Educación. Recuperado el 21 de abril de 2015, de https://books.google.es/books?id=jPTppKDvlv8C&pg=PA2&dq=finanzas+concepto&hl=es&sa=X&ei=a9s2VY3cEPeKsQSz_4HQAQ&ved=0CCCEQ6AEwAA#v=onepage&q=finanzas%20concepto&f=false
- Brojt, D. (2005). *Project Management*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 05 de mayo de 2015, de https://books.google.es/books?id=wXacjX6afTEC&pg=PA68&dq=matriz+de+riesgos&hl=es&sa=X&ei=VNRIVc_iIMGngwS16YFQ&ved=0CDsQ6AEwAw#v=onepage&q=matriz%20de%20riesgos&f=false
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2014). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Editex. Recuperado el 19 de abril de 2015, de https://books.google.es/books?id=MaysAwAAQBAJ&dq=riesgo+empresarial&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Calle, J. (2011). *Análisis de la Gestión de Riesgo Operativo en los Procesos Internos del Área de Cartera de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaridad y Progreso Oriental. Tesis Inédita*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 08 de diciembre de 2014, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2736/11/UPS-CT002289.pdf>
- Camacho, R. (25 de febrero de 2008). *Discusiones sobre Servicios*. Recuperado el 04 de diciembre de 2014, de ¿Qué es un proceso?

Definición y Elementos: <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>

Cardozo, H. (2006). *Auditoría del Sector Solidario, Aplicación de Normas Internacionales*. Ecoe Ediciones. Recuperado el 19 de abril de 2015, de https://books.google.es/books?id=_VtrA6aXOBIC&dq=cuantificacion+de+riesgo+operativo&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Chavarría, J., & Roldán, M. (1993). *Auditoría Forense*. EUNED. Recuperado el 05 de diciembre de 2014, de http://books.google.es/books?id=rW1C_dCczlgC&pg=PA62&dq=estado+de+resultados+finalidad&hl=es&sa=X&ei=T9OBVIq5EY62yAT6hIK4CA&ved=0CCwQ6AEwAg#v=onepage&q=estado%20de%20resultados%20finalidad&f=false

Chena, P., Amoretti, L., & Kielmayer, G. (s/a). *Guía para la construcción de matrices de riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Una propuesta en base a la experiencia argentina*. Argentina: Unidad de Información Financiera Argentina. Recuperado el 22 de mayo de 2015, de http://www.uif.gov.ar/uif/images/Documento_Final_Guia_Matriz_LA-FT.pdf

Cortés, J. (2007). *Técnicas de prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: Tebar. Recuperado el 04 de diciembre de 2014, de <http://books.google.es/books?id=pjoYI7cYVVUC&pg=PA539&dq=mapa+de+riesgos&hl=es&sa=X&ei=soyAVO65GsKyyATcjYLABg&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=mapa%20de%20riesgos&f=false>

Duarte, J., & Fernández, L. (2005). *Finanzas Operativas: un Coloquio*. México D.F.: IPADE. Recuperado el 11 de mayo de 2015, de <https://books.google.es/books?id=rnbq9Y0d11QC&pg=PA23&dq=indices+financieros&hl=es&sa=X&ei=7c9QVez9FKvHsQT2IYEI&ved>

=0CCgQ6AEwADgK#v=onepage&q=indices%20financieros&f=false

Escoto, R. (2001). *Banca Comercial*. Costa Rica: EUNED. Recuperado el 08 de mayo de 2015, de <https://books.google.es/books?id=oDIBV4vO54IC&pg=PA192&dq=importancia+del+estado+de+resultados+en+un+banco&hl=es&sa=X&ei=fhINVb6BEYurgwSr2YGgBQ&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=importancia%20del%20estado%20de%20resultados%20en%20un%20banco&f=false>

Fernández, A. (2007). *La Gestión del Riesgo Operacional, de la teoría a su aplicación*. Madrid: Ediciones Universidad de Cantabria. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de http://books.google.es/books?id=kR33ej859OEC&dq=riesgo+operativo&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Fernández, A. (2009). *Herramientas Web para la Investigación*. Recuperado el 05 de diciembre de 2014, de Análisis Financiero: http://www.oocities.org/es/alis_fernandez/hw/t3.html

Fernández, A. (2010). *La gestión del Riesgo Operacional , De la Teoría a su Aplicación*. Madrid: Limusa Noriega Editores. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=kR33ej859OEC&pg=PA115&dq=cuantificacion+de+riesgo+operativo&hl=es&sa=X&ei=tekzVd6fGabLsATQpICIBA&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=cuantificacion%20de%20riesgo%20operativo&f=false>

Fernández, C. (2004). *Comportamientos Estratégicos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Recuperado el 19 de abril de 2015, de https://books.google.es/books?id=OuPEMskG_CIC&pg=PA43&dq=proceso+cr%C3%ADtico+definicion&hl=es&sa=X&ei=wxU0VdqIGOKasQTLh4HQCw&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=proceso%20cr%C3%ADtico%20definicion&f=false

- Fernández, M. (1996). *Gestión de Riesgos con Activos Derivados*. España: Publicaciones Universitat Jaume. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de http://books.google.es/books?id=m4lf-rlToa4C&pg=PA23&dq=riesgo+operativo+y+las+perdidas&hl=es&sa=X&ei=ubt0VIL0E_i_sQTek4DACA&ved=0CDgQ6AEwBQ#v=onepage&q=riesgo%20operativo%20y%20las%20perdidas&f=false
- Flores, M. (2008). *Administración de Riesgo Operativo en las operaciones de crédito de primer piso instrumentadas por la Corporación Financiera Nacional. Tesis Inédita*. Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 04 de mayo de 2015, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1048/1/T-0653-MFGR-Flores-Administraci%C3%B3n%20de%20riesgo%20operativo.pdf>
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: IICO. Recuperado el 04 de mayo de 2015, de <https://books.google.es/books?id=plsiU8xoQ9EC&pg=PA319&dq=identificacion+del+riesgo&hl=es&sa=X&ei=83IHVfSgOoaqggTJn4G4BA&ved=0CGEQ6AEwCQ#v=onepage&q=identificacion%20del%20riesgo&f=false>
- Fraile, A., Rosel, L., & Eransus, J. (1986). *Los mapas de riesgo. Conceptos. Metodología y aplicación en la elaboración del Mapa de Riesgo de la Rioja*. Recuperado el 04 de mayo de 2015, de http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1009827
- Fuentelsaz, C., Icart, M., & Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona, España: Edicions Universitat Barcelona. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de <https://books.google.es/books?id=5CWKWi3woi8C&pg=PA55&dq=poblaci%C3%B3n+y+muestra&hl=es&sa=X&ei=tgiLVPuxJ8f7sASb>

vYHQDw&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=poblaci%C3%B3n
%20y%20muestra&f=false

Fullana, C., & Paredes, J. (2008). *Manual de Contabilidad de Costes*. Madrid, España: Delta Publicaciones. Recuperado el 05 de diciembre de 2014, de <http://books.google.es/books?id=I9F83xQv4-AC&pg=PA42&dq=gasto+contable+concepto&hl=es&sa=X&ei=mhGCVKWIBI74yQS7voHQCQ&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=gasto%20contable%20concepto&f=false>

Galán, L. (1996). *Informática y Auditoría para las ciencias empresariales*. UNAB. Recuperado el 29 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=4Ds9DLaFHAQC&pg=PA51&dq=concepto+de+riesgo+empresarial&hl=es&sa=X&ei=tgBBVZLbH4qrNsPpgfH&ved=0CFAQ6AEwBw#v=onepage&q=concepto%20de%20riesgo%20empresarial&f=false>

Galeana, S. (1999). *Promoción Social*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 11 de diciembre de 2014, de <https://books.google.es/books?id=zjm3OqCaZL8C&pg=PA82&dq=investigaci%C3%B3n+de+campo&hl=es&sa=X&ei=0NOJVJPc6jjsAT3z4KoBA&ved=0CCQQ6AEwATgK#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20de%20campo&f=false>

García, J., Muñoz, C., Martínez, E., & Zorzona, J. (2004). *Manual de Introducción al Análisis Contable de la Empresa*. España: Complutense. Recuperado el 21 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=CpfvFf70sWwC&pg=PA87&dq=análisis+financiero+concepto&hl=es&sa=X&ei=z9w2VZWxLsnscsAW02IHAAg&sqi=2&ved=0CDEQ6AEwAw#v=onepage&q=análisis%20financiero%20concepto&f=false>

Gitman, L., & Joehnk, M. (2005). *Fundamentos de Inversión*. Madrid: Pearson Educación S.A. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=ITMNR9MUjuAC&pg=PA108&dq>

=riesgo+financiero&hl=es&sa=X&ei=J94zVdy4E-fZsATj-oGwBA&ved=0CDkQ6AEwAzgK#v=onepage&q=riesgo%20financiero&f=false

Gómez, D., & López, J. (2002). *Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales*. Madrid, España: ESIC. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <http://books.google.com.ec/books?id=vNlIttFBj27UC&pg=PA27&lpg=PA27&dq=riesgos+no+financieros&source=bl&ots=O2o2JNvLW7&sig=QDJs8EynvWk-3520UTfWQNud6F4&hl=es&sa=X&ei=7CGGVligNMaOyASMvoDgBg&ved=0CFQQ6AEwCQ#v=onepage&q=riesgos%20no%20financieros&f=false>

Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, Argentina: Brujas. Recuperado el 11 de diciembre de 2014, de https://books.google.es/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA59&dq=enfoque+de+investigacion&hl=es&sa=X&ei=_K2JVM3oM5DdsATVkoKQBA&ved=0CDsQ6AEwBA#v=onepage&q=enfoque%20de%20investigacion&f=false

Grima, P., & Tort-Martorell, J. (1995). *Técnicas para la gestión de la calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 02 de 02 de 2015, de https://books.google.es/books?id=SXDKgrbY1HQC&dq=muestra+concepto&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Gunderson, M. (s/año). *ehowenespanol*. Obtenido de ¿Qué países están en el G 10?: http://www.ehowenespanol.com/paises-g10-lista_119245/

Guzmán, A., Guzmán, D., & Romero, T. (2005). *Contabilidad Financiera*. Colombia. Recuperado el 21 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=U7vR89H9U2oC&pg=PA109&dq>

=estado+de+resultados+concepto&hl=es&sa=X&ei=OOA2VfmbO8
mfsAW364D4Cg&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=estado%20
de%20resultados%20concepto&f=false

Haime, L. (2005). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. Ediciones Fiscales ISEF. Recuperado el 07 de mayo de 2015, de <https://books.google.es/books?id=zrjKBSptgdcC&pg=PA42&dq=finanzas+definicion&hl=es&sa=X&ei=wM5LVfOAA4OfgwTDoIDADQ&sqi=2&ved=0CC0Q6AEwAg#v=onepage&q=finanzas%20definicion&f=false>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana.

Herrera, L., Medina, F., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato, Ecuador: Maxtudio.

Joanidis , C. (22 de abril de 2013). *Procesos y Operaciones*. Recuperado el 04 de diciembre de 2014, de Los Procesos Críticos: <http://procesosyoperaciones.blogspot.com/2013/04/los-procesos-criticos.html>

Juliá, J., & Server, R. (2005). *Contabilidad Financiera - Introducción a la Contabilidad*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 05 de diciembre de 2014, de <http://books.google.es/books?id=pEqUE75kbUYC&pg=PA105&dq=resultado+contable+concepto&hl=es&sa=X&ei=gCiCVOWVJda2yAS56YCYCA&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=resultado%20contable%20concepto&f=false>

Lara, A. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. México D.F.: Limusa. Recuperado el 29 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=PrQ-vTEWLqoC&pg=PA203&dq=identificaci%C3%B3n+del+riesgo+ope>

rativo&hl=es&sa=X&ei=0ERBVdK8JcmpNvnNgcAJ&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=identificaci%C3%B3n%20del%20riesgo%20operativo&f=false

Llaguno, J. (2005). Gestión del Riesgo Operativo en la entidades de crédito: un camino sin retorno. *Cuadernos de Gestión*, 27. Recuperado el 01 de diciembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320899003>

Llopis, R. (2004). *Grupos de Discusión*. Madrid, España: ESIC. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de <https://books.google.es/books?id=ZuKMii2TatcC&pg=PA40&dq=investigacion+exploratoria&hl=es&sa=X&ei=bPaKVlaDFcf7sASbvYHQDw&ved=0CC4Q6AEwAg#v=onepage&q=investigacion%20exploratoria&f=false>

Manso, F. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 29 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=HF5MQbmedA8C&pg=PA246&dq=concepto+de+incertidumbre&hl=es&sa=X&ei=6PxAVeSSLMaVNPpP-gaAN&ved=0CCEQ6AEwAA#v=onepage&q=concepto%20de%20incertidumbre&f=false>

Maroto , A., Boqué , R., Riu, J., & Rius, X. (2001). Incertidumbre y Precisión. 9. Recuperado el 08 de diciembre de 2014, de <http://www.quimica.urv.es/quimio/general/incert.pdf>

Martel , P., & Martín, P. (2007). *Manual de Contabilidad para Juristas*. Madrid: Wolters Kluwer España. Recuperado el 21 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=FstBGRfcitYC&pg=PA334&dq=estado+de+resultados+contenido&hl=es&sa=X&ei=7OI2Vc2hDrHfsA>

Tu_YCgAQ&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q=estado%20de%20resultados%20contenido&f=false

Martel, P., & Díez, F. (1997). *Probabilidad y Estadística en Medicina: aplicaciones en la práctica clínica y en la gestión sanitaria*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, A., & Ríos, F. (2006). Los Conceptos de Conocimiento, Epistemología y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientación Metodológica del Trabajo de Grado. *Cinta Moebio*, 11. Recuperado el 02 de diciembre de 2014, de <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/viewFile/25960/27273>

Martínez, R. (2009). *Manual de Contabilidad para Pymes*. Alicante: Club Universitario. Recuperado el 05 de diciembre de 2014, de http://books.google.es/books?id=_ijFV-v2cRUC&pg=PA61&dq=ingresos+concepto&hl=es&sa=X&ei=LAqCVND0JoOyyASRjIGABA&ved=0CEIQ6AEwBQ#v=onepage&q=ingresos%20concepto&f=false

Medina, J. (2014). *“El Plan de Mitigación de Riesgos y su incidencia en el Control Interno de la Universidad Estatal Amazónica”*. Tesis Inédita. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato - Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Melero, N. (2011). El Paradigma Crítico y los aportes de la Investigación acción participativa en la transformación de la realidad social: Un análisis desde las Ciencias Sociales. *Cuestiones Pedagógicas*, 17. Recuperado el 02 de diciembre de 2014, de http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/21/art_14.pdf

Melo, L., & Becerra, O. (2006). *Medidas de riesgo, características y técnicas de medición. Una aplicación del VaR y el ES a la tasa interbancaria de Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario.

Recuperado el 08 de mayo de 2015, de <https://books.google.es/books?id=W1YaFSC0QnMC&pg=PA27&dq=m%C3%A9todos+calculo+del+Valor+Esperado+VaR&hl=es&sa=X&ei=qCtNVYOXG5DdsASt8YCABA&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=m%C3%A9todos%20calculo%20del%20Valor%20Esperado%20VaR&f=false>

Menendez , E. (2007). *Prácticas de Contabilidad Financiera Bancaria*. España. Recuperado el 29 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=x3IMo4yEiegC&pg=PT236&dq=comit%C3%A9+de+basilea+riesgo+operativo&hl=es&sa=X&ei=ljZBVdyPNYWVNpfsgZAG&ved=0CDAQ6AEwAw#v=onepage&q=comit%C3%A9%20de%20basilea%20riesgo%20operativo&f=false>

Menéndez, F., Fernández, F., Llana F., Vásquez, I., Rodríguez, J., & Espeso, M. (2008). *Formación Superior en Prevención de Riesgos Laborales*. Valladolid: Grafolex. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=3DyL5cwBLEEC&pg=PA66&dq=mapa+de+riesgos&hl=es&sa=X&ei=TxE0VbHxJMvdsATBnoCABQ&ved=0CEUQ6AEwBA#v=onepage&q=mapa%20de%20riesgos&f=false>

Mora, A. (2010). Cuantificación del Riesgo Operativo en Entidades Financieras en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 28. Recuperado el 01 de diciembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20516983009>

Mora, A. (2014). El uso de la distribución g-h en riesgo operativo. *Contaduría y Administración*, 27. Recuperado el 01 de diciembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381006>

Moreno, M. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Progreso. Recuperado el 11 de diciembre de 2014, de https://books.google.es/books?id=9eARu_jwbgUC&pg=PA42&dq=i

investigacion+de+campo&hl=es&sa=X&ei=Y82JVOOyEMvdsASZ94H4Aw&ved=0CCkQ6AEwAQ#v=onepage&q=investigacion%20de%20campo&f=false

Muñoz, A. (1999). *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=tPSDtdQ86CkC&pg=PA227&dq=proceso+concepto&hl=es&sa=X&ei=0hM0Vd26HKzmsASsvoFA&ved=0CDIQ6AEwAw#v=onepage&q=proceso%20concepto&f=false>

Muñoz, M., & Cuesta, M. (2010). *Finanzas Sostenibles*. España: NETBIBLO. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=r1li7a02NqkC&pg=PA153&dq=factores+de+riesgo+operativo&hl=es&sa=X&ei=NeYzVfKjEbHmsASHg4H4CA&ved=0CDsQ6AEwAw#v=onepage&q=factores%20de%20riesgo%20operativo&f=false>

Naghi, M. (2000). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Limusa. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de <https://books.google.es/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA89&dq=investigacion+exploratoria&hl=es&sa=X&ei=bPaKVIaDFcf7sASbvYHQDw&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=investigacion%20exploratoria&f=false>

Navarro, D. (2003). *Temas de: Administración Financiera*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Recuperado el 19 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=FGZSq1nE7PUC&pg=PA79&dq=riesgo+financiero&hl=es&sa=X&ei=ktwzVePCB7aBsQTPriDgBQ&ved=0CC8Q6AEwATgK#v=onepage&q=riesgo%20financiero&f=false>

Nuñez, J., & Chávez, J. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado de riesgo. *Análisis Económico*, 36. Recuperado el 01 de

diciembre de 2014, de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41313083007>

Pacheco, D. (2009). *Riesgo Operacional: Conceptos y Mediciones*. Chile: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile. Recuperado el 11 de mayo de 2015, de https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_8511.pdf

Palma, C. (2011). *¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo?* Recuperado el 22 de mayo de 2015, de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7061/6746>

Palma, C. (s/a). *Gestión y Modelo Riesgo Operacional*. Recuperado el 22 de mayo de 2015, de http://www.cpcecr.com/presentaciones/el_riesgo_operativo_en_entidades_financieras_carlos_palma.pdf

Pérez, A. (2010). *Análisis Integral de Riesgos Operacionales y su Aplicación en una Empresa de Ingeniería. Tesis Inédita*. Leganés, España: Universidad Carlos III de Madrid. Recuperado el 21 de noviembre de 2014, de <http://www.bibliotecasdelecuador.com/cobuec/spain.html>

Pulido, R., Ballén, M., & Zúñiga, F. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, procesos, técnicas*. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia - Facultad de Derecho. Recuperado el 11 de diciembre de 2014, de https://books.google.es/books?id=B2L6wakmplwC&pg=PA31&dq=enfoque+de+investigacion&hl=es&sa=X&ei=_K2JVM3oM5DdsATVkoKQBA&ved=0CEgQ6AEwBg#v=onepage&q=enfoque%20de%20investigacion&f=false

Quevedo, J. (2005). *Principios de Contabilidad Básicos y el Boletín B- 10*. Mexico D.F: ISEF Empresa Líder. Recuperado el 23 de abril de

2015, de
<https://books.google.es/books?id=2aEHZoEFLL4C&pg=PA44&dq=utilidad+neta+concepto&hl=es&sa=X&ei=3hk5Vda2McvfsATomYCYCw&ved=0CCYQ6AEwAQ#v=onepage&q=utilidad%20neta%20concepto&f=false>

Quintero, A. (2012). *Modelo para la Administración de Riesgo Operativo en los procesos de la pequeña Empresa prestadora de servicios financieros. Tesis Inédita*. Antioquia, Colombia: Escuela de Ingeniería de Antioquia. Recuperado el 10 de diciembre de 2014, de
<http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/372/1/ADMO0794.pdf>

Reyes, G. (2010). *Implementación de una Metodología de Administración de Riesgos Integrales en la COAC. "El Sagrario" LTDA. Tesis Inédita*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato - Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Romero, J., Fernández, I., & Rodríguez, A. (2013). *Gestión Integral de Proyectos*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 03 de diciembre de 2014, de
http://books.google.es/books?id=RQGgAQAQBAJ&pg=PA87&dq=mitigacion+del+riesgo+operacional&hl=es&sa=X&ei=FpR_VJfwG82yyATYo4LwBg&ved=0CD0Q6AEwBQ#v=onepage&q=mitigacion%20del%20riesgo%20operacional&f=false

Romero, L. (s/año). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Recuperado el 11 de diciembre de 2014, de
<https://books.google.es/books?id=aX5ivjV-IC4C&pg=PA87&dq=investigaci%C3%B3n+documental+concepto&hl=es&sa=X&ei=6f2JVlfsJMzIsQTXj4LIBA&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20documental%20concepto&f=false>

- Ruiz, I. (2002). *Características de la Revelación de Información Financiera sobre Riesgos. Un estudio del caso Español. Tesis Inédita*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla - Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Recuperado el 08 de diciembre de 2014, de http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2362/M_TD-0461.pdf
- Ruiz, J., & López, C. (2011). *Gestión del Riesgo Operacional. Tesis Inédita*. Leganés, España: Universidad Carlos III de Madrid. Recuperado el 24 de noviembre de 2014, de <http://www.bibliotecasdelecuador.com/cobuec/spain.html>
- Sánchez, B. (2011). *Gestión del Riesgo Operativo en las entidades financieras colombianas desde el punto de vista de la Normatividad. Tesis Inédita*. Antioquia, Colombia: Escuela de Ingeniería de Antioquia. Recuperado el 10 de diciembre de 2014, de <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1124/1/ADMO0692.pdf>
- Sasa, T. (26 de julio de 2011). *Filosofía*. Recuperado el 03 de diciembre de 2014, de La Ontología: http://www.filosofia.mx/index.php/forolibre/archivos/la_ontologia#
- Sinisterra, G., & Polanco, L. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Bogotá: ECOE Ediciones. Recuperado el 05 de diciembre de 2014, de http://books.google.es/books?id=LuVT_Ce7w0gC&pg=PA1&dq=estados+financieros+concepto&hl=es&sa=X&ei=RseBVPDFH5DboATDt4CwAQ&ved=0CDsQ6AEwBQ#v=onepage&q=estados%20financieros%20concepto&f=false
- Soldano, A. (20 de marzo de 2009). *Comisión Nacional de Actividades Espaciales*. Recuperado el 03 de diciembre de 2014, de Concepto sobre Riesgos: <http://www.rimd.org/advf/documentos/4921a2bfbe57f2.37678682.pdf>

- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2002). *Nota Técnica 5*. Quito: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. Recuperado el 11 de mayo de 2015, de <https://www.google.com.ec/#q=nota+tecnica+5+sbs>
- Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria. (2005). *Capítulo V. Gestión del Riesgo Operativo*. Quito: Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Catálogo Único de Cuentas aplicable a los Estados Financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Recuperado el 07 de mayo de 2015, de http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=11d92b62-89c4-423a-b4d1-479acf73ff18&groupId=10157
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (21 de noviembre de 2014). *Boletines Mensuales de Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento 4*. Obtenido de Estadísticas y Análisis: http://www.seps.gob.ec/web/guest/boletines_mensuales
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (11 de mayo de 2015). *Sector Cooperativo*. Obtenido de Cooperativas Financieras Clasificadas por Segmentos: <http://www.seps.gob.ec/web/guest/sector-cooperativo>
- Tanaka, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Perú: PUCP. Recuperado el 21 de abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=LH4fWkr2Cs4C&pg=PA101&dq=estados+financieros+concepto&hl=es&sa=X&ei=ON42VefEO6GR7Aa2wYDYDg&sqi=2&ved=0CEoQ6AEwBw#v=onepage&q=estados%20financieros%20concepto&f=false>

- Tapia, G. (2006). *Administración Financiera, utilización de matrices de riesgo en la Gestión Financiera. Tesis Inédita*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Belgrano. Recuperado el 24 de noviembre de 2014, de <http://www.bibliotecasdelecuador.com/cobuec/argentina.html>
- Tucci, L. (diciembre de 2013). *SearchDataCenter en Español*. Recuperado el 27 de mayo de 2015, de Indicador de riesgos clave (KRI): <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Indicador-de-riesgos-clave-KRI>
- Vélez, I. (2003). *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Recuperado el 19 de abril de 2015, de https://books.google.es/books?id=mGIZ7mHPsUIC&printsec=frontcover&dq=incertidumbre&hl=es&sa=X&ei=ANgzVZnaMJOTNt_9g4gG&ved=0CCYQ6AEwAQ#v=onepage&q=incertidumbre&f=false
- Venegas, F. (2008). *Riesgos Financieros y Económicos: Productos Derivados y Decisiones Económicas bajo Incertidumbre*. México D.F.: Cengage Learning. Recuperado el 19 de abril de 2015, de http://books.google.es/books?id=jiDFcL8SADsC&dq=riesgo+operativo&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Vilariño, A. (2001). *Sistema Financiero Español*. Madrid: Ediciones Akal. Recuperado el 29 de abril de 2015, de https://books.google.es/books?id=GvSRCPNp59EC&pg=PA13&dq=riesgo+financieros&hl=es&sa=X&ei=eANBVYe_FcbvgwTPgoGADw&ved=0CEcQ6AEwBw#v=onepage&q=riesgo%20financieros&f=false
- Villalba, P. (2014). *El Riesgo Operacional y su incidencia en la calidad de los Productos y Servicios Financieros del Banco de Machala Sucursal Ambato. Tesis Inédita*. Ambato: Universidad Técnica de

Ambato - Facultad de Contabilidad y Auditoría. Recuperado el 08 de diciembre de 2014, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/8006/TMAF012-2014.pdf?sequence=1>

Yubero, M. (2015). *Expansión*. Recuperado el 22 de abril de 2015, de Diccionario Económico: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/perdida-contable.html>

Zabala, J. (06 de marzo de 2011). *El Filósofo sin Filosofía*. Recuperado el 03 de diciembre de 2014, de Axiología de los Valores, según Max Scheler: <http://elfilosofosinfilosofia.blogspot.com/2011/03/axiologia-de-los-valores-segun-max.html>

ANEXOS



ANEXO A

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL

ENCUESTA ESTRUCTURADA PARA COLABORADORES DE LAS COAC. – SEGMENTO UNO (CON CASA MATRIZ EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA)

Dirigido a: Jefes departamentales

Objetivo: Determinar si el Riesgo Operativo ocasiona pérdidas monetarias que influyan en el Estado de Resultados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito – Segmento Uno (con Casa Matriz en la Provincia de Tungurahua).

Instrucciones: Al ser una encuesta anónima se solicita de la manera más comedida contestarla con la mayor sinceridad posible.

Datos informativos:

Nombre de la Institución:.....

Riesgos

1. ¿Usted considera que su conocimiento sobre riesgos financieros es:...?

- 5) Excelente 4) Muy bueno 3) Bueno
2) Regular 1) Malo

2. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre Riesgos?

- Sí No

3. ¿Cuál de los siguientes riesgos tienen mayor prioridad en la institución?

Riesgo de Crédito Riesgo de Mercado Riesgo de Liquidez
Riesgo Operativo Riesgo Legal

4. ¿Con qué frecuencia reporta eventos de riesgo en el desempeño de sus funciones?

5) Siempre 4) Casi siempre 3) A veces
2) Rara vez 1) Nunca

5. ¿Cuál es su conocimiento sobre Riesgo Operativo?

5) Excelente 4) Muy bueno 3) Bueno
2) Regular 1) Malo

6. ¿Se han elaborado matrices para registrar los eventos de riesgo producidos en la institución?

Sí No

7. ¿Cuál de los siguientes factores es el mayor causal de riesgo operativo?

Procesos Personas Tecnología
Eventos Externos

8. ¿Se gestiona el Riesgo Operativo dentro de su institución para alcanzar los objetivos trazados?

Sí No

9. ¿Debe mejorarse la cultura de riesgos en el personal de la Cooperativa?

- 5) Muy de acuerdo 4) De acuerdo 3) Ni en acuerdo ni
en desacuerdo
- 2) En desacuerdo 1) Muy en
desacuerdo

10. ¿Deberían otorgarse incentivos al personal para mejorar el reporte de eventos de riesgo?

- 5) Muy de acuerdo 4) De acuerdo 3) Ni en acuerdo ni
en desacuerdo
- 2) En desacuerdo 1) Muy en
desacuerdo

Procesos

11. ¿Existen diagramas de flujo de sus procesos?

- Sí No

12. ¿Mejoraría los controles de sus procesos para disminuir la consecución de errores?

- Sí No

13. ¿Los procesos son ejecutados según la secuencia definida en el Manual de Funciones?

- Sí No

14. ¿Cuál es su conocimiento sobre los procesos críticos de la institución?

- 5) Excelente 4) Muy bueno 3) Bueno
2) Regular 1) Malo

15. ¿Las fallas en la ejecución de los procesos pueden ser causa de riesgo operativo?

Sí No

16. ¿Con qué frecuencia se realizan reprocesos en sus actividades?

5) Siempre 4) Casi siempre 3) A veces
2) Rara vez 1) Nunca

17. ¿Se aplica el mejoramiento continuo en sus procesos?

Sí No

Personas

18. ¿Se reciben capacitaciones que fortalezcan el desempeño de sus funciones?

Sí No

19. ¿El personal de la institución debería recibir más capacitación?

5) Muy de acuerdo 4) De acuerdo 3) Ni en acuerdo ni
en desacuerdo
2) En desacuerdo 1) Muy en
desacuerdo

20. ¿Con qué frecuencia los errores del talento humano son causal de pérdidas monetarias en su área?

5) Siempre 4) Casi siempre 3) A veces
2) Rara vez 1) Nunca

21. ¿Los colaboradores de la institución pueden ser un factor de riesgo operativo?

- 5) Muy de acuerdo 4) De acuerdo 3) Ni en acuerdo ni
en desacuerdo
- 2) En desacuerdo 1) Muy en
desacuerdo

Tecnología

22. ¿Las fallas en la tecnología pueden provocar riesgo operativo?

- 5) Muy de acuerdo 4) De acuerdo 3) Ni en acuerdo ni
en desacuerdo
- 2) En desacuerdo 1) Muy en
desacuerdo

23. ¿Con qué frecuencia se producen caídas del sistema en su oficina?

- 5) Siempre 4) Casi siempre 3) A veces
2) Rara vez 1) Nunca

Eventos externos

24. ¿Los eventos externos son factores de riesgo operativo?

- Sí No

25. ¿Cuáles de los siguientes eventos externos pueden afectar el normal funcionamiento de la Cooperativa?

- Incendio Terremoto Corte eléctrico
Corte de Internet Contingentes Todos los anteriores
Ninguno de los
anteriores

26. ¿Cuenta la institución con un Plan de Continuidad para eventos externos?

Sí No

27. ¿Se han realizado pruebas al Plan de Continuidad del negocio?

Sí No

Resultados

28. ¿Con qué frecuencia el riesgo operativo ocasiona pérdidas monetarias?

5) Siempre 4) Casi siempre 3) A veces
2) Rara vez 1) Nunca

29. ¿Las pérdidas ocasionadas por materialización de riesgos se reflejan en el Estado de Resultados?

Sí No

30. ¿Se han creado provisiones en caso de pérdidas por riesgo operacional?

Sí No Desconoce

31. ¿Se aplican indicadores de riesgo clave (KRIs) para medir las variaciones del nivel de riesgo?

Sí No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B

NÓMINA DE ENCUESTADOS

COAC. CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO	
CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Jefe de Crédito	1
Jefe de Cobranzas	1
Jefe de Auditoría	1
Jefe Operativo	1
Jefe de Riesgos	1
Jefe de Transparencia de Información	1
Jefe Jurídico	1
Jefe de Sistemas	1
Jefe de Seguridad	1
Jefe de Talento Humano	1
Jefe Financiero	1
Jefe Administrativo	1
TOTAL	12
COAC. MUSHUC RUNA	
CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Jefe de Créditos y Cobranzas	1
Jefe de Auditoría	1
Jefe de Riesgos	1
Jefe Financiero	1
Jefe Dpto. Legal	1
Jefe de Tecnología	1
Jefe de Seguridad y Salud	1
Jefe de Talento Humano	1
Jefe de Inversiones	1
Jefe Administrativo	1

(Continuación)

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Jefe de Tesorería	1
Jefe de Cumplimiento	1
TOTAL	12
COAC. OSCUS	
CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Jefe de Operaciones	1
Jefe de Riesgos	1
Jefe Jurídico	1
Jefe de Crédito	1
Jefe de Tecnología	1
Jefe de Seguridad Física	1
Jefe de Talento Humano	1
Jefe de Calidad y Procesos	1
Jefe Financiero	1
Jefe de Cumplimiento	1
Jefe de Negocios	1
Jefe de Marketing	1
Jefe de Tesorería	1
TOTAL	13
COAC. EL SAGRARIO	
CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Jefe de Riesgos	1
Jefe de Auditoría	1
Jefe de Calidad y Procesos	1
Jefe de Crédito	1
Jefe Operativo	1
Oficial Comercial	1
Jefe de Tecnología	1

(Continuación)

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Jefe de Seguridad Física	1
Jefe de Talento Humano	1
Jefe de Negocios	1
Jefe de Cumplimiento	1
TOTAL	11

Elaborado por: Ortega, D. (2015)

ANEXO C

ESTADO DE RESULTADOS

SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

DESDE EL 01 -ENE-2014 AL 31-DICIEMBRE-2014

(en miles de dólares)

1	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
2						
3		TOTAL INGRESOS	31,038.95	24,491.68	17,273.44	13,082.07
5	51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	30,741.88	23,106.04	15,096.65	12,164.87
6	5101	Depósitos	504.30	386.55	286.48	137.55
7	5102	Operaciones interbancarias	0.00	0.00	0.00	0.00
8	5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	2,327.56	1,013.84	1,559.88	269.55
9	5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	27,910.02	21,705.65	11,603.92	11,757.77
10	510405	Cartera de créditos comercial	781.62	11.22	277.45	103.16
11	510410	Cartera de créditos de consumo	11,949.14	1,942.61	4,297.26	3,738.27
12	510415	Cartera de créditos de vivienda	1,820.16	0.00	1,303.02	1,422.24
13	510420	Cartera de créditos para la microempresa	12,992.24	19,409.30	5,566.13	6,359.42

(Continuación)

	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO
14	510421	Cartera de crédito educativo	0.00	0.00	0.00	0.00
15	510425	Cartera de créditos de inversión pública	0.00	0.00	0.00	0.00
16	510430	Cartera de créditos refinanciada	0.00	342.52	0.00	0.00
17	510435	Cartera de créditos reestructurada	0.00	0.00	10.76	0.00
18	510450	De mora	366.85	0.00	149.31	134.68
19	5190	Otros intereses y descuentos	0.00	0.00	1,646.37	0.00
20	41	INTERESES CAUSADOS	13,335.22	9,054.17	6,767.08	5,982.71
21	4101	Obligaciones con el público	12,628.43	8,911.75	3,833.02	5,981.82
22	4102	Operaciones interbancarias	0.00	0.00	0.00	0.00
23	4103	Obligaciones financieras	706.78	142.42	1,287.69	0.89
24	4104	Valores en circulación y obligaciones convertibles en acciones	0.00	0.00	0.00	0.00
25	4105	Otros intereses	0.00	0.00	1,646.37	0.00
26		MARGEN NETO INTERESES	17,406.66	14,051.87	8,329.57	6,182.17
27						
28	52	COMISIONES GANADAS	0.05	0.00	0.00	51.81
29	5201	Cartera de créditos	0.00	0.00	0.00	0.00
30	520105	Cartera de créditos comercial	0.00	0.00	0.00	0.00
31	520110	Cartera de créditos de consumo	0.00	0.00	0.00	0.00
32	520115	Cartera de créditos de vivienda	0.00	0.00	0.00	0.00
33	520120	Cartera de créditos para la microempresa	0.00	0.00	0.00	0.00
34	520125	Cartera de créditos reestructurada	0.00	0.00	0.00	0.00
35	5290	Otras	0.00	0.00	0.00	51.81

(Continuación)

	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO
36	54	INGRESOS POR SERVICIOS	72.99	26.85	382.03	164.27
37	5404	Manejo y cobranzas	0.00	0.00	0.00	0.00
38	5490	Otros servicios	72.99	26.85	382.03	164.27
39	549005	Tarifados con costo máximo	61.54	26.85	226.13	164.27
40	549010	Tarifados diferenciados	11.44	0.00	155.90	0.00
41	549090	Otros	0.00	0.00	0.00	0.00
42	42	COMISIONES CAUSADAS	12.95	0.00	5.69	0.00
43	4201	Obligaciones financieras	0.00	0.00	0.00	0.00
44	4202	Operaciones contingentes	0.00	0.00	0.00	0.00
45	4203	Cobranzas	0.00	0.00	0.00	0.00
46	4204	Por operaciones de permuta financiera	0.00	0.00	0.00	0.00
47	4205	Servicios fiduciarios	0.00	0.00	0.00	0.00
48	4290	Varias	12.95	0.00	5.69	0.00
49	53	UTILIDADES FINANCIERAS	0.00	0.00	0.00	0.00
50	5301	Ganancia en cambio	0.00	0.00	0.00	0.00
51	5302	En valuación de inversiones	0.00	0.00	0.00	0.00
52	5303	En venta de activos productivos	0.00	0.00	0.00	0.00
53	5304	Rendimientos por fideicomiso mercantil	0.00	0.00	0.00	0.00
54	5305	Arrendamiento financiero	0.00	0.00	0.00	0.00
55	43	PERDIDAS FINANCIERAS	0.00	0.00	0.00	0.00
56	4301	Pérdida en cambio	0.00	0.00	0.00	0.00
57	4302	En valuación de inversiones	0.00	0.00	0.00	0.00

(Continuación)

	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO
58	4303	En venta de activos productivos	0.00	0.00	0.00	0.00
59	4304	Pérdidas por fideicomiso mercantil	0.00	0.00	0.00	0.00
60		MARGEN BRUTO FINANCIERO	17,466.74	14,078.72	8,705.91	6,398.25
61						
62	44	PROVISIONES	2,755.71	3,219.29	2,177.54	412.76
63	4401	Inversiones	32.57	27.97	127.59	3.00
64	4402	Cartera de créditos	2,633.12	3,118.38	1,999.00	381.76
65	4403	Cuentas por cobrar	78.58	52.94	38.07	28.00
66	4404	Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil	9.01	0.00	8.97	0.00
67	4405	Otros activos	2.42	20.00	3.91	0.00
68	4406	Operaciones contingentes	0.00	0.00	0.00	0.00
69		MARGEN NETO FINANCIERO	14,711.03	10,859.43	6,528.37	5,985.48
70						
71	45	GASTOS DE OPERACIÓN	11,226.92	8,788.67	5,274.25	5,567.49
72	4501	Gastos de personal	5,398.16	3,700.40	2,503.03	2,531.05
73	4502	Honorarios	605.46	721.89	249.09	292.72
74	4503	Servicios varios	2,103.65	2,452.31	1,148.21	1,016.61
75	4504	Impuestos, contribuciones y multas	1,627.96	1,337.30	608.85	761.99
76	4505	Depreciaciones	574.77	397.52	274.97	311.86
77	4506	Amortizaciones	120.82	155.45	170.89	202.88
78	4507	Otros gastos	796.10	23.78	319.21	450.37
79		MARGEN DE INTERMEDIACION	3,484.11	2,070.77	1,254.12	418.00

(Continuación)

	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO
80						
81	55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	23.95	175.89	642.11	4.36
82	5502	Utilidad en venta de bienes realizables y recuperados	0.00	0.00	0.00	0.00
83	5590	Otros	16.65	170.45	637.54	0.00
84	46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	33.56	0.00	3.86	4.41
85	4690	Otras	0.00	0.00	3.86	0.00
86		MARGEN OPERACIONAL	3,474.51	2,246.65	1,892.38	417.94
87						
88	56	OTROS INGRESOS	200.09	1,182.90	1,152.65	696.75
89	5602	Utilidad en venta de acciones y participaciones	0.00	0.00	0.00	0.00
90	5604	Recuperaciones de activos financieros	109.26	1,182.90	1,061.29	254.70
91	47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	11.39	108.55	123.88	537.39
92	4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	0.00	108.55	99.41	119.40
93	4790	Otros	0.00	0.00	24.47	417.99
94		GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	3,663.21	3,321.00	2,921.15	577.31
95						
96	48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	1,240.61	1,128.77	904.15	190.90
98		GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	2,422.60	2,192.23	2,017.00	386.41

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015)

ESTADO DE RESULTADOS

SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

DESDE EL 01 -ENE-2013 AL 31-DICIEMBRE-2013

(en miles de dólares)

CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
	TOTAL INGRESOS	27.105,44	21.794,51	16.572,32	12.207,65
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	26.722,39	20.409,65	14.797,66	10.426,54
5101	Depósitos	414,27	293,99	357,73	35,13
5102	Operaciones interbancarias	0,00	0,00	0,00	0,00
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	1.959,36	658,62	600,20	264,06
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	24.348,77	19.457,05	12.003,35	10.127,35
510405	Cartera de créditos comercial	406,18	13,83	388,94	121,86
510410	Cartera de créditos de consumo	9.237,63	1.408,81	4.104,22	2.938,55
510415	Cartera de créditos de vivienda	1.693,46	0,00	1.424,69	1.090,13
510420	Cartera de créditos para la microempresa	12.732,06	17.820,81	5.959,45	5.881,34
510421	Cartera de crédito educativo	0,00	0,00	0,00	0,00
510425	Cartera de créditos de inversión pública	0,00	0,00	0,00	0,00
510430	Cartera de créditos refinanciada	0,00	213,59	0,00	0,00

(Continuación)

	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
17	510435	Cartera de créditos reestructurada	0,00	0,00	0,00	0,00
18	510450	De mora	279,43	0,00	126,06	95,47
19	5190	Otros intereses y descuentos	0,00	0,00	1.836,38	0,00
20	41	INTERESES CAUSADOS	11.077,68	7.666,64	6.339,12	5.162,60
21	4101	Obligaciones con el público	10.056,18	7.238,39	3.092,03	5.162,60
22	4102	Operaciones interbancarias	0,00	0,00	0,00	0,00
23	4103	Obligaciones financieras	1.021,50	428,25	1.410,70	0,00
24	4104	Valores en circulación y obligaciones convertibles en acciones	0,00	0,00	0,00	0,00
25	4105	Otros intereses	0,00	0,00	1.836,38	0,00
26		MARGEN NETO INTERESES	15.644,71	12.743,01	8.458,55	5.263,94
27						
28	52	COMISIONES GANADAS	0,13	0,00	0,00	238,65
29	5201	Cartera de créditos	0,00	0,00	0,00	0,00
30	520105	Cartera de créditos comercial	0,00	0,00	0,00	0,00
31	520110	Cartera de créditos de consumo	0,00	0,00	0,00	0,00
32	520115	Cartera de créditos de vivienda	0,00	0,00	0,00	0,00
33	520120	Cartera de créditos para la microempresa	0,00	0,00	0,00	0,00
34	520125	Cartera de créditos reestructurada	0,00	0,00	0,00	0,00
35	5290	Otras	0,00	0,00	0,00	238,65
36	54	INGRESOS POR SERVICIOS	29,12	31,56	373,65	189,44
37	5404	Manejo y cobranzas	0,00	0,00	0,00	0,00
38	5490	Otros servicios	29,12	31,56	373,65	189,44
39	549005	Tarifados con costo máximo	20,84	31,56	222,07	189,44

(Continuación)

	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
40	549010	Tarifados diferenciados	8,28	0,00	151,59	0,00
41	549090	Otros	0,00	0,00	0,00	0,00
42	42	COMISIONES CAUSADAS	10,36	0,00	3,78	0,00
43	4201	Obligaciones financieras	0,00	0,00	0,00	0,00
44	4202	Operaciones contingentes	0,00	0,00	0,00	0,00
45	4203	Cobranzas	0,00	0,00	0,00	0,00
46	4204	Por operaciones de permuta financiera	0,00	0,00	0,00	0,00
47	4205	Servicios fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00
48	4290	Varias	10,36	0,00	3,78	0,00
49	53	UTILIDADES FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00	0,00
50	5301	Ganancia en cambio	0,00	0,00	0,00	0,00
51	5302	En valuación de inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00
52	5303	En venta de activos productivos	0,00	0,00	0,00	0,00
53	5304	Rendimientos por fideicomiso mercantil	0,00	0,00	0,00	0,00
54	5305	Arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00	0,00
55	43	PERDIDAS FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00	0,00
56	4301	Pérdida en cambio	0,00	0,00	0,00	0,00
57	4302	En valuación de inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00
58	4303	En venta de activos productivos	0,00	0,00	0,00	0,00
59	4304	Pérdidas por fideicomiso mercantil	0,00	0,00	0,00	0,00
60		MARGEN BRUTO FINANCIERO	15.663,60	12.774,57	8.828,42	5.692,03
61						
62	44	PROVISIONES	868,75	3.033,72	1.657,79	307,99

(Continuación)

	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
63	4401	Inversiones	13,32	126,88	77,27	35,80
64	4402	Cartera de créditos	810,92	2.855,40	1.530,88	272,20
65	4403	Cuentas por cobrar	33,77	51,44	26,45	0,00
66	4404	Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil	9,40	0,00	4,48	0,00
67	4405	Otros activos	1,33	0,00	18,45	0,00
68	4406	Operaciones contingentes	0,00	0,00	0,25	0,00
69		MARGEN NETO FINANCIERO	14.794,86	9.740,86	7.170,63	5.384,03
70						
71	45	GASTOS DE OPERACIÓN	10.381,55	8.949,66	5.151,27	4.483,54
72	4501	Gastos de personal	4.864,09	4.491,13	2.399,08	1.891,09
73	4502	Honorarios	594,54	216,01	179,21	179,21
74	4503	Servicios varios	2.271,13	2.594,48	1.170,68	974,68
75	4504	Impuestos, contribuciones y multas	1.310,33	1.217,93	565,49	642,09
76	4505	Depreciaciones	416,78	305,38	261,05	290,27
77	4506	Amortizaciones	133,95	92,31	147,47	145,77
78	4507	Otros gastos	790,73	32,42	428,30	360,43
79		MARGEN DE INTERMEDIACION	4.413,31	791,20	2.019,37	900,49
80						
81	55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	54,93	261,98	505,35	2,15
82	5502	Utilidad en venta de bienes realizables y recuperados	0,00	0,00	18,89	0,00
83	5590	Otros	0,00	256,30	482,24	0,00
84	46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	0,00	0,00	1,74	0,00
85	4690	Otras	0,00	0,00	1,74	0,00

(Continuación)

	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
86		MARGEN OPERACIONAL	4.468,24	1.053,18	2.522,97	902,64
87						
88	56	OTROS INGRESOS	298,87	1.091,31	895,66	1.350,88
89	5602	Utilidad en venta de acciones y participaciones	0,00	0,00	0,00	0,00
90	5604	Recuperaciones de activos financieros	108,67	1.091,31	826,84	66,22
91	47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	3,56	99,45	115,37	702,00
92	4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	0,00	99,45	70,37	0,00
93	4790	Otros	0,00	0,00	45,00	702,00
94		GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	4.763,54	2.045,04	3.303,26	1.551,51
95						
96	48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	1.643,10	689,18	1.013,03	502,74
97						
98		GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	3.120,44	1.355,86	2.290,24	1.048,78

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015)

ESTADO DE RESULTADOS

SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

DESDE EL 01 -ENE-2012 AL 31-DICIEMBRE-2012

(en miles de dólares)

1	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
2						
3		TOTAL INGRESOS	23.431,53	18.646,20	14.315,52	10.541,00
4						
5	51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	23.043,49	18.105,58	12.938,24	8.015,45
6	5101	Depósitos	314,89	162,41	135,18	17,74
7	5102	Operaciones interbancarias	0,00	0,00	0,00	0,00
8	5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	1.341,50	518,84	437,84	312,61
9	5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	21.387,11	17.424,33	10.889,84	7.685,09
10	510405	Cartera de créditos comercial	43,04	5,77	564,87	78,85
11	510410	Cartera de créditos de consumo	6.672,08	1.423,18	4.113,58	2.149,03
12	510415	Cartera de créditos de vivienda	1.565,13	2,12	1.593,69	803,97
13	510420	Cartera de créditos para la microempresa	12.888,92	15.916,98	4.526,18	4.588,42
14	510421	Cartera de crédito educativo	0,00	0,00	0,00	0,00
15	510425	Cartera de créditos de inversión pública				
16	510430	Cartera de créditos refinanciada	0,00	76,28	0,00	64,82

(Continuación)

	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
17	510435	Cartera de créditos reestructurada	0,00	0,00	0,00	0,00
18	510450	De mora	217,94	0,00	91,51	0,00
19	5190	Otros intereses y descuentos	0,00	0,00	1.475,38	0,00
20	41	INTERESES CAUSADOS	7.649,23	6.388,38	5.260,21	4.065,29
21	4101	Obligaciones con el público	6.710,39	5.852,76	2.423,96	4.065,29
22	4102	Operaciones interbancarias	0,00	0,00	0,00	0,00
23	4103	Obligaciones financieras	938,85	535,62	1.360,88	0,00
24	4104	Valores en circulación y obligaciones convertibles en acciones	0,00	0,00	0,00	0,00
25	4105	Otros intereses	0,00	0,00	1.475,38	0,00
26		MARGEN NETO INTERESES	15.394,26	11.717,20	7.678,02	3.950,16
27						
28	52	COMISIONES GANADAS	0,00	0,00	0,00	225,89
29	5201	Cartera de créditos	0,00	0,00	0,00	0,00
30	520105	Cartera de créditos comercial	0,00	0,00	0,00	0,00
31	520110	Cartera de créditos de consumo	0,00	0,00	0,00	0,00
32	520115	Cartera de créditos de vivienda	0,00	0,00	0,00	0,00
33	520120	Cartera de créditos para la microempresa	0,00	0,00	0,00	0,00
34	520125	Cartera de créditos reestructurada	0,00	0,00	0,00	0,00
35	5290	Otras	0,00	0,00	0,00	225,89
36	54	INGRESOS POR SERVICIOS	28,93	28,64	409,81	81,22
37	5404	Manejo y cobranzas	0,00	0,00	0,00	0,00
38	5490	Otros servicios	28,93	28,64	409,81	81,22
39	549005	Tarifados con costo máximo	22,32	28,64	230,04	81,22

(Continuación)

	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
40	549010	Tarifados diferenciados	6,61	0,00	179,78	0,00
41	549090	Otros				
42	42	COMISIONES CAUSADAS	7,85	0,00	3,47	0,00
43	4201	Obligaciones financieras	0,00	0,00	0,00	0,00
44	4202	Operaciones contingentes	0,00	0,00	0,00	0,00
45	4203	Cobranzas	0,00	0,00	0,00	0,00
46	4204	Por operaciones de permuta financiera	0,00	0,00	0,00	0,00
47	4205	Servicios fiduciarios	0,00	0,00	0,00	0,00
48	4290	Varias	7,85	0,00	3,47	0,00
49	53	UTILIDADES FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00	75,17
50	5301	Ganancia en cambio	0,00	0,00	0,00	0,00
51	5302	En valuación de inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00
52	5303	En venta de activos productivos	0,00	0,00	0,00	0,00
53	5304	Rendimientos por fideicomiso mercantil	0,00	0,00	0,00	75,17
54	5305	Arrendamiento financiero				
55	43	PERDIDAS FINANCIERAS	5,08	0,00	0,00	0,00
56	4301	Pérdida en cambio	0,00	0,00	0,00	0,00
57	4302	En valuación de inversiones	5,08	0,00	0,00	0,00
58	4303	En venta de activos productivos	0,00	0,00	0,00	0,00
59	4304	Pérdidas por fideicomiso mercantil	0,00	0,00	0,00	0,00
60		MARGEN BRUTO FINANCIERO	15.410,26	11.745,84	8.084,36	4.332,44
61						
62	44	PROVISIONES	2.279,63	4.925,64	1.275,02	506,67

(Continuación)

	CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
63	4401	Inversiones	0,00	9,42	2,43	0,00
64	4402	Cartera de créditos	2.233,80	4.898,87	1.243,94	377,56
65	4403	Cuentas por cobrar	35,41	17,17	15,25	80,00
66	4404	Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil	7,66	0,00	6,33	4,12
67	4405	Otros activos	2,76	0,18	6,93	45,00
68	4406	Operaciones contingentes	0,00	0,00	0,14	0,00
69		MARGEN NETO FINANCIERO	13.130,63	6.820,20	6.809,34	3.825,77
70						
71	45	GASTOS DE OPERACIÓN	8.430,31	6.929,63	4.401,70	3.598,54
72	4501	Gastos de personal	3.920,65	3.564,44	2.039,22	1.558,37
73	4502	Honorarios	448,88	184,91	112,86	127,67
74	4503	Servicios varios	1.930,31	2.017,82	1.014,92	726,82
75	4504	Impuestos, contribuciones y multas	1.102,49	779,01	493,72	539,98
76	4505	Depreciaciones	336,64	263,10	235,79	238,83
77	4506	Amortizaciones	75,16	89,13	147,19	84,75
78	4507	Otros gastos	616,17	31,22	357,99	322,13
79		MARGEN DE INTERMEDIACION	4.700,32	-109,43	2.407,64	227,23
80						
81	55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	11,13	249,27	359,21	27,25
82	5502	Utilidad en venta de bienes realizables y recuperados	2,15	0,00	0,00	0,00
83	5590	Otros	0,00	247,04	356,22	15,53
84	46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	0,00	0,00	0,29	0,00
85	4690	Otras	0,00	0,00	0,29	0,00

(Continuación)

CODIGO	CUENTA	OSCUS	MUSHUC RUNA	EL SAGRARIO	CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO
86	MARGEN OPERACIONAL	4.711,45	139,84	2.766,56	254,48
87					
88	56 OTROS INGRESOS	347,98	262,72	608,27	2.116,01
89	5602 Utilidad en venta de acciones y participaciones	0,00	0,00	0,00	0,00
90	5604 Recuperaciones de activos financieros	287,15	262,72	569,93	144,60
91	47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS	16,36	91,02	102,58	822,01
92	4703 Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	0,00	91,02	52,93	0,00
93	4790 Otros	0,00	0,00	49,65	822,01
94	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	5.043,06	311,54	3.272,25	1.548,48
95					
96	48 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	2.276,79	108,01	984,72	535,00
97					
98	GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	2.766,27	203,53	2.287,52	1.013,48

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015)

ANEXO D

CIRCULAR Nº SEPS-IR-DNRFPS-2014-14166



OFICIO CIRCULAR No. SEPS-IR-DNRFPS-2014- 14166

Quito, D.M., 24 JUL 2014

Señores
**GERENTES GENERALES
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, SEGMENTO 4**
Ciudad

Asunto: "Eventos de riesgo operativo"

De mi consideración:

Mediante Regulación No. JR-STE-2012-004 de 26 de diciembre de 2012, la Junta de Regulación del Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria dispuso que hasta que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emita las regulaciones correspondientes, las cooperativas de ahorro y crédito que conforman el segmento cuatro aplicarán el marco regulatorio que hasta el 31 de diciembre de 2012, ha sido utilizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En el artículo 11 de la Resolución JB-2005-834 referente a la administración de riesgo operativo, se establece lo siguiente:

"En razón de que la administración del riesgo operativo constituye un proceso continuo y permanente, será necesario que adicionalmente las instituciones controladas conformen bases de datos centralizadas, suficientes y de calidad, que permitan registrar, ordenar, clasificar y disponer de información sobre los eventos de riesgo operativo; fallas o insuficiencias incluidas las de orden legal; y, factores de riesgo operativo clasificados por línea de negocio, determinando la frecuencia con que se repite cada evento y el efecto cuantitativo de pérdida producida y otra información que las instituciones controladas consideren necesaria y oportuna, para que a futuro se pueda estimar las pérdidas esperadas e inesperadas atribuibles a este riesgo".

En virtud de lo expuesto se solicita a su representada que hasta el 29 de agosto de 2014, remita el detalle de los eventos de riesgo operativo producidos en la cooperativa, al correo electrónico ir.sfps@seps.gob.ec especificando en el asunto el número de la circular, mes, año de corte y nombre de su representada, de acuerdo con el formulario de Excel adjunto.

Atentamente,

Paulina Garzón Alvear
INTENDENTE DE RIESGOS DE LA EPS y SFPS (E)

Anexo: Formulario en Excel



