

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS ENFOCADO PARA EVALUAR LA CALIDAD EN  
LOS PROCESOS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS  
DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

FUENTES LÓPEZ JOSÉ ANTONIO  
VENTURA ROJAS WILLIAM JHONATAN  
VILLANUEVA MORALES SANTOS ENRIQUE

**Para optar al grado de:**

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

**Agosto de 2018**

**San Salvador,**

**El Salvador,**

**Centroamérica**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector	:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario general	:	Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licda. María Margarita de Jesús Martínez de Hernández
Coordinador general de seminario de graduación	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinación de seminario de procesos de graduación de la Escuela de Contaduría Pública	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente director	:	MAF. José Gustavo Benítez Estrada
Jurado evaluador	:	Lic. Benito Miranda Beltrán Lic. Wilson Alexander Pérez Clemente

**Agosto de 2018**

**San Salvador,**

**El Salvador,**

**Centro América**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme la facultad y salud para lograr mi objetivo de finalizar mis estudios superiores y por haberme iluminado en todas las etapas, así también por haberme dado a mi familia que brindó su apoyo incondicional.

A mi madre, Lorena del Carmen López Olivar, por su sacrificio para apoyarme incondicionalmente en todo momento y porque sin ella no hubiera logrado culminar mis estudios.

A mis abuelos, Lucía Alicia Olivar (Q.D.D.G.), Santos René López, por su apoyo y amor incondicional y por sus consejos constantes.

**José Antonio Fuentes López.**

Primeramente, dar gracias a Dios, por sus bendiciones, por darme la sabiduría y la perseverancia de llegar a esta etapa de mi vida académica, realizando el trabajo de graduación y así culminar mis estudios universitarios.

A mis padres, por sus consejos, su apoyo incondicional y por educarme por el camino correcto de la vida.

A mi novia, por apoyarme siempre en todo.

A mis amigos y compañeros de la universidad.

**William Jhonatan Ventura Rojas**

A Dios, quien da la sabiduría y el conocimiento.

A mi familia, por el apoyo en todas las áreas de la vida.

A los amigos y compañeros de estudio.

A mi novia, por creer y animarme a ser mejor cada día.

**Santos Enrique Villanueva Morales**

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.	1
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.	14
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	14
1.3.1 Novedoso.	15
1.3.2 Factibilidad.	16
1.3.2.1 Documental.	16
1.3.2.2 De campo.	16
1.3.2.3 De recursos financieros y materiales.	16
1.3.3 Utilidad social.	17
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	19
1.4.1 Objetivo General.	19
1.4.2 Objetivos específicos.	19
1.5 HIPÓTESIS.	20
1.5.1 Hipótesis general.	20
1.5.2 Determinación de variables.	20
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	21
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.	22
2.1. ESTADO ACTUAL DEL HECHO O SITUACIÓN.	22
2.2. PRINCIPALES DEFINICIONES	23
2.3. LEGISLACIÓN APLICABLE.	29
2.4. NORMATIVA TÉCNICA APLICABLE	30
3. CAPITULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	45
3.2.1 Espacial	45
3.2.2 Temporal	45
3.3 SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIO.	46
3.3.1 Unidad de análisis.	46
3.3.2 Población y marco muestral	46
3.3.3 Variables e indicadores.	48
3.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS.	49
3.4.1 Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información.	49
3.4.2 Instrumentos de medición.	50
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	50
3.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	51
3.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	52
3.7.1 Tabulación y análisis de resultados.	52
3.7.2 Diagnóstico	66

4.	CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN.	67
4.1	PLANTEAMIENTO DEL CASO.	67
4.1.1	Objetivo de la propuesta	67
4.1.2	Campo de aplicación	67
4.1.3	Estructura organizativa de la asociación cooperativa de ahorro y crédito “El Roble” de R.L.	69
4.2	ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	70
4.3	BENEFICIOS Y LIMITANTES	71
4.4	DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO	72
4.4.1	Fase 1: principios para la gestión del riesgo (ISO 31000:2009)	72
4.4.2	Fase 2: Marco de referencia (ISO 31000:2009)	74
4.4.3	Fase 3: proceso de gestión del riesgo (ISO 31000:2009)	83
	CONCLUSIONES	128
	RECOMENDACIONES	129
	BIBLIOGRAFÍA	130
	ANEXOS	131

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estadísticas sobre el cooperativismo en países latinoamericanos	3
Tabla 2 Características de las asociaciones cooperativas	8
Tabla 3 Principios cooperativos	9
Tabla 4 Beneficiarios directos e indirectos de la presente investigación	18
Tabla 5 Procesos de la calidad.	27
Tabla 6 Diferencia entre asociación cooperativa y sociedad cooperativa	28
Tabla 7 Normativa legal aplicable	29
Tabla 8 Listado de asociaciones cooperativas en el departamento de San Vicente	48
Tabla 9 Presentación de resultados	52
Tabla 10 Principios para la gestión de riesgos	72
Tabla 11 Mandato y compromiso	74
Tabla 12 Comprensión de la asociación cooperativa y de su contexto	75
Tabla 13 Establecimiento de la política de gestión de riesgos	76
Tabla 14 Recursos para la gestión del riesgo	78
Tabla 15 Implementación del proceso de gestión de riesgos	80
Tabla 16 Establecimiento de la comunicación externa los mecanismos de información	81
Tabla 17 Seguimiento y revisión del marco de referencia	82
Tabla 18 El asociado solicita información sobre los créditos	85
Tabla 19 Entrega de solicitud al asociado	88
Tabla 20 Verificación de datos y garantías	91
Tabla 21 Analiza y dictamina con base en la información para emitir una recomendación técnica	94
Tabla 22 Analiza la documentación y el dictamen técnico para emitir una resolución o recomendación	95
Tabla 23 El comité de créditos analiza y emite una resolución o recomendación al Consejo de Administración	96
Tabla 24 El Consejo de Administración analiza y emite una resolución del crédito	97
Tabla 25 El promotor notifica sobre las condiciones del crédito y la fecha del desembolso	98
Tabla 26 Trámite de solicitud de fondos y documentos que formalizan el desembolso del préstamo al gerente	99
Tabla 27 Autoriza la solicitud de fondos y la hoja de liquidación y cheque	100
Tabla 28 Recepción de firmas en los documentos de desembolso del crédito	101
Tabla 29 Desembolso del crédito	102
Tabla 30 Solicitud sobre planes de ahorro	103
Tabla 31 Proceso de depósito de la cuenta de ahorro	104
Tabla 32 Proceso de retiro de la cuenta de ahorro	105
Tabla 33 Proceso de capitalización trimestral de intereses	106
Tabla 34 Proceso de socio de aspirante	107
Tabla 35 Proceso de cierre de cuenta de aspirante o asociado	108
Tabla 36 Matriz de identificación de riesgos del proceso de otorgamiento de crédito	110
Tabla 37 Matriz de identificación de riesgos del proceso de captación de ahorro	117

Tabla 38 Matriz de nivel o grado de riesgo	122
Tabla 39 Niveles de probabilidad del riesgo	123
Tabla 40 Niveles de impacto del riesgo	124
Tabla 41 Aceptabilidad del riesgo	125
Tabla 42 Acción a tomar según el nivel de aceptabilidad del riesgo	126

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Historia de las asociaciones cooperativas en El Salvador	7
Figura 2 Proceso de la gestión de riesgo ISO 31000:2009	43
Figura 3 Estructura para la gestión de riesgo	44
Figura 4 Distribución geográfica y porcentual de las asociaciones cooperativas activas a nivel nacional al 31 de mayo de 2017	47
Figura 5 Cronograma de actividades	51
Figura 6 Análisis FODA	68
Figura 7 Organigrama de la asociación cooperativa “El Roble” de R.L.	69
Figura 8 Estructura de la propuesta de solución	70

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo N° 1 Instrumento: guía de entrevista
Anexo N° 2 Carta de solicitud para ejecución de la guía de entrevista

## RESUMEN EJECUTIVO

Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador son de gran importancia para el desarrollo económico del país, tanto apoyando el crecimiento económico a sus pobladores con los servicios que presta, así como siendo fuente de generación de empleos, basándose en principios y valores cooperativos.

La presente investigación tiene su origen en el sector cooperativo de ahorro y crédito en el departamento de San Vicente, en el cual se determinó según la entrevista que se tuvo con los diferentes gerentes, que los procesos están expuestos a riesgos, y que hay que realizar gestiones para poder minimizarlos, pero que no se cuenta con un instrumento que sirva de guía para gestionar dichos riesgos y que permita manejar de manera más adecuada la incertidumbre en relación a amenazas.

El objetivo de la investigación es proporcionar a las asociaciones cooperativas, un modelo que les permita gestionar los riesgos en los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito, lo que les beneficiará en la identificación, análisis, medición y valuación de manera oportuna de dichos riesgos para el logro de los objetivos propuestos.

La metodología de la investigación utilizada fue el hipotético deductivo el cual consistió en realizar observaciones de un caso en particular para la identificación de la problemática. Se utilizó la técnica de la entrevista y el instrumento de la guía de entrevista para la recolección de la información en el sector cooperativo de captación ahorro y otorgamiento de crédito en el departamento de San Vicente y así poder identificar la problemática.

El procesamiento de los datos recolectado permitió el análisis de la información, así como su respectivo diagnóstico, el cuál determinó la necesidad de implementar un modelo que facilite la gestión en los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito debido a la importancia y el beneficio de minimizar los riesgos en sus procesos.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está enfocado a las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador. Todas las asociaciones cooperativas están expuestas a riesgos altos, ya sea interno y externo por ser una institución financiera. Debido a esto es de mucha importancia que cuenten con buenos procedimientos de control para minimizar los riesgos a los que están expuestos. Para el desarrollo del presente trabajo es necesario conocer, ¿Qué es un riesgo?, ¿qué es la identificación, análisis y evaluación de un riesgo?, ¿cuál es el tratamiento que debe darse a los riesgos? Todas estas interrogantes y más se dan a conocer en el transcurso del desarrollo de este documento.

El objetivo de este trabajo de investigación consiste en proporcionar un modelo de gestión de riesgos para evaluar los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito de las asociaciones cooperativas, y así poder mitigar o disminuir a un nivel aceptable los riesgos a que están expuestos. La gestión del riesgo oportuno, contribuye al logro de los objetivos de las asociaciones cooperativas.

El presente documento está elaborado en 4 capítulos, los cuales se presentan a continuación:

Capítulo I: planteamiento del problema.

Comprende la descripción de la situación problemática del objeto de estudio, la cual incluye una reseña histórica de las asociaciones cooperativas en El Salvador, la justificación del por qué es importante la investigación, así como los objetivos que se persiguen al terminar el trabajo de investigación.

## Capítulo II: marco teórico.

En este capítulo se expresa la teoría y las conceptualizaciones relacionadas con el tema del riesgo, también contiene el comportamiento del hecho o situación actual del objeto de estudio, el marco legal y normativa técnica relacionada con la investigación. Con toda la información teórica recabada se debe de lograr el objetivo de tener conocimiento más amplio sobre las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito

## Capítulo III: metodología de la investigación.

Este capítulo compone básicamente el enfoque y tipo de investigación, la delimitación de la investigación, las unidades de análisis, población y marco muestral, las técnicas e instrumento de recolección de datos que se utilizaron, así como la forma en que se procesa, analiza y presentan los resultados obtenidos y su respectivo diagnóstico.

## Capítulo IV: propuesta de solución.

Se da a conocer el planteamiento del caso práctico, un esquema de la estructura y forma cómo será abordado y solucionado el problema para una mejor comprensión de la solución, los beneficios y las limitantes de la propuesta de solución, y después el desarrollo del modelo de gestión de riesgos de los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito como una solución al problema identificado en la investigación.

Por último, en el documento se presenta a la administración de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada para que decida sobre las consideraciones y análisis necesarios en los riesgos de los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de créditos.

## **1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.**

#### **El cooperativismo en América Latina.**

En algunos países se destaca el potencial y la capacidad de desarrollo empresarial de las cooperativas, pero también las limitaciones que el sector tiene en otros. Las asociaciones han jugado un rol importante en la mitigación de la pobreza. Es notorio el desarrollo del sector cooperativo de ahorro y crédito respecto al resto de otros sectores en la mayoría de los países. El cooperativismo es una opción de organización socio laboral para las personas con menos recursos, siendo un instrumento para dejar de lado la pobreza e insertarse en nuevos procesos productivos que les permitan mejorar sus condiciones de vida. Refleja también el interés de las cooperativas por la protección del ambiente, pero hace saber, que falta compromiso en muchas de ellas para promover un cambio de cultura respecto al mal uso de los recursos naturales.

Se observa también que hacen falta procesos de incidencia en las políticas públicas por parte de los sectores cooperativos para poder lograr los espacios e igualdad de oportunidades. En algunos países de la región es necesario analizar de manera objetiva y democrática la participación de los asociados en la gestión democrática de su cooperativa y el respeto por los valores y principios cooperativos. Resulta necesario retomar el tema de la pertenencia por parte de los asociados a sus cooperativas, de manera que valoren lo que les pertenece y no dejen las decisiones en manos de pequeñas minorías que en muchos casos concentran el poder y debilitan

la participación democrática de sus asociados. El movimiento en general adopta los principios cooperativos, aunque no necesariamente se pongan en práctica. Falta de educación cooperativa en varios de los países. En varios países se nota una débil integración del sector.

A continuación se presentan estadísticas recientes de algunos países de la región latinoamericana sobre la significación y expansión del cooperativismo (Cooperativas de las Américas, 2018):

## Estadísticas sobre el cooperativismo en países latinoamericanos

*Tabla 1 Estadísticas sobre el cooperativismo en países latinoamericanos*

PAÍS	DATOS
<b>COLOMBIA</b>	<p>Al cerrar 2010 existían 8.533 cooperativas activas en Colombia, lo que representa un crecimiento de un 32.05% en los últimos años. Los activos del sector superan los 24 billones de pesos colombianos, lo que significa un aumento de casi un 14% sólo en el último año.</p> <p>De los 6.200.920 asociados a las diferentes organizaciones de economía solidaria, que se registran al cierre del año 2010, el 82.8% se encuentran asociados a cooperativas, lo que significa que el país cuenta con 5.131.780 cooperativistas.</p>
<b>COSTA RICA</b>	<p>En Costa Rica existían en 2012 un total de 376 cooperativas de adultos y 218 cooperativas escolares y estudiantiles que reunían a casi 900.000 asociados, lo que representa 21% de la población nacional y daban empleo directo a 21.632 personas.</p>
<b>GUATEMALA</b>	<p>Al cierre de 2010 existían 841 cooperativas activas en todo el país que reunían a más de 1.225.000 asociados, de los cuáles un 42.38% eran mujeres y un 90.21% eran socios de cooperativas de ahorro y crédito.</p>
<b>HONDURAS</b>	<p>La Subgerencia de Estudios Económicos del Banco Central de Honduras, presenta la evolución del movimiento cooperativo hondureño y sus organismos de integración entre los años 2002 y 2004.</p> <p>El informe afirma que en el año 2004 existían en Honduras 2.333 cooperativas y que el número de entidades ha ido en aumento en el total del periodo analizado. Los sectores que presentan un mayor número de entidades son las cooperativas agropecuarias (684), las mixtas (529) y las</p>

---

**PANAMÁ**

de ahorro y crédito (371)

Al 30 de setiembre de 2010 existían 522 cooperativas en todo el país que reunían a más de 214.000 socios, de los cuáles un 47.92% eran mujeres.

En cuanto a la participación de las mujeres en los órganos de dirección de las cooperativas se informa que son el 38.16% de los integrantes de Consejos de Administración, el 44.44% en las Juntas de Vigilancia y el 57.65% en los Comités de Crédito.

---

Fuente: <https://www.aciamericas.coop/-Estadisticas-cooperativas->

**El cooperativismo en El Salvador.**

En El Salvador se comenzó a hablar del cooperativismo en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, de la Universidad de El Salvador, la cual en 1896 introdujo la cátedra de Cooperativismo, con el fin de que los futuros profesionales conocieran el modelo cooperativo que venía proyectándose del viejo continente hacia todos los países de América.

Fue en 1914, donde se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera. Posterior a esto los empleados públicos se unieron a este sistema el cual lo adoptaron como un medio de defensa contra el egotismo, en esos momentos contaban con el apoyo del gobierno ya que este aportaba el capital inicial, como un préstamo para apertura de las cooperativas. El 10 de febrero de 1943, surge la Federación de Cajas de Crédito (FEDECRÉDITO), con el propósito de proporcionar capital de trabajo a los pequeños comerciantes de los mercados y permitirles,

mediante un programa de ahorro simultáneo al préstamo, la formación de su propio capital de trabajo.

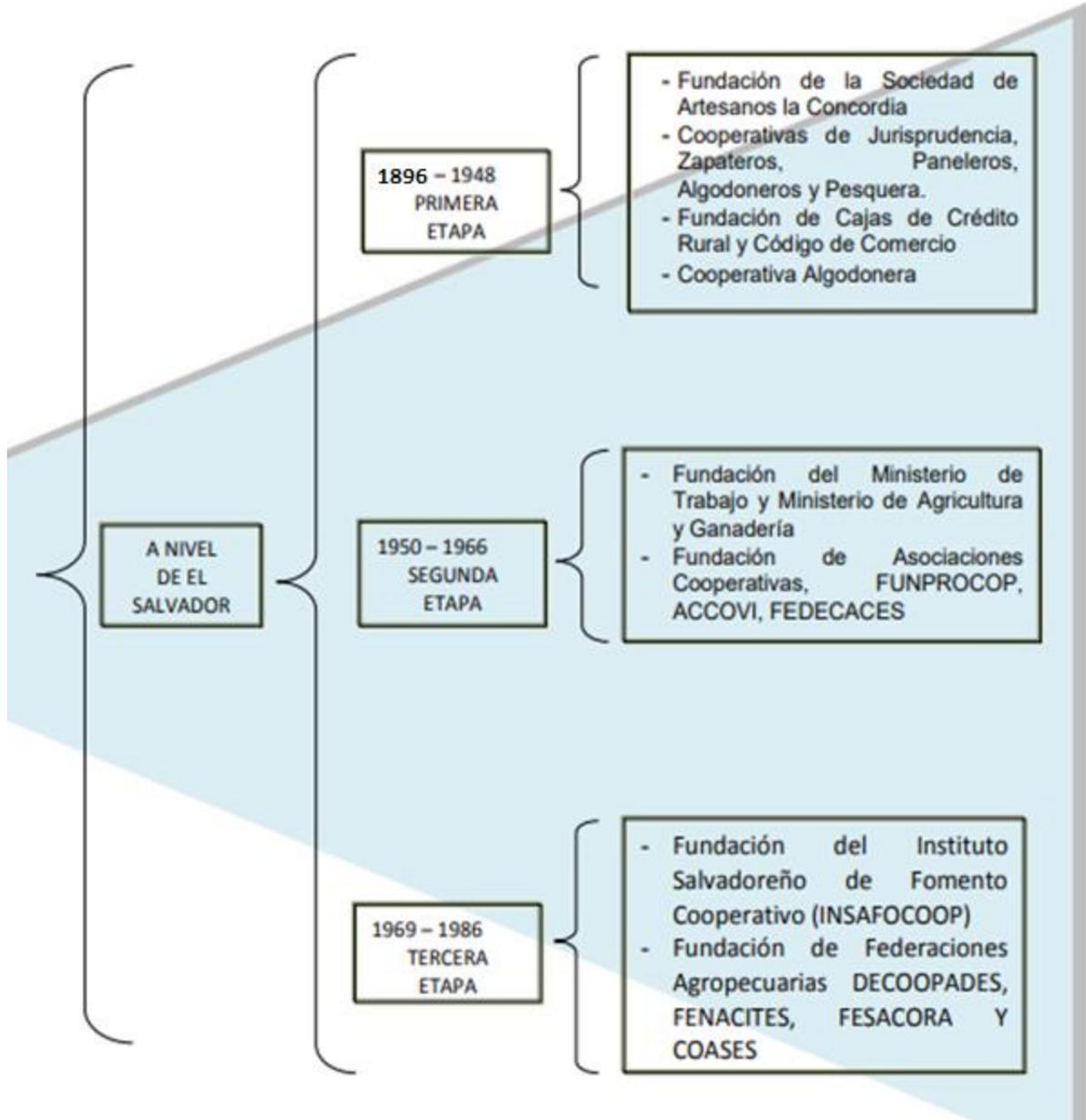
El Ministerio de Agricultura y Ganadería inició el fomento del cooperativismo agrícola mediante el programa denominado “Proyectos del área de Demostración”. En esa época, las cooperativas contaban con el apoyo del gobierno, que aportaba capital inicial, sin embargo, esta experiencia no dio los frutos esperados, dado que los asociados confundieron el capital semilla con donación, se incrementó la morosidad en préstamos y con esto las pérdidas económicas en las cooperativas.

En el año de 1966, se creó la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECACES DE R.L.), para contribuir al éxito de las cooperativas asociadas, mediante apoyo a la liquidez, a la innovación de sus procesos de intermediación, supervisión, control, fomento y organización cooperativa.

Poco a poco este sector fue creciendo, hasta que fue necesario crear una institución donde se centralizara el rol de dirigir y coordinar las actividades cooperativas en el país. El 25 de noviembre de 1969 la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto No. 560 que dio pie a la creación del INSAFOCOOP como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económicos y administrativos. Y finalmente, fue el 6 de mayo de 1986 que se promulga la Ley General de Asociaciones Cooperativas con el propósito de regular la creación y funcionamiento de las asociaciones cooperativas. (VILLATORO GUTIÉRREZ , 2015)

Luego de varias etapas el cooperativismo ha retomado mayor protagonismo, desde los años noventa, teniendo más conciencia sobre su rol en la sociedad y la economía como un impulsor de gestión empresarial y provee facilidades de inclusión social a las personas. De acuerdo a las condiciones mencionadas anteriormente; existen oportunidades de negocios para la asociación cooperativa de ahorro y crédito, en términos de ofrecer productos y servicios enfocados a apoyar financieramente a los micros y pequeños empresarios y así dinamizar el crecimiento económico de este sector, tomando ventaja de esta situación. (INSAFOCOOP, Cooperativismo, 2018)

*Figura 1 Historia de las asociaciones cooperativas en El Salvador*



Fuente: precursores del cooperativismo. Antecedentes históricos

## Características de las asociaciones cooperativas

*Tabla 2 Características de las asociaciones cooperativas*

<b>Características</b>
a) Se constituirán por medio de asamblea general. (Art. 15)
b) Deben llevar al principio de su denominación “asociación cooperativa” y al final de ellas la palabra “de responsabilidad limitada” o sus siglas “de R. L.” (Art. 17)
c) La responsabilidad de sus asociados es limitada al valor de sus aportaciones. (Art. 21)
d) Capital variable e ilimitado. (Art. 1, inc. 3)
e) Las aportaciones son representadas mediante certificados de aportación que son nominativos e indivisibles, y no son negociables. (Art. 51)
f) Las aportaciones pueden ser en dinero, bienes muebles e inmuebles o derechos, según lo dispongan los estatutos. (Art. 51)
g) El asociado solo tiene derecho a un voto, no importando el número de aportaciones. (Art. 2, lit. c)
h) El fin de sus operaciones no es lucro y buscan el mejoramiento social y económico de sus trabajadores. (Art. 19)
i) Gozan de exención del impuesto sobre la renta. Este será concedido a petición de la cooperativa interesada por acuerdo ejecutivo en el Ramo de Economía, total o parcialmente, previa justificación con audiencia del Ministerio de Hacienda, por el plazo de cinco años, a partir de la fecha de su solicitud y prorrogables a petición de la Cooperativa por períodos iguales. (Art. 72, lit. a)

Fuente: Ley General de Asociaciones Cooperativas

## Principios cooperativos.

Según el artículo 2 de la Ley General de las Asociaciones Cooperativas, los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. (Ver tabla 3)

*Tabla 3 Principios cooperativos*

<b>Principios cooperativos</b>	<b>Definición</b>
<b>1. Adhesión abierta y voluntaria.</b>	Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
<b>2. Control democrático de los socios</b>	Son controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de políticas y toma de decisiones. Los elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.
<b>3. Participación económica de los socios.</b>	Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de la cooperativa. Reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.
<b>4. Autonomía e independencia.</b>	Son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.
<b>5. Educación, entrenamiento e información.</b>	Brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

---

**6. Cooperación entre cooperativas** Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

**7. Compromiso con la comunidad** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

---

Fuente: artículo 2 de la Ley general de asociaciones cooperativas

En la actualidad, en el sector cooperativo existen deficiencias para la evaluación de los procesos, por ello algunas cooperativas recurren a la aplicación de normas internacionales. La administración de la unidad de análisis aplica normas de gestión de calidad (ISO 9001), no obstante, para el año 2015 se emite una nueva actualización donde se cambian aspectos estructurales y de fondo. Es necesario para el sector mantener la calidad y al mismo tiempo considerar y evaluar los riesgos inherentes a los procesos y mitigarlos, dado los servicios financieros que presta. Las deficiencias se han reflejado en la identificación y descripción de procesos significativos de préstamos y ahorros, donde ambos elementos son principales en las cooperativas de ahorro y crédito.

El sector en estudio proporciona una variedad de servicios financieros, a una gran cantidad de usuarios especialmente en las zonas rurales del país, a los cuales la banca no atiende en su totalidad, por diversos factores como: ubicación geográfica, los costos del volumen de transacciones, los riesgos y las formas de crédito que aplican. Debido a ello las cooperativas recurren a la aplicación de sistemas de gestión de calidad, con el fin de mejorar los servicios y operaciones que realizan, mediante el uso de normativas específicas que lo facilitan.

El sector cooperativo en El Salvador se ha convertido en un “modelo de desarrollo económico” según el último informe de rendición de cuentas del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP, Informe de Rendición de Cuentas, 2016, pág. 5). Para dicha institución fiscalizadora representa un compromiso la administración de las cooperativas, sin embargo, hace énfasis en aquellas dedicadas a la prestación de servicios de captación de ahorro y otorgamiento de crédito, haciendo mayores intervenciones para garantizar los bienes y patrimonio de éstas.

La norma ISO 31000 La Gestión de Riesgos – Principios y Directrices, hace mención que “todas las actividades de una organización implican un riesgo” (ISO 31000, 2009, pág. 4). El sector en estudio no posee un modelo de gestión que permita autoevaluar los riesgos afines con el desempeño de los procesos de captación de ahorros y otorgamiento de créditos; éstos están estrechamente relacionados con las áreas de: colecturía, remesas y asocio (aportaciones), las cuales son determinantes y significativas. La manera de gestionar los riesgos ha cambiado con el tiempo, dado que se reconoce la importancia de ejecutar acciones que permitan disminuir los riesgos relacionados con las actividades que desarrollan, máxime aquéllas que son parte del fin de la entidad.

La problemática que se plantea está enfocada en la falta de un modelo de gestión de riesgos y la implementación del mismo, que le permita al auditor de calidad evaluar el desempeño de los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito de las cooperativas dedicadas a la intermediación financiera; ya que tampoco se cuenta con una unidad evaluadora de los riesgos. En este caso en particular, en lo relacionado a los ahorros, la unidad de análisis presenta un

riesgo legal, ya que la Ley General de Asociaciones Cooperativas en su art. 12 e inciso segundo, específica que las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito pueden recibir depósitos de terceras personas que deseen aspirar a la calidad de asociado; éstas deberán asociarse en el período máximo de un año (Decreto No. 339, 1986). La disposición legal antes mencionada no se ha cumplido, esto se debe a que no se han definido los procedimientos necesarios para recabar la información de los ahorrantes que no han ingresado.

También, la falta de procesos de cobros adecuados ha originado que la unidad de análisis muestre un riesgo alto de mora en relación al saldo total de la cartera de préstamos; presenta en sus resultados al año 2016 un índice de morosidad del 22.16%, situación desfavorable en relación a que dicho porcentaje está por encima de lo requerido por la disciplina financiera del 5%. Estos datos son de importancia y tienen incidencia directa en los resultados y en la situación financiera.

Otras áreas vinculadas a la captación de ahorro y otorgamiento de crédito que presentan riesgos son:

- ✓ Colecturía: Es el área que se encarga de realizar cobros y hacer los informes correspondientes en el tiempo requerido, generar reportes con las copias archivadas, entre otros. Existe el riesgo que se paguen recibos a casas de préstamos o de empeño inexistentes.

- ✓ Remesas: Actualmente la unidad de análisis no presta servicios de remesas, por incumplimiento de requisitos solicitados por la federación a la que estaba afiliada: FEDECACES. Éstos pueden cumplirse si se cuenta con los métodos adecuados para prestar servicios de remesa. Dicha situación está en proceso de solventarse; al hacerse, existe el riesgo que los usuarios del servicio ocupen las remesas para financiar el terrorismo o lavar dinero.
  
- ✓ Asocio (aportaciones): Este proceso es donde las personas interesadas se asocian a las cooperativas mediante aportaciones, pero existe el riesgo que haciendo uso de su posición como asociados buscan formar parte de los cuerpos directivos desde las decisiones del gobierno de la cooperativa y así operar fraudes, financiar estructuras criminales, terrorismo, lavar dinero, entre otras.

Como consecuencia de no poseer un modelo de gestión, la administración presentaría dificultades para tomar decisiones de forma acertada, identificar y medirlos en cada uno de los procesos de ahorro y crédito. También el auditor de riesgos, la persona encargada de hacer las evaluaciones no contaría con una base que le permita guiarse al momento de realizar apreciaciones y así decidir con respecto a medidas de solución. Además, los usuarios del sector no tendrían garantía que sus depósitos están seguros; los colaboradores corren el peligro de inestabilidad laboral por no poder la cooperativa continuar con el negocio en marcha debido a que las vulnerabilidades no se mitiguen oportunamente.

## **1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.**

¿Cómo afecta a las asociaciones cooperativas del departamento de San Vicente la falta de un modelo de administración de riesgos que permita evaluar la calidad en los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito mediante una unidad evaluadora?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

“Las prácticas actuales de gestión y las actividades de diversas entidades incluyen componentes de riesgo” (ISO 31000, 2009, pág. 5); por ello, la aplicación de un modelo que permita evaluar los procesos, específicamente los de captación de ahorro y otorgamiento de crédito, resulta beneficioso para minimizar a un nivel aceptable los riesgos que llevan consigo las distintas operaciones relacionadas con los servicios financieros que prestan las cooperativas.

En la actualidad es de suma importancia que las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito cuenten con un sistema idóneo para la gestión del riesgo, debido a que éstas necesitan demostrar su capacidad para proporcionar regularmente servicios financieros que satisfagan los requisitos demandados por los clientes; como proveer servicios financieros de calidad, así como también; cumplir los requisitos legales y reglamentarios aplicables, como por ejemplo, el cumplimiento de lo que establece en el artículo 12 inciso segundo de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, en lo referente a realizar el proceso oportuno de asocio de personas con calidad de aspirante a asociados para poder percibir depósitos de ellos y otorgar créditos, todo esto mediante la aplicación eficaz del sistema.

### **1.3.1 Novedoso.**

Se considera novedoso el desarrollo de la investigación debido a que en el sector en estudio no existe un modelo adecuado que permita gestionar los riesgos en los procesos de captación de ahorros y otorgamiento de créditos. Éstas tienen una importancia significativa económica y social por los servicios financieros que prestan a los salvadoreños, por lo que se considera necesario disminuir las deficiencias en sus operaciones para el logro de los objetivos y proveer servicios de calidad a los usuarios.

Según la norma ISO 31000:2009, la implementación de un sistema de gestión ayuda a las entidades a garantizar que el riesgo se gestione con eficacia, eficiencia, de manera coherente y oportuna en la entidad, lo que conlleva al logro de los objetivos, cumplir con las exigencias legales, reglamentarias y de las normas específicas, mejorar la gobernanza y la información financiera, establecer mejores controles y bases confiables para la toma de decisiones, entre otros. (ISO 31000, 2009, pág. 4).

Refiriéndose a las exigencias legales, al cumplimiento de la ley General de Asociaciones Cooperativas en cuanto al periodo para el asocio de personas con calidad de aspirantes a asociados; y a las normas prudenciales, de control interno y las ISO 9001:2015 para la gestión de la calidad y las demás normas aplicada por éstas.

### **1.3.2 Factibilidad.**

La factibilidad de la investigación se considera en cuatro aspectos:

#### **1.3.2.1 Documental.**

Para la investigación se contó con el material bibliográfico que fue base para fortalecer el marco teórico, tal como la norma ISO 31000:2009, que contiene la gestión de riesgos, principios y directrices. Además, fue factible porque la unidad de análisis proporcionó la documentación necesaria que se utiliza en el proceso de otorgamiento de créditos y la aceptación de depósitos de terceros, para el enriquecimiento de la investigación.

#### **1.3.2.2 De campo.**

Es importante resaltar que se tuvo el acceso completo a la unidad de análisis en donde se ejecutó la investigación y se proporcionó la información de primera mano sobre el problema a indagar; la cual se realizó en el sector cooperativo que presta servicios de ahorro y crédito en el departamento de San Vicente.

#### **1.3.2.3 De recursos financieros y materiales.**

El proceso de investigación fue posible de llevarlo a cabo ya que se contó con la disponibilidad de los miembros del equipo, los recursos que fueron necesarios en dicho proceso durante el periodo comprendido del 20 de agosto de 2017 hasta el 31 de mayo de 2018.

### **1.3.3 Utilidad social.**

La investigación realizada contribuir al sector cooperativo, particularmente a las asociaciones cooperativas dedicadas a prestar servicios de captación de ahorros y otorgamiento de créditos, y que no poseen un modelo de gestión de los riesgos que les ayude a mejorar los procesos y proveer servicios financieros de calidad.

Además del sector, hay otros beneficiarios directos e indirectos que están siendo favorecidos con dicha investigación, los cuales son:

**Tabla 4 Beneficiarios directos e indirectos de la presente investigación**

<b>Beneficiarios</b>	<b>Beneficio</b>
<b>1. La administración</b>	Les resulta de utilidad para la toma de decisiones de manera oportuna; mediante la identificación y medición de los riesgos en los procesos de captación de ahorros y otorgamiento de créditos, y de esa forma la administración toma las medidas necesarias para mitigarlos.
<b>2. Auditor de riesgos</b>	A la persona encargada de evaluar los riesgos inherentes en los distintos procesos, le resulta de mucho apoyo tener una base que le permita guiarse al momento de la evaluación, y así puede identificar los riesgos de forma más fácil para tomar oportunas medidas de solución.
<b>3. Usuarios de las cooperativas</b>	Con la disminución de los riesgos se está contribuyendo a proporcionar mayor seguridad de los ahorros de los asociados y un proceso de calidad en las solicitudes, otorgamiento y desembolso de créditos.
<b>4. Colaboradores de las cooperativas</b>	Al mitigar los riesgos en los procesos, se garantiza que éstas mantengan la hipótesis de negocio en marcha, por lo que se brinda estabilidad laboral a sus colaboradores y se evita el despido de personal por no poder la cooperativa continuar con el negocio en marcha debido a los riesgos que no se pudieron eliminar de manera oportuna, lo que generaría un efecto negativo en la continuidad y funcionamiento de las cooperativas.

---

Fuente: equipo de investigación

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.4.1 Objetivo General.**

Diseñar una propuesta de modelo de gestión de riesgos enfocado para evaluar la calidad en los procesos de ahorro y crédito con base en la norma ISO 31000:2009, en las asociaciones cooperativas del departamento de San Vicente.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- ✓ Identificar las áreas y los procedimientos que presenten mayor riesgo en las operaciones de ahorro y crédito.
  
- ✓ Elaborar un manual de procedimientos que sirva de guía al auditor y a la administración para establecer políticas del modelo de gestión de riesgos.
  
- ✓ Desarrollar procedimientos de control de riesgos que ayuden a la administración a reducirlos a un nivel aceptable.

## **1.5 HIPÓTESIS.**

La hipótesis y las variables que se plantearon en la investigación son las siguientes:

### **1.5.1 Hipótesis general.**

La aplicación de un modelo de gestión para evaluar los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito basado en ISO 31000 permitirá al sector cooperativo establecer procedimientos específicos para la oportuna identificación y mitigación de los riesgos.

### **1.5.2 Determinación de variables.**

#### **Variable independiente:**

Aplicación de un modelo de gestión para evaluar los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito basado en ISO 31000.

#### **Variable dependiente:**

Establecimiento de procedimientos específicos para la oportuna identificación y mitigación de los riesgos.

## **1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

Cuando se habla de limitación de la investigación, se refiere a los obstáculos, problemas o limitantes que por alguna razón se han presentado o se pueden presentar en el estudio de la investigación.

Teniendo claro lo anterior se puede indicar que no existió ninguna limitación, por lo que se considera que se contó con toda la factibilidad para el desarrollo de la investigación.

Dentro de las factibilidades tenemos:

- Se contó con la documentación necesaria que sirvió de base para la investigación, en este caso la norma ISO 31000:2009 y la norma ISO 9001:2015
- Se concedió el acceso la unidad de análisis para recolectar información importante sobre la investigación.
- Se tuvo los recursos necesarios para poder desarrollar la investigación.
- Se obtuvo el apoyo metodológico y técnico de los directores de la escuela de contaduría pública, los cuales nos guiaron en todo el proceso de investigación.

## **2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. ESTADO ACTUAL DEL HECHO O SITUACIÓN.**

Según el informe de rendición de cuentas del INSAFOCOOP publicado en mayo del año 2017, los datos que se obtuvieron entre los meses de junio de 2016 a mayo de 2017, dicho sector se ha incrementado de 1091 a 1,155 asociaciones cooperativas en sus diferentes clasificaciones: de producción, vivienda y servicios. Siendo en el tipo de cooperativas de ahorro y crédito un aumento de 35 cooperativas, pasando de 453 a 488.

De acuerdo a los datos del informe antes mencionado, se estableció que en El Salvador operan 488 cooperativas que prestan servicios de ahorro y crédito supervisadas por el INSAFOCOOP. Específicamente en el departamento de San Vicente se encuentran operando seis cooperativas que se dedican a la intermediación financiera a través del otorgamiento de créditos y captación de ahorros de los asociados.

En la actualidad es de suma importancia que las asociaciones cooperativas en mención cuenten con un modelo para la gestión del riesgo, debido a que éstas necesitan demostrar su capacidad para proporcionar regularmente servicios financieros que satisfagan los requisitos demandados por los asociados. Para la institución fiscalizadora representa un compromiso la supervisión de las cooperativas, sin embargo, hace énfasis en aquellas dedicadas a la prestación de servicios de ahorro y crédito, haciendo mayores intervenciones para garantizar los bienes y

patrimonio de éstas; mostrando en su informe como dificultades el cuestionamiento sobre la función de supervisión financiera de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.

(INSAFOCOOP, Informe de Rendición de Cuentas, 2017, pág. 5)

## 2.2. PRINCIPALES DEFINICIONES

**Aceptación del riesgo:** el nivel del riesgo que una organización está dispuesta a aceptar.

**Análisis de riesgos:** proceso de comprender la naturaleza del riesgo y para determinar el nivel de riesgo.

**Calidad:** el término calidad procede del latín “qualitis-atis”, definido por el Diccionario de la Real Academia española como “La propiedad o conjunto de propiedad inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. Esta es la idea que la mayoría de los individuos tienen en mente al utilizar la palabra calidad.

Otra definición de calidad se puede decir que es la totalidad de cualidades o características de un producto o servicio que poseen la habilidad de satisfacer las necesidades del cliente.

**Comunicación y consulta:** procesos continuos e iterativos que una organización lleva a cabo para ofrecer, compartir u obtener información y entablar un diálogo con las partes interesadas y otros en relación con la gestión del riesgo.

**Control:** cualquier medida que tome la dirección, el consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La

dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

**Criterios de riesgo:** términos de referencia respecto al cual el significado de un riesgo se evalúa.

**Evaluación del riesgo:** consiste básicamente en identificar y analizar los diversos factores que podrían afectar el logro de los objetivos de cada entidad o persona y, sobre la base de dicho análisis determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

**Fuente de riesgo:** elemento que por sí solo o en combinación tiene el potencial intrínseco para dar lugar a riesgo.

**Gestión de la calidad:** la gestión de la calidad es la parte de una empresa que se relaciona con la obtención de la calidad. Se lleva a cabo a través de un sistema, es decir mediante un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí. En el caso de gestión de la calidad la empresa debe de aportar los recursos necesarios para que la política de calidad sea viable y documenta el sistema para que se pierda el esfuerzo realizado. El sistema de calidad se describe un documento llamado manual de calidad.

**Gestión de riesgos:** un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización. También puede decir que es un conjunto actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

**Marco de gestión de riesgos:** conjunto de componentes que proporcionan las bases y organizaciones para diseñar, implementar, controlar la revisión y mejora continua de la gestión del riesgo.

**Nivel de riesgo:** magnitud de un riesgo, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y sus probabilidades. (ISO 31000:2009)

**Perfil de riesgo:** descripción de un conjunto de riesgos.

**Plan de gestión de riesgos:** régimen en el marco de gestión del riesgo especificando el enfoque, la gestión de los componentes y los recursos que se aplicaran a la gestión del riesgo.

**Proceso de gestión de riesgos:** aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas para las actividades de comunicación, consultoría, establecer el contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión de riesgos.

**Riesgo:** “evento incierto, indeseable, imprevisto e involuntario, en caso de producirse, puede tener consecuencias negativas para quien lo sufre y puede generar al mismo tiempo unas necesidades cuantificables económicamente.

**Riesgo de control:** riesgo de que un error pudiera ocurrir en una aseveración relativa a una clase de transacciones, saldos de balance o revelación que pudiera ser material en lo individual o en el agregado con otros errores, los cuales no serán prevenidos, detectados o corregidos oportunamente por el control interno de la entidad.

**Riesgo de crédito:** es la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato.

**Riesgo inherente:** susceptibilidad a un error, en una aseveración relativa a una clase de transacciones, saldos de balance o revelación, que pudiera ser material en lo individual o en el agregado con otros errores, antes de considerar cualquier control relativo.

Se puede decir también que es la susceptibilidad de la información o datos frente a omisiones materiales, asumiendo que no existen controles de mitigación.

**Riesgos legales:** Se refiere a los obstáculos legales o normativos que pueden dificultar el rol de una empresa en un sitio determinado. Por ejemplo, en algunos países operan leyes restrictivas en el mercado que limitan la acción de ciertas compañías. Estos riesgos van generalmente ligados a los de carácter político.

**Riesgo residual:** es el riesgo que permanece después de que se hayan realizado las acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo.

**Sistema de calidad:** conjunto de estructuras, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo las actividades de calidad.

#### **Objetivos de la Gestión de Calidad:**

- ✓ Prevenir riesgos;
- ✓ Detectar errores;
- ✓ Corregir fallas;
- ✓ Mejorar la eficiencia;
- ✓ Reducir tiempo.

## LOS TRES PROCESOS UNIVERSALES DE LA GESTIÓN PARA LA CALIDAD

Son la planificación de la calidad, el control de la calidad, y la mejora de la calidad, que se puede visualizar representado en la siguiente tabla:

*Tabla 5 Procesos de la calidad.*

LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	EL CONTROL DE LA CALIDAD	LA MEJORA DE LA CALIDAD
Determinar quiénes son los clientes.	Evaluar el desempeño actual del proceso.	La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección.
Determinar las necesidades de los clientes.	Comparar el desempeño actual con las metas de calidad (real frente a estándar)	Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial.
Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía.	Actuar sobre la diferencia.	Las metas ampliadas derivan del benchmarking: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia; existen metas para el mejoramiento anual de la calidad.
Desarrollar un producto que responda a esas necesidades.		Las metas se despliegan a los niveles de acción.
Desarrollar el proceso capaz de producir productos con las características requeridas.		La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles.
Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.		La medición se efectúa en cada área.
		Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas.
		Se reconoce la performance superior.
		Se replantea el sistema de recompensas

Fuente: [www.iesleonardo.info/wiki/index.php/Trilog%C3%ADa\\_de\\_Jur%C3%A1n](http://www.iesleonardo.info/wiki/index.php/Trilog%C3%ADa_de_Jur%C3%A1n)

## DIFERENCIAS ENTRE ASOCIACIÓN COOPERATIVA Y SOCIEDAD

### COOPERATIVA

A continuación, se presenta la diferencia que existe entre las asociaciones cooperativas y sociedades cooperativas:

*Tabla 6 Diferencia entre asociación cooperativa y sociedad cooperativa*

<b>ASOCIACIÓN COOPERATIVA</b>	<b>SOCIEDAD COOPERATIVA</b>
Cooperativas formadas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozan de libertad en su organización y funcionamiento. Responsabilidad limitada con un número variable de miembros.	En una Sociedad Mercantil, que se constituye bajo razón social o denominación de capital variable, dividido en aportaciones o acciones, en la que la actividad social se presta exclusivamente a favor de sus socios, según la forma adoptada.
Se rigen por: Ley de Asociaciones Cooperativas, Ley de Creación del INSAFOCOOP, sus Reglamentos y Estatutos.	Se rigen por: Código de Comercio y Leyes especiales para cada tipo.

Fuente: [www.insafocoop.gob.sv](http://www.insafocoop.gob.sv)

### 2.3. LEGISLACIÓN APLICABLE.

*Tabla 7 Normativa legal aplicable*

<b>Leyes</b>	<b>Artículos</b>
<b>Constitución de la República de El Salvador</b>	La Constitución de la República de El Salvador emitida en 1983, Decreto N° 38, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N ° 281, del 16 de diciembre de 1983, en el artículo No. 114, enuncia lo siguiente: “El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitándole su organización, expansión y financiamiento”.
<b>Ley general de asociaciones cooperativas</b>	La Ley general de asociaciones cooperativas emitida el 6 de mayo de 1986, Decreto No. 86, Tomo No. 291 de fecha 14 de mayo del mismo año, define como objetivo regular la creación y funcionamiento de las mismas para lograr que su actuación esté enmarcada en los principios del movimiento cooperativo.
<b>Reglamento de la Ley general de asociaciones cooperativas</b>	Emitido por Decreto Ejecutivo No. 62, de fecha 20 de agosto de 1986, el cual establece la forma de aplicación de la ley, dictando normas y procedimientos a seguir, para la constitución, funcionamiento, administración y disolución de las asociaciones cooperativas.
<b>Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo</b>	Responde a la necesidad de centralizar la dirección y coordinación de la actividad cooperativa, se emitió el 25 de noviembre de 1969, por Decreto Legislativo No. 560, publicado en Diario Oficial No. 229, Tomo No 225 de fecha 9 de diciembre del mismo año, y establece las atribuciones y la forma en que el Instituto tiene que ser administrado, a fin de cumplir con sus objetivos de promover, coordinar y supervisar a las asociaciones cooperativas. (Glenda, Bertha, & Josué, 2011)
<b>Ley de impuesto sobre la renta</b>	En el art. 6, se menciona la exclusión de los sujetos pasivos al pago de dicho impuesto, y para que sea calificada con el beneficio de la no sujeción, ésta deberá ser autorizada previamente por la Dirección General de Impuestos Internos. (Decreto N° 134, 1991)
<b>Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios</b>	El art. 46 en el literal f) menciona que el pago o devengo de intereses por las operaciones de depósito, de otras formas de captación y de préstamos de dinero, estarán exentos del pago de dicho impuesto para las asociaciones cooperativas que se dediquen a la concesión de financiamiento. (Decreto N° 296, 1992)

Fuente: equipo de investigación

## 2.4. NORMATIVA TÉCNICA APLICABLE

### **Gestión integral de riesgos y sus etapas.**

“Las entidades deberán establecer un sistema de gestión integral de riesgos, que deberá entenderse como un proceso estratégico realizado por toda la entidad, mediante el cual identifican, miden, controlan y monitorean los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuestas y las interrelaciones que surgen entre estos, para proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos. Dicha gestión deberá estar acorde a la magnitud de sus actividades, negocios y recursos de la entidad” (Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador, 2011).

Debido a la problemática planteada en la presente investigación, la gestión integral de riesgos debe ser aplicado con mayor énfasis a los procesos de captación ahorro y otorgamiento de crédito.

### **Etapas del proceso de gestión integral de riesgos.**

Es importante detectar oportunamente los riesgos que pueden afectar negativamente a una entidad, por lo tanto, es necesario tener un sistema de gestión integral de riesgos continuo y documentado que tenga las siguientes etapas:

- a) **“Identificación:** Es la etapa en la que se reconocen y se entienden los riesgos existentes en cada operación, producto, procesos y líneas de negocios que desarrolla la entidad y de aquéllos que se produzcan en las nuevas líneas de negocio” (Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador, 2011). Además, se debe identificar las causas y las posibles consecuencias de dichos riesgos.

Se debe de hacer una lista completa de todos los posibles riesgos que se puedan generar sobre la base de los acontecimientos que se puedan crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar la consecución de los objetivos. Es importante identificar todos los riesgos asociados, porque el riesgo que no se identifica en esta etapa no será incluida en la siguiente.

Hay una serie de preguntas que ayudan a identificar los riesgos las cuales son:

- ✓ ¿Qué puede suceder?
- ✓ ¿Por qué sucede?
- ✓ ¿Cómo sucede?
- ✓ ¿Dónde puede suceder? (Es decir, en qué proceso, operación, área etc.)
- ✓ ¿Cuándo puede suceder?

Estas preguntas se pueden responder apoyándose de una lista de verificación, experiencia previa del personal, registros de algunos riesgos acontecidos en el pasado, una lluvia de ideas, etc. (ISO 31000:2009)

- b) **Medición:** “Es la etapa en la que los riesgos deberán ser cuantificados con el objeto de determinar el cumplimiento o adecuación de las políticas, los límites fijados y medir el posible impacto económico en los resultados financieros de la entidad. Las metodologías y herramientas para medir el riesgo deben estar de conformidad con el tamaño, la naturaleza de sus operaciones y los niveles de riesgos asumidos por la entidad” (Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador, 2011).

¿Cómo se puede medir el nivel de riesgo?

- ✓ La probabilidad: se debe medir la probabilidad que un riesgo produzca una pérdida con los controles actuales y con qué frecuencia puede ocurrir.
- ✓ Las consecuencias-severidad o impacto: determinar qué tan grande puede ser la pérdida producida por el riesgo con los controles actuales.

La medición del nivel riesgo puede analizarse de tres maneras:

- ✓ Análisis cualitativo: se utilizan palabras para describir los posibles impactos y las probabilidades de que ocurran tales impactos.
- ✓ Análisis semi-cuantitativo: en este análisis las escalas cualitativas y cuantitativas se dan en valores, donde se busca obtener una clasificación de los riesgos según su impacto y su probabilidad de ocurrir. Una herramienta útil que se puede utilizar para éste tipo de análisis es una matriz de riesgo.
- ✓ Análisis cuantitativo: se utilizan valores numéricos tanto para los impactos como para la posibilidad. La calidad del análisis depende de la exactitud y la cabalidad de los valores numéricos. (ISO 31000:2009)

c) **Control y mitigación:** es la etapa que busca asegurar que las políticas, límites y procedimientos establecidos para el tratamiento y mitigación de los riesgos son apropiadamente tomados y ejecutados. (Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador, 2011)

El tratamiento de los riesgos consiste en seleccionar y aplicar una o más opciones para modificar los riesgos.

- d) **“Monitoreo y comunicación:** Es la etapa que da seguimiento sistemático y permanente a las exposiciones de riesgo y de los resultados de las acciones adoptadas. Estos sistemas deberán asegurar una revisión periódica y objetiva de las posiciones de riesgos y la generación de información suficiente, para apoyar los procesos de toma de decisiones”.
- (Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador, 2011)

Se debe monitorear los riesgos, la eficacia del tratamiento de los riesgos y las estrategias que se establecen para el control adecuado de los riesgos. Se debe realizar un seguimiento continuo mediante la supervisión y observación con el fin de determinar el cambio de nivel de rendimiento requerido o esperado. (ISO 31000:2009)

El monitoreo comprende algunas responsabilidades, las cuales son:

- ✓ Verificar que los controles son eficientes y eficaces tanto en el diseño y el funcionamiento.
- ✓ Obtener más información para mejorar la evaluación de los riesgos.
- ✓ Analizar y aprender las lecciones de los acontecimientos, los cambios, tendencias, éxitos y fracasos.
- ✓ Identificar los riesgos emergentes.

Es importante comunicar los resultados del monitoreo de los riesgos con las partes interesadas (internas o externas) para mejorar la toma de decisiones. La comunicación debe

realizarse en una etapa temprana para que sea oportuna. Dicha comunicación debe abordar temas relacionados con el propio riesgo, sus causas, sus consecuencias o impacto (si se conoce) y las medidas que se adoptarán para tratarlo. (ISO 31000:2009)

## **Riesgo y Gestión de Riesgo**

### **a) Definición de Riesgo**

El riesgo es la probabilidad de que una o varias amenazas se conviertan en un caos. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, pueden no representar un peligro, pero si se aglutinan, se convierte en un riesgo, o sea, en la posibilidad de que ocurra una ruina. Se refiere a la posibilidad de daño o fracaso bajo determinadas circunstancias.

Desde el punto de vista industrial existen innumerables riesgos, generados tanto por el entorno como por el desarrollo de sus actividades, el riesgo del entorno comprende elementos como el país donde está ubicada la industria, así como el riesgo asociado con la naturaleza. Los riesgos generados por la industria pueden afectar los procesos, recursos físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales. (Gaitán, 2007)

Riesgos existen en cualquier negocio, sea cual sea el sector en el que se desarrolla su actividad y sea cual sea su tamaño, son unos elementos inherentes a ellos. La gestión de riesgo supone identificar la probabilidad de que una o varias amenazas se conviertan en desastre o fracaso. La correcta gestión del riesgo hace que sus efectos se vean mitigados y sus consecuencias no sean tan adversas como lo serían si el riesgo no se gestionase.

Considerando que todos los procesos de una organización están expuestos a riesgos, y siendo el sistema de gestión de la calidad un proceso más, no dejará de estar expuesto a ellos, eliminar por completo el riesgo de una organización no es posible, es necesario encontrar el equilibrio entre los esfuerzos invertidos en su gestión y el riesgo residual que no queda. Para la identificación de los riesgos, la mayoría de negocios comparten una serie de vulnerabilidades comunes y contienen otros específicos de su organización. Inicialmente se ocurre pensar en los siguientes:

- Pérdidas provocadas por interrupción de la actividad del negocio: La actividad de éstos puede verse detenida por numerosos accidentes o incidentes, como por ejemplo un incendio o una inundación. En este caso la empresa no solo deja de vender sus productos o servicios, sino que también pierde bienes como equipos, maquinarias o instalaciones como los que contaba para satisfacer al cliente.
- Pérdidas de propiedad. Una organización puede perder propiedades debido a actos delictivos o por cualquier daño físico acontecido.
- Pérdidas de personal clave. Una organización puede perder un empleado relevante por muerte, discapacidad o enfermedad, lo que implicaría unos costes económicos elevados. Otro ejemplo puede ser una persona que deja su puesto actual de trabajo para irse a otro lugar, si se trata de una persona clave en la entidad las consecuencias pueden tener un impacto negativo.
- Pérdidas por responsabilidad. En este caso se habla de responsabilidad legal por haber causado daños y perjuicios a los demás.

- Daños ocasionados en los trabajadores, si un trabajador sufre un accidente durante el desempeño de sus funciones la empresa tendrá que afrontar unos costes que dependerán de la magnitud de la lesión. (Excelencia, 2014)

Si se ajusta en el sistema de gestión de calidad ISO 9001 se pueden identificar riesgos como:

- Uso de documentación obsoleta
- Duplicidad en tareas o actividades
- No detectar todas las no conformidades que se están produciendo
- Desconocimiento sobre los procedimientos de trabajo
- Gestión de la documentación excesivamente burocrática
- Planes de formación deficientes
- Auditorías internas del sistema de gestión no eficaces
- La metodología para evaluar la satisfacción de los clientes no sea la más adecuada
- Los indicadores no aporten información sobre la eficacia y eficiencia de los procesos
- Incumplimiento de los objetivos del sistema de gestión de calidad por falta de recursos.

También existen riesgos diferentes asociados con el establecimiento, implementación, monitoreo, revisión y mejora de un programa de auditoría, que pueden afectar el logro de sus objetivos. La persona que gestiona el programa debería considerarlos para su desarrollo. Estos pueden estar asociados con lo siguiente:

- ✓ Planeación; ejemplo falla para establecer objetivos de auditoría relevantes y para determinar el alcance del programa de auditoría;
- ✓ Recursos; ejemplo no permitir tiempo suficiente para desarrollar el programa de auditoría o para llevarlas a cabo;
- ✓ Selección del equipo auditor; ejemplo, el equipo no tiene la competencia colectiva para llevar a cabo auditorías de manera efectiva;
- ✓ Implementación, ejemplo comunicación inefectiva del programa de auditoría;
- ✓ Registros de control, falla para proteger adecuadamente los registros de auditoría que demuestren la efectividad del programa de auditoría.
- ✓ Monitoreo, revisión y mejora del programa de auditoría, ejemplo monitoreo inefectivo de los resultados del programa de auditoría.

## **b) Gestión de Riesgo**

Se centra especialmente en lo estratégico, que son las amenazas y las oportunidades, de tal manera que existe una vinculación entre el enfoque basado en el riesgo y el desempeño de los procesos. Se reconoce como factor necesario para aplicar el enfoque, la flexibilidad necesaria para considerar los diferentes tipos de procesos y actividades, por lo que los diferentes grados de riesgos y oportunidades se pueden utilizar para cumplir los objetivos marcados por la organización.

Se debe ejecutar durante la planificación del sistema de gestión de la calidad y los procesos realizados, cuando la empresa identifica los riesgos y oportunidades en cada proceso una serie de acciones para llegar a los resultados esperados y definir las acciones necesarias para clasificarlos y conseguir las oportunidades, por lo que se vuelve de vital importancia que las entidades establezcan las medidas que crea necesarias y desarrolle un enfoque basado en riesgo, la cual en forma general y desde el punto de vista global, se asocian una secuencia de actividades presentadas a continuación:

- Identificar los riesgos y las oportunidades de la que dispone la empresa
- Analizar y priorizar los diferentes riesgos y las oportunidades según vayan siendo detectadas
- Planificar las acciones para hacer frente a los riesgos, ya que se debe de identificar como se eliminan los riesgos si son evitables, y en el caso de que no, cómo se pueden reducir. En función de las oportunidades, se deben estudiar para incrementar su impacto además de la posibilidad de que sucedan con más asiduidad.
- Implementar un plan de actuación, se establecen las medidas que mejor se adecuen, y
- Verificar, la eficacia de las acciones. (Landino, 2015)

## Principales tipos de riesgos empresariales.

Los riesgos están presentes en cualquier actividad, algunos implican un mayor o menor nivel de incidencia sobre las empresas. Una primera clasificación de los riesgos puede hacerse en los siguientes términos según el tipo de “actividad”:

- a) **Sistemático:** Se refiere aquellos riesgos que están presentes en un sistema económico o en un mercado en su conjunto. Sus consecuencias pueden aquejar a la totalidad del conglomerado comercial, como sucede, por ejemplo: con las crisis económicas de gran envergadura y de las cuales ninguna compañía puede sustraerse.
- b) **No Sistemático:** Son los riesgos que se derivan de la gestión financiera y administrativa de cada empresa. Es decir, en este caso lo que falla es una compañía en concreto y no el conjunto del mercado o escenario comercial.

Los riesgos también pueden definirse en función de su “naturaleza”. De hecho, es la manera más extendida a la hora de clasificarlos. Queda claro que un riesgo de tipo legal o jurídico no debe tener la misma gestión que otro de tipo económico. La clasificación de los riesgos quedaría de la siguiente manera:

- a) **Financieros:** Aquellos relacionados con la gestión financiera de las empresas. Es decir, aquellas transacciones y demás elementos que tienen influencia en las finanzas, inversión, diversificación, expansión, entre otros. Es posible distinguir en esta categoría algunos tipos:
  - ✓ Riesgo de crédito.
  - ✓ Riesgo de tasas de interés.

- ✓ Riesgo de mercado.
- ✓ Riesgo de gestión.
- ✓ Riesgo de liquidez.
- ✓ Riesgo de cambio.

- b) **Económicos:** Se refiere a los riesgos asociados a la actividad económica, ya sean de tipo interno o externo. En primer lugar, hablamos de las pérdidas que puede sufrir una organización debido a decisiones tomadas en su interior. En segundo, eventos cuyo origen es externo. Para diferenciarlo del ítem anterior, es preciso señalar que el riesgo económico afecta básicamente a los beneficios monetarios de las empresas, mientras que los financieros tienen que ver con todos los bienes que tengan las organizaciones a su disposición.
- c) **Ambientales:** Son aquellos a los que las empresas están expuestas cuando el entorno en el que operan es especialmente hostil o puede llegar a serlo. Hay dos causas básicas: naturales o sociales. En el primer punto se mencionan elementos como la temperatura, la altitud, la presión, las fallas geológicas, entre otros. En segundo, cuestiones como los niveles de violencia y la desigualdad, lo cierto es que son riesgos que no dependen de las empresas, por tanto, su gestión requiere de planes preventivos más eficaces.
- d) **Riesgos políticos:** Este puede derivarse de cualquier circunstancia política del entorno en el que operen las empresas. Hay de dos tipos: gubernamentales, legales y extralegales. El primer caso engloba todos aquellos que son el resultado de acciones que han sido llevadas a cabo por las instituciones del lugar, por ejemplo, un cambio de gobierno o una

modificación en las políticas comerciales. En segundo caso, se sitúan actos al margen de la ley como acciones terroristas, revoluciones o sabotajes.

### **Proceso de la ISO 31000**

“El proceso de gestión de riesgo debería ser una parte integral de la gestión y estar adaptado al proceso de negocio de la organización, recogiendo la cultura y prácticas” Siguiendo el enfoque de trabajo de la Norma ISO 31000, el elemento clave citado como el proceso de gestión de riesgos tiene tres etapas.

#### **Establecimiento del contexto:**

1. Definición de objetivos y metas de las actividades.
2. Definición de métodos utilizados en la evaluación de riesgos.
3. Concretar la forma y el rendimiento cómo se evaluará el nivel de eficacia en la gestión de riesgo.
4. Establecer responsables en el proceso de gestión de riesgo.
5. Reconocer la relación con otros posibles proyectos.

#### **Evaluación o valoración del riesgo.**

1. Identificación de los riesgos: hacer una lista de riesgos puedan ayudar a mejorar, prevenir, crear el logro de los objetivos.
2. Análisis de riesgo: se consideran las causas y fuentes de riesgo, las consecuencias del riesgo se podrán determinar con los resultados del modelo del análisis.
3. Evaluación de los riesgos: determinar qué riesgos se deben tratar y tener prioridad. Las decisiones de tratamiento se toman de acuerdo a las políticas, las normas.

## **Tratamiento de los riesgos**

1. Se enfoca en seleccionar en una o más opciones de variación de riesgos, y en ejecutar dichas opciones:

- ✓ Prevenir el riesgo (decidiendo no seguir con la tarea que lo motivo).
- ✓ Aceptar el riesgo o incrementarlo (en caso de una oportunidad).
- ✓ Quitar las fuentes del riesgo.
- ✓ Cambiar las posibilidades de ocurrencia (transfiriendo o mitigándolo) Aceptar el riesgo conjunto (con otras partes).
- ✓ El proceso para administrar riesgos se acaba con la interrelación de todas las fases mencionadas con la comunicación y consultas, desde una perspectiva, y el control y revisión desde otra.

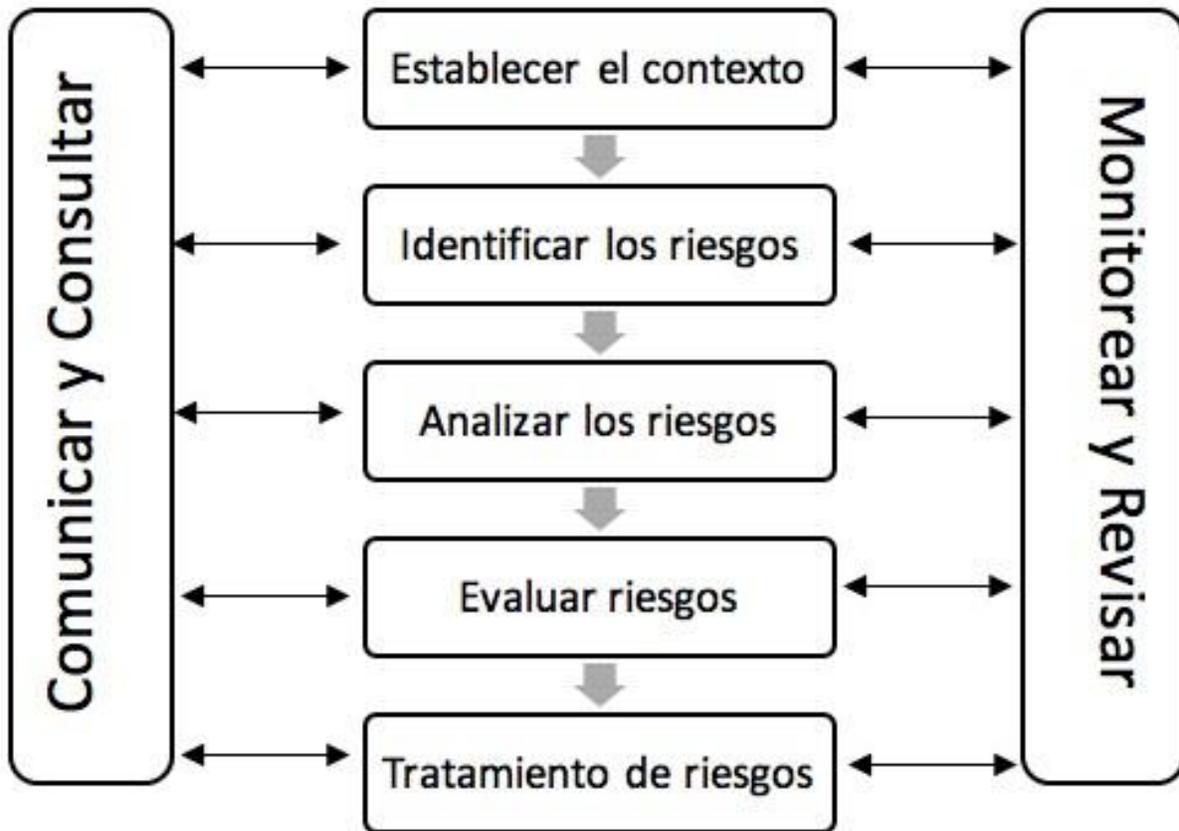
## **Comunicación y consulta**

1. Con las partes envueltas en la totalidad de fases del proceso.
2. Reconocimiento de procesos y partes involucradas.
3. Ayuda a poder establecer un buen contexto.
4. Da garantía para que los intereses de las partes interesadas sean entendidas. Garantiza que los riesgos estén identificados de manera adecuada.

## **Monitoreo y revisión**

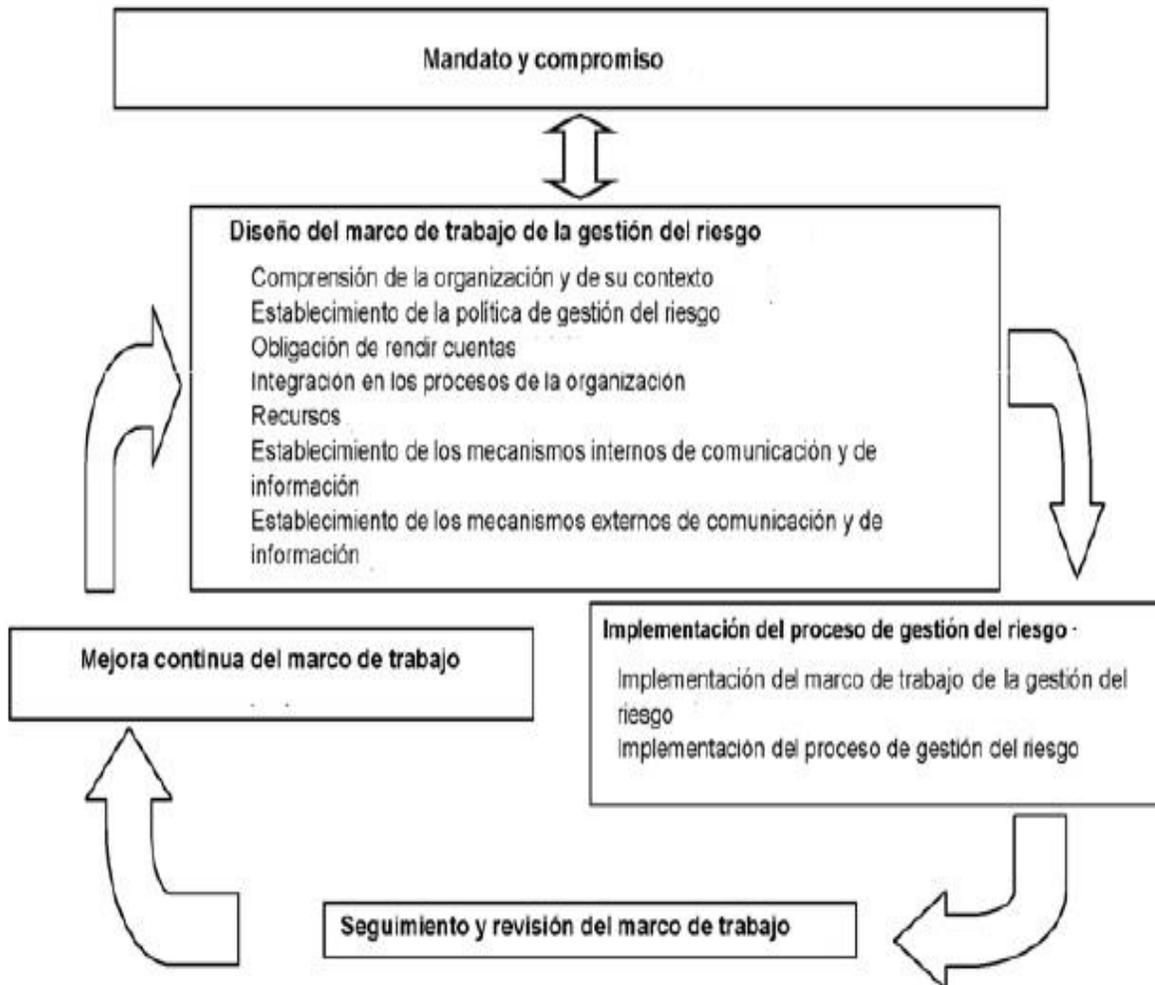
1. Dar garantizados controles efectivos (monitoreo del desempeño y obtención de datos adicionales que mejoren la valuación del riesgo)
2. Estudiar sucesos, cambios, tendencias, logros y fracasos.
3. Identificar las variaciones del contexto, tanto dentro como fuera y estar alertas ante ellos.
4. Identificar nuevos riesgos emergentes
5. Poder lograr una identificación de otros riesgos. (Castro, 2010)

*Figura 2 Proceso de la gestión de riesgo ISO 31000:2009*



Fuente: Castro M. (2010), (p.3), El Nuevo Estándar ISO para la gestión de riesgos.

**Figura 3 Estructura para la gestión de riesgo**



Fuente: [www.isaca.org.uy](http://www.isaca.org.uy)

### **3. CAPITULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El método que se utilizó, fue el hipotético deductivo, el cual consistió en realizar observaciones de un caso en particular para la identificación del problema, evaluando el impacto de la problemática, y que al mismo tiempo sirvió para establecer la teoría que permitió formular una hipótesis, la cual al operarse y construir sus variables se pudo deducir las causas y evaluar sus efectos incluyendo el desarrollo de un caso práctico encaminado a la creación de un modelo de gestión de riesgos enfocado para evaluar la calidad en los procesos de captación de ahorros y otorgamiento de créditos.

#### **3.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL**

##### **3.2.1 Espacial**

El estudio se realizó en las asociaciones cooperativas ubicadas en el departamento de San Vicente, que se dedican a la prestación de servicios de captación de ahorros y otorgamiento de créditos.

##### **3.2.2 Temporal**

El periodo que estuvo sujeto a investigación fue del 01 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2016, esto, porque desde el año 2015 se identifica la problemática en la unidad de análisis, debido a que en dicho año hubo una actualización de la norma ISO 9001, y fue también en ese momento que se contrató a la persona encargada de realizar las auditorías de calidad.

### **3.3 SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIO.**

#### **3.3.1 Unidad de análisis.**

Se consideró como unidad de análisis en la investigación los auditores de calidad o de riesgos, así como también los gerentes de las cooperativas de que se dedican a prestar servicios de captación de ahorros y otorgamiento de créditos, ubicadas en el departamento de San Vicente.

#### **3.3.2 Población y marco muestral**

El universo de la investigación fue representado por las seis asociaciones cooperativas que prestan el servicio de ahorro y crédito en San Vicente. De acuerdo a la tabla de distribución geográfica y porcentual de las asociaciones cooperativas activas a nivel nacional al 31 de mayo de 2017. (INSAFOCOOP, Informe de Rendición de Cuentas, 2017) . Tomando en cuenta que el universo es menor a treinta elementos, no fue necesario calcular una muestra, por lo tanto, el estudio se realizó con las seis asociaciones cooperativas. (Ver figura 4)

*Figura 4 Distribución geográfica y porcentual de las asociaciones cooperativas activas a nivel nacional al 31 de mayo de 2017*

DEPTO.	AHORRO Y CRED.	APROV.	EDUCACION	TRANSP.	CONSUMO	PROD. INDUS.	AGRO. IND.	PROD. ARTESANAL	PROD. AGROP.	VIVIENDA	COMERC.	SEGUROS	PROFES	FEDERC.	CONFEDERC.	TOTAL	%
SANTAANA	20	13		8	3	4		1			16		2			67	5.80
AHUACHAPAN	6	13		9	2	1	2	1			6					40	3.46
SONSONATE	17	10		7	1	6	5	1		2	6					55	4.76
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>162</b>	<b>14.03</b>
SAN SALVADOR	253	51		39	7	16	11	8		15	22	1	12	9	1	445	38.53
LA LIBERTAD	66	19		16	2	5	6	4		1	7		1			127	11.00
CHALATENANGO	10	4		5	1	2	5	5	1	2	8		1			44	3.81
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>329</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>616</b>	<b>53.33</b>
CUSCATLAN	16	6		5		2	6	1	1	1	4					42	3.64
LA PAZ	23	12	1	17			2	1		1	4		1			62	5.37
SAN VICENTE	6	11		8		1	3	2		4	5					40	3.46
CABAÑAS	8	5		5	1	1	2	4		1	6					33	2.86
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>177</b>	<b>15.32</b>
SAN MIGUEL	35	5		10		2	1	2			19		2			76	6.58
USulután	10	6		3		2				1	15		1			38	3.29
MORAZAN	11	7		8	1	1		1			26					55	4.76
LA UNION	7	8		2				4			10					31	2.68
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>200</b>	<b>17.32</b>
<b>TOTALES</b>	<b>488</b>	<b>170</b>	<b>1</b>	<b>142</b>	<b>18</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>35</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>154</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1155</b>	<b>100.00</b>
<b>%</b>	<b>42.25</b>	<b>14.72</b>	<b>0.09</b>	<b>12.29</b>	<b>1.56</b>	<b>3.72</b>	<b>3.72</b>	<b>3.03</b>	<b>0.17</b>	<b>2.42</b>	<b>13.33</b>	<b>0.09</b>	<b>1.73</b>	<b>0.78</b>	<b>0.09</b>		

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas, junio 2016 a mayo 2017 del INSAFOCOOP

**Tabla 8 Listado de asociaciones cooperativas en el departamento de San Vicente**

N°	NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA
1	Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Doctor José Antonio Ruiz, de R.L. (ACODJAR, DE R.L.)
2	Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito El Roble, de R.L. (ACOASMI, DE R.L.)
3	Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo del Ingenio Jiboa, de R.L. (ACO-INJIBOA, DE R.L.)
4	De Ahorro y Crédito Visionaria. De R.L. (BANCOVI DE R.L.)
5	Asociación Cooperativas de Aprovisionamiento Agropecuario, Ahorro, Crédito y Consumo de San Sebastián, de R.L. (ACAASS, DE R.L.)
6	De Producción Agroindustrial, Aprovisionamiento, Comercialización, Ahorro y Crédito de Producción de Dulce de Panela del Valle de Jiboa, de R.L. (ACOPANELA DE R.L.)

Fuente: Tomado de la nómina de asociaciones cooperativas de la oficina regional paracentral de INSAFOCOOP, San Vicente.

### 3.3.3 Variables e indicadores.

#### Variable independiente:

Aplicación de un modelo de gestión para evaluar los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito basado en ISO 31000.

#### Variable dependiente:

Establecimiento de procedimientos específicos para la oportuna identificación y mitigación de los riesgos.

#### Indicador independiente.

- ✓ Aplicación de la ISO 31000:2009 en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.
- ✓ Evaluación de los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito que proporciona la asociación cooperativa.
- ✓ Determinación de las deficiencias en los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito.

- ✓ Establecimiento de responsabilidades y funciones para la persona encargada de realizar los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito.
- ✓ Facilidad en la comprensión de las mejoras en los procesos.

### **Indicador dependiente**

- ✓ Cumplimiento de las responsabilidades y funciones en los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de créditos.

## **3.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS.**

### **3.4.1 Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información.**

Para obtener la información que fue necesaria para el desarrollo de la investigación fue necesario aplicar técnicas de campo y documental, las cuales se dan a conocer a continuación:

- ✓ **Técnica de campo: entrevista.**

Para el estudio de la investigación se utilizó la técnica de la entrevista, la cual fue esencial para la recolección de la información.

Por medio de ésta técnica se obtuvo información de las diferentes asociaciones cooperativas que fueron objeto de estudio en ésta investigación, dicha información contribuyó para determinar el comportamiento de la problemática, así como su posible solución.

- ✓ **Técnica documental.**

Ésta técnica fue el marco de referencia en la investigación para el análisis bibliográfico de la información, los cuales son:

- ISO 31000;2009
- Leyes y reglamentos asociados con las asociaciones cooperativas.
- Información alojada en la página web del INSAFOCOOP.

### **3.4.2 Instrumentos de medición.**

#### **✓ Guía de preguntas.**

La guía de preguntas fue el instrumento de la técnica de la entrevista por medio del cual se logró identificar la problemática y la situación actual de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito del departamento de San Vicente, y que sirvió para poder plantear la solución respectiva a dicho problema.

### **3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

Después de haber obtenido la información por medio de la técnica e instrumento de recolección de datos mencionado anteriormente (entrevista y guía de entrevista), se procedió a procesar la información para su respectivo análisis. La herramienta utilizada para el procesamiento de los datos es Microsoft Office Word, mediante el cual los datos recolectados se presentan en una tabla, ordenados por cada una de las interrogantes de la guía de entrevista para un mejor análisis (Ver tabla 9)



### 3.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

#### 3.7.1 Tabulación y análisis de resultados.

Debido a la cantidad de la población en estudio por la delimitación espacial, solo se utilizó la técnica y el instrumento de la entrevista para la recolección de datos, por lo que no resulta factible tabular los datos para su presentación y su respectivo análisis.

En este caso los datos recolectados se presentan en una tabla de manera ordenada por cada pregunta de la guía de entrevista, la cual se detalla a continuación:

*Tabla 9 Presentación de resultados*

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1.	¿La asociación cooperativa cuenta con políticas de captación de ahorros?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b> Sí</p> <p><b>Unidad de análisis 2:</b> Sí</p> <p><b>Unidad de análisis 3:</b> Sí pero no están escrita, son empíricas</p> <p><b>Unidad de análisis 4:</b> Si</p> <p><b>Unidad de análisis 5:</b> Si</p>	Conforme a las respuestas a la pregunta número 1, las asociaciones cooperativas cuentan con políticas para la captación de ahorros a los asociados
2.	¿Cuáles son las políticas captación de ahorro? Mencione las principales.	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la persona sea asociada, si no lo es, se hace el proceso de socio.</li> <li>• La tasa de interés está por encima del promedio de la tasa de interés bancaria para que la cooperativa sea atractiva a los asociados.</li> <li>• Incentivar el ahorro a los asociados, se aplica un ahorro obligatorio a los asociados desean ahorrar.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser asociado.</li> <li>• La tasa de interés que se le aplicará al ahorro.</li> <li>• Las tasas por plazos.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser asociado</li> <li>• Respetar tasas de interés al</li> </ul>	De acuerdo a las respuestas de la pregunta número 2, las asociaciones cooperativas coinciden en las política que para captar ahorros deben ser solo por personas asociadas o aspirantes a asociarse y convenir la tasa de interés

momento de pagar intereses

**Unidad de análisis 4:**

- La tasa de interés a negociar
- Debe ser asociado

**Unidad de análisis 5:**

- Debe ser asociado
- Se establece la tasa de interés dependiendo del tipo de ahorro

3.	¿Cuáles son los requisitos legales para poder ostentar la categoría de asociado según la ley vigente que regula sus operaciones?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar una capacitación sobre cooperativismo.</li> <li>• Presentar DUI Y NIT vigentes.</li> <li>• Presentar un recibo de agua y luz para conocer el domicilio.</li> <li>• Presentar una constancia de salario.</li> <li>• Cancelar la primera cuota de \$2.86 y apertura una cuenta de ahorro a la vista con \$1.</li> <li>• Tener la recomendación de dos asociados de la cooperativa.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar una charla informativa a los aspirantes, haciendo mención de sus derechos y las obligaciones como asociado.</li> <li>• Se apertura la cuenta.</li> <li>• Se registra en el folio de ingreso de asociado.</li> <li>• Se extiende una libreta de ahorros.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Según la ley desde 16 años se puede asociar, pero se asocia desde los 18 años</li> <li>• Presentar DUI, NIT</li> <li>• Llenar la solicitud de asociado</li> <li>• Dar una capacitación de cooperativismo, aunque se hace posterior a asociarse porque no hay muchos asociados para dar la charla</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir charla informativa</li> <li>• Se llena la solicitud de asociado</li> <li>• Se registra en el folio de ingreso de</li> </ul>	En consideración con las respuestas anteriores, se determina que los requisitos legales para ser asociado son, ser mayor de 16 años, en caso de ser mayor de edad, presentar documentos personales, el solicitante debe llenar la solicitud de asociado, recibir una charla informativa sobre los beneficios del cooperativismo, debe quedar registrado en el folio de asociado
----	--	--	---

		<p>asociado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser mayor de 16 años de edad</li> <li>• Presentar DUI y NIT vigente</li> <li>• Apertura de la cuenta</li> <li>• Se apertura la cuenta con \$15</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar la solicitud de asociado</li> <li>• Recibir charla informativa</li> <li>• Se registra en el folio de ingreso de asociado</li> <li>• Ser mayor de 16 años</li> <li>• Presentar DUI y NIT vigente</li> </ul>	
4.	¿Qué planes de ahorros se ofrecen a los asociados y cuál es el que más se solicita?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro a la vista.</li> <li>• Ahorro a plazo.</li> <li>• Ahorro simultaneo.</li> <li>• Ahorro obligatorio.</li> <li>• Ahorro navideño.</li> <li>• Ahorro escolar</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro a la vista.</li> <li>• Ahorro de depósitos a plazos.</li> <li>• Ahorro programado.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro a la vista (más solicitado)</li> <li>• Ahorro navideño</li> <li>• Ahorro infantil</li> <li>• Ahorro programado</li> <li>• Ahorro a plazo fijo (un año normalmente)</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro a la vista</li> <li>• Ahorro a plazo fijo</li> <li>• Ahorro infantil</li> <li>• Ahorro navideño</li> <li>• Ahorro programado</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro a la vista</li> <li>• Ahorro a plazos</li> <li>• Ahorro simultanea</li> <li>• Ahorro navideño</li> </ul>	De conformidad con las respuestas a la pregunta anterior, las cooperativas coinciden en que el ahorro que entre los ahorros que más demandan los asociados son: ahorro a la vista y ahorro a plazos

5.	¿Quién es el encargado de verificar el cumplimiento de cada uno de los procesos relacionados con la captación de ahorros?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente.</li> <li>• La oficial de cumplimiento.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerencia de mercadeo.</li> <li>• La unidad de riesgo.</li> <li>• El auditor interno</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de la unidad de centro financiero</li> <li>• El oficial de cumplimiento</li> <li>• El contador, por cualquier anomalía</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente de operaciones</li> <li>• La unidad de cumplimiento</li> <li>• Auditoría interna</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente</li> <li>• El oficial de cumplimiento</li> </ul>	Se puede determinar que las personas responsables de verificar el cumplimiento de los procedimientos relacionados con la captación de ahorros son: El gerente, oficialía de cumplimiento y auditoría interna
6.	¿Se cumplen los requisitos para ser asociado de acuerdo con la Ley General de Asociaciones Cooperativas? Si la respuesta es “NO” ¿por qué?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b> Sí, si no se cumplen los requisitos en un año, termina el proceso de aspirante a asociado y se cierra la cuenta. Aunque hay algunos casos que no se ha hecho</p> <p><b>Unidad de análisis 2:</b> Sí, porque no hay ninguna persona que tenga ahorros sin ser asociado.</p> <p><b>Unidad de análisis 3:</b> Sí, todo pasa por aprobación del consejo, no se maneja la opción de ser aspirante a asociado por lo complicado del control de aspirantes</p> <p><b>Unidad de análisis 4:</b> Si, porque todo el que desee tener ahorros debe ser asociado</p> <p><b>Unidad de análisis 5:</b> Si, porque después de un año si no se asocian los ahorrantes se devuelven los ahorros</p>	Se puede determinar que en todas las cooperativas entrevistadas se cumplen los requisitos legales para que ser asociado
7.	¿Cuánto es el tiempo estimado de duración del proceso para obtener la categoría de asociado?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b> 5 días, después de haber escuchado el curso sobre cooperativismo.</p>	De acuerdo a la respuesta a la pregunta anterior, se determina que el plazo estimado para que los

		<p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media hora.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 días</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una hora</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 días a partir de la fecha de solicitud</li> </ul>	<p>aspirantes puedan tener la categoría de asociado varía desde media hora hasta 8 días, si incluye que debe escuchar el curso sobre cooperativismo</p>
8.	<p>¿Cuáles son los riesgos que existen en las operaciones de captación de ahorros?</p>	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El lavado de dinero.</li> <li>• Uso indebido de los recursos, captar muchos ahorros y no colar los suficientes créditos</li> <li>• Ser sujetos de asalto.</li> <li>• Riesgo de imagen.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La descapitalización de la cartera de ahorros.</li> <li>• El lavado de dinero.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontrol de la liquidez y no poder pagar los retiros de los ahorros</li> <li>• No se cuenta con un depósito de garantía</li> <li>• Lavado de dinero</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descapitalización de la cartera de ahorros</li> <li>• Lavado de dinero</li> <li>• Riesgo reputacional</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descapitalización de la cartera de ahorros</li> <li>• Lavado de dinero</li> <li>• Riesgo reputacional</li> </ul>	<p>En consideración a la pregunta anterior, se determina que los riesgos más existentes en los procesos de captación de ahorros son los siguientes: El riesgo de lavado de dinero, el riesgo de descapitalización y riesgo reputacional</p>
9.	<p>¿La asociación cooperativa ha experimentado riesgos</p>	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas manifiestan que se ha tomado dinero de su cuenta.</li> </ul>	<p>De acuerdo a las respuestas a las unidades de análisis, los riesgos que la mayoría</p>

	relacionados con la captación de ahorros? Si la respuesta es afirmativa, mencione cuales.	<p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar depósitos a plazos con tasas de interés mayor a la permitida en la política.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de lavado de dinero, en el cuál se informó a la fiscalía por una operación sospechosa pero no pasó a mayor gravedad</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de lavado de dinero</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de lavado de dinero</li> </ul>	ha experimentado es el riesgo del lavado de dinero
10.	En caso de no cumplimiento, ¿Cuáles son las sanciones por no cumplir con los requisitos que establece la Ley General de Asociaciones Cooperativas para captar ahorros de los asociados?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b> Son sanciones económicas en salarios mínimos, depende de la entidad que sancione</p> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La ley obliga a devolver los ahorros.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desconoce si hay sanciones</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Devolución de los ahorros</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Devolución de los ahorros</li> </ul>	De acuerdo con las respuestas a la pregunta anterior, las unidades de análisis manifiestan que no hay sanción por el incumplimiento a los requisitos legales para captar ahorros, pero que después de un año si las personas ahorrantes no deciden asociarse se les devuelven sus ahorros
11.	¿La asociación cooperativa cuenta con políticas de otorgamiento de crédito?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b> Sí</p> <p><b>Unidad de análisis 2:</b> Sí</p> <p><b>Unidad de análisis 3:</b> Sí</p> <p><b>Unidad de análisis 4:</b> Si</p> <p><b>Unidad de análisis 5:</b> Si</p>	Se puede determinar que las unidades de análisis cuentan políticas para el otorgamiento de créditos
12.	¿Cuáles son las políticas de otorgamiento de créditos? Mencione algunas.	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Que la persona demandante sea asociada.</li> <li>Que cumpla con la precalificación crediticia.</li> </ul>	De acuerdo con las respuestas a la pregunta anterior, las unidades de análisis coinciden en las siguientes políticas para

- Definir el monto del crédito.

otorgar créditos:

Que las personas aspirantes sean asociados, se deben regular y acordar las condiciones, plazos y la tasa de interés para el otorgamiento, acordar el tipo de garantía del crédito, los asociados deben presentar la documentación e información requerida

#### Unidad de análisis 2:

- Regular las condiciones para el otorgamiento de los créditos
- Requisitos que deben cumplir los empleados públicos y privados
- Requisitos que deben cumplir las empresas
- Los fiadores que son calificados
- Se regula nivel de endeudamiento
- Estabilidad laboral

#### Unidad de análisis 3:

- En el crédito agrícola, si el crédito es menor a \$1,000 no hay garantía hipotecaria, solo se pide en depósito la escritura original del bien
- Presentar DUI, NIT, recibo de agua y luz, constancia de empleado, que fiador llene los requisitos

#### Unidad de análisis 4:

- Establecer la tasa de interés
- Definir el tipo de crédito
- Definir las garantías del crédito
- Establecer el plazo del crédito

#### Unidad de análisis 5:

- Se define el tipo de crédito
- Se establece la tasa de interés
- Se definen las garantías del crédito

13.	¿Cuáles son los procedimientos para el otorgamiento de créditos?	<b>Unidad de análisis 1:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona debe ser entrevistada por el promotor de crédito.</li> <li>• Definir el monto, plazo, línea y garantía.</li> <li>• Cumplir con los requisitos establecidos.</li> <li>• El promotor hace un estudio para verificar la veracidad y las condiciones de la información y llena la solicitud de crédito y hace el dictamen.</li> <li>• El dictamen es remitido a los tres niveles competentes, nivel gerencial, comité de crédito y</li> </ul>	De acuerdo a las respuestas proporcionadas por las unidades de análisis se determina que los procedimientos que más aplican para otorgamiento de créditos son los siguientes: La persona interesada debe llenar una solicitud de crédito, presentar documentación requerida, establecimiento de las garantías a presentar, las empresas deben presentar estados financieros
-----	--	--	--

		<p>consejo de administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el monto a ser aprobado y el plazo de aprobación.</li> <li>• Realizar el desembolso, ya sea en efectivo o con cheque.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona interesada presenta una constancia de salario.</li> <li>• Las empresas interesadas deben presentar declaraciones de IVA, estados financieros.</li> <li>• Si es un negocio pequeño se realiza una evaluación.</li> <li>• Se determina la capacidad de pago de los demandantes.</li> <li>• Cuando se determina que el demandante aplica al crédito se le piden recibo de luz, agua, DUI, NIT.</li> <li>• El demandante llena la solicitud de ella y del fiador si aplica.</li> <li>• Se somete a aprobación del comité de crédito, ya sea por la gerencia o por el comité de crédito.</li> <li>• Se realiza el desembolso.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar solicitud de crédito</li> <li>• Presentar toda documentación requerida en las políticas, por ejemplo, si hay garantía hipotecaria presentar escritura, certificación extractada etc.</li> <li>• Se hacen observaciones para que se corrija algún error o documentación antes de pasar a consejo, comité de crédito o gerencia</li> <li>• Dependiendo del monto lo tiene que aprobar el consejo de administración, comité de crédito, la gerencia, pero en el comité de crédito siempre pasa, aunque lo haya aprobado y otorgado la gerencia porque debe levantar un acta</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar la solicitud de crédito</li> <li>• Presentar la documentación</li> </ul>	<p>firmados y auditados y el respectivo informe de auditoría, presentar declaraciones de IVA, realizar una evaluación de las garantías, análisis de la viabilidad y otorgamiento del crédito</p>
--	--	---	--

		<p>requerida</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas deben presentar estados financieros e informe de auditoría</li> <li>• Lista de accionistas</li> <li>• Escritura de constitución</li> <li>• Credenciales de Junta de Vigilancia</li> <li>• Establecer las garantías</li> <li>• Firma del contrato del crédito</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerir información del crédito</li> <li>• Llenar solicitud del crédito</li> <li>• Establecer plazos del crédito</li> <li>• Establecer la tasa de interés</li> <li>• Establecer las garantías del crédito</li> </ul>	
14.	¿Quién es el encargado de verificar el cumplimiento de cada uno de los procesos relacionados con el otorgamiento de créditos?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente.</li> <li>• Oficial de cumplimiento.</li> <li>• Promotor de procesos de créditos.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerencia.</li> <li>• El comité de crédito.</li> <li>• El auditor interno.</li> <li>• La unidad de riesgo.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de unidad de negocios</li> <li>• Gerente</li> <li>• El comité de crédito</li> <li>• Consejo de administración</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente</li> <li>• Oficial de cumplimiento</li> <li>• Auditor interno</li> <li>• Comité de crédito</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente</li> <li>• Oficial de cumplimiento</li> </ul>	Según las respuestas de las unidades de análisis se determina que las personas encargadas de verificar el cumplimiento de los procesos de otorgamiento de créditos en su mayoría son: El gerente, comité de crédito, oficial de cumplimiento y auditoría interna
15.	¿Cuánto es el tiempo estimado de duración del	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unidad de análisis 1:</b></li> <li>• Los créditos gerenciales se aprueban en 3 días en promedio.</li> <li>• Los créditos de comité se aprueban</li> </ul>	Se puede determinar según las respuestas de las unidades de análisis que el tiempo estimado para el

	<p>proceso de aprobación de un crédito?</p>	<p>en 8 días en promedio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los créditos que pasan al concejo de administración son resueltos en 15 días en promedio.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 3 a 5 días si son créditos de consumo o personal.</li> <li>• De 5 a 10 días si es un crédito con garantía hipotecaria.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 días para todos los créditos</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 3 a 4 días si el crédito es de consumo o personal</li> <li>• De 6 a 8 días si el crédito es con garantía hipotecaria</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 días aproximadamente dependiendo de la entrega de los documentos</li> </ul>	<p>otorgamiento de un crédito varía desde los 3 a 15 días dependiendo del tipo de crédito solicitado</p>
16.	<p>¿Cuáles son los créditos más solicitados por los asociados?</p>	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De consumo.</li> <li>• Crédito automático.</li> <li>• Crédito pecuario.</li> <li>• De vivienda.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo.</li> <li>• Hipotecaria.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De consumo</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito de consumo</li> <li>• Microcrédito</li> <li>• Crédito de empresa</li> <li>• Crédito de vivienda</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Microcréditos</li> <li>• Crédito de consumo</li> <li>• Crédito agrícola</li> </ul>	<p>Según las respuestas a las preguntas anteriores se determina que los tipos de créditos más solicitados por los asociados son los siguientes: De consumo, de ahorro, de vivienda y crédito hipotecario</p>

18.	¿Cuáles son los riesgos existentes en las operaciones de otorgamiento de créditos?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el crédito sea utilizado para lavar dinero.</li> <li>• La descapitalización por no pago.</li> <li>• El uso indebido de los créditos.</li> <li>• Riesgo de imagen.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constancias alteradas, tanto de deudores como de fiadores.</li> <li>• El riesgo de crédito.</li> <li>• El sobreendeudamiento del fiador y del deudor.</li> <li>• Que el fiador y el deudor salgan del país.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de impago</li> <li>• Riesgo de lavado de dinero</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de impago</li> <li>• Riesgo de descapitalización</li> <li>• Riesgo de lavado de dinero</li> <li>• Riesgo del sobreendeudamiento del fiador</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de impago</li> <li>• Riesgo de lavado de dinero</li> <li>• Riesgo de sobreendeudamiento por parte del solicitante</li> </ul>	<p>Conforme a las respuestas a las preguntas anteriores, se concluye que los riesgos existentes en las operaciones de otorgamiento de créditos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de lavado de dinero,</li> <li>- Riesgo del impago,</li> <li>- Riesgo de descapitalización y</li> <li>- Riesgo de sobreendeudamiento del solicitante y fiador</li> </ul>
19.	¿La asociación cooperativa ha experimentado riesgos relacionados con el otorgamiento de créditos? Si la respuesta es afirmativa, menciones cuales:	<p><b>Unidad de análisis 1:</b> Sí, han utilizado el crédito para otros fines a lo solicitado, la incobrabilidad de créditos</p> <p><b>Unidad de análisis 2:</b> Sí,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• el sobreendeudamiento.</li> <li>• que los empleados que tienen créditos dejan de laborar.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de impago</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de impago</li> </ul>	

**Unidad de análisis 5:**

- Riesgo de impago

20.	¿Cómo están definidos los límites de tasas de interés en el crédito?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los establecen de acuerdo con la Ley Contra la Usura.</li> <li>• Comparación con las tasas máximas emitidas por la SSF.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tasa de consumo al 13%.</li> <li>• La tasa de créditos hipotecarios 12%.</li> <li>• Tasas de créditos de emergencia al 12%.</li> <li>• La tasa para la línea de empleados y directivos al 8%.</li> </ul> <p>Son fijados en función de ingresos, costos y gastos.</p> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por debajo de las tasas de otras instituciones bancarias o cajas de crédito y cooperativas que están en el sector</li> <li>• Por debajo de las tasas del BCR</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son establecidos por la SSF</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son establecidos por debajo de las tasas de interés de los bancos comerciales</li> </ul>	Se determina que las tasas de interés en los créditos están definidos de acuerdo a la política de cada asociación cooperativa, algunas establecen tasas de interés más bajas que la de mercado, son establecidas por la SSF
21.	¿Cuál es la garantía con la que más opera la asociación cooperativa para otorgar créditos?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía fiduciaria.</li> <li>• Bienes sin desplazamiento.</li> <li>• Bienes inmuebles.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiadores.</li> <li>• Hipotecaria.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de descuento y garantía hipotecaria</li> <li>• La garantía fiduciaria que van en todos los créditos aunque tenga otra</li> </ul>	De acuerdo con las respuestas a las preguntas anteriores se determina que la garantías con las que más operan las cooperativas son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantía hipotecaria,</li> <li>- Garantía de descuento salarial,</li> <li>- Garantía fiduciaria y,</li> <li>- Garantía de bienes muebles</li> </ul>

garantía como orden de descuento

**Unidad de análisis 4:**

- Garantía hipotecaria
- Garantía de bienes sin desplazamiento
- Garantía fiduciaria
- Garantía de pignoración de las cuentas
- Orden de descuento salarial
- Orden de descuento del ISDEM

**Unidad de análisis 5:**

- Garantía fiduciaria
- Garantía de descuento salarial
- Garantía hipotecaria

22.	¿La asociación cooperativa evalúa los riesgos en los procesos de ahorro y crédito?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b> Sí</p> <p><b>Unidad de análisis 2:</b> Sí</p> <p><b>Unidad de análisis 3:</b> No, solo la parte de riesgo de liquidez</p> <p><b>Unidad de análisis 4:</b> Si</p> <p><b>Unidad de análisis 5:</b> Si</p>	De conformidad con las respuestas proporcionadas por las unidades de análisis, se determina que en su mayoría evalúa los riesgos en los procesos de ahorro y crédito
23.	¿Posee un modelo para gestionar los riesgos relacionados con la captación de ahorros y otorgamiento de créditos?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b> No Se utiliza una matriz de riesgo.</p> <p><b>Unidad de análisis 2:</b> Sí Se posee un sistema, alerta temprana.</p> <p><b>Unidad de análisis 3:</b> No</p> <p><b>Unidad de análisis 4:</b> Si</p> <p><b>Unidad de análisis 5:</b> No</p>	De conformidad con las respuestas a la pregunta anterior, se determina que en su mayoría las unidades de análisis no poseen un modelo para la gestión de los riesgos relacionados con los procesos de ahorros y otorgamientos de créditos
24.	Si la respuesta a la pregunta anterior fue "NO", ¿Qué tipo de dificultades ha enfrentado la asociación cooperativa al no poseer un modelo de gestión de riesgos?	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen un marco legal estable.</li> <li>• No están definidas la aplicación de las NIIFACES.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b> N/A</p> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal que se encargue de evaluar los riesgos y que elabore</li> </ul>	Se determina que las cooperativas que no aplican un modelo de gestión de riesgos en los procesos relacionados con el otorgamiento de créditos y captación de ahorros debido a que se no tienen un marco legal estable, por falta de recursos económicos y falta

		<p>un modelo de gestión de riesgos.</p> <p><b>Unidad de análisis 4:</b> N/A</p> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por falta de recursos económicos</li> <li>• Por falta de iniciativa por parte de la administración</li> </ul>	<p>de personal e iniciativa de los dirigentes</p>
25.	<p>Según su experiencia, ¿Qué procesos se deben mejorar o incluir para disminuir los riesgos en la captación de ahorros y otorgamiento de créditos?</p>	<p><b>Unidad de análisis 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la actitud</li> <li>• Capacitar al personal.</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amparar las políticas de captación de ahorro en un documento y no tenerlas de forma empírica</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul> <p><b>Unidad de análisis 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las políticas y procedimientos para la captación de ahorros y otorgamiento de créditos.</li> </ul>	<p>De acuerdo a las respuestas proporcionadas por los entrevistados, se determina que según su experiencia los procesos que se deben mejorar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal,</li> <li>- Definir las políticas de captación de ahorros y poseerlas en un documento formal para su aplicación y no solo en forma empírica y fortalecer las políticas y procedimientos y que estos sean más minuciosos para detectar riesgos</li> </ul>

Fuente: equipo de investigación

### 3.7.2 Diagnóstico

De acuerdo a las respuestas proporcionadas por los profesionales que ejercen la función de gerentes, oficial de cumplimiento y contadores de las asociaciones cooperativas dedicadas a captar ahorros y otorgar créditos, se determinó que por los controles deficientes en los procesos de otorgamiento de créditos, las asociaciones cooperativas están experimentando altos niveles de morosidad en el pago de los créditos otorgados por no realizar procesos adecuados al momento de otorgar los créditos debido a que no cuentan con una persona encargada de evaluar los riesgos.-

Sin embargo, las asociaciones cooperativas aplican procedimientos de control para detectar y disminuir riesgos de manera empírica, pero dichos procedimientos no están definidos y se consideran vulnerables, por lo que se vuelve necesario la aplicación de un modelo que permita evaluar los procesos de captación de ahorros y otorgamiento de créditos y de esa manera minimizar los riesgos existentes y que sea útil para la toma de decisiones a la administración.

Es una tarea difícil mitigar y minimizar los riesgos de forma eficaz y eficiente de manera oportuna debido a que no se realiza una gestión de riesgos adecuada. Los cuales contribuyen a decidir sobre el tratamiento adecuado para el alcance y logro de los objetivos. La ISO 31000:2009, proporciona los principios y las directrices sobre un modelo de gestión de riesgos para una entidad, en este caso en particular a las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.

## **4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN.**

### **4.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO.**

La presente investigación tiene como propósito, fortalecer los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito de las asociaciones cooperativas, proporcionando una herramienta que ayude a gestionar los riesgos, tomando como referencia a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Roble” de R.L. (ACOASMI)

El caso está enfocado en gestionar los riesgos en los servicios de captación de ahorro y otorgamiento de crédito que prestan las asociaciones cooperativas a sus asociados. Esto contribuye al cumplimiento de los objetivos en los procesos operativos de las asociaciones cooperativas.

#### **4.1.1 Objetivo de la propuesta**

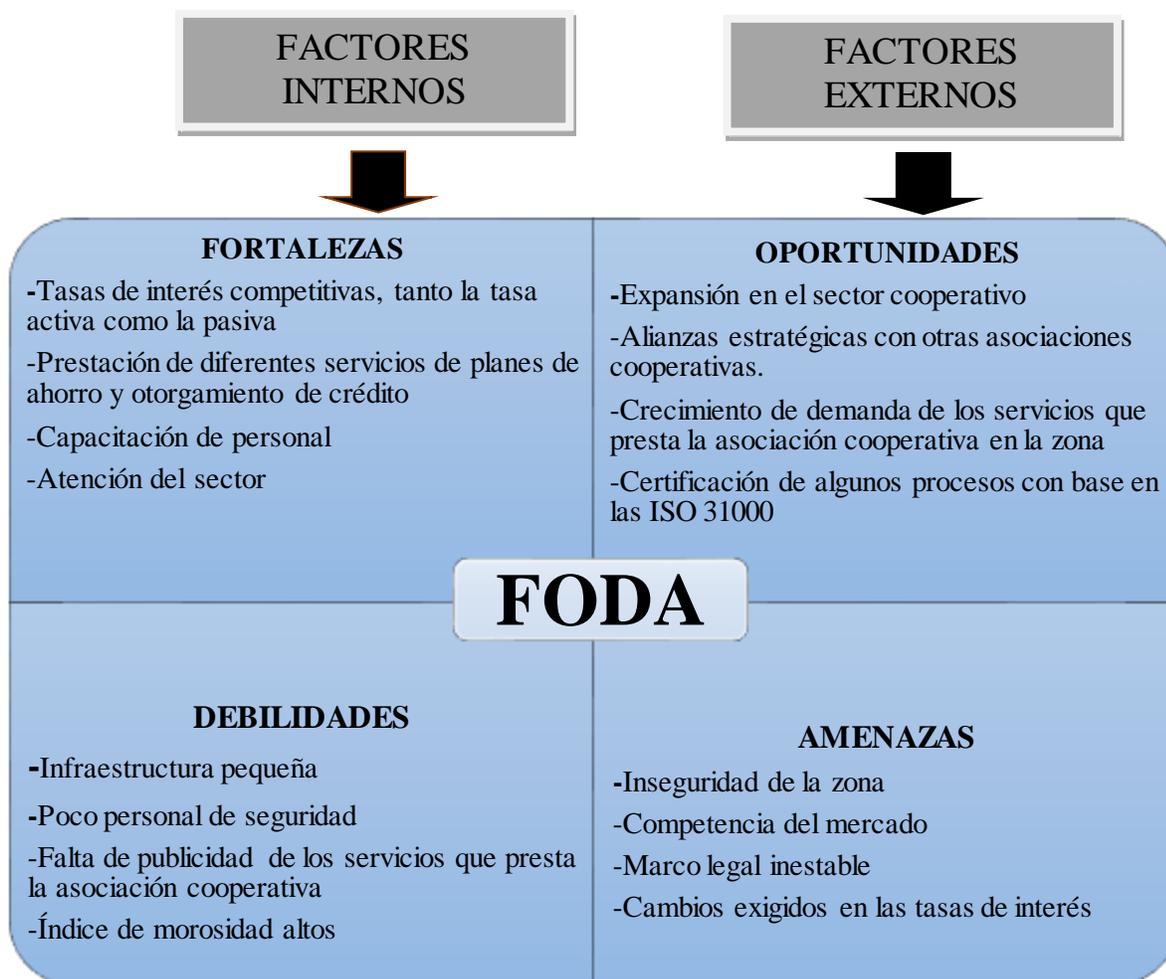
El objetivo de esta propuesta es proporcionar un modelo de gestión que permita a la persona encargada de evaluar los riesgos, mejorar y mantener la calidad de los procesos para mitigarlos debido a que en toda entidad cualquiera que sea su giro o actividad existe un riesgo inherente.

#### **4.1.2 Campo de aplicación**

El presente modelo de gestión está orientado a la persona encargada de evaluar los riesgos y gerente para la evaluación de los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito en las asociaciones cooperativas dedicadas al rubro.

## Análisis FODA de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito El Roble de R.L.

*Figura 6 Análisis FODA*



Fuente: equipo de investigación

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar una investigación interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) en una entidad.

### 4.1.3 Estructura organizativa de la asociación cooperativa de ahorro y crédito “El Roble” de R.L.

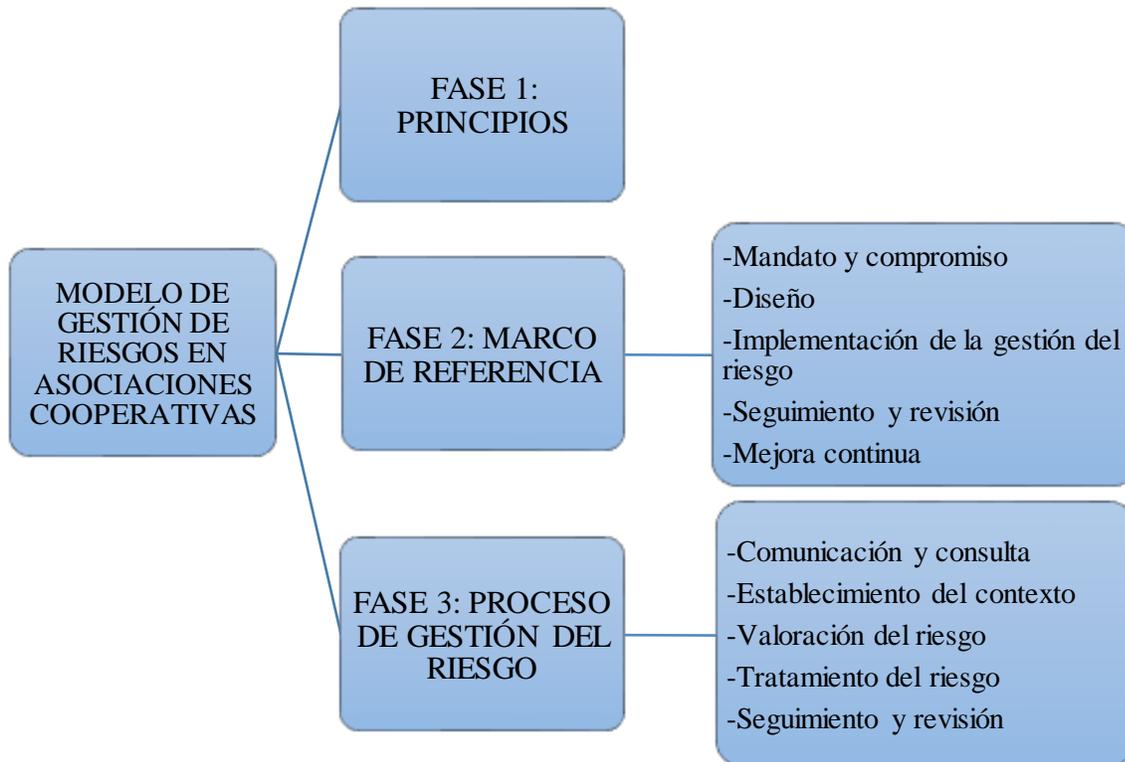
*Figura 7 Organigrama de la asociación cooperativa “El Roble” de R.L.*



Fuente: Organigrama propuesto porequipo de investigación.

## 4.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

*Figura 8 Estructura de la propuesta de solución*



Fuente: equipo de investigación

### **4.3 BENEFICIOS Y LIMITANTES**

#### **Beneficios**

La propuesta de solución tiene como finalidad proporcionar un modelo de gestión de riesgos en los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito. Gestionar los riesgos contribuirá a las personas encargadas evaluar dichos riesgos de forma eficiente para la toma de decisiones de forma oportuna.

Otros beneficios de la propuesta de solución son la disminución de los riesgos en los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de créditos, mantener la buena imagen de la asociación cooperativa, cumplimiento de los requisitos legales, todo lo anterior contribuye al logro de los objetivos.

#### **Limitantes**

La propuesta de solución sobre un modelo de gestión se puede aplicar únicamente a las asociaciones cooperativas que prestan servicios de captación de ahorro y otorgamiento de créditos, debido a que el objetivo de la presente investigación es que sirva en la identificación, análisis, evaluación y mitigación de los riesgos en los servicios que la asociación presta a sus asociados.

## 4.4 DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

### 4.4.1 Fase 1: principios para la gestión del riesgo (ISO 31000:2009)

Los principios para la gestión del riesgo, desarrollados e implementados por la asociación cooperativa, se describen de la manera siguiente:

*Tabla 10 Principios para la gestión de riesgos*

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
1. Crea y protege valor	La gestión apropiada del riesgo ayuda al logro de los objetivos de la asociación cooperativa (generación de excedentes, continuidad de la asociación y control de los riesgos). Se logra una mejora general del desempeño en los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de créditos (manejo de los préstamos, proceso de asocio y ahorro, actitud correcta con los aspirantes). Ventajas (se alcanza un mayor conocimiento de la asociación cooperativa, identificación de áreas críticas e importancia de aplicar un modelo de gestión de riesgo).
2. Está integrada en los procesos de la organización	Ningún área y nivel de la estructura organizativa de la asociación cooperativa debe quedar fuera de la gestión de los riesgos, sobre todo aquellas que representan niveles críticos como: captación de ahorros, otorgamiento de créditos, proceso de asocio, uso de financiamiento, procedencia de los fondos y gestión de cobros, entre otras.
3. Es parte de la toma de decisiones	El consejo de administración y el gerente tomarán las decisiones ante las situaciones que generen cierto nivel de riesgo, de acuerdo a las políticas, guías, manuales y modelos de la asociación cooperativa que sirven para priorizar los puntos más críticos y tomar acciones alternativas.
4. Trata explícitamente la incertidumbre	Tiene su base en tres elementos: la incertidumbre, su naturaleza y cómo puede tratarse.
5. Es sistemática, estructurada y oportuna	La administración del riesgo debe hacerse siempre con un enfoque sistemático, bien estructurado y pertinente, siendo eficiente y logrando resultados coherentes, comparables y fiables.
6. Se basa en la mejor información disponible	Haciendo uso de toda la información disponible la asociación cooperativa debe tomar en cuenta:

	información histórica, experiencia adquirida, realimentación de las partes interesadas y una constante observación al sector cooperativo.
7. Se adapta a circunstancias locales y específicas	La gestión del riesgo debe estar enfocada en los límites internos y externos de la asociación cooperativa, la línea de acción está dirigida por el perfil del riesgo propio, apegada a la realidad misma de la asociación.
8. Toma en cuenta los factores humanos y culturales	Para la gestión de los riesgos se toma en cuenta las características culturales, sociales, políticas y humanas del personal que puedan entorpecer o dificultar el logro de los objetivos propuestos.
9. Es transparente e inclusiva	Está basada en la comunicación de las partes implicadas y tenerlas en cuenta a la hora de tratar los riesgos. Debe hacerse por medio de colaboradores claves de asociación cooperativa según las áreas y niveles involucrados.
10. Es dinámica, interactiva y sensible al cambio	A pesar de los eventos que se susciten, la gestión del riesgo mantiene sentido y respuesta al cambio. El sector cooperativo es dinámico e interactivo, crece y por tanto se generan cambios en la realidad del mismo. La gestión de riesgos deberá ajustarse a todos los factores que propicien una modificación en la estructura de las situaciones y lograr ser sensible al cambio para mitigar elementos de riesgos que deben ser abordados y tomados en cuenta.
11. Facilita la mejora continua de la organización	En la medida y constancia que los riesgos se vayan gestionando periódicamente en las distintas áreas más importantes de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, ello contribuirá al desarrollo e implementación de estrategias que permiten un nivel de madurez apropiado en la gestión de riesgo en: captación de ahorro, otorgamientos de créditos, tipos de garantías, asocio, aportaciones, entre otras. Con base en lo anterior, se puede mitigar y prevenir la ocurrencia de nuevas amenazas mediante la ejecución de nuevas medidas preventivas que significarán en mejoras continuas para la asociación.

Fuente: equipo de investigación

#### 4.4.2 Fase 2: Marco de referencia (ISO 31000:2009)

##### Mandato y compromiso

La gestión de riesgo inicia con el aseguramiento continuo de la eficacia y un sostenido compromiso de gestión de la asociación cooperativa y los planes de ejecución estratégica para el logro de los objetivos en todos los niveles operacionales. Por lo tanto, la administración deberá:

*Tabla 11 Mandato y compromiso*

<b>Mandato y compromiso (4.2 ISO 31000:2009)</b>
- Establecer políticas y reglamentos necesarios para la gestión y tratamiento de los riesgos en todos los niveles de la asociación cooperativa.
- Asegurarse de que los procedimientos, responsabilidades, valores y reglamento interno de la asociación cooperativa estén alineados con la política de gestión de riesgos.
- Determinar los parámetros a los cuales deben ajustarse las acciones realizadas como parte de gestión de riesgo, las cuales deben estar alineadas con el rendimiento de la asociación cooperativa.
- Verificar que los objetivos de gestión de riesgos estén apegados a los objetivos y estrategias de la asociación cooperativa
- Garantizar que el modelo de gestión de riesgos cumpla con el marco legal y reglamentario aplicable, como son la legislación tributaria y leyes específicas
- Asignar a las personas responsables de rendir cuentas en cada uno de las áreas de la asociación cooperativa como son (Otorgamiento de créditos, gestión de cobro, captación de ahorros)
- Asegurar la asignación necesaria de recursos tanto financieros, de personal capacitado y documentación
- Informar a todas las áreas responsables de los beneficios de aplicar un modelo de gestión de riesgos
- Monitorear y asegurarse que el marco para la gestión de riesgo continúe siendo adecuada para los procesos de otorgamiento de créditos y captación de ahorros de la asociación cooperativa

Fuente: equipo de investigación

## Diseño del marco de referencia para la gestión del riesgo

Antes de realizar el diseño para la gestión del riesgo, es importante establecer el contexto externo e interno de la asociación cooperativa, ya que estos pueden influir significativamente en el diseño del marco.

*Tabla 12 Comprensión de la asociación cooperativa y de su contexto*

<b>COMPRESIÓN DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA Y DE SU CONTEXTO</b>		
<b>CONTEXTO EXTERNO</b>	<b>CONTEXTO INTERNO</b>	<b>POLÍTICAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Usuarios de los sectores rurales y jornaleros.</li> <li>-Ubicación geográfica muy distante de la zona urbana.</li> <li>-Expansión en el sector cooperativo en un entorno altamente competitivo.</li> <li>-Alianzas estratégicas con otras asociaciones cooperativas.</li> <li>-Las remesas provenientes del exterior significan una oportunidad para la prestación de servicios financieros.</li> <li>-Uso de sistemas contables computarizados.</li> </ul>	<p><b>1. Elementos internos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pertenece al sector cooperativo, por tanto, constituido por principios cooperativos.</li> <li>-Tasas de interés competitivas, tanto la tasa activa como la pasiva.</li> <li>-Prestación de diferentes servicios de planes de ahorro y líneas de otorgamiento de crédito.</li> <li>-Capacitación de personal</li> <li>-Una estructura organizativa que considera un oficial de cumplimiento.</li> </ul>	<p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Políticas de captación de ahorro.</li> <li>-Políticas de otorgamiento de créditos.</li> <li>-Políticas de control de liquidez.</li> <li>-Políticas de cobranza.</li> <li>-Políticas de calidad en los procesos de captación de ahorros y otorgamiento de créditos.</li> </ul> <p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alcanzar un mayor número de asociados.</li> <li>-Obtener mayores excedentes en relación a cada año anterior.</li> </ul> <p><b>Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantenimiento de la calidad en los procesos de captación de ahorros y otorgamiento de créditos.</li> <li>-Sostenimiento de las alianzas estratégicas con otras asociaciones cooperativas.</li> <li>-Fortalecimiento del trabajo en equipo mediante un buen ambiente laboral.</li> <li>-Capacitación constante del personal.</li> </ul>

Fuente: equipo de investigación

## Establecimiento de la política de gestión de riesgos (ISO 31000:2009)

*Tabla 13 Establecimiento de la política de gestión de riesgos*

Punto	Establecimiento de la política de gestión de riesgos
a)	Los procesos de captación de ahorros, otorgamientos de créditos, asocio, cobranza, uso del financiamiento y liquidez, son las áreas más vulnerables en la asociación cooperativa; por ello es de vital importancia la implementación de un modelo que proporcione los principios y las pautas que faciliten y garanticen un adecuado tratamiento del riesgo.
b)	Las políticas para la gestión de los riesgos deben estar alineadas con las políticas internas debidamente documentadas y diseñadas para tal fin.
c)	Los encargados y responsables de rendir cuentas en materia de la gestión del riesgo son los colaboradores, los encargados de área y gerentes.
d)	<p>La gestión de riesgos en su modelo considera el conflicto de intereses y se tratarán con las siguientes medidas de prevención:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar con las personas involucradas en el conflicto y ser proactivo en la comunicación</li> <li>• No hablar u opinar da lugar a dudas y sospechas; se debe ser transparente para evitar malos entendidos</li> <li>• Buscar siempre alternativas de solución a los problemas reales que persisten aun cuando han sido tratados por el diálogo y la transparencia.</li> </ul>
e)	Considerando los variados beneficios de la implementación de la gestión de riesgos la asociación cooperativa debe invertir y disponer de los recursos necesarios para la ejecución.
f)	Se hace uso de una matriz de riesgo como herramienta de control y de gestión para medir el desempeño y efectividad de la gestión de los riesgos.
g)	La asociación cooperativa debe revisar y renovar sus políticas de gestión de riesgo periódicamente, cada seis meses o cada año.

Fuente: equipo de investigación

### **Rendición de cuentas (ISO 31000:2009)**

La asociación cooperativa debe garantizar que haya rendición de cuentas, la autoridad y las competencias adecuadas para la gestión del riesgo y garantizar la adecuación, eficacia y eficiencia de los controles

La asociación cooperativa debe determinar:

- Quien el responsable encargado de la elaboración, aplicación y mantenimiento de la gestión del riesgo.
- Identificar los propietarios de los riesgos que tienen la responsabilidad y la autoridad para administrar los riesgos. Es vital la ayuda de los colaboradores para conocer al detalle el desarrollo de las actividades e identificar los factores de riesgo.

### **Integración en los procesos de la organización (ISO 31000:2009)**

La gestión del riesgo debe estar integrada en todas las prácticas de la asociación cooperativa y en todos los procesos de una manera que se pertinente, eficaz y eficiente. El proceso de gestión debe formar parte de, y no separada de, los procesos de la asociación cooperativa.

Esta etapa va en concordancia con el segundo principio que establece la presente norma (la gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de una organización), es decir que la gestión del riesgo no es una actividad aislada o separada de las principales actividades y procesos de una organización, por lo tanto, debe estar presente en todos los niveles y procesos que críticos de la asociación cooperativa.

## Recursos

La asociación cooperativa debe asignar los recursos suficientes para la gestión de riesgos, y para ello se toman en cuenta los recursos enunciados a continuación:

**Tabla 14 Recursos para la gestión del riesgo**

TIPO DE RECURSO	DESCRIPCIÓN
a) Personas y habilidades	El gerente general y los demás encargados de áreas o procesos deben gestionar los riesgos, para lo cual se les debe capacitar de manera constante con el propósito que se desarrollen habilidades necesarias para tal fin.
b) Económico	La asociación cooperativa debe destinar un presupuesto a corto plazo (anual) para dotar de recursos necesarios para la apropiada gestión del riesgo.
c) Programas de formación	Se deben desarrollar programas de formación que estén orientadas a mantener la calidad en los procesos de captación de ahorros y otorgamiento de créditos.

Fuente: equipo de investigación

## Establecimiento de mecanismos internos de comunicación e información

- a) Los colaboradores de las áreas y procesos claves de la gestión de riesgos y todo aquello que sufra modificaciones deben comunicarse oportunamente a la gerencia general.
- b) Se debe informar a la gerencia general de tres a cuatro veces al año sobre los resultados obtenidos de la gestión del riesgo.

**Establecimiento de los mecanismos externos de comunicación e información**

- a) A través de buenas relaciones con sus acreedores, proveedores, bancos, usuarios, clientes, entre otros; la asociación cooperativa debe tener la certeza de que las partes interesadas externas aportarán información oportuna que apoye la gestión del riesgo.
- b) Es conveniente que la asociación cooperativa comunique y difunda los resultados de la gestión de los riesgos en la memoria anual y cualquier otro medio (página web, red social) propio.

## Implementación del proceso de gestión de riesgos

La gestión de riesgos debe aplicarse para garantizar que el proceso se aplique a través de un plan estratégico para el correcto funcionamiento de los procesos en todos los niveles.

*Tabla 15 Implementación del proceso de gestión de riesgos*

<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>
- Definir el tiempo en el cual se aplicará cada proceso que formarán parte del marco de referencia contenido y la estrategia para la aplicación del marco de gestión de riesgo.
- Aplicar las políticas de gestión de riesgos definidas en cada proceso de la asociación cooperativa (Captación de ahorros y otorgamiento de créditos).
- El modelo de gestión de riesgos debe estar orientado a cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la Asociación cooperativa como lo son las leyes tributarias, Ley General de Asociaciones Cooperativas y las demás que sean aplicables.
- Desarrollar el ciclo de operaciones de la asociación cooperativa que consiste en realizar la planeación, procedimientos y actividades a cumplir para el logro de los objetivos.
- Celebrar reuniones periódicas e informar sobre los logros obtenidos con la implementación del modelo de gestión de riesgos, así como también dar capacitación periódicas al personal para garantizar la aplicación adecuada de los procesos que realiza la asociación cooperativa en las operaciones que realiza.
- Comunicar y consultar entre las partes interesadas para lograr la aplicación adecuada del marco de gestión de riesgos y su funcionamiento.

Fuente: equipo de investigación

## **Establecimiento de la comunicación externa y los mecanismos de información**

La Asociación Cooperativa debe desarrollar e implementar un plan en cuanto a la forma de comunicación con partes externas interesadas. Por lo cual lo anterior implica:

***Tabla 16 Establecimiento de la comunicación externa los mecanismos de información***

<b>ESTABLECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA Y LOS MECANISMOS DE INFORMACIÓN</b>
- La asociación cooperativa debe tener la certeza en cuanto a las partes externas interesadas como son (Proveedores, asociados, acreedores, bancos, entre otros), ellos también podrán garantizar un intercambio eficaz de información.
- La asociación cooperativa debe presentar e incentivar la presentación de informes periódicos sobre gestión de riesgos y que estos estén apegados a las leyes y reglamentos de El Salvador.
- Los resultados sobre la gestión de riesgo se darán a conocer en la memoria anual de labores de la organización para crear confianza y transparencia.

Fuente: equipo de investigación.

## Seguimiento y revisión del marco de referencia

Este procedimiento se realiza con el fin de garantizar que el modelo de gestión sea eficaz en su aplicación y continúa apoyando en el desempeño organizacional en cuanto la disminución de los riesgos, por lo tanto, la asociación cooperativa debe:

*Tabla 17 Seguimiento y revisión del marco de referencia*

- Evaluar el marco de gestión de riesgo en relación con indicadores de la eficiencia y eficacia y que estos se monitoreen periódicamente para medir la funcionalidad, progreso y si este sigue siendo adecuado en cuanto a la naturaleza de la Asociación Cooperativa.
- Realizar informe sobre el progreso del plan de gestión de riesgo así como también dar un adecuado seguimiento de las políticas.

Fuente: equipo de investigación

## Mejora continua

Con base en los resultados del seguimiento, la asociación cooperativa deberá realizar medidas de mejoramiento continuo, tanto en la forma de gestionar los riesgos, las políticas, así como también el plan estratégico. Estas decisiones deben contribuir a la asociación cooperativa al logro de los objetivos.

#### **4.4.3 Fase 3: proceso de gestión del riesgo (ISO 31000:2009)**

##### **COMUNICACIÓN Y CONSULTA**

Se tiene que comunicar y consultar con las partes internas y externas interesadas que tienen lugar durante todas las fases del proceso de gestión de riesgos, los cuales deben de realizarse en una etapa temprana. Lo anterior es importante porque beneficia en la toma de decisiones y se emiten juicios sobre diferentes percepciones.

Hay que realizar la comunicación y consulta en todas las fases de la valoración del riesgo, es decir al momento de identificarlo, analizarlo, evaluarlo y el tratamiento que se le dará, debido a que facilita el conocimiento pleno del entorno.

##### **VALORACIÓN DEL RIESGO**

La valoración de riesgos es el proceso general de identificación, análisis y evaluación del mismo. Antes de desarrollar este proceso se da a conocer la estructura de los procesos de otorgamiento de crédito y captación de ahorro de las asociaciones cooperativas.

## Generalidades

CC hay contacto con el asociado	
SC no hay contacto con el asociado	

## NIVELES DE RIESGO

<b>NC</b>	NO CRÍTICO
<b>C</b>	CRÍTICO
<b>MC</b>	MUY CRÍTICO
<b>RESPONSABLE</b>	Persona a quien le compete realizar esta actividad.
<b>INTERFASE</b>	Son los actores claves, que intervienen en ese punto del proceso.
<b>REGISTRO</b>	Demostración de la operación terminada.
<b>DOCUMENTO</b>	Formulario, documento, estatuto o reglamento que se necesita para hacer dicha operación

## ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

### 1. El asociado solicita información sobre los créditos:

Con el objetivo de obtener un crédito, los asociados solicitan información sobre los requisitos y los pasos a seguir para adquirir un crédito.

*Tabla 18 El asociado solicita información sobre los créditos*

PROCEDIMIENTO			
DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE	
-Se presenta a la asociación cooperativa a solicitar información sobre las líneas de crédito que ofrecen.		ASOCIADO	
-Proporciona información sobre los tipos de créditos que ofrecen. -Dar información sobre los requisitos necesarios para poder aspirar a un crédito. -Dar a conocer los montos mínimos y máximos que pueden otorgar. -Informa sobre las tasas de interés por línea de crédito. -Proporcionar información sobre el plazo establecido para la línea de crédito. -Proporcionar información sobre las garantías de acuerdo a la línea de crédito solicitada. - Explicar sobre las restricciones generales sobre cada línea de crédito.		PROMOTOR Y ATENCIÓN AL CLIENTE	
NC (1)		CC	
SOLICITA INFORMACIÓN DE CRÉDITO			
RESPONSABLE	INTERFASE	REGISTRO	DOCUMENTO
ASOCIADO O ASOCIADA	Promotor, atención al cliente y Cajero	Hoja de información de documentos para créditos	Política de reglamento, de crédito, de cobranza y estatutos

Fuente: equipo de investigación

## **2. Entrega de solicitud al asociado**

a) La solicitud de crédito debe ser llenada por el asociado interesado en adquirir un crédito, la cual deberá contener y adjuntarse lo siguiente:

### **Línea de crédito de consumo**

1. Presentar DUI Y NIT de solicitante y fiador(es);
2. Constancia de salario o constancia de ingresos mensuales.
3. Recibo de agua o luz.
4. Estados financieros actualizados si aplica.
5. Que se encuentre al día con las obligaciones en la cooperativa.
6. Llenar la hoja de fiador solidario.

### **Línea de crédito de comercio**

1. DUI Y NIT de representante legal.
2. Credencial vigente de los cuerpos directivos.
3. Certificación de punto de acta de acuerdos para tramitar préstamos.
4. NIT y NRC de la empresa.
5. Estados financieros
6. Montos por créditos mayores de \$20,000.00; los estados financieros deben estar auditados.
7. Presupuesto de inversión.
8. Declaraciones de IVA de los últimos seis meses.
9. Solvencia municipal.

**Línea de crédito de vivienda**

1. Presentar DUI Y NIT de solicitante y fiador(es); cuando aplique.
2. Constancia de salario o constancia de ingresos mensuales.
3. Original o copia de escritura de propiedad si la garantía es hipotecaria.
4. Anotación preventiva y certificación extractada.
5. Valúo de bien(es) ofrecido(s) en garantía, cuando es prendaria.
6. Que se encuentre al día con las obligaciones en la cooperativa.
7. Llenar la hoja de fiador solidario.
8. Carpeta técnica en caso de construcción.

**Tabla 19 Entrega de solicitud al asociado**

PROCEDIMIENTO	
DESCRIPCIÓN	RESPONSABLES
Entrega la solicitud de crédito al asociado.	ATENCIÓN AL CLIENTE
<p>Recibe la solicitud.            Procede a llenar la solicitud adjuntando la documentación y demás requisitos señalados:</p> <p>Para el caso de:</p> <p><b>Crédito de consumo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentar DUI Y NIT de solicitante y fiador(es); cuando aplique.</li> <li>-Constancia de salario o constancia de ingresos mensuales.</li> <li>-Estados financieros actualizados si aplica.</li> <li>-Original o copia de escritura de propiedad si la garantía es hipotecaria.</li> <li>-Anotación preventiva en montos mayores a \$3,000.00 y certificación extractada.</li> <li>-Valúo de bien(es) ofrecido(s) en garantía.</li> <li>-Que se encuentre al día con las obligaciones en la cooperativa.</li> <li>-Llenar la hoja de fiador solidario.</li> </ul> <p><b>Crédito de comercio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-DUI Y NIT de representante legal.</li> <li>-Credencial vigente de los cuerpos directivos.</li> <li>-Certificación de punto de acta de acuerdos para tramitar préstamos.</li> <li>-NIT y NRC de la empresa.</li> <li>-Montos por créditos mayores de \$20,000.00;</li> <li>- Los estados financieros deben estar auditados.</li> <li>-Presupuesto de inversión.</li> <li>-Declaraciones de IVA de los últimos seis meses.</li> <li>-Solvencia municipal.</li> </ul> <p><b>Crédito de vivienda:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentar DUI Y NIT de solicitante y fiador(es); cuando aplique.</li> <li>-Constancia de salario o constancia de ingresos mensuales.</li> <li>-Estados financieros actualizados si aplica.</li> <li>-Original o copia de escritura de propiedad si la garantía es hipotecaria.</li> <li>-Anotación preventiva y certificación extractada.</li> <li>-Valúo de bien(es) ofrecido(s) en garantía, cuando es prendaria.</li> <li>-Que se encuentre al día con las obligaciones en la</li> </ul>	ASOCIADO

cooperativa. -Llenar la hoja de fiador solidario. -Carpeta técnica en caso de construcción.			
Hace entrega de la solicitud al promotor de crédito			
Recibe la solicitud de crédito para continuar con el proceso de aprobación.		PROMOTOR DE CRÉDITOS	
<b>C (2)</b>			<b>CC</b>
<b>LLENA LA SOLICITUD</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Atención al cliente	Asociado, programador y promotor	Solicitud de crédito, hoja de fiador, DUI y NIT escaneados, constancias, estados de cuenta y documentos de garantías	Política de reglamento, de crédito, de cobranza y estatutos

Fuente: equipo de investigación

### 3. Verificación de datos y garantías

a) Verifica la autenticidad de la información y documentos proporcionados por el solicitante.

b) El promotor verifica la calidad y autenticidad de las garantías ofertadas y si esta cubre el monto del crédito solicitado según sea el caso:

#### **Garantías por línea de crédito de consumo:**

**Fiduciaria:** Consiste en el respaldo de uno o más codeudores o fiadores, demostrando su capacidad de pago y buen record para el financiamiento que esté solicitando.

Para préstamos pequeños se garantizará con el documento siguiente: letra de cambio, dación de pago, pagaré sin protesto, declaración jurada, entre otros.

**Prendaria:** Esta garantía está constituida por los bienes del hogar, vehículos, maquinaria, equipos, entre otros.

**Orden de descuento:** La orden de descuento ya aceptada por el pagador (firmada y sellada).

**Sobre aportaciones, depósitos:** Es aquella que es respaldada por las aportaciones y los depósitos en cuenta de ahorro y/o depósitos a plazo.

**Hipotecaria:** Los bienes inmuebles deberán estar debidamente inscritos en el Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas correspondiente. El inmueble deberá estar libre de gravámenes, limitaciones y anotaciones. En todo caso, los inmuebles deberán estar hipotecados, como mínimo, durante el plazo del préstamo y se realizarán revaluaciones con el propósito de identificar mejoras o menoscabo de la garantía.

**Garantías por línea de crédito de comercio:** Prendaria, hipotecaria, mixta (combinación de las garantías anteriores)

**Garantías por línea de crédito de vivienda:** Hipotecaria, prendaria, mixta.

**Tabla 20 Verificación de datos y garantías**

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLES</b>	
-Entrega la solicitud para su respectivo análisis		ASOCIADO	
-Revisa que esté completamente llena la solicitud -Verifica que este completa toda la documentación requerida -Requerir la documentación faltante al solicitante del crédito		PROMOTOR DE CRÉDITOS COMITÉ DE CRÉDITOS	
-Verificar la autenticidad de las garantías: <b>Para línea de crédito de consumo:</b> -Fiduciaria -Prendaria -Orden de descuento -Sobre aportaciones, depósitos -Hipotecario (si aplica) <b>Para línea de crédito de comercio:</b> -Prendario -Hipotecario -o Mixta (combinación de las garantías anteriores) <b>Para línea de crédito de vivienda:</b> -Hipotecaria -Orden de descuento -Prendaria -o Mixta			
-Confirma referencias financieras, comerciales y personales -Remite el expediente con sus observaciones al comité de crédito y gerencia			
-Recibe el expediente con las respectivas observaciones -Analiza y discute para su aprobación o denegarla.		GERENTE/COMITÉ DE CRÉDITO	
<b>MC (3)</b>		<b>SC</b>	
<b>VERIFICACIÓN DE DATOS Y GARANTÍAS</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Promotor	Asociado, fiadores, referentes familiares y personales, programador	Estados Financieros, Valúo rural, valúo urbanos.	Reglamento de Crédito y Política de Crédito y Cobranza, Estatutos

Fuente: equipo de investigación

#### **4. Analiza y dictamina con base en la información para emitir una recomendación técnica**

El promotor realiza un análisis de la documentación recibida del solicitante para emitir una recomendación sobre la viabilidad o no de aprobación del crédito al gerente, basado en leyes, políticas y reglamentos vigentes de la cooperativa.

Se debe realizar una evaluación del solicitante según línea del crédito, tales como:

##### **Consumo:**

- En caso de que el crédito sea para consumo, realizar una visita de inspección al lugar de residencia de solicitante.
- Codeudores que no demuestren buen record prestatario, ni capacidad de pago o que sea cónyuge codeudor en más de un préstamo; denegar crédito y sugerir la búsqueda de un nuevo codeudor.
- Consultar todas las referencias personales y de trabajo.
- Verificar record crediticio.

##### **Comercio:**

- Verificar la situación financiera de la empresa.
- Verificar que el proyecto a financiar por el solicitante es viable, es decir que si el proyecto obtiene los suficientes ingresos para cubrir los costos y gastos.
- Consultar que el inmueble dado en garantía hipotecaria esté libre de gravámenes, limitaciones y anotaciones.
- Comprobar que el punto de acta de la junta directiva esté certificado por notario para asegurar que la solicitud del crédito sea legal.

- Verificar record crediticio.

**Vivienda:**

- Verificar que la garantía prendaria no esté en proceso de embargo o pignoración.
- Consultar que el inmueble dado en garantía hipotecaria esté libre de gravámenes, limitaciones y anotaciones.
- En caso de que el crédito sea para construcción, debe verificar que el terreno destinado a la construcción sea propiedad del solicitante del crédito, así como también si el mismo bien a construir sea la garantía, que esta se encuentre en una zona segura.
- Verificar que la constancia de salario del solicitante no sea inferior a 90 días de laborar para la empresa.
- Verificar record crediticio.

Con base en la información procesada y documentada, el promotor de créditos emite un dictamen a la gerencia. (Ver tabla 21)

**Tabla 21 Analiza y dictamina con base en la información para emitir una recomendación técnica**

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLES</b>	
-Revisar la documentación proporcionada por el solicitante		PROMOTOR DE CRÉDITOS	
-Verificar que la documentación cumpla con los requisitos legales, políticas y reglamentos vigentes de la cooperativa -Realiza el análisis financiero para determinar la capacidad de pago por parte del solicitante -Emitir un dictamen técnico dirigido a la gerencia		PROMOTOR DE CRÉDITOS	
<b>MC (4)</b>		<b>SC</b>	
<b>ANALIZA Y DICTAMINA CON BASE A LA INFORMACIÓN PARA EMITIR UNA RECOMENDACIÓN TÉCNICA</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Promotor	Gerente, Programador, Promotor, Comité de Crédito	Dictamen Técnico, propuesta de Financiamiento, Estados Financieros, Flujos de caja. Otros documentos de respaldo	Reglamento de Crédito y Política de Crédito y Cobranza, Expediente de Asociado

Fuente: equipo de investigación

**5. Analiza la documentación y el dictamen técnico para emitir una resolución o recomendación.**

El gerente analiza la documentación y el dictamen técnico y evalúa que la documentación sea válida y no presente inconsistencias, así como la viabilidad de otorgar el crédito.

**Tabla 22 Analiza la documentación y el dictamen técnico para emitir una resolución o recomendación**

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLES</b>	
-Recibe el dictamen técnico y los documentos de la solicitud del crédito remitidos por el promotor de créditos -Revisar el sobreendeudamiento del asociado -Verificar que cumpla con las políticas y reglamentos internos de la cooperativa		GERENTE	
-Revisa el dictamen técnico y la documentación -Si es facultad del gerente la aprobación o no de un crédito, emite una resolución sobre la aprobación o desaprobación del crédito -Si no es facultad del gerente la aprobación o no de un crédito, emite una recomendación al comité de crédito		GERENTE	
<b>MC (5)</b>		<b>SC</b>	
<b>ANALIZA LA DOCUMENTACIÓN Y EL DICTAMEN TÉCNICO PARA EMITIR UNA RESOLUCIÓN O RECOMENDACIÓN AL COMITÉ DE CRÉDITO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
GERENTE	Programador, Promotor, asociado/a	Dictamen Técnico, propuesta de Financiamiento, Estados Financieros, Flujos de caja. Avalúo, órdenes de descuentos, etc.	Reglamento de Crédito y Política de Crédito y Cobranza, Expediente de Asociado

Fuente: equipo de investigación

## 6. El comité de créditos analiza y emite una resolución o recomendación al Consejo de Administración.

El comité de crédito analiza la documentación y la recomendación enviada por el gerente.

Nota: Dependiendo de las políticas de crédito de la asociación cooperativa, el consejo de administración puede o no aprobar un crédito dependiendo del monto y tasa de interés a negociar con el solicitante del crédito. Si no es facultad del consejo, omitir el paso 7 a continuación de este proceso y continuar con el paso 8

**Tabla 23 El comité de créditos analiza y emite una resolución o recomendación al Consejo de Administración**

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLES</b>	
-Recibe la recomendación y los documentos de la solicitud del crédito remitidos por el gerente. -Verificar que cumpla con las políticas y reglamentos internos de la cooperativa.		COMITÉ DE CRÉDITO	
-Revisa la documentación y la recomendación. -Si es facultad del comité de crédito la aprobación o no de un crédito, emite una resolución sobre la aprobación o desaprobación del crédito. -Si no es facultad del comité de crédito la aprobación o no de un crédito, emite una recomendación al Consejo de Administración.		COMITÉ DE CRÉDITO	
<b>MC (6)</b>			<b>SC</b>
<b>EL COMITÉ DE CRÉDITOS ANALIZA Y EMITE UNA RESOLUCIÓN O RECOMENDACIÓN AL CONSEJO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Comité de Crédito	Programador, Gerencia y promotor	Listado de créditos a presentar, recomendaciones, actas, disponibilidad financiera	Política de Crédito y cobranza, Reglamento de créditos y expediente de Asociado

Fuente: equipo de investigación

## 7. El Consejo de Administración analiza y emite una resolución del crédito

El Consejo de Administración analiza el expediente de la solicitud del crédito para su aprobación o denegación.

**Tabla 24 El Consejo de Administración analiza y emite una resolución del crédito**

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLES</b>	
-Recibe la recomendación y los documentos remitidos por el comité de créditos. -Verificar que cumpla con las políticas y reglamentos internos de la cooperativa. -Analiza la situación financiera y la capacidad de pago del solicitante. -Verificar que el expediente de la solicitud contenga toda la información requerida para la aprobación del crédito. -Analizar la documentación del expediente de la solicitud del crédito.		<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
-Emite la resolución de la aprobación o denegación del crédito.		CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
<b>MC (7)</b>		<b>SC</b>	
<b>ANALIZA Y EMITE UNA RESOLUCIÓN DEL CRÉDITO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Consejo de Administración	Referente del consejo en el comité de crédito, promotor y gerente	Resolución de crédito del consejo de administración, acta de consejo	Reglamento de créditos, política de crédito y cobranza, expediente del asociado y estatuto.

Fuente equipo de investigación

## 8. El promotor notifica sobre las condiciones del crédito y la fecha del desembolso

Una vez aprobado el crédito solicitado, se le notifica al asociado.

**Tabla 25 El promotor notifica sobre las condiciones del crédito y la fecha del desembolso**

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLES</b>	
-Notifica al asociado a través de una carta de resolución del crédito y/o una llamada vía telefónica la aprobación del crédito		PROMOTOR DE CRÉDITOS	
-Notifica al asociado sobre las condiciones del crédito y la fecha del desembolso o desembolsos		PROMOTOR DE CRÉDITOS	
-Debe presentarse en la fecha pactada		ASOCIADO	
<b>C (8)</b>		<b>CC</b>	
<b>AVISA AL ASOCIADO SOBRE LAS CONDICIONES DEL CRÉDITO Y FECHA DE DESEMBOLSO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Promotor	Asociado, Atención al cliente, codeudores	Carta de resolución de crédito y/o notificación telefónica de resolución de crédito	Política de crédito

Fuente: equipo de investigación

**9. Tramita solicitud de fondos y el resto de documentos que formalizan el desembolso del préstamo al gerente.**

Atención al cliente procede a solicitar los fondos para el desembolso del crédito y se procede a elaborar los documentos que formalizan el otorgamiento del crédito y el desembolso.

**Tabla 26 Trámite de solicitud de fondos y documentos que formalizan el desembolso del préstamo al gerente**

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLES</b>	
-Solicita al gerente la autorización de los fondos para el desembolso.		JEFE DE CRÉDITOS	
-Se elabora la hoja de liquidación de fondo.		ATENCIÓN AL CLIENTE	
-Firma el contrato de crédito, el pagaré y la letra de cambio.		ASOCIADO	
-Pignoración de las cuentas de ahorro.		ASOCIADO	
-Se designa la aseguradora.		GERENTE	
-Autoriza para que se efectúen órdenes de descuento.		ASOCIADO	
<b>MC (9)</b>		<b>CC</b>	
<b>TRAMITA SOLICITUD DE FONDOS Y EL RESTO DE DOCUMENTOS QUE FORMALIZAN EL DESEMBOLSO DEL PRÉSTAMO AL GERENTE</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
JEFE DE CRÉDITOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE	Programador, gerente, promotor	Solicitud de fondos, hoja de liquidación, pagares, hoja de solicitud de elaboración de contrato, letra de cambio, contrato, designación de aseguradora, reglas de crédito y seguro, autorización de retiro mensual de cuenta de ahorro, registro de pignoración de cuentas de ahorro, ordenes de descuento, Boucher con su cheque,	Reglamento de créditos, política de crédito y cobranza, expediente del asociado y estatuto.

Fuente: equipo de investigación

### 10. Autoriza la solicitud de fondos y la hoja de liquidación y cheque

El gerente autoriza la solicitud de fondos y la hoja de liquidación y el respectivo cheque.

*Tabla 27 Autoriza la solicitud de fondos y la hoja de liquidación y cheque*

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLES</b>	
-Elabora el cheque para el desembolso.		TESORERO	
-Autoriza la solicitud de fondos.		GERENTE	
-Autoriza la hoja de liquidación de fondo.		GERENTE	
-Autoriza el cheque.		GERENTE Y TESORERO	
<b>C (10)</b>		<b>SC</b>	
<b>AUTORIZA LA SOLICITUD DE FONDOS HOJA DE LIQUIDACIÓN Y CHEQUE</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Gerente	Programador, contador, atención al cliente, tesorero	Solicitud de fondos, hoja de liquidación, cheque	Libro de bancos, estados de cuenta

Fuente: equipo de investigación

## 11. Recepción de firmas en los documentos de desembolso de crédito

Atención al cliente se encarga de verificar que todos los documentos contengan las respectivas firmas de los responsables para efectuar el desembolso.

**Tabla 28 Recepción de firmas en los documentos de desembolso del crédito**

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLES</b>	
Firma de hoja de liquidación.		GERENTE	
Firma de pagaré.		ASOCIADO	
Firma de contrato.		ABOGADO, PRESIDENTE, CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, ASOCIADO	
Autoriza el cheque.		ASOCIADO	
Firma de orden de descuento.		ASOCIADO	
<b>MC (11)</b>		<b>CC</b>	
<b>RECEPCIÓN DE FIRMAS EN LOS DOCUMENTOS DE DESEMBOLSO DE CRÉDITO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
ATENCIÓN AL CLIENTE	PROMOTORES, ABOGADA, ASOCIADO	Hoja de liquidación, pagares, letra de cambio, contrato, designación de aseguradora, reglas de crédito y seguro, autorización de retiro mensual de cuenta de ahorro, registro de pignoración de cuentas de ahorro, ordenes de descuento	Reglamento de créditos, política de crédito y cobranza, expediente del asociado y estatuto.

Fuente: equipo de investigación

## 12. Desembolso del crédito

El cajero realiza el proceso de desembolso del crédito.

*Tabla 29 Desembolso del crédito*

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLE</b>	
Recibe hoja de liquidación presentada por el asociado.		CAJERO	
Realiza el proceso de desembolso a través de cheque.		CAJERO	
Firma documento de recibido.		ASOCIADO	
Recibe cheque o dinero del crédito.		ASOCIADO	
<b>MC (12)</b>		<b>CC</b>	
<b>DESEMBOLSO DEL CRÉDITO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
CAJERO	ASOCIADO	Hoja de liquidación, cheque	Reglamento de créditos, política de créditos y cobranza, expediente del asociado y estatutos.

Fuente: equipo de investigación

## ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS

Con el propósito de describir cada uno de los procesos de captación de ahorros se muestran las tablas siguientes:

### 1. Aspirante solicita información sobre planes de ahorro.

Este proceso se considera como un indicador importante: que todos los aspirantes den apertura cuentas de ahorro puedan asociarse.

*Tabla 30 Solicitud sobre planes de ahorro*

PROCEDIMIENTO			
DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE	
Se presenta a la asociación cooperativa a solicitar información sobre los planes de ahorro.		ASPIRANTE	
Proporciona información sobre los planes de ahorro y los requisitos necesarios para poder aspirar o asociarse (según políticas y reglamento de ahorros).		PROMOTOR	
Firma del contrato de ahorro y demás documentos requeridos para la apertura de la cuenta.		ASPIRANTE	
MC (1)		CC	
APERTURA DE LA CUENTA			
RESPONSABLE	INTERFASE	REGISTRO	DOCUMENTO
Cajero	Asociado o aspirante, programador	Contrato de ahorro, comprobante de ahorro, retiro y depósito, libreta de ahorro	Política y reglamento de ahorros

Fuente: equipo de investigación

## 2. Aspirante/asociado realiza depósito y/o retiro

Esta etapa del proceso es muy crítica, porque se trata de recibir y/o entregar dinero al aspirante o asociado, el cual en caso de depósito se debe verificar.

**Tabla 31 Proceso de depósito de la cuenta de ahorro**

<b>PROCEDIMIENTO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
-Se presenta a la asociación cooperativa para realizar depósito.	ASPIRANTE/ASOCIADO
-Solicita libreta de ahorros y documentos de identificación necesarios para proceder al llenado de comprobantes de depósito. -Verificar que el dinero no sea falso y contarlos frente al ahorrante. -Comprobar el origen de los fondos en caso de los depósitos que superen el monto establecido por la ley de lavado de dinero. -Reportar al oficial de cumplimiento de forma discreta en caso de no poder comprobar el origen de los fondos. -Verificar si aplica la retención de impuesto por operaciones financieras de en caso de control de la liquidez. -Verificar si el depósito es con cheque que contenga los requisitos de validez. -Verificar que la hoja de depósito cumple con los requisitos establecido en el reglamento. -Realiza la transacción después de verificado los requisitos anteriores, actualiza la libreta de ahorros y se estampa una rúbrica en la libreta. -Entrega libreta de ahorro y se imprime una hoja de la transacción realizada.	CAJERO

Fuente: equipo de investigación

**Tabla 32 Proceso de retiro de la cuenta de ahorro**

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLE</b>	
-Se presenta a la asociación cooperativa para realizar retiro.		ASPIRANTE/ASOCIADO	
-Solicita libreta de ahorros y documento único de identidad para verificar firmas de libreta de ahorros. -Actualizar la ficha del cliente si el DUI está modificado. -Verificar si aplica la retención de impuesto por operaciones financieras de en caso de control de la liquidez. -Realiza transacción después de comprobado los requisitos. -Actualiza la libreta de ahorro y se estampa la rúbrica en la transacción realizada. -Se entrega libreta de ahorro y el efectivo. -Se imprime hoja de transacción realizada.		CAJERO	
<b>MC (2)</b>		<b>CC</b>	
<b>DEPÓSITO Y/O RETIRO DE AHORRO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Cajero	Asociado o aspirante, programador	Comprobante de ahorro retiro y depósito	Libreta de ahorros, comprobante de retiro

Fuente: equipo de investigación

### 3. Sobre la capitalización de intereses

*Tabla 33 Proceso de capitalización trimestral de intereses*

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCION</b>		<b>RESPONSABLE</b>	
-Al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre verifica el cálculo de los intereses de las cuentas de ahorro con base a los saldos diarios registrados. -Verifica monto de cada uno de los ahorros en sistema para determinar impuestos en caso de aquellos depósitos que en promedio mensual superen los \$25,000.00 -Verifica que el sistema capitalice los intereses a las cuentas individuales de los ahorrantes -Genera la partida de pago de intereses a las cuentas de ahorro.		CONTADOR	
<b>C (3)</b>		<b>SC</b>	
<b>CAPITALIZACIÓN TRIMESTRAL DE INTERESES S/SALDOS</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Contador	Programador, gerente	Reporte de capitalización	Libreta de ahorro

Fuente: equipo de investigación

#### 4. Si el aspirante decide asociarse

El aspirante no tiene la calidad de asociado, aunque posea una cuenta de ahorro en la asociación cooperativa, por tanto, deberá asociarse voluntariamente antes de cumplir el año de haber solicitado ser aspirante, de lo contrario se procederá a cerrar su cuenta.

**Tabla 34 Proceso de asocio de aspirante**

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLE</b>	
Se presenta a la asociación cooperativa para indicar su interés en asociarse.		ASPIRANTE	
-Verifica calidad de aspirante mediante documentos personales y sistema. -Verifica que aspirante haya completado la información necesaria para asociarse. -Consulta si el aspirante ha recibido charla sobre cooperativismo. -Le da ingreso como asociado.		CAJERO	
Autoriza ingreso como asociado.		GERENTE	
Charla sobre cooperativismo.		COMITÉ DE EDUCACIÓN	
<b>MC(4)</b>			<b>CC</b>
<b>ASOCIO DE ASPIRANTE</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Cajero	Aspirante, programador	Libro de control asociados, hoja de ingreso como aspirante	Política y reglamento de ahorro, estatutos

Fuente: equipo de investigación

## 5. Si el aspirante o asociado decide cerrar la cuenta

En este caso el aspirante y/o asociado decide cerrar la cuenta de ahorro. Cabe mencionar que el cierre de la cuenta puede darse por defunción del aspirante o asociado, o sencillamente por decisión voluntaria.

*Tabla 35 Proceso de cierre de cuenta de aspirante o asociado*

<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>RESPONSABLE</b>	
Se presenta a la asociación cooperativa para indicar su interés en cerrar la cuenta.		ASPIRANTE/ASOCIADO	
-Verifica calidad de aspirante mediante documentos personales y sistema. -Llena hoja de retiro y la presenta al gerente. -Pide autorización a la gerencia para hacer el cierre de la cuenta. -Después de autorizado el cierre, se cancela la libreta de ahorro con sello de cancelado. -Se entrega efectivo o cheque, según voluntad del asociado o aspirante.		CAJERO	
-Verifica que la cuenta no esté pignorada, que no tenga obligaciones financieras. -Firma de autorización del cierre de la cuenta.		GERENCIA	
<b>MC(5)</b>		<b>CC</b>	
<b>CIERRE DE CUENTA DE ASPIRANTE O ASOCIADO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	<b>INTERFASE</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>DOCUMENTO</b>
Cajero	Gerente, cajero, aspirante	Libreta de ahorro, hoja de retiro	Política y reglamento de ahorro

Fuente: equipo de investigación

Se debe tener conocimiento de los procesos de otorgamiento de crédito y captación de ahorro para poder realizar el proceso general de evaluación de riesgos (análisis, identificación y evaluación) el cual se realiza a continuación:

## **IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO**

Según los estándares de la Norma ISO 31000, dentro del proceso de valoración de los riesgos el primer paso es identificar los riesgos.

Esta etapa es importante porque en esta se definen todos los posibles riesgos que se pueden generar en una entidad, no se debe dejar a un lado la identificación de ningún riesgo que sea relevante debido a que no se tomaría en cuenta en la etapa de evaluación del riesgo.

La determinación del riesgo se lleva a cabo determinando las fuentes, las causas y consecuencias potenciales con base en los procedimientos internos que puedan afectar el logro de los objetivos.

A continuación, se presenta una matriz que ayudará a identificar los riesgos en los procesos de otorgamiento de créditos en las asociaciones cooperativas de ahorro y créditos.

## MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

*Tabla 36 Matriz de identificación de riesgos del proceso de otorgamiento de crédito*

N° DE PROCESO	FUENTE DE RIESGO	CAUSAS	EVENTO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO			RIESGO
				<b>CONSECUENCIAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Riesgo reputacional</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> <li>• Daños materiales</li> </ul>	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO
1	SOLICITA INFORMACIÓN DE PRÉSTAMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información no adecuada</li> <li>• Falta de competencia de la persona que da la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brochure o hoja de información no actualizada</li> <li>• Persona que brinda la información no posee la competencia adecuada</li> <li>• Proceso de crédito se retarda</li> </ul>	Pérdidas económicas: •El proceso retardado costará más •Posibilidad de fraude	2	1	2	ACEPTABLE

2	LLENA LA SOLICITUD DE CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falsedad en documentación presentada</li> <li>• Documentación incompleta</li> <li>• No se revise adecuadamente la información</li> <li>• Falta de conocimiento de políticas y reglamentos de créditos por parte de la persona que llena la solicitud</li> <li>• Errores en la digitación de la solicitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenado erróneo de los datos originales para el trámite del crédito debido a que la persona que llena la solicitud no posee la competencia adecuada</li> <li>• Retardo en el proceso de créditos</li> <li>• Requisitos de reglamento de créditos no se cumplen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Riesgo reputacional</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	3	1	3	TOLERABLE
3	VERIFICACIÓN DE DATOS Y GARANTÍAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equivocación al solicitar los requerimientos de información que sustenten al crédito (Recibos de agua, Constancias de salario, presupuestos, información financiera, hipotecas, etc.)</li> <li>• Falsedad de información</li> <li>• Falta de conocimiento de políticas y reglamentos de créditos para ejecutar procedimiento de verificación de datos</li> <li>• No realizar confirmación de referencias personales y familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado realiza verificación inadecuada de datos financieros, referencias y garantías</li> <li>• Levantamiento de información falsa o errónea</li> <li>• Retardo en el proceso de créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Riesgo reputacional</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	2	3	6	NO ACEPTABLE

4	<p>PROMOTOR ANALIZA Y DICTAMINA CON BASE A LA INFORMACIÓN PARA EMITIR UNA RECOMENDACIÓN TÉCNICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala aplicación de políticas y reglamentos</li> <li>• Mala aplicación de leyes</li> <li>• Falta de competencia en temas de análisis financieros</li> <li>• Falta de competencia en temas de avalúos</li> <li>• Mala asignación de tiempos para cumplimiento de tareas de análisis</li> <li>• Errores u omisiones en el ingreso de datos al sistema informático.</li> <li>• Deficiencia en la verificación de la documentación e información que respalda la solicitud de préstamo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis financiero inadecuado del crédito</li> <li>• Valúo inadecuado de la garantía</li> <li>• Mal presupuesto de la inversión</li> <li>• Retardo en el proceso de créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	2	3	6	NO ACEPTABLE
5	<p>GERENTE ANALIZA LA DOCUMENTACIÓN Y EL DICTAMEN TÉCNICO PARA EMITIR UNA RESOLUCIÓN O RECOMENDACIÓN (AUTOMÁTICO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala digitación de la solicitud de créditos</li> <li>• No se revisa sobreendeudamiento de asociado</li> <li>• Falta de cumplimiento de políticas y reglamento</li> <li>• Información insuficiente (presupuesto, financiera, garantía)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la etapa que el gerente revisa y analiza el crédito, el crédito es mal otorgado y genera mora</li> <li>• Retardo en el proceso de créditos</li> <li>• No análisis de políticas y reglamento de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	3	2	6	NO ACEPTABLE

6	<p>EL PROMOTOR PRESENTA CRÉDITOS ANTE EL COMITÉ DE CRÉDITOS, EL CUAL ANALIZA Y EMITE UNA RESOLUCIÓN O RECOMENDACIÓN AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal análisis de los datos base del crédito</li> <li>•Tiempo muy corto para efectuar análisis y presentación de casos a</li> <li>•Comité de Créditos</li> <li>• Información incompleta</li> <li>• Información viciada o falsa</li> <li>• Falta de competencia de miembros en el comité de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito mal otorgado que generara mora</li> <li>• Retardo en el proceso de créditos</li> <li>• Mala resolución por veracidad de datos, prejuicio en la estructura de nivel de decisión</li> <li>• Política y reglamento mal aplicado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Riesgo reputacional</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	3	3	9	NO ACEPTABLE
7	<p>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ANALIZA Y EMITE UNA RESOLUCIÓN DEL CRÉDITO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de competencia</li> <li>• Información entregada está viciada (mal análisis, mala fe, errores involuntarios, información incompleta)</li> <li>• Incumplimiento de políticas y reglamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito mal otorgado que generara mora</li> <li>• Retardo en el proceso de créditos</li> <li>• Mala resolución por veracidad de datos, prejuicio en la estructura de nivel de decisión</li> <li>• Políticas y Reglamentos mal aplicado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Pérdida de imagen</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	3	3	9	NO ACEPTABLE

8	<p>AVISA AL ASOCIADO SOBRE LAS CONDICIONES DEL CRÉDITO Y FECHA DE DESEMBOLSO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se contacta al asociado en el tiempo requerido</li> <li>• El asociado no puede presentarse en la fecha pactada</li> <li>• El asociado no puede contar con codeudores pactados</li> <li>• El asociado ya no requiere el crédito</li> <li>• Liquidez, falta de claridad en la condiciones de la resolución emitida por el ente competente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrasos en tiempos de desembolsos y planificación de flujo de efectivo</li> <li>• Codeudores se niegan a firmar</li> <li>• Proceso abortado</li> <li>• Incumplimiento de política y reglamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Riesgo reputacional</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	2	2	4	TOLERABLE
9	<p>EL PROMOTOR TRAMITA SOLICITUD DE FONDOS Y EL RESTO DE DOCUMENTOS QUE FORMALIZAN EL DESEMBOLSO DEL PRÉSTAMO AL GERENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> <li>• Error en digitación de descuentos en solicitud de fondos</li> <li>• Incumplimiento de políticas, reglamentos y normativas aplicables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrasos en el desembolsos</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Políticas y Reglamentos mal aplicada</li> <li>• Calculo de liquidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Riesgo reputacional</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	2	2	4	TOLERABLE

10	GERENTE AUTORIZA LA SOLICITUD DE FONDOS, HOJA DE LIQUIDACIÓN Y CHEQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> <li>• Atrasos en la elaboración de documentos legales contractuales</li> <li>• Vencimientos de anotaciones preventivas y certificación extractada</li> <li>• Renuncia al crédito por parte del asociado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraso en el desembolso.</li> <li>• Incumplimiento de políticas y reglamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Riesgo reputacional</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	2	2	4	TOLERABLE
11	ATENCIÓN AL CLIENTE HACE RECEPCIÓN DE FIRMAS EN LOS DOCUMENTOS DE DESEMBOLSO DE CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrasos en elaboración de contratos</li> <li>• Incumplimiento de políticas y reglamentos</li> <li>• Ausencia de personas involucradas en el proceso (deudores, codeudores, abogado)</li> <li>• Falta de competencia de personal, inconsistencias o errores en los contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de firma de contratos, pagares y documentos de desembolso</li> <li>• No se lleve a cabo la formalización del servicio de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Riesgo reputacional</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	2	3	6	NO ACEPTABLE

12	CAJA ENTREGA CHEQUE O EFECTIVO AL ASOCIADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que no se realicen los descuentos acordados como condición del crédito</li> <li>• Equivocación al momento de la entrega de dinero en efectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala aplicación legal, monetaria del desembolso del crédito</li> <li>• Incumplimiento de políticas y reglamentos</li> <li>• Incumplimiento de ley de protección al consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Riesgo reputacional</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	2	2	4	TOLERABLE
----	---	--	---	--	---	---	---	-----------

Fuente: equipo de investigación

## MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL PROCESO DE CAPTACIÓN DE AHORRO

*Tabla 37 Matriz de identificación de riesgos del proceso de captación de ahorro*

N° DE PROCESO	FUENTE DE RIESGO	CAUSAS	EVENTO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO			RIESGO
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Pérdida de imagen</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> </ul> </li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> <li>• Daños materiales</li> </ul>	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO
1	APERTURA DE LA CUENTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información incompleta e inadecuada</li> <li>• Incompetencia de la persona que realiza el proceso</li> <li>• Falsedad de la documentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de documentos como requisito</li> <li>• Incumplimiento del reglamento y políticas de ahorro</li> <li>• Proceso de apertura de cuenta de ahorro se retarda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Pérdida de imagen</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	2	1	2	ACEPTABLE

2	DEPÓSITO Y/O RETIRO DE AHORRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No verificar el origen de los fondos</li> <li>• Documentación incompleta e inadecuada</li> <li>• Incompetencia de la persona que realiza el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos falsos recibidos</li> <li>• Falta de liquidez</li> <li>• Omitir lineamientos del reglamento de ahorro y las políticas de ahorro</li> <li>• No considerar montos para aplicar retención de liquidez</li> <li>• Mal conteo del dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Pérdida de imagen</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	3	3	9	NO ACEPTABLE
3	CAPITALIZACIÓN TRIMESTRAL DE INTERESES S/SALDOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No capitalización de interés en la cuenta de ahorro</li> <li>• No cálculo de los impuestos por intereses devengados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falla en sistema de cálculo de los intereses e impuestos</li> <li>• Falta de mantenimiento del sistema informático</li> <li>• Incumplimiento de las políticas y reglamento interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Pérdida de imagen</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	1	2	2	ACEPTABLE

4	ASOCIO DE ASPIRANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspirante decide no asociarse</li> <li>• Aspirante no puede asociarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de seguimiento e incentivos para asociar a los aspirantes</li> <li>• Falta de cumplimiento de requisitos legales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	3	1	3	TOLERABLE
5	CIERRE DE CUENTA DE ASPIRANTE O ASOCIADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspirante decide no asociarse</li> <li>• Aspirante no puede asociarse</li> <li>• Asociado se retira voluntariamente</li> <li>• Fallecimiento del aspirante o asociado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interés del aspirante y asociado</li> <li>• Falta de cumplimiento de requisitos legales</li> <li>• Falta de seguimiento e incentivos para asociar a los aspirantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas económicas</li> <li>• Insostenibilidad financiera</li> <li>• Incumplimientos legales</li> <li>• Llamados de atención</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Reproceso</li> <li>• Insatisfacción del usuario</li> </ul>	2	2	4	TOLERABLE

Fuente: equipo de investigación

## **ANÁLISIS DEL RIESGO.**

El análisis proporciona una entrada a la evaluación y las decisiones sobre si los riesgos deben ser tratados

Es la etapa en la que los riesgos deberán ser cuantificados, se busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y la consideración de sus consecuencias. (5.4.3. ISO 31000:2009)

Elementos para el análisis de riesgos:

- ✓ Determinar la probabilidad de que el riesgo ocurra.
- ✓ Determinar el impacto que causa el riesgo.
- ✓ Clasificación del riesgo.
- ✓ Estimar el nivel de riesgo.

Las consecuencias y la probabilidad se pueden determinar mediante el modelo de los resultados de un evento o una serie de eventos, así como fue presentado en la etapa anterior en la identificación del riesgo.

## **EVALUACIÓN DEL RIESGO.**

El propósito de la evaluación del riesgo es ayudar en la toma de decisiones con base en los resultados de análisis de riesgos, sobre los riesgos que necesitan tratamiento y prioridad.

La evaluación del riesgo se determina de acuerdo a la severidad del impacto resultante de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que este tiene

La probabilidad de ocurrencia está determinada por:

- ✓ Bajo.
- ✓ Medio.
- ✓ Alto.

La probabilidad de impacto está determinada por:

- ✓ Bajo.
- ✓ Medio.
- ✓ Alto.

Para determinar la aceptabilidad del riesgo se debe otorgar una ponderación tanto al impacto que causen los riesgos como a la probabilidad de que estos ocurran

Nivel o grado de riesgo = probabilidad x impacto.

Los niveles de aceptación del riesgo son:

- ✓ Aceptable
- ✓ Tolerable
- ✓ No aceptable

A continuación, se muestran las diferentes tablas para determinar el nivel de aceptabilidad del riesgo:

*Tabla 38 Matriz de nivel o grado de riesgo*

NIVEL O GRADO DE RIESGO		IMPACTO		
		BAJO (1)	MEDIO(2)	ALTO (3)
PROBABILIDAD	ALTO (3)	MEDIO (3)	ALTO (6)	ALTO (9)
	MEDIO (2)	BAJO (2)	MEDIO (4)	ALTO (6)
	BAJO (1)	BAJO (1)	BAJO (2)	MEDIO (3)

Fuente: equipo de investigación

**La probabilidad de ocurrencia del riesgo:** para poder medir esta parte del nivel de aceptación del riesgo, se debe conocer las actividades diarias que realiza la asociación cooperativa de ahorro y crédito, conocer qué tan frecuente se realizan los procesos y por lo tanto nos resulta la probabilidad de que ocurra el riesgo

**Tabla 39 Niveles de probabilidad del riesgo**

VALOR	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	<b>BAJO</b>	Poca o escasa ocurrencia del riesgo, se puede dar alguna vez en su jornada laboral, ya sea semestralmente o anualmente
2	<b>MEDIO</b>	La frecuencia del riesgo es ocasional en periodos mensuales o bimensuales
3	<b>ALTO</b>	El riesgo se da continuamente en la jornada laboral, tiene una frecuencia elevada en la actividad continua diaria

Fuente: equipo de investigación

**El impacto o consecuencias del riesgo:** siempre al igual que la tabla anterior, se establece niveles tales como bajo, medio y alto para medir el nivel de impacto que contiene un riesgo.

La materialización de un riesgo puede generar consecuencias diferentes, es decir un riesgo puede generar más consecuencias, pérdidas o daño que otro, cada una de ellas con su correspondiente probabilidad.

La tabla a continuación muestra cómo se mide el nivel de impacto indirecto (bajo, medio, alto) de un riesgo. No se puede medir directamente con valores numéricos porque esto depende de cómo lo considere cada asociación cooperativa.

**Tabla 40 Niveles de impacto del riesgo**

<b>VALOR</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>BAJO</b>	El impacto es insignificante para la asociación cooperativa, no afecta en los resultados del ejercicio y tampoco en la continuidad de las operaciones
<b>2</b>	<b>MEDIO</b>	El impacto es moderado para la asociación cooperativa y poco sensible en los resultados del ejercicio y en la continuidad de las operaciones
<b>3</b>	<b>ALTO</b>	El impacto es grande para la asociación cooperativa y afecta significativamente en los resultados del ejercicio y en la continuidad de las operaciones

Fuente: equipo de investigación

**Niveles de aceptación de riesgo:** después de haber determinado el nivel de probabilidad y de impacto de un riesgo, se procede a realizar la matriz como se ve en la tabla N° 41 y dependiendo del resultado obtenido, ya sea bajo, medio o alto, se le asigna un nivel de aceptabilidad que considere la asociación cooperativa.

Por ejemplo, en una asociación cooperativa, un nivel de impacto de riesgo que tenga grado uno y un nivel de probabilidad de riesgo que tenga grado tres, dará como resultado en la matriz un nivel de riesgo o grado de riesgo medio (3) y por lo tanto el nivel de aceptabilidad del riesgo es tolerable.

Para una mejor comprensión se muestra la siguiente tabla:

**Tabla 41 Aceptabilidad del riesgo**

<b>VALOR</b>	<b>GRADO DE RIESGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NIVEL DE ACEPTABILIDAD</b>
<b>1-2</b>	<b>BAJO</b>	Según la probabilidad y el impacto, el riesgo no afecta en gran medida a la asociación cooperativa ni la hipótesis en marcha	<b>ACEPTABLE</b>
<b>3-5</b>	<b>MEDIO</b>	Según la probabilidad y el impacto, el riesgo afecta mediamente a la asociación cooperativa tal como en los ingresos u objetivos del año esperado	<b>TOLERABLE</b>
<b>6-9</b>	<b>ALTO</b>	Según la probabilidad y el impacto, el riesgo afecta en gran medida a la asociación cooperativa tanto que puede afectar la hipótesis en marcha	<b>NO ACEPTABLE</b>

Fuente: equipo de investigación

Con los resultados obtenidos dependiendo del nivel de aceptabilidad del riesgo, la administración o gerencia debe realizar las acciones a tomar para eliminar o disminuir el impacto y probabilidad del riesgo. A continuación, se presenta la siguiente tabla como ejemplo:

## TRATAMIENTO DEL RIESGO

Después de que se ha realizado el proceso de evaluación de los riesgos (identificación, análisis y evaluación) y determinar el nivel de aceptabilidad que se le dará a dicho riesgo, se debe realizar un tratamiento del riesgo, el cual consiste en determinar una o más acciones a tomar para eliminarlo o reducirlo.

*Tabla 42 Acción a tomar según el nivel de aceptabilidad del riesgo*

VALOR	NIVEL DE ACEPTABILIDAD	ACCIÓN A TOMAR
1-2	<b>ACEPTABLE</b>	Hacer un análisis del impacto y probabilidad del riesgo. Se debe aplicar, mejorar y agregar controles a mediano o largo plazo para mejorar los procesos
3-5	<b>TOLERABLE</b>	Hacer un análisis del impacto y probabilidad del riesgo. Dar la debida atención al riesgo. Se debe aplicar, mejorar y agregar controles a corto o mediano plazo para mejorar los procesos, eliminar o reducir el riesgo.
6-9	<b>NO ACEPTABLE</b>	Hacer un análisis del impacto y probabilidad del riesgo. Se debe aplicar, mejorar y agregar controles inmediatamente para mejorar los procesos, eliminar o reducir considerablemente el riesgo

Fuente: equipo de investigación

El tratamiento de los riesgos también puede implicar otras acciones, la cuales estarán a consideración de cada asociación cooperativa, las acciones son las siguientes:

- ✓ Evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo originó
- ✓ Tomar o incrementar el riesgo con el fin de perseguir un objetivo que beneficie a la asociación cooperativa.
- ✓ Eliminar la fuente del riesgo mejorando los controles y procesos

- ✓ Cambiar la probabilidad de que ocurra un riesgo, esto de acuerdo a los niveles de ocurrencia del riesgo que estime cada asociación cooperativa.
- ✓ Cambiar el nivel de impacto de un riesgo, esto de acuerdo a los niveles de daño o pérdida que estime cada asociación cooperativa.
- ✓ Compartir el riesgo con una o varias partes

Para la selección de una o más acciones del tratamiento debe tomarse en cuenta los costos, los beneficios y si se podrá lograr los objetivos.

## **SEGUIMIENTO Y REVISIÓN**

Se debe tener un monitoreo sistemático y permanente en la evaluación del riesgo (identificación, análisis, y evaluación) y en el tratamiento que se le dará al riesgo. Tanto el seguimiento como la revisión deben de estar planificadas en el proceso de gestión de riesgos, es de gran importancia debido a que se tiene que verificar que las decisiones tomadas sobre los riesgos se estén llevando a cabo.

Es viable que se planifique el seguimiento y revisión en la etapa del tratamiento del riesgo como una de las opciones a tomar cuando se identifica un riesgo, debido a que hay tener un control constante y continuo.

Después de que se finaliza todas las etapas que conlleva un proceso gestión de riesgo, este debe repetirse nuevamente, y así poder identificar nuevos riesgos, hacer nuevos análisis y nuevas evaluaciones, el presente modelo puede ser ajustado a medida vayan surgiendo nuevos procesos y por lo tanto nuevos riesgos.

## CONCLUSIONES

1. La mayor parte de las cooperativas aplican procedimientos de control para detectar riesgos de manera empírica, pero dichos procedimientos se consideran vulnerables e inadecuados debido a que no posee controles y políticas establecidas ni escritas.

2. El incremento de los riesgos en los procesos de captación de ahorros y otorgamiento de créditos causa que las asociaciones cooperativas experimenten pérdidas constantes y con ello queda en riesgo la hipótesis de negocio en marcha. Debido a lo anterior se vuelve necesario que las cooperativas apliquen procedimientos de gestión de riesgos para disminuirlos y mitigarlos de forma oportuna para tomar decisiones adecuadas.

3. La mayoría de asociaciones cooperativas no cuentan con una unidad evaluadora de los riesgos, lo cual es de importancia para gestionarlos y aplicar los respectivos tratamientos.

4. Es necesario que toda organización desarrolle, implemente y mejore continuamente un marco cuyo objetivo sea integrar un proceso de gestión de riesgos en la gobernanza de la organización, planificación y estrategias.

5. Al no identificar y controlar los riesgos de manera oportuna y adecuada, afecta en el sentido que las asociaciones cooperativas no tengan un control adecuado de los créditos otorgados, captación de ahorros, la liquidez y que no se detecten indicios de lavado de dinero y activos en las operaciones. Lo cual da lugar a riesgos como: de reputación, de morosidad e incobrabilidad, incumplimientos legales en los requisitos de asocio, entre otros, por lo que se considera necesario implementar una herramienta que permita gestionar los riesgos.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las asociaciones cooperativas realizar un manual de caracterización de procesos, tanto para la captación de ahorros, como para el otorgamiento de créditos, en el cual se detalle cada uno de los procedimientos a seguir para realizar una operación de captación de ahorro y otorgamiento de crédito, tomando como ejemplo la estructura de los procesos de otorgamiento de crédito y captación de ahorro que se presenta a principios de la fase tres del capítulo IV del documento. Debido a que no todas las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito tienen el mismo procedimiento, dicho ejemplo sirve como base, en el cual se puede agregar o modificar los procesos.

2. Seleccionar colaboradores que tenga la idoneidad para que sean los encargados de realizar los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito, así como capacitarlos para el buen desempeño de sus funciones.

3. Que las asociaciones cooperativas creen una unidad de evaluación que sea la encargada de gestionar los riesgos y que apliquen el modelo de gestión en los distintos procesos.

4. Adoptar como marco de referencia en materia de riesgos la norma ISO 31000:2009, el cual permitirá una mejor evaluación y tratamiento de los riesgos.

5. Que las asociaciones cooperativas cuenten con un modelo gestión de riesgos que les permita evaluar los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito, para ello pueden implementar el modelo propuesto en el desarrollo del caso práctico del capítulo IV de este documento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Castro, M. (2010). El Nuevo Estandar ISO para la Gestión del Riesgo. *El Nuevo Estandar ISO para la Gestión del Riesgo*. Surlatina Consultores.
- Cooperativas de las Américas*. (24 de Agosto de 2018). Recuperado el 24 de Agosto de 2018, de Región de la Alianza Cooperativa Internacional: <https://www.aciamericas.coop/-Estadisticas-cooperativas->
- Decreto N° 134. (18 de Diciembre de 1991). Ley de Impuesto Sobre la Renta. *Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313* . San Salvador, San Salvador, El Salvador.
- Decreto N° 296. (31 de Julio de 1992). Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. *D.O. N° 143; Tomo 316* . San Salvador, San Salvador, El Salvador.
- Decreto No. 339. (14 de Mayo de 1986). Ley General de Asociaciones Cooperativas. *Diario Oficial N° 148, tomo No. 324* . Asamblea Legislativa de El Salvador.
- Excelencia, E. (2014). *Gestión de Riesgo*.
- Gaitán, R. (2007). *Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoría Interna*. Colombia.
- Glenda, H., Gertha, M., & Josué, r. (junio de 2011). Tesis. *Propuesta de plan promocional para el incremento de la demanda de servicios financieros para la asociacion cooperativa* . san salvador, el salvador c.a.
- INSAFOCOOP. (2016). *Informe de Rendición de Cuentas*. Rendición de Cuentas, San Salvador, San Salvador.
- INSAFOCOOP. (2017). *Informe de Rendición de Cuentas*. Rendición de Cuentas, San Salvador, San Salvador.
- INSAFOCOOP. (2018). *INSAFOCOOP, Cooperativismo*. Obtenido de Conceptos generales: <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/temas/cooperativismo/conceptos-generales>
- ISO 31000, I. O. (2009). La Gestión de Riesgos - Principios y directices.
- ISO 31000:2009. (25 de MAYO de 2009). ISO 31000:2009 Gestión de Riesgos-Principios y Directrices. *ISO 31000:2009 Gestión de Riesgos-Principios y Directrices* .
- Landino, C. (2015). *Gestión de Riesgos*. México, México: México: Edamex.
- Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador. (8 de febrero de 2011). *Normas prudenciales de bancos*. Recuperado el 25 de marzo de 2018, de <https://www.ssf.gob.sv/index.php/normativa/normas/513-normas-prudenc-bancos>
- Villatoro Gutiérrez , l. (2015). *Consultoría sobre gestión de riesgos laborales, financieros de la asociacion cooperativa de ahorro y crédito de los empleados del ministerio de hacienda (acacemiha de r.l)*. San Salvador.

# ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



GUÍA DE ENTREVISTA

**Dirigido a:** Gerente general, auditor de riegos o contador de las asociaciones cooperativas que prestan servicios de captación de ahorros y otorgamientos de créditos del departamento de San Vicente.

**Objetivo:** obtener mediante la técnica de la entrevista y el instrumento como guía de preguntas, la información relacionada con los procedimientos de control y políticas que desarrolla la unidad de análisis; con el propósito de revisar si se aplican las medidas necesarias para la identificación y evaluación de los riesgos. También conocer las causas y efectos resultantes por falta de un modelo de gestión de riesgos enfocado para evaluar la calidad en los procesos de captación de ahorros y otorgamiento de créditos.

**Propósito:** la presente guía de preguntas ha sido elaborada por estudiantes egresados de la carrera de licenciatura en contaduría pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación relativo a un modelo de gestión de riesgos enfocado en evaluar la calidad en los procesos de ahorro y crédito de las asociaciones cooperativas del departamento de San Vicente.

La información proporcionada será estrictamente confidencial y para fines académicos solamente, por lo que le solicitamos su valiosa colaboración en responder las siguientes preguntas.

**Indicaciones:** responda de forma clara y precisa a cada una de las interrogantes presentadas.

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### **PARTE I: PREGUNTAS GENERALES.**

- a) ¿Cuánto tiempo tiene de desempeñar el cargo en la cooperativa?
- b) ¿La asociación cooperativa cuenta con políticas internas?

### **PARTE II: CAPTACIÓN DE AHORROS**

1. ¿La asociación cooperativa cuenta con políticas de captación de ahorros?

**Objetivo:** investigar si la asociación cooperativa tiene políticas establecidas para la captación de ahorros de sus asociados.

**Indicador:** disponer de políticas y procedimientos por parte de la asociación cooperativa para la captación de ahorros de sus asociados.

2. ¿Cuáles son las políticas de captación de ahorros? Mencione las principales.

**Objetivo:** obtener información acerca de las políticas y procedimientos vigentes que tiene la asociación cooperativa para captar ahorros

**Indicador:** cumplimiento de las políticas y procedimientos para la captación de ahorros.

3. ¿Cuáles son los requisitos legales para poder ostentar ser asociado según la Ley vigente que regula sus operaciones? Mencione las principales.

**Objetivo:** indagar los requisitos y su cumplimiento para asociarse.

**Indicador:** verificar su debido cumplimiento.

4. ¿Qué planes de ahorros ofrece a los asociados y cuál es el que se más se solicita?

**Objetivo:** indagar sobre cuáles son los planes de ahorro que se ofertan y los más demandados por los asociados.

**Indicador:** de control

5. ¿Quién es el encargado de verificar el cumplimiento de cada uno de los procesos relacionados con la captación de ahorros?

**Objetivo:** determinar si la asociación cooperativa cuenta con una persona o unidad encargada de verificar el cumplimiento de los procedimientos para la captación de ahorros.

**Indicador:** de control.

6. ¿Se cumplen los requisitos para ser asociado de acuerdo a la Ley General de Asociaciones Cooperativas? Si la respuesta es “NO” ¿por qué?

**Objetivo:** verificar si se cumplen los requisitos para ser asociado según la Ley.

**Indicador:** de control.

7. ¿Cuánto es el tiempo estimado de duración del proceso para obtener la categoría de asociado?

**Objetivo:** investigar el tiempo de duración en días del proceso para asociarse.

**Indicador:** de control.

8. ¿Cuáles son los riesgos existentes en las operaciones de captación de ahorros?

**Objetivo:** identificar los riesgos que se pueden dar en el proceso de la captación de ahorros.

**Indicador:** de control.

9. ¿La asociación cooperativa ha experimentado riesgos relacionados con la captación de ahorros? Si la respuesta es afirmativa, mencione cuáles.

**Objetivo:** investigar cuáles son los riesgos en la captación de ahorro que la asociación cooperativa ha experimentado.

**Indicador:** de control.

10. En caso de no cumplimiento ¿Cuáles son las sanciones por no cumplir con los requisitos que establece la Ley General de Asociaciones Cooperativas para captar ahorros de los asociados?

**Objetivo:** indagar cuáles son las sanciones si no se cumple con los requisitos para captar ahorros de los asociados de acuerdo a la Ley.

**Indicador:** de cumplimiento.

### **PARTE III: OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS.**

11. ¿La asociación cooperativa cuenta con políticas de otorgamiento de créditos?

**Objetivo:** indagar si la asociación cooperativa tiene políticas establecidas para el otorgamiento de créditos a sus asociados.

**Indicador:** disponer de políticas y procedimientos por parte de la asociación cooperativa para el otorgamiento de créditos.

12. ¿Cuáles son las políticas de otorgamiento de créditos? Mencione algunas.

**Objetivo:** obtener información acerca de las políticas vigentes que tiene la asociación cooperativa para otorgar créditos.

**Indicador:** cumplimiento de las políticas para el otorgamiento de créditos.

13. ¿Cuáles son los procedimientos para el otorgamiento de créditos?

**Objetivo:** obtener información de cuáles son los procesos que deben seguir la asociación cooperativa y el asociado para que otorgar un crédito.

**Indicador:** de control.

14. ¿Quién es el encargado de verificar el cumplimiento de cada uno de los procesos relacionados con el otorgamiento de créditos?

**Objetivo:** determinar si la asociación cooperativa cuenta con una unidad encargada de verificar el cumplimiento de los procedimientos para el otorgamiento de créditos.

**Indicador:** de control.

15. ¿Cuánto es el tiempo estimado de duración del proceso de aprobación de un crédito?

**Objetivo:** obtener información sobre el tiempo estimado de duración para el otorgamiento de créditos.

**Indicador:** de control.

16. ¿Cuáles son los créditos más solicitados por los asociados?

**Objetivo:** investigar cuáles son los créditos más demandados por los asociados.

**Indicador:** indagar los créditos que tienen más demanda por los asociados.

17. ¿Cuáles son los riesgos existentes en las operaciones de otorgamientos de créditos?

**Objetivo:** obtener información acerca de los riesgos en los que incurre la asociación cooperativa en el otorgamiento de créditos.

**Indicador:** investigar sobre los riesgos en los cuales incurre la asociación cooperativa en los créditos que otorga.

18. ¿La asociación cooperativa ha experimentado riesgos relacionados con el otorgamiento de créditos? Si la respuesta es afirmativa, mencione cuáles.

**Objetivo:** obtener información sobre cuáles son los riesgos que se han presentado en los créditos otorgados por la cooperativa.

**Indicador:** investigar los riesgos que se han presentado en los otorgamientos de créditos.

19. ¿Cómo están definidos los límites de tasas de interés en los créditos?

**Objetivo:** indagar cuáles son los parámetros aplicados por la asociación cooperativa para asignar las tasas de interés en los créditos que otorga.

**Indicador:** la asociación cooperativa cumple con parámetros para la asignación de tasas de interés en crédito en los créditos que otorga.

20. ¿Cuál es la garantía con la que más opera la asociación cooperativa para otorgar créditos?

**Objetivo:** obtener información acerca de las garantías que exige la asociación cooperativa para otorgar los créditos, y si esas garantías disminuyen el riesgo de incobrabilidad.

**Indicador:** de control.

#### **PARTE IV: GESTIÓN DE RIESGOS.**

21. ¿La asociación cooperativa evalúa los riesgos en los procesos de ahorro y crédito?

**Objetivo:** investigar si la asociación cooperativa evalúa los riesgos que se pueden presentar en los procesos de ahorro y crédito.

**Indicador:** de control.

22. ¿Posee un modelo para gestionar los riesgos relacionados con la captación de ahorros y otorgamiento de créditos?

**Objetivo:** indagar si la asociación cooperativa cuenta con un modelo que le ayude a gestionar los riesgos en los procesos de ahorro y crédito

**Indicador:** poseer un modelo de gestión de riesgos.

23. Si la respuesta a la pregunta anterior fue “NO” ¿Qué tipo de dificultades ha enfrentado la asociación cooperativa al no poseer un modelo de gestión de riesgos?

**Objetivo:** indagar las dificultades presentadas por la falta de un modelo de gestión de riesgos y por qué la asociación cooperativa no cuenta con dicho modelo.

**Indicador:** poseer un modelo de gestión de riesgos.

24. Según su experiencia ¿Qué procesos se deben mejorar o incluir para disminuir los riesgos en la captación de ahorros y otorgamientos de crédito?

**Objetivo:** obtener información acerca de las mejoras que hay que efectuar en los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito para disminuir los riesgos, así como nuevos procesos que se pueden incluir.

**Indicador:** mejorar los procesos de captación de ahorro y otorgamiento de crédito.



San Salvador, El Salvador, miércoles 06 de junio de 2018

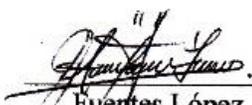
Sr. (es) Gerente(s)  
Cooperativas de Ahorro y Crédito de San Vicente  
Presente.

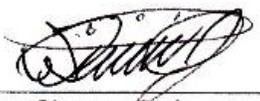
Reciba un cordial saludo, aprovechando la ocasión para desearle éxitos en sus actividades laborales.

El motivo de la presente es para solicitarle de la manera más atenta y respetuosa que nos permita realizar una entrevista para nuestro trabajo de investigación denominado: "MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS ENFOCADO PARA EVALUAR LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE", el cual tiene como propósito proveer un modelo de gestión de riesgos enfocado para evaluar la calidad en los procesos de captación de ahorros y otorgamiento de créditos.

La información proporcionada será de carácter confidencial y para fines académicos estrictamente. Firma de visto bueno nuestro docente director.

Sin más que añadir, se despide atentamente:

  
Fuentes López  
José Antonio

  
Ventura Rojas  
William Jhonatan

  
Villanueva Morales  
Santos Enrique

Vo.Bo.

  
MAF. José Gustavo Benítez  
Docente Director



**"HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA"**