

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



**“LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA Y SU FUNCIÓN
ASESORA EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE RED
COOPERATIVAS FEDECACES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS
EMPRESARIALES CON BASE COSO ERM 2017”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

RIVAS QUINTEROS MERCEDES ABIGAIL

VILCHEZ ALEGRÍA ROBERTO EMMANUEL

ZELADA MARROQUÍN KEVIN ALEXANDER

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

DICIEMBRE DE 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario:	Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano De La Facultad De Ciencias Económicas:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vázquez
Secretaria De La Facultad De Ciencias Económicas:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela De Contaduría Pública:	Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías
Coordinador General de Seminario de Graduación:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario de Procesos de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director:	Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón
Jurado Examinador:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón Maf. José Gustavo Benítez Estrada

Diciembre, 2019

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a YAHWEH, por acompañarme en todo el recorrido en mis estudios brindándome de sabiduría, fortaleza, paciencia y protección, además a la Universidad de El Salvador, por ser un peldaño de mi educación profesional.

A mi familia quienes me han brindado todo su apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera. Mis amigos con los cuales compartí y trabajé en el transcurso de estos años por apoyarme de manera directa en este trabajo de graduación.

Mercedes Abigail Rivas Quinteros

Primeramente agradecer a Dios, mi padre celestial por brindarme sabiduría, fortaleza y paciencia, para llegar hasta esta etapa de mi vida y culminar mis estudios universitarios.

A mis familiares, que han sido parte fundamental a lo largo de mi carrera y mi vida, por ese apoyo incondicional y junto con sus ánimos.

A la Universidad de El Salvador, por ser parte fundamental en mi formación y orientación académica para forjarme como un profesional.

Roberto Emmanuel Vilchez Alegría

Doy toda la gloria al Señor porque gracias a su misericordia he alcanzado uno de mis anhelos. A la Universidad de El Salvador, por permitirme el acceso a la educación superior.

A mis familiares por su apoyo, amor, confianza y compañía durante el transcurso de mi carrera universitaria, motivándome a continuar sin importar las dificultades. Les estaré por siempre agradecido.

Kevin Alexander Zelada Marroquín

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. Novedoso	4
1.3.2. Factibilidad	6
1.3.3. Utilidad Social	6
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1. Objetivo general	7
1.4.2. Objetivos específicos	7
1.5. HIPÓTESIS	7
1.5.1. Hipótesis de trabajo	7
1.5.2. Determinación de variables	8
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANTECEDENTES	9
2.2. MARCO CONCEPTUAL	10
2.3. GENERALIDADES	12
2.3.1. Gestión de Riesgos	12

2.3.2.	Función asesora	12
2.4.	MARCO TÉCNICO	13
2.5.	LEGISLACIÓN APLICABLE	23
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		27
3.1.	ENFOQUE Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.2.	DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	27
3.2.1.	Espacial y Geográfica	27
3.2.2.	Temporal	27
3.3.	SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO	27
3.3.1.	Unidades de análisis	27
3.3.2.	Población y muestra	28
3.4.	TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS	28
3.5.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	28
3.6.	CRONOGRAMA	29
3.7.	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	30
3.8.	DIAGNÓSTICO	30
CAPÍTULO IV. LA FUNCIÓN ASESORA DE AUDITORÍA INTERNA COMO APOYO A LA ADMINISTRACIÓN DE FEDECACES, EN LA GESTIÓN DE RIESGOS CON BASE COSO ERM 2017.		34
4.1.	GENERALIDADES DEL CASO	34
4.2.	DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO	40
4.2.1.	Fase I: Comparación de normativas aplicables e identificación de oportunidades de mejora	40

4.2.2.	Fase II: Implementación y adopción.	54
4.2.3.	Fase III: Propuesta de manual de gestión de riesgos.	61
4.2.4.	Fase IV: Finalización de la consultoría.	99
	CONCLUSIONES	100
	RECOMENDACIONES	101
	BIBLIOGRAFÍA	102
	ANEXOS	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 COSO ERM 2017	14
Figura 2 Organigrama “Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador”	36
Figura 3 Flujograma del caso	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de principales cambios en la normativa COSO ERM 2004 - 2017	2
Tabla 2 Normativa aplicada por FEDECACES para la gestión de riesgos	3

RESUMEN EJECUTIVO

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L., es la principal organización dedicada a la autorregulación de sus afiliadas; por lo cual mantiene monitoreado los cambios en su entorno empresarial, como los avances tecnológicos y culturales. En la investigación de normativas que permitan comprender a la administración de estos temas, surge el interés en el marco Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Enterprise Risk Management (COSO ERM 2017), que es una versión actualizada ante el nuevo ambiente de negocios; al observar la complejidad de la materia en estudio, surge la decisión de solicitar asesoría a la unidad de auditoría interna, la cual está capacitada en gestión de riesgos, que es el enfoque requerido, sin embargo; la falta de desarrollo de la función de consultoría en este aspecto genera dificultades al momento de brindar apoyo al Consejo de Administración.

La finalidad de la investigación es orientar la función de asesoramiento hacia los aportes de la normativa, entre los cuales se mencionan: la importancia de la dirección, la alineación de la estrategia con los objetivos y la cultura deseada; a la gestión de riesgos aplicada actualmente por la federación.

La información recopilada en la investigación se obtuvo por medio de entrevistas con el personal administrativo, específicamente con el auditor interno de la entidad. Se realizaron diversas preguntas, esto con el fin de conocer la gestión de riesgos empleada por la organización y la participación de la función asesora, sus prioridades y las normativas implementadas, después de obtenidas las respuestas se procedió a una análisis pregunta-respuesta en cada ítem para determinar la necesidad de un marco de gestión y control con base COSO ERM 2017 en la federación.

Al finalizar las entrevistas se determinó que la gestión de riesgos recibe la importancia necesaria por parte de la administración, por cuanto existen diferentes agentes involucrados, como son el consejo de administración, el comité de riesgos y auditoría interna, la cual ha sido dotada de los recursos tecnológicos necesarios para realizar sus funciones, entre las necesidades resalta la recomendación de mayor capacitación del personal. Entre los marcos aplicados se encuentra principalmente los emitidos por el Banco Central de Reserva, por medio de las normativas NRP, las cuales se enfocan en la gestión de riesgos específicos, relacionados al cumplimiento de los aspectos regulatorios en la actividad financiera de la federación.

La investigación concluye sobre la importancia de los cambios en el contexto empresarial y la necesidad de su monitoreo por parte de la administración, para determinar la necesidad de mejoras en la gestión de riesgos aplicada, la función asesora de auditoría interna es capaz de contribuir a la mejora continua de los marcos normativos internos aplicados por una entidad, por medio de investigación y análisis de nuevos marcos aplicados internacionalmente para realizar informes objetivos a la administración sobre su aplicabilidad.

INTRODUCCIÓN

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L., tiene como objetivo contribuir al crecimiento económico de sus miembros y de la sociedad, por lo cual necesita mecanismos que le permitan evaluar el desempeño de su administración y la capacidad de cumplir las expectativas de los asociados, en la actualidad las sociedades se encuentran con un mercado más dinámico y con clientes más exigentes, incrementando la demanda de un mayor grado de certeza en que una entidad alcanzará sus metas, su cumplimiento se encuentra expuesto a muchos factores externos e internos que pueden afectarle de manera positiva o negativa y la dirección es responsable de ello; en este aspecto auditoría interna cobra importancia y es responsable de asesorar de manera oportuna sobre la gestión de riesgos que pueden afectar a la corporación como lo son los de tipo operativo, reputacional y externos.

En el capítulo I se detalla el planteamiento de este problema a investigar que consiste en la falta de la función asesora por parte de auditoría interna para la mejora de la gestión de riesgos; describiendo sus características y formulación redactada como una pregunta. Además, se delimita su delimitación que regula la amplitud de la temática en materia teórica, temporal y espacial.

Se formula una hipótesis que guió a la propuesta de solución y se operacionalizan sus variables dependientes e independiente. Se estableció un cronograma de actividades en el cual se detallan los periodos de tiempo en que se realizaron las diversas actividades para la conclusión de la investigación.

En el capítulo II se presenta el marco teórico que contiene información relacionada al trabajo, desde sus antecedentes, conceptos relevantes, base técnica describiendo los componentes

y principios de la normativa COSO ERM 2017, además de los aspectos legales están las NRP emitidas por el Banco Central de Reserva de El Salvador.

En el capítulo III, mediante la herramienta de recolección de información y de acuerdo a lo establecido se procedió a realizar la entrevista al auditor interno. Se realizó un diagnóstico en el cual se analizaron las respuestas obtenidas y se concluye sobre la necesidad de un apoyo para contribuir al fortalecimiento de la función asesora.

En el capítulo IV se desarrolló la propuesta que consistió en la función asesora de auditoría interna como apoyo a la administración de FEDECACES, en la gestión de riesgos con base COSO ERM 2017, que contribuye a la actualización de lo establecido por la administración. Esto permitirá la mejora continua y la agregación de valor a la federación. Después de haber hecho un estudio de toda la información obtenida durante la investigación, se redactaron conclusiones y recomendaciones. Por otra parte, en la bibliografía, se presentan las fuentes de información utilizadas, así como un detalle de anexos necesarios para una mejor comprensión del trabajo.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, (FEDECACES) es la responsable centralizadamente de coordinar la red de miembros, proveyendo una planificación y dirección en los servicios financieros, así como el enfoque del auto-regulación con el fin de mantener su independencia.

FEDECACES obtiene sus ingresos del aporte de sus cooperativas afiliadas, además de las operaciones de remesas financieras y de ahorro, los egresos están conformados principalmente por los créditos brindados a sus asociados.

La identificación y evaluación de riesgos que hasta la fecha ha realizado la administración de FEDECACES ha sido de tal manera que se preocupa principalmente en las finanzas de la entidad, más no en la gran variedad de eventos que podrían afectar su funcionamiento.

En este aspecto la norma internacional, que contribuye con la gestión es la emitida por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) la cual ha sido actualizada en el año 2017, según se detalla en la tabla 1.

La administración de FEDECACES ha estado interesada en los cambios de la norma y observado su aceptación en diferentes instituciones a nivel mundial, por lo cual considera adecuado conocer los beneficios y los aportes que generaría la aplicación de COSO ERM 2017 en el sistema de gestión de riesgos aplicado actualmente, para ello solicitó asesoramiento por parte de auditoría interna.

Tabla 1 Resumen de principales cambios en la normativa COSO ERM 2004 - 2017

COSO ERM	2004	2017
Componentes	1. Ambiente de Control	
	2. Establecimiento de objetivos	1. Gobierno y cultura
	3. Identificación de eventos	2. Estrategia y establecimiento de objetivos
	4. Evaluación de Riesgos	3. Desempeño
	5. Respuesta a los Riesgos	4. Revisión y monitoreo
	6. Actividades de control	5. Información, comunicación y reporte
	7. Información y comunicación	
	8. Supervisión	
Cambios claves	- Resalta la estrategia con el desempeño, además del aumento de valor.	
	- Relaciona la gestión de riesgos con la toma de decisiones.	
	- Hace mayor uso del apetito de riesgo y define la tolerancia.	
	- Reconoce que la cultura de una entidad puede afectar en la gestión de riesgos.	

Fuente: elaborado por el grupo de investigación.

Dado a la importancia de la normativa, resulta necesaria una metodología que permita detallar las mejoras que agregaría la aplicación del marco, el desarrollo de este trabajo requiere estudio minucioso de la norma y recursos adicionales, que no es factible, porque afecta el cumplimiento de las actividades cotidianas.

Otro de los aspectos que destaca en la problemática es la necesidad de una actualización en la metodología implementada por FEDECACES mejorando la preparación ante las nuevas amenazas, el sistema empleado hasta el momento es una adaptación de múltiples normas como se muestra en la tabla 2. Además de ello contribuirá a que los afiliados a la entidad proporcionen un mayor grado de confianza a la administración.

Tabla 2 Normativa aplicada por FEDECACES para la gestión de riesgos

Norma	Descripción
NRP 01	Normas Técnicas para la Captación de Depósitos a la vista Retirables por medio de cheques u otros medios de las entidades reguladas en la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.
NRP 05	Normas Técnicas para la Gestión del Riesgo de Liquidez.
NRP 08	Normas Técnicas para la Gestión de los Riesgos de Lavado de Dinero y de Activos, y de Financiamiento al Terrorismo
NRP 14	Normas Técnicas para los Servicios de Información sobre el Historial de Crédito de las Personas
NRP 15	Normas Técnicas de Auditoría Interna para los Integrantes del Sistema Financiero
NRP 17	Normas Técnicas de Gobierno Corporativo
NRP 19	Normas Técnicas para el Registro, Obligaciones y Funcionamiento de Entidades que Realizan Operaciones de Envío o Recepción de Dinero a través de Subagentes o Administradores De Subagentes

Fuente: (Banco Central de Reserva de El Salvador, 2019)

Actualmente FEDECACES realiza únicamente una gestión de riesgos financieros más no abarca a todas las amenazas de su entorno, de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Riesgos Externos: legales, medioambientales, financieros, de mercado, macroeconómicos y demográficos.
- Riesgos Internos: estratégicos, organizacionales, operativos y capital humano.
- Otros Riesgos: reputacionales, incertidumbre política y ataques cibernéticos.

1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La unidad de auditoría interna busca proporcionar un valor agregado por medio de las asesorías a la administración, una de sus principales contribuciones es en el área de gestión de riesgos corporativos, la cual debe mejorarse constantemente ante las variaciones en su entorno, esos cambios se resaltan en COSO ERM 2017 (ver tabla 1).

Debido a la actualización de la norma, en la gestión de los riesgos empresariales, ha llegado a captar el interés del Consejo de Administración de FEDECACES, solicitando una asesoría a la auditoría interna con base COSO ERM 2017 para decidir la factibilidad de la adopción del nuevo marco.

¿De qué manera incide la falta de una asesoría por parte de auditoría interna, para la aplicación con base COSO ERM 2017 en la gestión de riesgos aplicada por FEDECACES, que permita conocer los beneficios de la norma al Consejo de Administración?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Novedoso

La auditoría interna es cada vez una profesión con mayor relevancia en las organizaciones, cada año aumenta la necesidad de profesionales en la rama, esto es debido a que la dinamización de las economías y la alta circulación de información contribuyen a que las entidades tengan mayores situaciones con posibles consecuencias negativas para el cumplimiento de metas y más responsabilidad en rendir cuentas.

En septiembre del año 2017 COSO emitió una nueva norma para la administración integral de riesgos corporativos reflejando que las amenazas para una entidad cambian con el tiempo, además de ayudar a las corporaciones a enfocarse en esta tarea.

El Marco COSO 2017, provee un enfoque integral para la implementación de un sistema de control interno efectivo y en pro de la mejora continua. Está diseñado para controlar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de las estrategias, reduciéndolos a un nivel aceptable, afirmando que el control interno proporciona razonables garantías para que las empresas logren sus objetivos y mejoren su rendimiento.

Sin embargo, cabe tener en cuenta que cada organización tiene su propio sistema de control interno, considerando sus características en el sector económico que se desarrollan como, por ejemplo, industria, leyes y regulaciones pertinentes, tamaño y naturaleza.

La actualización de COSO ERM aborda la evolución del riesgo, gestión y necesidad para que las organizaciones mejoren sus enfoques y cumplir demandas de un entorno empresarial y social en constante cambio. Por lo tanto, la norma pretende:

- Mayor comprensión del valor sobre gestión de riesgo en definición y ejecución de la estrategia.
- Alineación entre desempeño y gestión de riesgos.
- Acondiona de mejor manera las expectativas de gobierno y supervisión.
- Reconoce la globalización de los mercados y las operaciones, así como el incremento de la volatilidad, complejidad y ambigüedad de los negocios.
- Presenta nuevos caminos para ver el riesgo, para alcanzar los objetivos en un contexto de negocios de alta complejidad.
- Mayor transparencia hacia las partes relacionadas.
- Interpreta la evolución de la tecnología y la proliferación del análisis de datos que soporta la toma de decisiones.

- Establece definiciones claves, componentes y principios para todos los niveles de la gestión de riesgos.

1.3.2. Factibilidad

La investigación se consideró factible con base a los siguientes 3 aspectos:

a. Acceso a información bibliográfica y de campo

La base bibliográfica para el desarrollo de la investigación fue COSO Enterprise Risk Management Integrando con Estrategia y Desempeño 2017, que fue obtenida por medio del Instituto de Auditoría Interna de El Salvador.

En el trabajo de campo se contó con el apoyo de la Red de Cooperativas FEDECACES que facilitó una entrevista con la unidad de auditoría interna.

b. Disponibilidad de recursos

La investigación se financió con recursos propios de los integrantes del grupo de trabajo, los cuales permitieron cumplir con la adquisición de material bibliográfico necesario, entre otros gastos.

c. Apoyo institucional

Para el desarrollo de la investigación, se contó con docentes asignados por la Escuela de Contaduría Pública de la Universidad de El Salvador, con conocimientos técnicos relacionados al área de estudio, quienes garantizaron que se cumplan con los objetivos y metas esperados por la coordinación de los trabajos de graduación.

1.3.3. Utilidad Social

La investigación espera apoyar a la Red de Cooperativas FEDECACES, específicamente a la unidad de auditoría interna en su función asesora a la administración general, con el fin de fortalecer el crecimiento del sector cooperativo en El Salvador, además espera servir de material

de estudio para estudiantes, profesionales de la contaduría pública y auditoría, por medio de una metodología de análisis e identificación de beneficios, al aplicar una nueva normativa agregada a las políticas aplicadas actualmente por una entidad en su gestión riesgos empresariales.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Exponer la función asesora de auditoría interna como apoyo a la Administración General de la Red de Cooperativas FEDECACES en la gestión de riesgos con base COSO ERM 2017.

1.4.2. Objetivos específicos

- Conocer la gestión de riesgos que la administración de la Red de Cooperativas FEDECACES ha implementado.
- Contrastar la gestión de riesgos empleada por FEDECACES contra la normativa COSO ERM 2017.
- Explicar las mejoras del marco actualizado COSO ERM 2017 a la administración de FEDECACES.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis de trabajo

La función asesora de auditoría interna con base COSO ERM 2017, aportará a la identificación de mejoras con respecto a la gestión de riesgos, para su adopción por el Consejo de Administración de FEDECACES.

1.5.2. Determinación de variables

Variable dependiente:

El aporte en la identificación de mejoras con respecto a la gestión de riesgos, para su adopción por el Consejo de Administración de FEDECACES.

Variable independiente:

La función asesora de auditoría interna con base COSO ERM 2017.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitantes: falta de acceso a la información relacionado al marco de gestión de riesgo en FEDECACES, por motivos de reservas según políticas institucionales.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L., es la organización cooperativa de segundo piso, fundada el 11 de junio de 1966, con 51 años, con más de 115 agencias a nivel nacional las que atienden a diversos sectores de población salvadoreña, sean trabajadores asalariados privados o públicos, micro y pequeñas empresas, artesanos, agricultores, profesionales, y pequeños y medianos productores entre otros.

Es la responsable centralizadamente de coordinar la Red de Cooperativas proveyendo los servicios financieros, remesas familiares, así como el enfoque del auto regulación con las adecuadas disciplinas financieras aplicables a las asociaciones cooperativas miembros

El Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES, se caracterizará por su alto nivel de:

- Integración
- Cohesionado
- Incluyente
- Innovador
- Robusto
- Liderazgo posicionado y reconocido nacional e internacionalmente.

La Red de Cooperativas FEDECACES está conformada por 23 cooperativas que se dedican principalmente al financiamiento de préstamos personales y agrícolas. (FEDECACES, 2018)

Auditoría Interna

Auditoría interna es independiente y dentro de sus actividades principales se encuentran:

- Ser objetivos
- Brindar servicios de aseguramiento
- Brindar servicios de consultoría
- Así con la finalidad de agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.
- Ayudando a la entidad a cumplir sus objetivos así aportando un enfoque más sistemático.
- Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y de gobierno.
- Mayor disciplina para evaluar.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Apetito al riesgo: los tipos y el nivel de riesgo, en un sentido amplio, que una organización está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor.

Consejo de administración/Administración/Dirección: máximo organismo de gobierno corporativo encargado de las principales tomas de decisiones.

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 establecidas. 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.

Cultura: las actitudes, comportamientos y entendimiento del riesgo, tanto positivos como negativos que influyen en las decisiones de la dirección y los empleados y reflejan la misión, visión y valores clave de la organización.

Desempeño y gestión del desempeño: el desempeño hace referencia a las acciones, tareas y funciones necesarias para materializar o exceder la estrategia y los objetivos de negocio de una entidad. La gestión del desempeño se centra en desplegar los recursos de manera eficiente. Se trata de medir esas acciones, tareas y funciones con respecto a objetivos predeterminados (tanto a corto como a largo plazo) y determinar si se están logrando esos objetivos.

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.

Impacto: el resultado o efecto de un riesgo. Puede haber una serie de posibles impactos asociados a un riesgo. El impacto de un riesgo puede ser positivo o negativo en relación con la estrategia u objetivos de negocio de la entidad.

Inventario de riesgos: todos los riesgos identificados que puedan afectar a una entidad.

Perfil de riesgo: una visión compuesta del riesgo asumido a un nivel particular de la entidad, o aspecto del negocio que se posiciona a la dirección de cara a considerar los tipos, la gravedad y las interdependencias de riesgos, y cómo éstos pueden afectar al desempeño en relación con la estrategia y los objetivos del negocio.

Riesgo: la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Servicios de consultoría: actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. (The Institute of Internal Auditors, 2012, pág. 24)

2.3. GENERALIDADES

2.3.1. Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es el proceso de:

- Identificación
- Medición
- Control y mitigación
- Monitoreo y comunicación.

El sistema también debe cuantificar y predecir su impacto. Dando como resultado un apetito al riesgo aceptable o inaceptable. La aceptación o no aceptación depende, a menudo del nivel de tolerancia.

2.3.2. Función asesora

Consiste en actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión (The Institute of Internal Auditors, 2012).

Los servicios de consultoría son por naturaleza consejos, y son desempeñados, generalmente, a solicitud de un cliente.

La naturaleza y el alcance del trabajo encomendado se establecerán por medio de acuerdo entre las partes involucradas que por lo general son:

- El que ofrece el consejo, es decir el auditor interno, y
- La persona o grupo que solicita y recibe el consejo, es decir el cliente del trabajo.

Cuando desempeña servicios de consultoría, el auditor interno debe mantener la objetividad y no asumir responsabilidades de gestión.

2.4. MARCO TÉCNICO

La normativa está estructurada considerando la participación del Consejo de Administración, destacando la importancia de la planificación estratégica, objetivos, misión, visión, valores claves y su desempeño (ver figura 1).

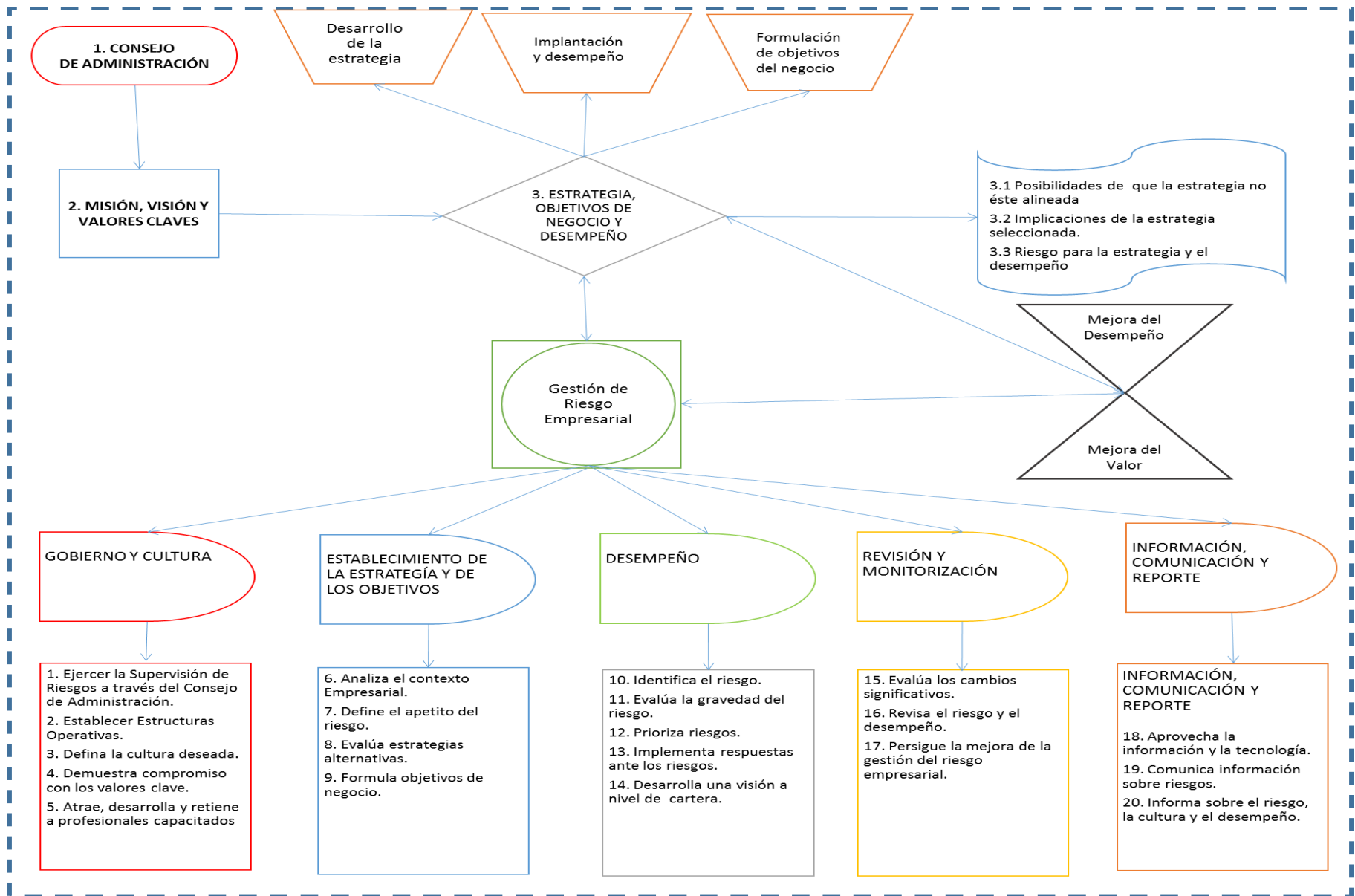


Figura 1 COSO ERM 2017

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Enterprise Risk Management está compuesto por 5 componentes y 20 principios los cuales se detallan brevemente a continuación:

COSO ERM 2017		Comentario
Componente	Principio	
1, Gobierno y Cultura	1. Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración	La existencia del sesgo en la toma de decisiones debe ser reconocida en el manual de la organización y los miembros del consejo deben ser conscientes de ello.
	2. Establece estructuras operativas	La organización establece una jerarquía que permita llevar a cabo la estrategia y objetivos, es importante la definición clara de las responsabilidades. Debe dejar abierta la posibilidad de entablar relaciones con terceros externos que pueden influir en líneas jerárquicas (por ejemplo, alianzas estratégicas de negocios o negocios conjuntos).
	3. Define la cultura deseada	La dirección debe ser consiente de establecer sus objetivos, estrategias, procedimiento de identificación y evaluación de riesgos, respuestas y recursos y evaluación del desempeño de la entidad con base a su perfil de aceptación de riesgos. Dependiendo de los cambios culturales en su entorno la dirección debe decidir en la aversión al riesgo o ver las oportunidades nuevas que se presenten.
	4. Demuestra compromiso con los valores claves	La dirección debe asegurarse de que los valores institucionales sean conocidos y aplicados por todo el personal, debe existir coherencia entre los valores, las palancas del negocio (planificación estratégica, liderazgo, formación, marketing y vigilancia competitiva) y el comportamiento del personal y socios. Esto contribuye a la unión de la organización para el cumplimiento de objetivos.

COSO ERM 2017		Comentario
Componente	Principio	
	5. Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados.	<p>La administración, establece la estructura y el proceso a seguir para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atraer: buscar candidatos que se ajusten a la cultura de riesgo de la entidad y que tengan las competencias adecuadas para los puestos propuestos. • Desarrollar: capacitar a los profesionales para desarrollar y mantener las competencias en gestión de riesgos apropiadas para las funciones y responsabilidades asignadas. • Tutelar: guiar al profesional sobre el desempeño en lo relativo a las normas de conducta, competencias que se esperan del mismo, alinear las habilidades y conocimientos especializados del profesional con la estrategia. • Evaluar: medir el desempeño del personal en relación con la consecución de los objetivos de negocio. • Retener: proporcionar incentivos para motivar a los profesionales y reforzar el nivel deseado de desempeño y conducta. • El consejo de administración debe definir planes de sucesión para los principales directivos, y los candidatos deben ser formados, dirigidos y asesorados por mentores para asumir ese papel.
2, Estrategia y Establecimiento de objetivos	6. Analiza el contexto empresarial	<p>Una organización considera el contexto empresarial cuando desarrolle una estrategia que apoye su misión, visión y valores clave. Se entiende como contexto empresarial las tendencias, relaciones y demás factores que influyen en la estrategia actual y futura de la organización, el contexto empresarial puede ser:</p> <p>Dinámico, donde pueden surgir nuevos riesgos que interrumpen en cualquier momento las operaciones corrientes de la entidad.</p> <p>Complejo, con muchas interconexiones e interdependencias como lo es una entidad que tenga unidades operativas distribuidas en diferentes países, cada uno con un contexto diferente.</p> <p>Impredecible, donde suceden cambios a gran velocidad e imprevistos.</p>

COSO ERM 2017		Comentario
Componente	Principio	
	7. Define el apetito del riesgo	<p>Algunas entidades consideran el apetito al riesgo en términos cualitativos mientras que otras prefieren utilizar términos cuantitativos, centrándose a menudo en equilibrar crecimiento, rentabilidad y riesgo. Cualquiera que sea el enfoque para describir el apetito al riesgo. Este debe reflejar la cultura de la entidad. Además, sr tal organización quiere cambiar algún aspecto de la cultura, el definir un fuerte apetito al riesgo puede ayudar a crear y reforzar la cultura deseada.</p>
	8. Evalúa estrategias alternativas	<p>Los enfoques que pueden ser utilizados para evaluar estrategias son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DAFO • Modelización • Pronósticos de ingresos <p>El sesgo también debe ser tomado en cuenta, las hipótesis y los enfoques de evaluación pueden dar resultados no fiables al haber sufrido un análisis imparcial, por lo cual es necesaria la participación de personal con un estado neutral hacia la entidad en el desarrollo de las actividades antes mencionadas.</p>
	9. Formula objetivo del negocio	<p>En el establecimiento de los objetivos del negocio: proporcionan un vínculo con las prácticas de la entidad para apoyar la consecución de la estrategia., estos se pueden trasladar a todos los niveles de la entidad (divisiones, unidades operativas, funciones) o pueden aplicarse de forma selectiva.</p> <p>En la Alineación de objetivos del negocio: los objetivos individuales se alinean con la estrategia, independientemente de cómo se estructure el objetivo y dónde se aplique. La alineación de los objetivos de negocio con la estrategia ayuda a la entidad a lograr su misión y visión. Los objetivos de negocio que no se alineen, o sólo parcialmente, con la estrategia no apoyarán la consecución de la misión y la visión y pueden introducir riesgos innecesarios para el perfil de riesgo de la entidad. Es decir, la organización puede consumir recursos que se utilizarían más eficazmente de otro modo en la consecución de otros objetivos de negocio.</p>

COSO ERM 2017		Comentario
Componente	Principio	
3. Desempeño	10. Identifica riesgo	La organización identificará los riesgos, para lograr la estrategia y los objetivos del negocio, realizando actividades donde se puedan determinar y crear un inventario de riesgos, confirmado que estos existen, siendo aplicables y relevantes para la organización, estos riesgos pueden ser nuevos, emergentes y cambiantes. La frecuencia en que se realicen estas actividades dependerán de los rápido que cambien los riesgos o surjan nuevos.
	11. Evalúa la gravedad del riesgo	La dirección deberá identificar y mitigar el efecto del sesgo en la realización de prácticas de evaluación de riesgos. Subestimar la gravedad puede resultar en una respuesta inadecuada, dejando a la entidad expuesta y potencialmente fuera del apetito al riesgo de la entidad. Por su parte, sobreestimar la gravedad de un riesgo puede dar lugar a que los recursos se desplieguen innecesariamente en respuesta a dicho riesgo, creando ineficiencias en la entidad.
	12. Prioriza riesgos	La priorización de los riesgos, dada su gravedad, la importancia del objetivo de negocio correspondiente y el apetito al riesgo de la entidad, ayudan a la dirección en la toma de decisiones. Así toma en cuenta los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad: la capacidad de una entidad para adaptarse y responder ante los riesgos. • Complejidad: el alcance y naturaleza de un riesgo para el éxito de la entidad, la interdependencia de los riesgos suele aumentar su complejidad • Velocidad: la rapidez a la que un riesgo afecta a una entidad, la velocidad puede alejar a la entidad de la variación aceptable en el desempeño. • Persistencia: cuánto tiempo impacta un riesgo en una entidad. • Recuperación: la capacidad de una entidad para retornar a los niveles de tolerancia, la recuperación no incluye el tiempo necesario para volver a los niveles de tolerancia.

COSO ERM 2017		Comentario
Componente	Principio	
	13. Implementa respuesta ante los riesgos	<p>Consideración de costes y beneficios de las respuestas al riesgo: la dirección debe tener en cuenta los costes y beneficios potenciales de las diferentes respuestas al riesgo en general, los costes y beneficios previstos son proporcionales a la gravedad y la priorización del riesgo. La medición de los beneficios puede ser más subjetiva, ya que generalmente son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el beneficio de una respuesta al riesgo puede evaluarse en el contexto de la consecución de la estrategia y los objetivos de negocio. En algunos casos, dada la importancia de una estrategia u objetivo de negocio, puede que no haya una respuesta óptima al riesgo desde el punto de vista de los costes y beneficios. En tales casos, la organización puede elegir entre seleccionar una respuesta o volver a examinar la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad.</p>
	14. Desarrolla una visión a nivel de cartera	<p>La visión de cartera consiste en una perspectiva que comprende la entidad como un todo, por medio de la identificación de riesgos a nivel de entidad y luego evaluando la interdependencia entre ellos y la manera en que pueden afectar al desempeño. Esto permite identificar los riesgos más graves a nivel de entidad, además de contribuir a definir si el perfil de riesgos es coherente con el apetito al riesgo a nivel general.</p>
4. Revisión y monitoreo	15. Evalúa los cambios significativos	<p>En el ambiente interno: como lo es un rápido crecimiento de operaciones, más de lo esperado y fuera de capacidad de la entidad. La innovación de tecnologías de la información puede obligar a actualizarse o quedar obsoleto. Recurso humano, de tal manera que puede perderse un miembro importante para la dirección de la entidad, o la llegada de nuevo personal no preparado para dicha función.</p> <p>En el ambiente externo: compuesto principalmente por cambios en la economía o en las regulaciones de las que se es sujeto. Por tanto la gestión de riesgos debe contemplar escenarios de cambios significativos, crear estrategias alternativas y mantener bajo monitoreo su entorno.</p>

COSO ERM 2017		Comentario
Componente	Principio	
	16. Revisa el riesgo y el desempeño	<p>Al estar implementando una gestión de riesgos durante las operaciones de la entidad, debe realizarse una evaluación de su efectividad para determinar si los riesgos están manifestándose y de qué manera afectan el desempeño, los parámetros a utilizar para ello pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comparación entre los objetivos del periodo y el porcentaje de cumplimiento a la fecha, observando la diferencia que puede haber entre ambos y si es favorable o desfavorable. - Inventario de riesgos que se han manifestado a la fecha, evaluación de su gestión, y análisis de impacto en la entidad. - Evaluación de Costo-Beneficio en las operaciones, determinar si el costo y el riesgo incurrido genera los beneficios esperados. - Efectividad de la estimaciones, analizar si las estimaciones de riesgos fueron acorde a la realidad de la organización en impacto, ocurrencia y medidas de mitigación.
	17. Persigue la mejora de la gestión de riesgo empresarial	<p>Todas las organizaciones buscan las mejoras en la eficiencia de gestión de riesgos, incluso las que ya poseen, para ellos se integran evaluaciones continuas en sus prácticas empresariales, así mismo pueden actualizar sistemáticamente las mejoras potenciales de sus técnicas de gestión de riesgo empresarial o también pueden ser útiles evaluaciones independientes.</p> <p>Las oportunidades para revisar y mejorar la eficiencia pueden darse en cualquiera de las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas tecnologías - Deficiencias históricas - Cambios organizativos - Apetito al riesgo - Categorías de riesgo - Comunicaciones - Comparación con entidades analógicas - Ritmo de cambio

COSO ERM 2017		Comentario
Componente	Principio	
5. Información, comunicación y reporte	18. Aprovecha la información y la tecnología	<p>La información tiene que estar disponible para la dirección, sistemas y tecnologías así como los costos que se utilice para la obtenerla. El equipo de dirección y el resto de los empleados pueden entonces identificar en qué medida la información soporta las técnicas de gestión de riesgos empresarial, que pueden incluir cualquiera de las siguientes:- Para técnicas relacionadas con el gobierno y la cultura- Para las prácticas relacionadas con el establecimiento de la estrategia y objetivos- Para las prácticas relacionadas con el desempeño- Para las prácticas relacionadas con el con la revisión y la monitorización.</p>
	19. Comunica información sobre riesgos	<p>Internamente, la dirección comunica claramente la estrategia y los objetivos de negocio, para que conozcan sus funciones específicas. En particular, los canales de comunicación permiten a la dirección transmitir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La importancia, relevancia y valor de la gestión del riesgo empresarial. - Las características, conductas deseadas y valores claves que definen la cultura de la entidad. - La estrategia y objetivos de la entidad. - El apetito al riesgo y la tolerancia. - Las principales expectativas de la dirección y del personal en relación con el riesgo empresarial y la gestión de desempeño. - Las expectativas de la organización sobre cualquier asunto importante relacionado con la gestión del riesgo empresarial, incluidos los casos de debilidad, pérdida o incumplimiento. <p>Los métodos de comunicación pueden adoptar la forma de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mensajes electrónicos. - Materiales externos/de terceros. - Comunicaciones informales/verbales. - Eventos públicos. - Formación y seminarios. - Documentos internos escritos.

COSO ERM 2017		Comentario
Componente	Principio	
	20. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño	<p>La elaboración y presentación de información ayuda al personal en todos los niveles a comprender la relación entre el riesgo, cultura y desempeño, para mejorar la toma de decisiones de cara al establecimiento de la estrategia y los objetivos del negocio, el gobierno y las operaciones diarias. Los requisitos de reporte de información dependen de las necesidades de los usuarios, entre los usuarios de los informes se pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La dirección y el consejo de la administración con responsabilidad sobre el gobierno y la supervisión de la entidad. - Los responsables de riesgos encargados de la gestión eficaz de los riesgos identificados. - Las partes interesadas externas. - Otras terceras partes que requieran informes de riesgos para poder cumplir con sus funciones y responsabilidades.

2.5. LEGISLACIÓN APLICABLE

FEDECACES es sujeto al cumplimiento de diversas leyes y normativas que regulan la actividad financiera, los flujos de efectivo, el tipo de gobierno corporativo y la gestión de riesgos, a continuación, se presenta una lista con un breve análisis de las aplicaciones de dichas disposiciones.

Legislación	Análisis
Ley General de Asociaciones Cooperativas	<p>En su título IV, capítulo II, artículo 33 establece a la Asamblea General de Asociados como la autoridad máxima de las cooperativas. El papel del consejo de administración se fija en el capítulo III, artículo 40, como responsable de las operaciones.</p> <p>En el capítulo IV, artículo 41, se nombra a la junta de vigilancia como la supervisora de las actividades de la entidad.</p>
Ley de creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo	<p>En el artículo 2 de la ley establece las atribuciones del instituto, entre las cuales se encuentra: la ejecución de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, estableciendo al INSAFOCOOP como un ente regulador de FEDECACES y sus afiliadas, Además le da la facultad de ejercer funciones de inspección y vigilancia sobre ellas e imponer las sanciones correspondientes.</p> <p>En el ejercicio de inspección y vigilancia, el artículo 5 establece su obligación de practicar en cualquier momento y sin restricciones, las revisiones que crea convenientes, para conocer la marcha y estado de las asociaciones cooperativas.</p>
Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos y su reglamento	<p>En el artículo 2 de la presente ley establece entre los sujetos obligados a cumplirla a “las Micro-financieras, Cajas de Crédito, e Intermediarias Financieras no Bancarias”, a las “personas naturales y jurídicas que realicen transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos”, a quienes “se dediquen al envío y recepción de encomiendas y remesas”; de tal forma que se concluye su aplicabilidad en FEDECACES</p>

Legislación	Análisis
NRP-01 Normas Técnicas para la Captación de Depósitos a la vista retirables por medio de cheques u otros medios de las Entidades Reguladas en la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito	En el artículo 2 establece a las asociaciones de ahorro y crédito como obligado a su cumplimiento. En su anexo I, muestra cómo debe estar elaborado el manual de operaciones, el cual debe contener el organigrama y funciones del personal relacionado, además los manuales de procedimientos administrativos, contables y de sistemas informáticos, todo relacionado a la actividad de captación de depósitos.
NRP-05 Normas Técnicas para la Gestión del Riesgo de Liquidez	En el artículo 4 establece la obligación de establecer una estructura organizacional con una adecuada segregación de responsabilidades para el área de gestión de liquidez. En el artículo 5 otorga la responsabilidad de su cumplimiento a la junta directiva de las entidades. El artículo 6 dicta las funciones del comité de riesgos, seguido de la alta gerencia, unidad de riesgos, y a auditoría interna con el deber de evaluar constantemente la gestión realizada. En el capítulo III determina el proceso de la gestión del riesgo de liquidez con los pasos de: identificación, medición, control y monitoreo. El artículo 19 obliga a las entidades a tener planes de contingencia para administrar el riesgo en mención.
NRP-08 Normas Técnicas para la Gestión de los Riesgos de Lavado de Dinero y de Activos, y de Financiamiento al Terrorismo	<p>En el artículo 4 establece la obligación de establecer una estructura organizacional adecuada, seguido de las funciones de la junta directiva, la alta gerencia, oficialía de cumplimiento.</p> <p>En el artículo 9 se encuentran las responsabilidades de auditoría interna, entre la que destaca la evaluación de la oficialía de cumplimiento.</p> <p>En el capítulo III, a partir del artículo 11 enumera el proceso de identificación, medición, control, monitoreo y comunicación para la gestión del riesgo.</p> <p>El artículo 25 ordena a las entidades a contar con sistemas informáticos que permitan vigilar la actividad en las cuentas y servicios de sus clientes.</p>

Legislación	Análisis
NRP-14 Normas Técnicas para los Servicios de Información sobre el Historial de Créditos de las Personas	La federación y sus cooperativas se encuentra en la obligación de informar el historial crediticio de sus asociados, por lo cual deben ser cumplimiento a dicha norma y en ella resaltan las responsabilidades de la unidad de riesgos, como lo es la implementación de un proceso de gestión del riesgo de seguridad de esta información.
NRP-15 Normas Técnicas de Auditoría Interna para los Integrantes del Sistema Financiero,	<p>En el capítulo II, artículo 4, dicta la obligación por parte de la junta directiva, en establecer una estructura organizativa que permita la actividad de la auditoría interna.</p> <p>El artículo 5 estipula que la actividad de auditoría interna debe ser objetiva e independiente con el objetivo de evaluar y recomendar mejoras para el proceso de gestión de riesgos, además menciona su capacidad de asesorar a la administración en materia de control interno, cuando sea requerido.</p> <p>El artículo 6 dicta la obligación de utilizar una metodología enfocada en los riesgos del negocio evaluando su gestión.</p> <p>Las funciones de la unidad de auditoría interna se encuentran en el artículo 13, entre ellas se encuentran: la evaluación constante del control interno, la gestión de riesgos y el gobierno corporativo, definición de metodologías en auditorías a las asociaciones afiliadas a la federación, y examinar el cumplimiento del marco legal y normativo.</p>
NRP-17 Normas Técnicas De Gobierno Corporativo	Regula la manera de aplicar un gobierno corporativo para la federación, con políticas y procedimientos para establecer una estructura organizativa administrativa que procure la transparencia y los intereses de los terceros relacionados, como lo son los afiliados al conglomerado. Entre los aportes que destacan en esta normativa se encuentran: el establecimiento de un código de gobierno corporativo, creación del comité de auditoría y de riesgos, y sus respectivas funciones.

Legislación	Análisis
NRP-19 Normas Técnicas para el Registro, Obligaciones y Funcionamiento de Entidades que realizan Operaciones de Envío o Recepción de Dinero a través de Subagentes o Administradores de Subagentes	<p>FEDECACES es un agente de transferencia de dinero, teniendo relación contractual con empresas que realizan operaciones de envío o recepción de la actividad antes mencionada.</p> <p>Por lo cual, está obligado a cumplir el marco legal y regulatorio en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, además deberá contar con medidas para mitigar los riesgos asociados.</p> <p>Auditoría interna debe diseñar e implementar políticas para la prevención de lavado de dinero.</p>

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación fue cualitativo ya que, por medio de la entrevista, se obtuvo un parámetro sobre el desempeño de la función asesora de auditoría interna.

El trabajo se desarrolló usando el método hipotético – inductivo, y se recopiló la información general de la gestión de riesgos realizada por FEDECACES a través de la observación del problema analizado, operando hipótesis y sus variables, deduciendo las causas y sus efectos, lo que se ha tomado como base para proporcionar una asesoría por parte de auditoría interna en gestión de riesgos con base COSO ERM 2017.

3.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

3.2.1. Espacial y Geográfica

La investigación se realizó en la unidad de auditoría interna de FEDECACES ubicada en 25 Calle Pte. Y 23 Av. Norte, San Salvador, El Salvador.

3.2.2. Temporal

La investigación abarcó de junio de 2018 hasta septiembre del 2019, basado en la entrada en vigencia de la normativa COSO ERM 2017, que busca contribuir a una estandarización internacional de gestión de riesgos empresariales.

3.3. SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO

3.3.1. Unidades de análisis

Auditor interno de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L.

3.3.2. Población y muestra

La población está representada por Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L., debido a que solo hay 1 población no es posible establecer una muestra por métodos estadísticos.

3.4. TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS

Para la obtención de la información relacionada a la problemática en investigación, se utilizó la técnica de la entrevista con la cual se pretendió que los resultados obtenidos generen una dinámica objetiva y una narrativa por parte de la unidad de análisis sobre su perspectiva de las mejoras en la normativa COSO ERM y los beneficios que generaría su aplicación para FEDECACES, que influyeron de manera directa para consolidar la propuesta de solución.

El instrumento utilizado para la recopilación de información fue la guía de entrevista que se presentó a la unidad de análisis descrita anteriormente. El mismo estaba constituido por diversas preguntas, esto con el fin de obtener una perspectiva más clara sobre la problemática y considerarla para la creación de la propuesta (ver anexo 1).

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Las herramientas utilizadas para la recopilación de datos y su análisis fueron tablas de análisis de respuestas elaboradas en el programa ofimático Microsoft Office Excel. Con respecto a los textos fueron procesados en Microsoft Office Word. (Ver anexo 2)

3.6. CRONOGRAMA

Actividad	Período																				
	2018												2019								
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
Elaboración de Anteproyecto	■	■	■	■	■																
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA																					
Situación problemática						■															
Enunciado del problema						■															
Justificación de la investigación						■	■														
Objetivos de la investigación						■	■	■													
Hipótesis						■	■	■													
Limitaciones de la investigación						■	■	■													
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO																					
Estado actual del hecho o situación						■	■	■													
Principales definiciones						■	■	■													
Legislación aplicable						■	■	■													
Normativa técnica aplicable								■	■												
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN																					
Enfoque y tipo de investigación										■	■										
Delimitación espacial y temporal										■	■										
Sujetos y objetos de estudio										■	■										
Técnicas, materiales e instrumentos										■	■										
Procesamiento y análisis de la información										■	■										
Cronograma de actividades										■	■										
Presentación de resultados										■	■										
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN																					
Planteamiento del caso										■	■										
Estructura del plan de solución										■	■	■									
Beneficios y limitantes											■	■	■								
Desarrollo de caso práctico												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Conclusiones																					■
Recomendaciones																					■

3.7. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los siguientes resultados (ver anexo 2), muestran la percepción del informante clave, respecto al conocimiento que poseen acerca de la gestión del riesgo dentro de FEDECACES. Estos resultados fueron analizados tomando como base algunos conceptos contenidos dentro de este trabajo de investigación. El instrumento que proporcionó los resultados y permitió llevar a cabo el respectivo análisis, fue diseñado con criterios basados en COSO ERM 2017 y lineamientos de estándares internacionales relacionados al riesgo.

Cada pregunta elaborada está diseñada para obtener información esencial (ver anexo 1), que dé respuesta a la problemática que se ha planteado. Dado que la gestión de riesgo conlleva poseer cierto grado de conocimiento en el área.

3.8. DIAGNÓSTICO

Para dar inicio al análisis de los resultados, es importante destacar que FEDECACES cuenta con una gestión de riesgos desarrollada y por lo tanto se encuentra en disponibilidad de adoptar cambios o mejoras que contribuyan a cumplir con sus objetivos estratégicos.

De acuerdo a la información obtenida del entrevistado, se identificó que la administración ha solicitado recientemente los servicios de asesoramiento por parte de la unidad de auditoría interna con base COSO ERM 2017 para su posible implementación en su gestión de riesgos, de acuerdo a sus funciones establecidas en la Norma Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es brindar servicios de asesoría si es demanda por la administración.

Sin embargo para que el auditor pueda cumplir con su función debe tener un conocimiento detallado de la normativa solicitada, pero debido a que se le ha dado mayor importancia a las normas técnicas nacionales emitidas por el Banco Central de Reserva ha resultado en un decremento de las normas internacionales para la gestión de riesgos.

Auditoría interna manifiesta la falta de recursos para cumplir a plenitud sus funciones entre ellas resalta la necesidad de más personal con perfil académico apropiado, equipo tecnológico y financiamiento. Se requiere capacitaciones más constantes en el apartado de norma internacionales.

Finamente, se determinó que el Consejo de Administración se beneficiaría con asesoramiento de auditoría interna con base COSO ERM 2017, para la identificación de mejoras en la gestión de riesgos de FEDECACES.

CAPÍTULO IV. LA FUNCIÓN ASESORA DE AUDITORÍA INTERNA COMO APOYO A LA ADMINISTRACIÓN DE FEDECACES, EN LA GESTIÓN DE RIESGOS CON BASE COSO ERM 2017.

4.1. GENERALIDADES DEL CASO

Entre las acciones a considerar para la adecuada gestión de los riesgos que surgen en la federación de cooperativas, la administración ve la necesidad de solicitar una asesoría por parte de auditoría interna, sobre las mejoras expuestas en el marco COSO ERM 2017, en la cual quedan plasmados en términos generales los componentes, principios, procesos, políticas, y estructuras dirigidas a generar un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos, estrategias y aumento del valor de la organización.

El presente marco está desarrollado tomando en cuenta las siguientes variables:

- **Entidad:** Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L.
- **Actividad Económica:** es la responsable centralizadamente de coordinar la Red de Cooperativas proveyendo los servicios financieros, remesas familiares, así como el enfoque de la auto regulación con las adecuadas disciplinas financieras aplicables a las asociaciones cooperativas miembros.
- **Domicilio:** 25 Calle Poniente &, 23 Avenida Norte, San Salvador
- **Facebook:** @ReddeCooperativasFEDECACES
- **Sitio web:** www.FEDECACES.com/site/

Para determinar la condición actual de la federación, se realizó un análisis mediante la herramienta FODA:

Análisis FODA aplicado a la Red de Cooperativas FEDECACES	
Fortalezas	Oportunidades
1. FEDECACES es la más importante federación de cooperativas a nivel nacional, lo cual le otorga un estado de liderazgo.	1. La Federación cuenta con 115 agencias, lo cual le permite estar al alcance de más personas que deseen asociarse.
2. La federación cuenta con 23 cooperativas afiliadas lo cual le otorga una extensión territorial que le permite estar al alcance de cualquiera de sus miembros asociados.	2. La comunicación de la información permiten una mayor publicidad de los servicios de las cooperativas y sus beneficios.
3. Inicio operaciones desde el año 1966, por lo cual cuenta con 52 años de experiencia en el rubro.	3. Las tecnologías digitales de la actualidad permitirían mejoras continuas en los procesos de asociación de nuevos miembros y gestión de créditos para disminuir tramitología interna.
4. Solvencia financiera gracias a su coordinación sobre las cooperativas afiliadas.	4. Tasas de interés crediticio más atractivos para microempresarios.
5. Presta mayores tasas de interés por depósitos de ahorro que el servicio de banca privada.	5. Capacidad de asesoramiento a miembros emprendedores con su fundación de asesores.
Debilidades	Amenazas
1. Falta de transparencia hacia los asociados a la federación.	1. Pagos tardíos de las cooperativas afiliadas.
2. Falta de coordinación de horarios del personal administrativo.	2. La inseguridad social.
3. Poco efecto del uso de sus redes sociales.	3. Intenciones de nuevas regulaciones al sector cooperativo, lo cual puede incurrir en aumento de costos operativos o impuestos.
4. Plan de Marketing poco eficiente.	4. La falta de crecimiento de las cooperativas contra el crecimiento de los servicios bancarios
5. La gestión de riesgos se dirige principalmente al cumplimiento de la legislación nacional.	5. Exceso de burocracia y trámites que pueden incidir en una atención rápida y oportuna a los miembros asociados.

Organigrama "Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador"

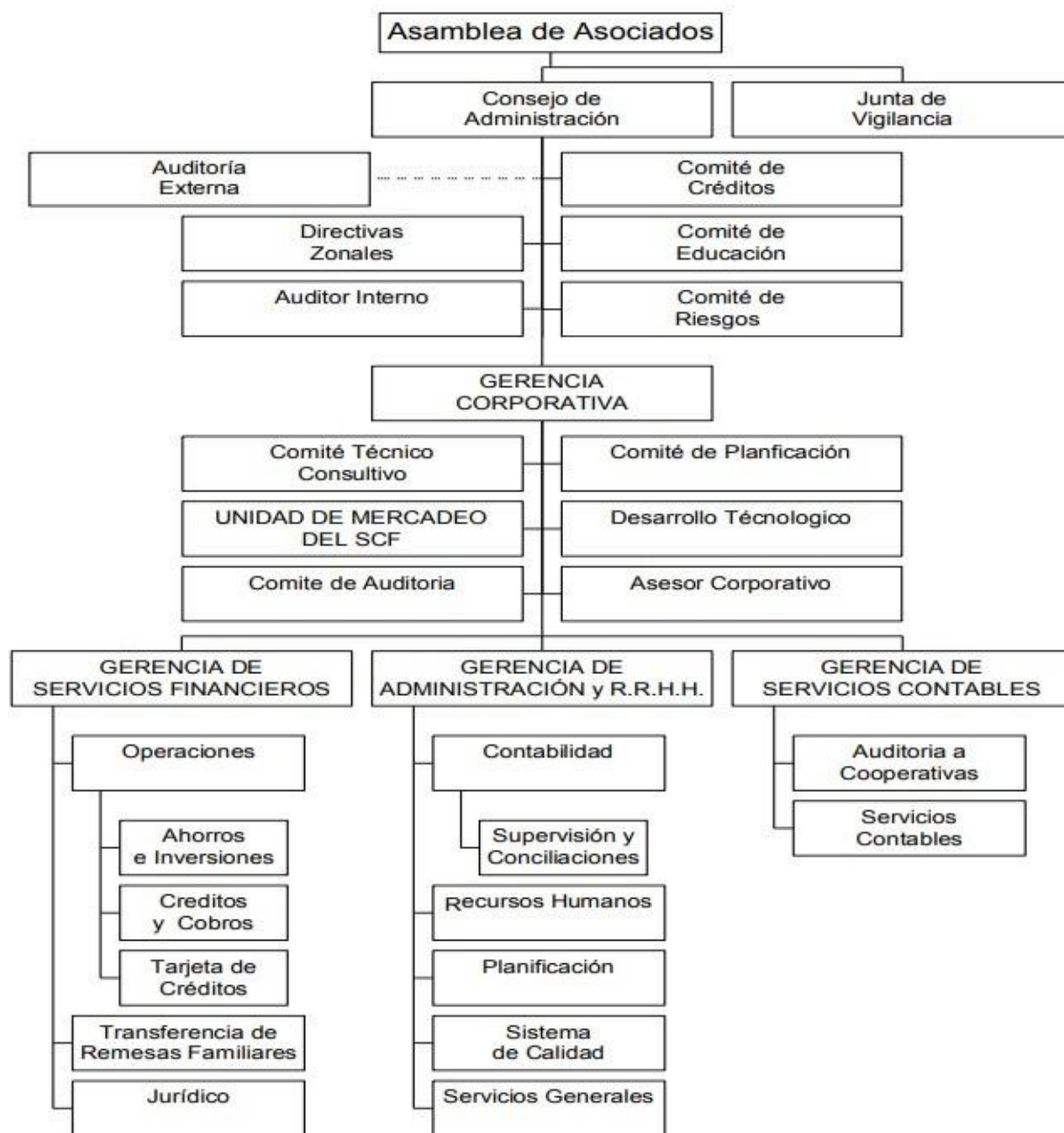


Figura 2 Organigrama "Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador"

Carta de solicitud de asesoría.

En el siguiente documento, la administración de la federación encarga la asesoría al auditor interno, con ello inicia el caso de estudio.



San Salvador, 24 de julio de 2018

Lic.

Jefe de Auditoría Interna

Presente.

Reciba un cordial saludo

Por este medio, la administración general de FEDECACES, considerando sus principales funciones de aseguramiento y consultoría, solicitamos asesoría para el proceso de análisis y estudio de las mejoras en la normativa COSO ERM 2017 con el fin de adoptarlas.

Esperamos su valiosa colaboración

Atentamente.

F. _____

Lic.

Administrador General

FEDECACES de R.L.

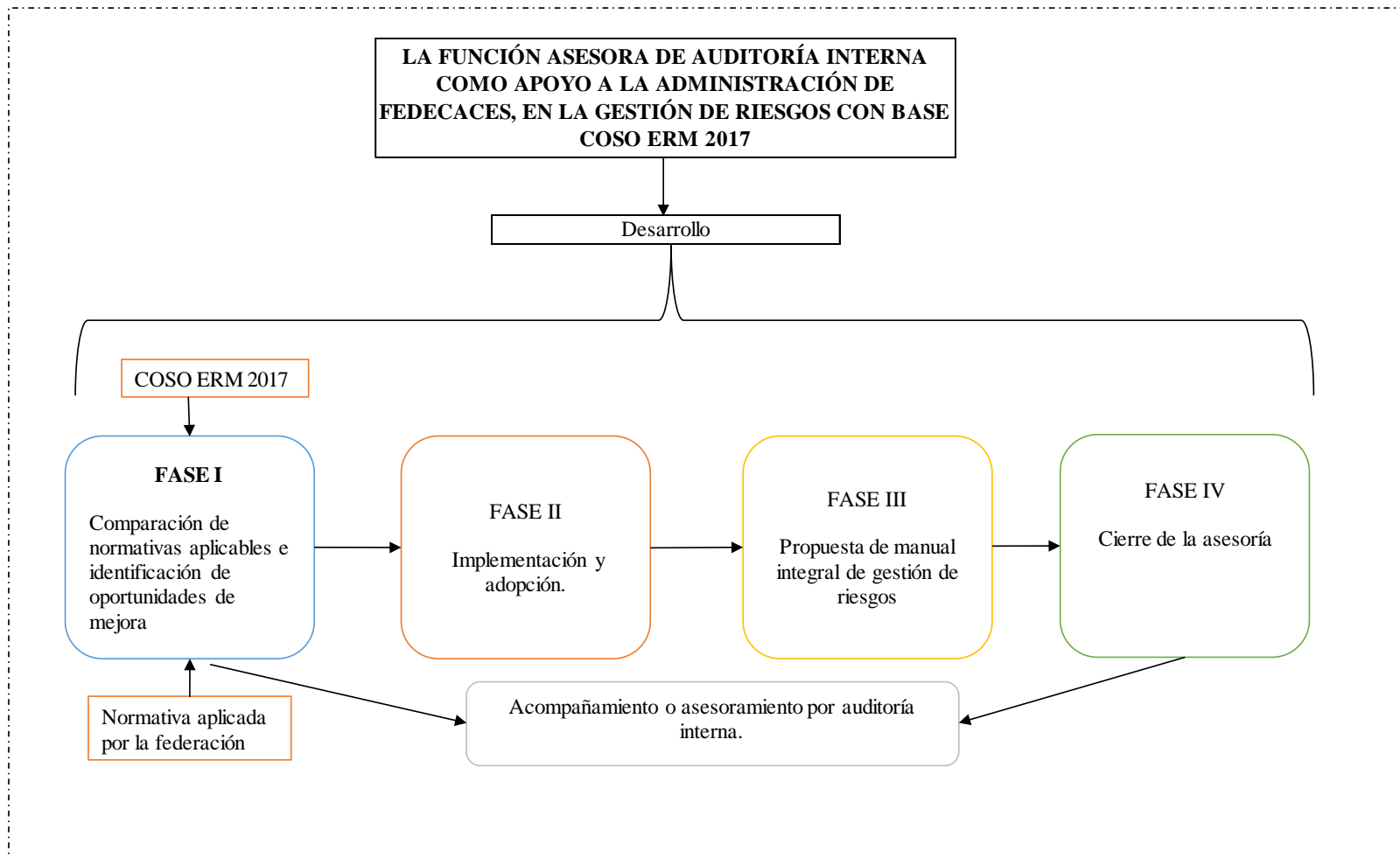


Figura 3 *Flujograma del caso*

Resumen del apoyo por parte del auditor interno, dividido en fases, las cuales se detallan en la siguiente página.

La función asesora de auditoría interna con base COSO ERM 2017 permitirá la mejora de la gestión de riesgos empresariales aplicada por la administración de FEDECACES de la forma que se presenta a continuación:

- Fase I: Comparación o contraste entre la normativa en gestión de riesgos empleada por FEDECACES y COSO ERM 2017, lo cual permitirá identificar los aspectos que pueden ser mejorados.
- Fase II: Definición de la forma de implementar los puntos de mejora identificados en la asesoría de auditoría interna.
- Fase III: Desarrollo de un marco de gestión de riesgos con base COSO ERM, para ilustrar la posible aplicación por el Consejo de Administración.
- Fase IV: Presentación de carta de cierre de asesoría por parte del auditor interno.

4.2. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

4.2.1. Fase I: Comparación de normativas aplicables e identificación de oportunidades de mejora

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
NRP-01 NORMAS TÉCNICAS PARA LA CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS A LA VISTA RETIRABLES POR MEDIO DE CHEQUES U OTROS MEDIOS DE LAS ENTIDADES REGULADAS EN LA LEY DE BANCOS	1, Gobierno y Cultura	1. Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administraci ón	NRP-08	9-19 4-7	Definir la aceptación del sesgo en la toma de decisiones del Consejo de Administración y adoptar medidas para mitigarlo.	El sesgo en la toma de decisiones es algo inevitable, por lo tanto la cuestión es cómo gestionarlo y su efecto en las decisiones relacionadas a la gestión de riesgo empresarial.

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
COOPERATIVOS Y SOCIEDADES DE AHORRO Y CRÉDITO		2. Establece estructuras operativas	NRP-17 NRP-05	14-19 4- 9	La estructura de la organización puede ampliarse o reducirse, según se considere necesario para facilitar la gestión de riesgos.	La federación debe estimar crear una estructura organizacional que defina funciones, responsabilidades, líneas de rendición de cuentas y equipos de trabajo alineados a la estrategia.

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
NRP-05 NORMAS TÉCNICAS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ		3. Define la cultura deseada			<p>Crear un enfoque de la gestión de riesgos basado en el juicio profesional, y respecto a una influencia cultural tomando en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Determinar el alcance del establecimiento de la estrategia y los objetivos de negocio -Aplicar rigor a los procesos de identificación y evaluación de riesgos -Seleccionar las respuestas al riesgo y asignar recursos limitados -Revisar el desempeño 	<p>La entidad debe considerar el efecto que tendría en su cultura de toma de decisiones elegir un enfoque al riesgo, que puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adverso o de oposición -Neutral -Agresivo o de aceptación <p>Estos enfoques influenciarán las siguientes decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alcance de estrategia y objetivos -Identificación y evaluación de riesgos -Respuestas a riesgos y asignación de recursos -Revisión del desempeño.

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
		4. Demuestra compromiso con los valores claves			<p>Trasladar los valores clave a toda la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adopción de una cultura consciente del riesgo -Refuerza la asunción de responsabilidades -Asunción de responsabilidades propias -Mantener la comunicación abierta y exenta de represalias -Responder ante conductas inadecuadas e incumplimiento de los valores clave 	<p>El conocimiento y aplicación de los valores clave de la entidad por parte del personal se reflejarían en su conducta y decisiones, ello contribuiría al cumplimiento de la estrategia y objetivos.</p> <p>Un buen liderazgo se puede obtener de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunicando las expectativas -Informando sobre riesgos por toda la entidad - Comprometiendo a los empleados voluntariamente con los objetivos de negocio

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
NRP-08 NORMAS TÉCNICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS DE LAVADO DE DINERO Y DE ACTIVOS, Y DE FINANCIAMIENT O AL TERRORISMO		5. Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados	NRP-08	8	<p>Coordinar a la Dirección y Recursos Humanos para definir el perfil del personal necesario.</p> <p>El equipo de dirección, en sus diferentes niveles, establece la estructura y el proceso a seguir para:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atraer -Desarrollar -Tutelar -Evaluar -Retener - Preparación de la sucesión de profesionales. 	<p>El equipo de dirección en sus diferentes niveles valúa los procesos siguientes con respecto al manejo del recurso humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atraer el personal que se adapte a su cultura de riesgo -Desarrollarlo en sus competencias de gestión de riesgos. -Guiarlo en las normas de conducta y competencias esperadas -Evaluar su desempeño respecto a los objetivos

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
NRP-17 NORMAS TÉCNICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO		6. Analiza el contexto empresarial	Este aspecto se regula en todas las normas emitidas por el Banco central de Reserva			El análisis de contexto empresarial realizado por FEDECACES concuerda con lo establecido en este principio.
	2, Estrategia y Establecimiento de objetivos	7. Define el apetito del riesgo			Definir un nivel de aplicación del apetito al riesgo -Definición del apetito al riesgo -Articular el apetito al riesgo -Uso del apetito al riesgo	La administración valora el apetito al riesgo que está dispuesta aceptar en la búsqueda de valor y puede tomar en cuenta los siguientes parámetros: -Estratégicos (decisiones que puede o no aceptar) -Financieros (Fijando variaciones máximas de desempeño financiero) -Operativos (Insatisfacción aceptable de clientes)

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
		8. Evalúa estrategias alternativas			Comprender las consecuencias resultantes de la estrategia alternativa y mitigar el sesgo	La evaluación de estrategias alternativas debe tomar en cuenta la identificación y comprensión de los riesgos para las potenciales oportunidades utilizando los perfiles de riesgo.
		9. Formula objetivo del negocio			Establecer de medidas de desempeño, metas y la tolerancia.	La dirección debe valorar los beneficios que puede generar el establecimiento de metas para el seguimiento del desempeño de la entidad y el logro de los objetivos. El enfoque de tolerancia permite la medición de los riesgos incurridos para la consecución de la estrategia y los objetivos.

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
3. Desempeño	10. Identifica riesgo	NRP-05	13	12,16 14 34	Coordinación entre el apetito al riesgo y el enfoque de identificación de riesgos.	Para la definición y uso de un apetito de riesgo primeramente debe enlistarse los riesgos a los que se enfrenta la entidad. Para el proceso de identificación se puede hacer uso de los siguientes enfoques: -Computación Cognitiva -Seguimiento de datos -Entrevistas -Indicadores clave -Análisis de procesos -Talleres de trabajo
		NRP-08				
NRP-15						
NRP-19						
	11. Evalúa la gravedad del riesgo	NRP-08	13	14 34	Evaluar la gravedad a diferentes niveles de la entidad.	Una gestión integral de riesgo debe evaluar la gravedad de ellos a nivel organizativo, un riesgo que afecte un objetivo tiene menor gravedad que una que llegue a la estrategia.
		NRP-05				
		NRP-19				

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
NRP-19 NORMAS TÉCNICAS PARA EL REGISTRO, OBLIGACIONES Y FUNCIONAMIENTO DE ENTIDADES QUE REALIZAN OPERACIONES DE ENVÍO O RECEPCIÓN DE DINERO A TRÁVES DE SUBAGENTES O		12. Prioriza riesgos			Establecer criterios para priorizar riesgos a todos los niveles haciendo uso del apetito definido.	El priorizar riesgos dota de mejor información a la administración para establecer sus respuestas a los riesgos y la asignación de recursos, la prioridad se logra estableciendo criterios como lo son: la adaptabilidad, complejidad, velocidad, persistencia y dificultad de recuperación ante el riesgo. Otra forma de priorizar es por medio del apetito de riesgo, otorgando la prioridad a los que estén fuera de aceptación en todos los niveles de la entidad.

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
ADMNISTRADO RES DE SUB AGENTES		13. Implementa respuesta ante los riesgos	NRP-08 NRP-05 NRP-15	14 10- 11,15,19 15-16	Considerar los costes y beneficios de las respuestas al riesgo	La administración debe tener en cuenta los costos y beneficios potenciales de las diferentes respuestas al riesgo. Otros aspectos a tomar en cuenta son: Los riesgos y oportunidades no identificadas previamente que pueden ser generadas.
		14. Desarrolla una visión a nivel de cartera			Desarrollar y analizar la visión de cartera para determinar un perfil de riesgo.	La visión del riesgo consiste en una perspectiva decidida por el consejo de administración entre los 4 niveles de integración existentes: - visión de riesgo - visión de categoría - visón del perfil - visión de cartera.

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
	4. Revisión y Monitorización	15. Evalúa los cambios significativos			Integrar las revisiones de los cambios en el entorno, tanto interno y externo; para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de la federación.	La entidad debe tener presente la posibilidad de cambios drásticos en el contexto empresarial, como puede ser: un crecimiento más rápido de lo esperado, innovación, entorno legal y económico.
		16. Revisa el riesgo y el desempeño	NRP-05 NRP-19	16 34	Definir las medidas ante un desempeño que no esté dentro de la tolerancia y el perfil esperado.	Las respuestas necesarias para que el desempeño cumpla la tolerancia y el perfil de riesgos son: -Revisar objetivos y estrategia -Revisar la cultura -Reevaluar la meta -Reevaluar la gravedad -Revisar priorización de riesgos -Reevaluar las respuestas al riesgo -Reevaluar el apetito al riesgo.

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
NRP-14 NORMAS TÉCNICAS PARA LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN SOBRE EL HISTORIAL DE CRÉDITO DE LAS PERSONAS		17. Persigue la mejora de la gestión de riesgo empresarial	NRP-15	22-23	Integrar las evaluaciones continuas para actualizar la gestión de riesgo sistemáticamente con mejoras potenciales.	EL consejo de administración trata la mejora continua para aumentar la eficiencia y la utilidad de la gestión de riesgos mediante las oportunidades en las siguientes áreas: -Nuevas tecnologías -Deficiencias históricas -Cambios organizativos -Entro otras...
	5. Información, comunicación y reporte	18. Aprovecha la información y la tecnología	NRP-08 NRP-05 NRP-14	25-27 17 14	Definir las fuentes y gestión de datos que genere información adecuada para apoyar decisiones conscientes del riesgo.	Las fuentes de datos pueden ser cuantitativas y cualitativas, por lo tanto su selección dependerá del uso de la información. La gestión eficaz de los datos dependerá de los elementos siguientes: -El gobierno de datos e información

NORMATIVAS BCR	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
						-Procesos y controles -Arquitectura de gestión de datos.
NRP-15 NORMAS TÉCNICAS DE AUDITORÍA INTERNA PARA LOS INTEGRANTES DEL SISTEMA		19. Comunica información sobre riesgos	NRP-08 NRP-05 NRP-15	15 ANEXO I 16	La comunicación eficaz entre el consejo de administración, el comité y la unidad de riesgos debe ser crítica para lograr la estrategia, los objetivos y aprovechar las oportunidades dentro de su entorno.	Existen enfoques comúnmente utilizados para la correcta comunicación desde la unidad de riesgos al comité y al consejo de administración.

NORMATIVAS BCR FINANCIERO	COSO ERM 2017		Relación		Oportunidades de mejora identificadas por el auditor interno	Abordaje por parte del auditor interno
	Componente	Principio	Norma	Artículos		
		20. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño	NRP-08 NRP-05 NRP-15 NRP-19	15 16, 21-22, 28-31 29-31	Los tipos de informes sobre la gestión de riesgos incluyen elementos importantes, además de informar la cultura establecida por el consejo de administración.	Para informar sobre el riesgo se debe tener en cuenta: Tipos de informes: -Visión a nivel de cartera -Visión de perfil de riesgo -Análisis de causa raíz -Análisis de sensibilidad -Análisis de riesgos nuevos, emergentes y cambiantes -Principales indicadores y medidas de desempeño -Análisis de tendencias -Declaración de incidentes, brechas y pérdidas -Seguimiento de los planes e iniciativas de gestión del riesgo empresarial Informar sobre la cultura.

4.2.2. Fase II: Implementación y adopción.

Principio COSO ERM 2017	Situación actual	Asesoría del auditor interno	Mejora a adoptar por el consejo de administración
Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración	La existencia de sesgo en la toma de decisiones no ha sido reconocida el manual de gestión de riesgos	Es adecuado establecer la responsabilidad del consejo de administración para que sea consiente del sesgo en la toma de decisiones.	Establecer en el manual integral de gestión de riesgos, la definición de sesgo y cómo afecta la toma de decisiones.
Establece estructuras operativas	La entidad no cuenta con la unidad de riesgos	Es beneficioso delegar las responsabilidades de la gestión de riesgos a una unidad de riesgos.	Agregar al manual de gestión de riesgos la responsabilidad sobre la creación de la unidad de riesgos y definir sus funciones.
Define la cultura deseada	La entidad no ha definido en el manual la cultura con respecto a los riesgos.	Es idóneo definir la cultura de aceptación de riesgos mediante el uso del juicio profesional.	Añadir al manual una estrategia que defina la cultura ante los riesgos.
Demuestra compromiso con los valores claves	La dirección no define la alineación de sus valores claves respecto a las estrategias y objetivos.	Es conveniente que los objetivos y estrategias estén alineados con los valores claves para que exista coherencia y confianza en la federación.	Crear una política que alinee los objetivos y estrategias con los valores clave de la organización.

Principio COSO ERM 2017	Situación actual	Asesoría del auditor interno	Mejora a adoptar por el consejo de administración
Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados	Ausencia en la estructura del proceso selección y desarrollo del personal	Es beneficioso que la administración, a través del desarrollo en los recursos humanos, genere el crecimiento profesional y lealtad en su personal.	Describir en el manual la estrategia del proceso de atracción del personal idóneo, su desarrollo y tutelaje en la organización, para la preparación de la sucesión de los cargos.
Define el apetito del riesgo	El apetito de riesgo es un parámetro que no se encuentra definido explícitamente por la administración.	Es oportuno expresar el apetito al riesgo para permitir la alineación entre este y los objetivos, metas, estrategias, misión, visión y valores.	Expresar en el manual integral de gestión de riesgos el apetito al riesgo de la federación, sus parámetros, el perfil de riesgos y niveles de tolerancia.
Evalúa estrategias alternativas	La federación no tiene criterios establecidos para evaluar la alineación del uso de estrategias alternativas.	Es adecuado establecer criterios para evaluar selección y uso de las estrategias alternas.	Añadir al manual de gestión de riesgos una política que indique la alineación de las estrategias alternas con la misión, visión y valores claves y evaluar las posibles consecuencias.
Establece objetivos del negocio	No hay una definición clara de la tolerancia y metas.	Es apropiado establecer la tolerancia en las metas para garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos por la federación.	Definir la tolerancia en el manual de riesgos, y los criterios a tomar en cuenta para la definición de metas.

Principio COSO ERM 2017	Situación actual	Asesoría del auditor interno	Mejora a adoptar por el consejo de administración
Identificación de riesgo	La federación no ha establecido enfoques para determinar nuevos riesgos y se limita al riesgo ya determinados por las normativas.	Es idóneo en la identificación de riesgos existentes, nuevos, y emergentes, la federación podría hacer uso de enfoques adecuados.	Describir en el manual de riesgos los siguientes enfoques para identificar riesgos : - Computación cognitiva -Seguimiento de datos -Indicadores clave -Análisis de procesos -Talleres de trabajo Además de crear una política de identificación de riesgos.
Evaluación de la gravedad del riesgo	La gravedad de los riesgos no es evaluada a diferentes niveles de la federación.	Se beneficiaría al consejo de administración el aplicar una terminología y categorías estandarizadas, para la evaluación en los diferentes niveles operativos de la federación.	Agregar al manual la medición de gravedad de los riesgos, evaluación los diferentes niveles de la federación, los enfoques de cuantitativos y cualitativos, representación de resultados y el mapa de calor.
Priorización de riesgos	Los riesgos en la federación no han sido clasificados por su prioridad.	Es conveniente priorizar los riesgos, con el fin de destinar los recursos adecuados a cada uno de ellos.	Describir los criterios a tener en cuenta al priorizar riesgos: adaptabilidad, complejidad, velocidad, persistencia y recuperación.

Principio COSO ERM 2017	Situación actual	Asesoría del auditor interno	Mejora a adoptar por el consejo de administración
Implementación de respuestas ante los riesgos	La dirección no ha identificado los costos y beneficios de las posibles respuestas a los riesgos.	Es oportuno identificar los costos y beneficios emergentes de las respuestas de los riesgos establecidas.	Establecer en el manual entre los aspectos a tomar en cuenta, para elegir las respuestas a los riesgos considerando costos y beneficios.
Desarrolla una visión a nivel de cartera	La federación no desarrolla la visión de cartera en reflejo del perfil riesgo.	Es idóneo que el consejo de administración decida la visión de riesgos a desarrollar.	Incorporar al manual la visión del riesgo que puede ser: -Integración mínima (Visión del riesgo) -Integración limitada (Visión de categoría de riesgo) - Integración parcial (Visión del perfil de riesgo) - Integración completa (Visión de cartera)
Evalúa los cambios significativos.	La gestión de riesgo aplicada no contempla la posibilidad de cambios sustanciales en el ambiente interno como externo a la federación.	Es adecuado integrar, a la estrategia y los objetivos, los cambios sustanciales, en el entorno interno y externo; que podrían afectar su cumplimiento.	Incluir en el manual de riesgos los cambios sustanciales posibles en el entorno interno y externo, los cuales son: -Rápido crecimiento -Innovación -Cambios en recursos humanos -Entorno regulatorio y económico

Principio COSO ERM 2017	Situación actual	Asesoría del auditor interno	Mejora a adoptar por el consejo de administración
Revisa el riesgo y el desempeño	La entidad no ha definido medidas de acciones ante un desempeño que no se sitúa dentro de la tolerancia y el perfil esperado.	Es oportuno definir medidas para corregir desviaciones en el desempeño para alinear la tolerancia y el perfil de riesgos.	Definir en el manual de riesgos las siguientes medidas ante variaciones en el desempeño: -Revisar objetivos -Revisar estrategia -Revisar la cultura -Reevaluar la meta -Reevaluar la gravedad -Revisar priorización de riesgos -Reevaluar las respuestas al riesgo -Reevaluar el apetito al riesgo.
Persigue la mejora en la gestión de riesgo empresarial	El consejo de administración no realiza evaluaciones continuas para actualizar la gestión de riesgo.	Es apropiado realizar evaluaciones periódicas al sistema de gestión de riesgo para identificar oportunidades para la mejora de la eficiencia y su utilidad.	Agregar al manual de riesgos la mejora continua tomando en cuenta las siguientes áreas: -Nuevas tecnologías -Apetito al riesgo -Procesos de Comunicación -Comparación con entidades similares -Cambios en el contexto

Principio COSO ERM 2017	Situación actual	Asesoría del auditor interno	Mejora a adoptar por el consejo de administración
Aprovecha la información y la tecnología.	La gestión de riesgos de FEDECACES recibe únicamente datos financieros del software de alerta temprana y no se ampliado a otros orígenes.	Es adecuado tener una fuente y gestión de datos eficaz que apoye las decisiones relacionadas a la gestión de riesgo.	Enumerar las fuentes de datos disponibles para la gestión de riesgos, que pueden ser cuantitativas y cualitativas. La gestión eficaz de los datos dependerá de los elementos siguientes: -El gobierno de datos e información -Procesos y controles -Arquitectura de gestión de datos.
Comunica información sobre riesgos	No se ha establecido enfoques y métodos de manera eficaz en la comunicación del consejo de administración, el comité y la unidad de riesgos.	Es apropiado tener una comunicación eficaz entre las diferentes estructura de la organización mediante enfoques y métodos oportunos.	Describir al manual de riesgos los enfoques y métodos de comunicación entre la unidad, el comité de riesgos y el consejo de administración.
Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño.	No se ha detallado los tipos de informes que pueden ser emitidos sobre la gestión de riesgos realizada.	Es idóneo enlistar los tipos de informes que pueden ser emitidos por la unidad de riesgos para notificar al comité de riesgos, el cual hace saber al	Detallar en el manual los tipos de informes: -Visión a nivel de cartera -Visión de perfil de riesgo -Análisis de causa raíz -Análisis de sensibilidad -Análisis de riesgos nuevos,

Principio COSO ERM 2017	Situación actual	Asesoría del auditor interno	Mejora a adoptar por el consejo de administración
		consejo de administración la gestión implementada.	emergentes y cambiantes -Principales indicadores y medidas de desempeño -Análisis de tendencias -Declaración de incidentes, brechas y pérdidas -Seguimiento de los planes e iniciativas de gestión del riesgo empresarial Informar sobre la cultura.

Con base en las etapas previas en las que se contó con la auditoría interna, corresponde a la administración establecer y adoptar las mejoras de su marco de gestión de riesgos, lo cual se presenta en la siguiente fase.

4.2.3. Fase III: Propuesta de manual de gestión de riesgos.

**FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

MARCO DE GESTIÓN DE RIESGOS

ÍNDICE

A. ALCANCE Y OBJETIVOS	64
ALCANCE	64
OBJETIVOS	64
MISIÓN	64
VISIÓN	65
VALORES CLAVES	65
B. METAS DE LA ORGANIZACIÓN	66
C. POLÍTICAS	66
SERVICIOS	66
CALIDAD	67
RIESGO	67
VALORES CLAVES	67
ESTRATEGIAS ALTERNA	68
D. ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	68
ESTRATEGIAS ALTERNAS	68
E. ENTORNO EMPRESARIAL	69
INTERNO	69
EXTERNO	69

	62
NORMATIVA	70
F. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.	71
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	71
FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	72
FUNCIONES DEL COMITÉ DE RIESGOS	73
FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RIESGOS	73
G. AUDITOR INTERNO	74
ROL DE AUDITOR INTERNO	74
CONSULTORÍA	75
H. APETITO DEL RIESGO	76
CAPACIDAD DE RIESGO	77
PERFIL DE RIESGOS	78
TOLERANCIA	79
I. ETAPAS DEL PROCESO DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	79
IDENTIFICACIÓN	80
MEDICIÓN	81
CONTROL Y MITIGACIÓN	87
MONITOREO Y COMUNICACIÓN	89
J. INVENTARIO DE RIESGOS	94
CREDITICIO	94
LIQUIDEZ	95
REPUTACIONAL	95

	63
TECNOLÓGICO	96
K. SESGO	96
L. RESPUESTAS ANTE VARIACIONES EN EL DESEMPEÑO	97

**FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y
CRÉDITO DE EL SALVADOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

MARCO DE GESTIÓN DE RIESGOS

A. ALCANCE Y OBJETIVOS

ALCANCE

El manual debe ser utilizado por todas las áreas funcionales de la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L., como un documento técnico en la tarea de la gestión integral de los riesgos en que se encuentra expuesta y de esta manera mitigar en gran medida el impacto de cualquier situación adversa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Establecer el Marco de Gestión de Riesgo de FEDECACES, que asegure la aplicación a nivel organizacional de las buenas prácticas así como su cumplimiento de requerimientos.

Objetivos específicos

- Definir políticas para la gestión riesgos a los que se está expuesto agrupando los procesos asociados, las funciones y responsabilidades de las áreas operativas.
- Segregar las funciones de los puestos claves que son susceptibles de riesgos.
- Definir la metodología a utilizar para medir los diferentes tipos de riesgos detallando variables, criterios y herramientas a utilizar

MISIÓN

“Brindar servicios competitivos e innovadores, para la inclusión financiera, que mejora las condiciones de la vida de la población en nuestra sociedad”

VISIÓN

“Ser el sistema de naturaleza cooperativa, de servicios financieros éticos, para la inclusión financiera, que responda a las necesidades y aspiraciones de la población salvadoreña.”

VALORES CLAVES

Los valores de una empresa conjugan todos aquellos aspectos en que se cree dentro de la misma, los cuales han venido desarrollándose y formando parte de sus aspiraciones a través de su evolución histórica, uniendo a todos sus miembros en un esfuerzo constante.

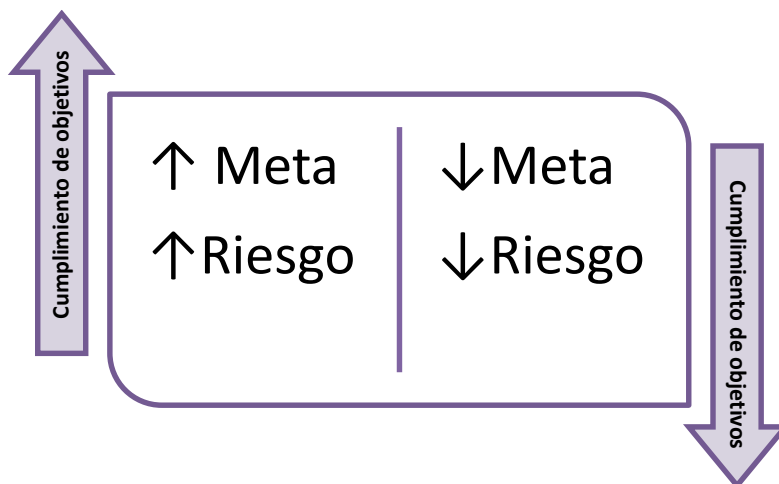
Los valores como cualidades o características morales que identifican a un Cooperativista son:

- a. Ayuda mutua
- b. Democracia
- c. Equidad
- d. Honestidad
- e. Identidad
- f. Igualdad
- g. Responsabilidad social
- h. Solidaridad
- i. Transparencia

B. METAS DE LA ORGANIZACIÓN

El Consejo de Administración establecerá las metas para poder realizar un seguimiento del desempeño y contribuir al cumplimiento de objetivos de la federación.

Al establecer las metas pueden influir en el perfil de riesgo de la siguiente manera:



Una mayor meta de crecimiento aumento los riesgos del cumplimiento de objetivos por el contrario una meta más baja reduce el riesgo del cumplimiento de objetivos.

C. POLÍTICAS

SERVICIOS

Se manifiesta el compromiso de lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES, así como las todas sus partes relacionadas: brindando servicios financieros, capacitación, informáticos, asesoría, consultoría y auditoría en el contexto normativo y competitivo.

CALIDAD

La política se basa en los siguientes criterios claves:

- **Identidad Institucional:** la práctica de principios y valores cooperativos según código de ética.
- **Contexto Normativo:** el cumplimiento de leyes y marco normativo interno como externo aplicable a la corporación.
- **Liderazgo:** la capacidad de demostrar la competitividad mediante posicionamiento a través de las iniciativas de nivel de la red de cooperativas del sistema.
- **Mejora continua:** demostrar cambios de forma permanente que incrementen el valor a la federación en cuestión de la calidad, productividad, efectividad y éxito sostenible.

RIESGO

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L., se compromete a identificar y gestionar los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización, para salvaguardar los activos de la entidad, cumplir sus objetivos y agregar valor. BASE PARA GESTION DE RIESGO

VALORES CLAVES

Demostrar el compromiso con los valores clave mediante la alineación de los objetivos y estrategias de la organización.

ESTRATEGIAS ALTERNA

Establecer parámetros en el cumplimiento de la misión, visión y valores claves de la organización, además de las consecuencias resultantes de la estrategia elegida.

D. ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

Se propone en los planes de implementación de las siguientes estrategias:

- Lograr un equilibrio entre ahorro a la vista y depósitos a plazo, aplicando siempre los criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad.
- Realizar evaluación incógnitamente sobre la atención prestada a los asociados por parte de los empleados para conocer el nivel de satisfacción, a través de clientes encubiertos.
- Establecer una cultura ante los riesgos que puede ser de aversión, neutral o agresivo, el cual debe divulgarse al resto del personal administrativo para alinearse con los valores claves y la toma de decisiones.
- Publicar ofertas de trabajo para profesionales con descripciones que atraigan al mejor personal idóneo para los cargos.
- Fomentar capacitaciones constantes a todo el personal, para promover su desarrollo profesional dentro de la federación, preparándolo para posibles ascensos.
- Definir el apetito al riesgo a nivel general de la organización como “bajo” y debe divulgarse al personal mediante el uso de comunicación interna.

ESTRATEGIAS ALTERNAS

i. Lograr un equilibrio entre ahorro a la vista y depósitos a plazo, aplicando siempre los criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad

E. ENTORNO EMPRESARIAL

El Consejo de Administración es el responsable de evaluar los cambios significativos del entorno empresarial, siendo estos:

INTERNO

Rápido crecimiento: cuando hay una rápida expansión en las operaciones, las estructuras existentes, las actividades de negocio, los sistemas de información o los recursos pueden verse afectados.

Innovación: siempre que se introduzcan elementos de innovación, es probable que sea necesario modificar las respuestas a los riesgos y las acciones de la dirección.

Cambios en recursos humanos: un cambio en la dirección puede afectar a la gestión del riesgo empresarial.

EXTERNO

Cambios en el entorno regulatorio o económico: los cambios en las regulaciones o en la economía pueden derivar en un aumento de las presiones competitivas, cambios en los requisitos operativos y riesgos diferentes. Si se produce un fallo a gran escala en las operaciones, en el reporte y el cumplimiento en una sola entidad, los reguladores pueden introducir normativas que afecten a todas las entidades de un sector.

NORMATIVA

NORMATIVA EXTERNA

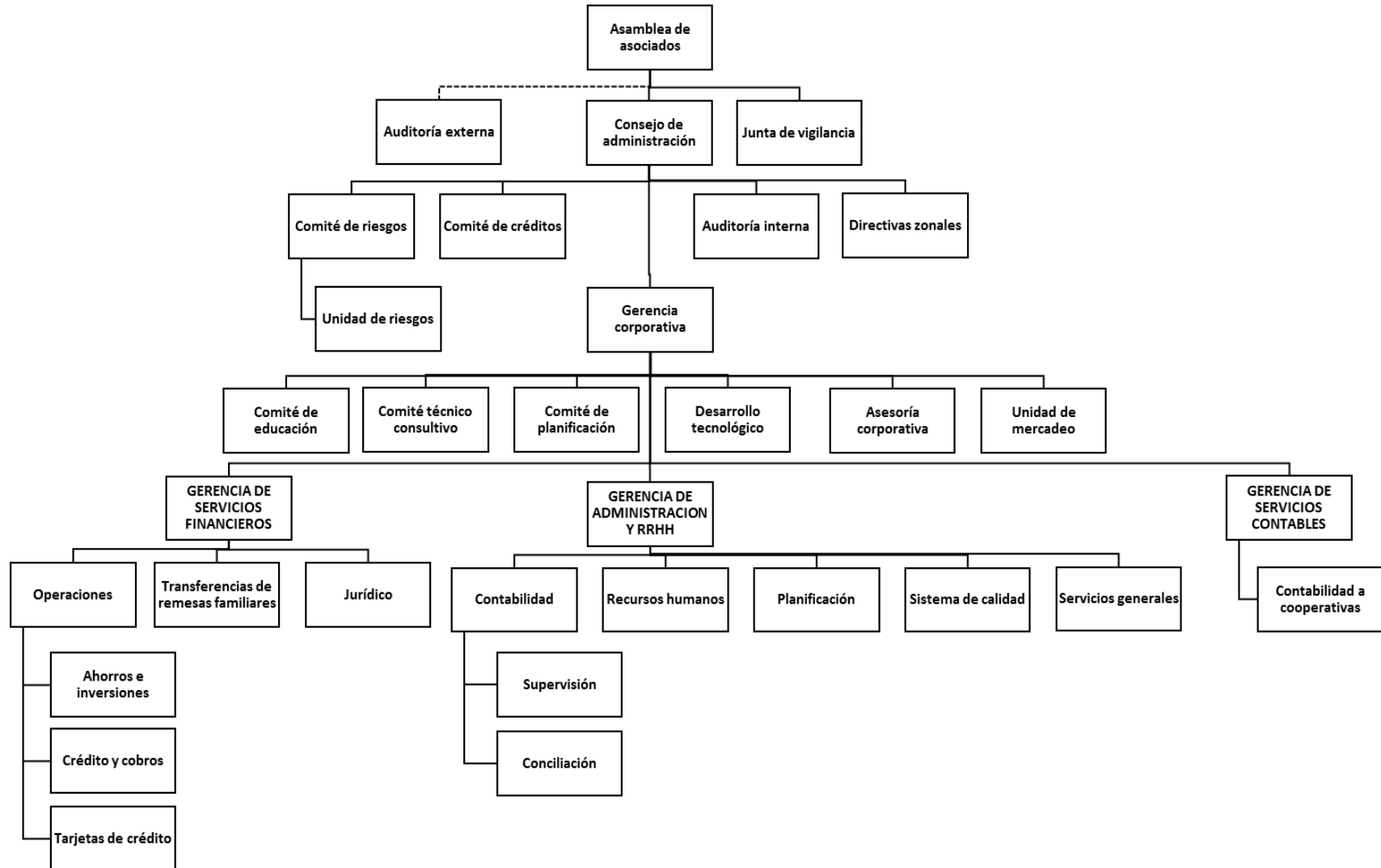
- a) NRP 01. Normas Técnicas para la Captación de Depósitos a la vista Retirables por medio de cheques u otros medios de las entidades reguladas en la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.
- b) NRP 05. Normas Técnicas para la Gestión del Riesgo de Liquidez.
- c) NRP 08. Normas Técnicas para la Gestión de los Riesgos de Lavado de Dinero y de Activos, y de Financiamiento al Terrorismo
- d) NRP 14. Normas Técnicas para los Servicios de Información sobre el Historial de Crédito de las Personas
- e) NRP 15. Normas Técnicas de Auditoría Interna para los Integrantes del Sistema Financiero
- f) NRP-17 Normas Técnicas de Gobierno Corporativo
- g) NRP-19 Normas Técnicas para el Registro, Obligaciones y Funcionamiento de Entidades que realizan Operaciones de Envío o Recepción de Dinero a través de Subagentes o Administradores de Subagentes

NORMATIVA INTERNA

- a) Código de Gobierno Corporativo
- b) Código de Conducta de Funcionarios y Empleados
- c) Manual de Políticas Institucionales
- d) Manual de Prevención y Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.

F. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.



FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El consejo de administración es el responsable de velar por una adecuada gestión integral de riesgos, teniendo entre sus funciones como mínimo las siguientes:

- a) Tener conocimiento y comprender todos los riesgos inherentes a las actividades de la federación, su evolución y sus efectos en los niveles patrimoniales; así como las metodologías para la gestión de riesgos;
- b) Autorizar una estructura organizacional adecuada para la gestión de riesgos, además los respectivos manuales de la organización y funciones;
- c) Dar su aprobación a las estrategias, políticas y límites de los riesgos aceptados por la federación y de las excepciones a las mismas, así como los planes de contingencias y confirmar su vigencia al menos una vez al año;
- d) Dar visto bueno a los sistemas, metodologías y límites de exposición de cada riesgo en particular de acuerdo al perfil de riesgo de la federación propuesto por el Comité de Riesgos.
- e) Verificar que la Auditoría Interna supervise la existencia y cumplimiento del esquema de la gestión integral de riesgos de la entidad.
- f) Dar a conocer las estrategias y objetivos de la organización mediante el uso de los canales de comunicación interna (memorándum, correos electrónicos, capacitaciones, cartelera y reuniones).
- g) Reconocer y ser consciente del sesgo que surgir en la toma de decisiones del Consejo de Administración, y establecer controles para mitigarlo y mantener neutralidad.

FUNCIONES DEL COMITÉ DE RIESGOS

- a) Velar por que FEDECACES cuente con la adecuada estructura organizacional, políticas, manuales y recursos para la gestión integral de riesgos.
- b) Presentar para aprobación del consejo de administración, al menos lo siguiente:
 - a. Las políticas y manuales para la gestión integral de riesgos, así como las actualizaciones que consideren pertinentes.
 - b. Los límites de exposición a los distintos tipos de riesgos identificados por la federación.
 - c. Las respuestas a los riesgos previstos., así como los planes de contingencia a adoptar; y
 - d. Los casos o circunstancias especiales en los cuales se puedan exceder los límites de exposición así como los controles especiales sobre dichas circunstancias.
- c) Autorizar la metodología para identificar, medir, controlar, mitigar, monitorear y comunicar los distintos tipos de riesgos, así como sus actualizaciones, asegurando la consideración de los riesgos críticos de las actividades que realiza la federación.

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RIESGOS

La Unidad de Riesgos deberá cumplir al menos con las siguientes funciones:

- a) Identificar, medir y controlar los riesgos empresariales a los que se encuentra expuesta la entidad dentro de sus diversas operaciones de negocio y sus posibles consecuencias;

- b) Elaborar y presentar para su aprobación, al comité de riesgos; las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión integral de riesgos;
- c) Plantear las metodologías, guías y estándares para la gestión de los distintos tipos de riesgos a que se encuentra expuesta la entidad;
- d) Comunicar periódicamente al Comité de Riesgos sobre los diferentes cambios de los primordiales riesgos asumidos por la entidad;
- e) Realizar estimaciones sobre los riesgos que conlleva el establecimiento de nuevas operaciones y actividades;
- f) Evaluar constantemente las actividades correctivas presentadas por la unidad de riesgo para la mejora en la gestión de riesgos, los cuales deberá notificar al Comité de Riesgos;
- g) Monitorear el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo, sus niveles de tolerancia por tipo de riesgo, proporcionando un enfoque para la medición y de mitigación de las exposiciones e informar al Comité de Riesgos; y
- h) Crear y presentar al Comité de Riesgos planes de contingencia y pruebas de tensión, para gestionar cada uno de los riesgos de manera específica ante diferentes escenarios.

G. AUDITOR INTERNO

ROL DE AUDITOR INTERNO

El rol o papel que juega el auditor interno en el transcurso del tiempo se ha ido adaptando conforme a las necesidades que se exigen en su entorno.

Entre sus funciones se encuentra proporcionar seguridad al consejo de administración respecto a la eficiencia de las actividades de la federación, para ayudar a garantizar que los riesgos clave del negocio se están gestionando correctamente y que el sistema de control interno está funcionando eficazmente.

Debe tener presente siempre que la dirección es la responsable de la gestión de riesgos, que su función es asesorar, cuestionar o respaldar las decisiones de la dirección respecto a riesgos; pero no tomar ellos mismos tales decisiones. Se debe recalcar que el auditor debe ser independiente y objetivo de aseguramiento y consulta.

El auditor interno puede prestar servicios de consultoría que mejoren los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la federación.

CONSULTORÍA

El alcance de las actividades de consultoría de la auditoría interna en relación con la gestión de riesgos depende de los recursos, internos y externos, que estén disponibles para el consejo de administración, y de la madurez de riesgos de la organización, y es probable que varíe con el paso del tiempo.

Algunos de los roles de consultoría que puede desempeñar la auditoría interna son:

- a) Poner a disposición de la dirección las herramientas y técnicas utilizadas por la auditoría interna para analizar riesgos y controles
- b) Ser un defensor de la gestión de riesgos al introducirla en la organización, aprovechando su competencia experta en relación con la gestión de riesgos, y su conocimiento general de la organización

- c) Brindar asesoramiento, facilitar talleres, capacitar a la organización en materia de riesgos y control, y promover el desarrollo de un lenguaje, enfoque y entendimiento comunes.
- d) Actuar como el punto central para coordinar, supervisar e informar riesgos.
- e) Apoyar a los gerentes en su trabajo de identificar la mejor manera de mitigar un riesgo.

Factores clave

Para decidir si los servicios de consultoría son compatibles con el rol de aseguramiento consiste en determinar si el auditor interno asume algún tipo de responsabilidad de dirección. En el caso de gestión de riesgo, la auditoría interna puede prestar servicios de consultoría siempre que no desempeñe ningún rol en la gestión efectiva de riesgos esa es responsabilidad de la dirección y que la alta dirección respalde y apoye activamente la gestión de riesgos. Recomendamos que, cuando la auditoría interna actúe para ayudar al equipo de dirección a implementar o mejorar los procesos de gestión de riesgos, su plan de trabajo incluya una estrategia y una línea cronológica claras para transferir la responsabilidad por estas actividades a los miembros del equipo de dirección.

H. APETITO DEL RIESGO

Definición

Es el conjunto de tipos y niveles de riesgos, en un sentido amplio, que una organización está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor. Además debe posicionarse y percibirse como un enfoque dinámico para configurar el perfil de riesgo de la entidad, y no como una limitación adicional del desempeño.

El consejo de administración definirá en términos generales el apetito al riesgo como “bajo apetito” o “elevado apetito”, mediante el contexto de la alineación de objetivos y estrategias de la federación.

Parámetros a considerar para enmarcar su apetito al riesgo:

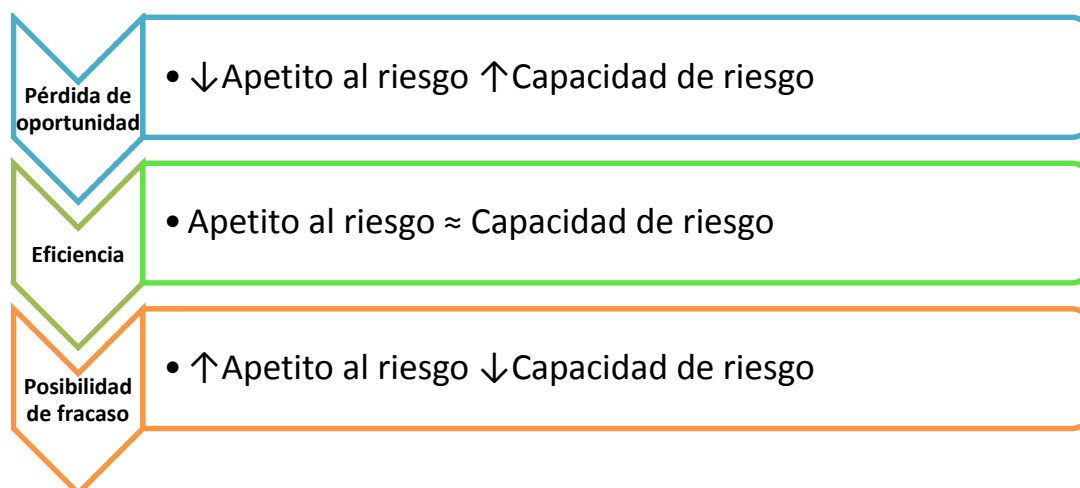
- Estratégicos: pueden ser las inversiones en el capital y funciones que están dispuesta a realizar.
- Financieros: variaciones máximas aceptables en los índices financieros.
- Operativos: objetivos de seguridad, calidad y atención al cliente.

CAPACIDAD DE RIESGO

Definición

Es el nivel máximo de riesgo que la entidad puede asumir en la búsqueda del cumplimiento de la estrategia y objetivos de negocio.

La unidad de riesgos es la encargada de definir la capacidad de riesgo que la federación es capaz de aceptar. Es necesario que exista una coherencia entre el apetito y la capacidad de riesgo, lo cual se expresa a continuación:



Un bajo apetito contra una alta capacidad de riesgo de la federación provocara pérdida de oportunidades para la administración, por el contrario, un alto apetito contra una baja capacidad terminara en una exposición al fracaso, razón por lo cual es necesario una coherencia entre ambos parámetros.

PERFIL DE RIESGOS

Definición

Es una visión compuesta del riesgo asumido a un nivel particular de la entidad, o aspecto de negocio que se posiciona la dirección de cara a considerar los tipos, la gravedad, y las interdependencias de riesgos, y como estos pueden afectar al desempeño en relación con la estrategia y objetivos de negocio.

Al desarrollar el perfil de riesgos, la unidad de riesgos debe comprender:

- EL objetivo y estrategia de la organización.
- La capacidad y apetito de riesgo de la entidad.
- Las variaciones aceptables en el desempeño (tolerancia).

TOLERANCIA

Definición

Son los límites de la desviación aceptable en el desempeño en relación con el logro de objetivos de negocio. La tolerancia está estrechamente ligada al apetito al riesgo, en la variación aceptable en el desempeño, describiendo la gama de resultados en relación con el logro de un objetivo. También brinda un enfoque de medición de riesgos para la consecución de las estrategias y objetivos.

La unidad de riesgo establece que la tolerancia sea táctica y concentrada, que debe expresarse en unidades medibles, y aplicarse a todos los objetivos de la federación, proporcionando una mayor seguridad de estar operando dentro de su apetito al riesgo.

I. ETAPAS DEL PROCESO DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS

Etapas del proceso de Gestión Integral de Riesgos



IDENTIFICACIÓN

Consiste en identificar los riesgos internos y externos que pueden afectar las diferentes actividades de cada uno de los procesos que se desarrollan en FEDECACES. En esta etapa serán liderados por la Unidad de Riesgo que se encargará de la gestión, control en funciones utilizando los siguientes enfoques:

Enfoques para identificar riesgos

- **La computación cognitiva** permite a las organizaciones recopilar y analizar grandes volúmenes de datos para detectar tendencias futuras y análisis de grandes volúmenes de información sobre riesgos nuevos y emergentes, así como cambios en los riesgos existentes de manera más eficiente que un ser humano.
- **El seguimiento de datos** relativos a eventos pasados puede ayudar a predecir sucesos futuros. Si bien los datos históricos se utilizan normalmente en la evaluación de riesgos también se pueden utilizar para comprender las interdependencias y desarrollar modelos predictivos y causales.
- **Los indicadores clave** son parámetros cualitativos o cuantitativos que ayudan a identificar cambios en los riesgos existentes.
- **El análisis de procesos** implica desarrollar un diagrama de un proceso para comprender mejor las interrelaciones de sus inputs, tareas, outputs y responsabilidades.
- **Los talleres de trabajo** reúnen a profesionales de diferentes funciones y niveles para aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de riesgos relacionados con la estrategia de la entidad o los objetivos de negocio.

Beneficios de una correcta identificación de riesgos:

- Permite a la organización gestionar más eficazmente el inventario de riesgos y comprender su relación con la estrategia del negocio, los objetivos y el desempeño.
- Permite a la organización evaluar con mayor precisión la gravedad del riesgo en el contexto de los objetivos de negocio.
- Ayuda a la organización a identificar las causas raíz e impactos habituales, y así seleccionar y abordar las respuestas al riesgo más apropiadas.
- Permite a la organización comprender las interdependencias entre riesgos y objetivos de negocio.
- Ayuda a agregar los riesgos para obtener una visión de los mismos a nivel de cartera.

Inventario de riesgos: los riesgos identificados deberán ser enlistados en un inventario de riesgos, que facilite su posterior análisis y revisión.

MEDICIÓN

Los riesgos identificados son evaluados por la Unidad de Riesgos considerando su probabilidad de ocurrencia y su impacto en caso de materializarse.

Medidas de gravedad

- Impacto: el resultado o efecto de un riesgo. Puede haber una serie de posibles impactos asociados a un riesgo. El impacto de un riesgo puede ser positivo o negativo en relación con la estrategia o los objetivos de negocio.

- Probabilidad: la posibilidad de que se materialice un riesgo. Esto puede expresarse en términos de probabilidad o frecuencia de ocurrencia. La probabilidad puede expresarse de diversas maneras, como lo demuestran los siguientes ejemplos:
 - Cualitativa
 - Cuantitativa
 - Frecuencia

Evaluación de riesgo a diferentes niveles de la entidad.

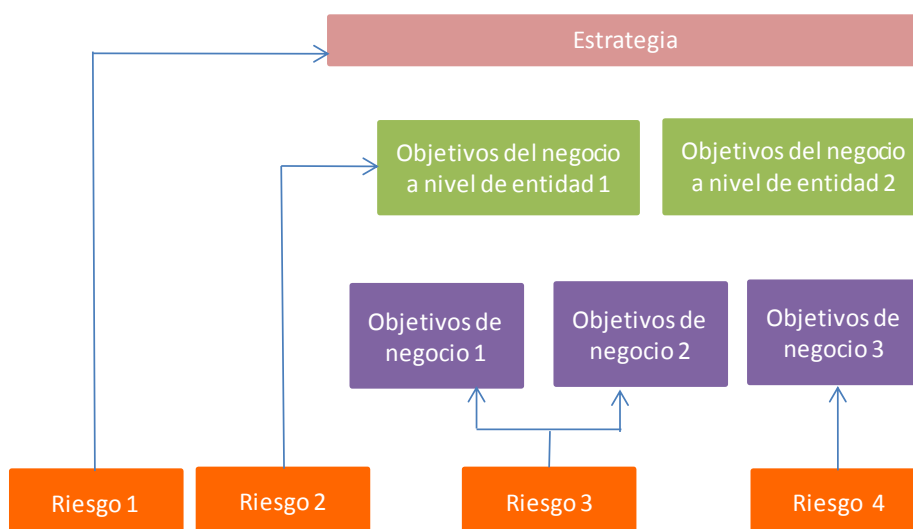


Ilustración de como impactan en diferentes niveles de la organización formando parte del inventario de riesgos.

Enfoques de evaluación

Los enfoques de evaluación del riesgo pueden ser cualitativos, cuantitativos o una combinación de ambos.

Los enfoques de evaluación cualitativa, tales como entrevistas, talleres de trabajo, encuestas y análisis comparativos (benchmarking, se utilizan a menudo cuando no es factible ni rentable obtener suficientes datos para su cuantificación.

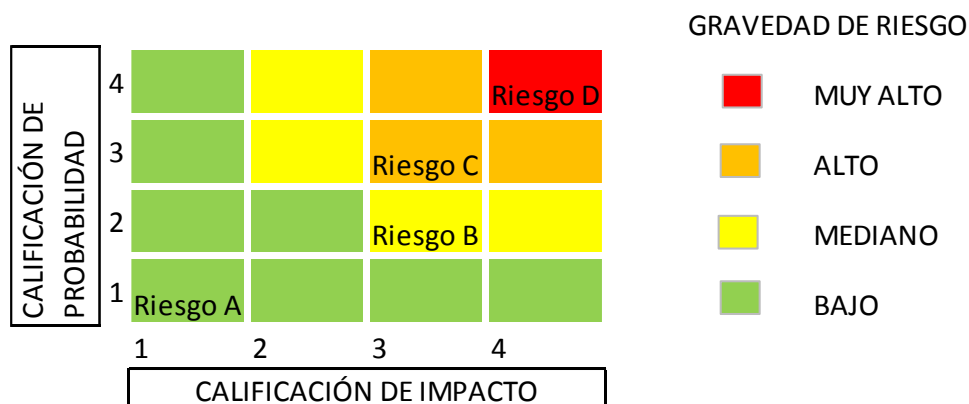
Los enfoques de evaluación cuantitativa, tales como la modelización, los árboles de decisión, las simulaciones de Monte Carlo, etc., permiten obtener un mayor detalle y precisión, y respaldan un análisis de coste-beneficio. Los enfoques cuantitativos incluyen:

- **Modelos probabilísticos** (por ejemplo, valor en riesgo, flujo de efectivo en riesgo. Distribución de pérdidas operacionales) que asocian una serie de eventos y el impacto resultante con la probabilidad de dichos eventos con base a ciertas hipótesis.
- **Los modelos no probabilísticos** (por ejemplo, el análisis de sensibilidad, y el análisis de escenarios) utilizan hipótesis subjetivas para estimar el impacto de los eventos sin cuantificar la probabilidad asociada a un objetivo de negocio.

Representación de resultados de evaluación

Los resultados de la evaluación a menudo se representan utilizando un "mapa de calor" u otro tipo de representación gráfica para resaltar la gravedad relativa de cada uno de los riesgos de cara al logro de una determinada estrategia u objetivo de negocio. Cada uno de los riesgos trazados en el mapa de calor asume un determinado nivel de desempeño para esa estrategia u objetivo de negocio.

Mapa de calor



La gravedad de un riesgo se representa tomando en cuenta su probabilidad de ocurrencia y su impacto en caso de manifestarse. El mapa de calor ilustra como el riesgo A es bajo, B es mediano, C es alto y D muy alto.

Priorización de riesgos

La unidad de riesgos debe determinar la priorización para optimizar la asignación de recursos, utilizando los siguientes criterios:

Criterios para priorizar riesgos

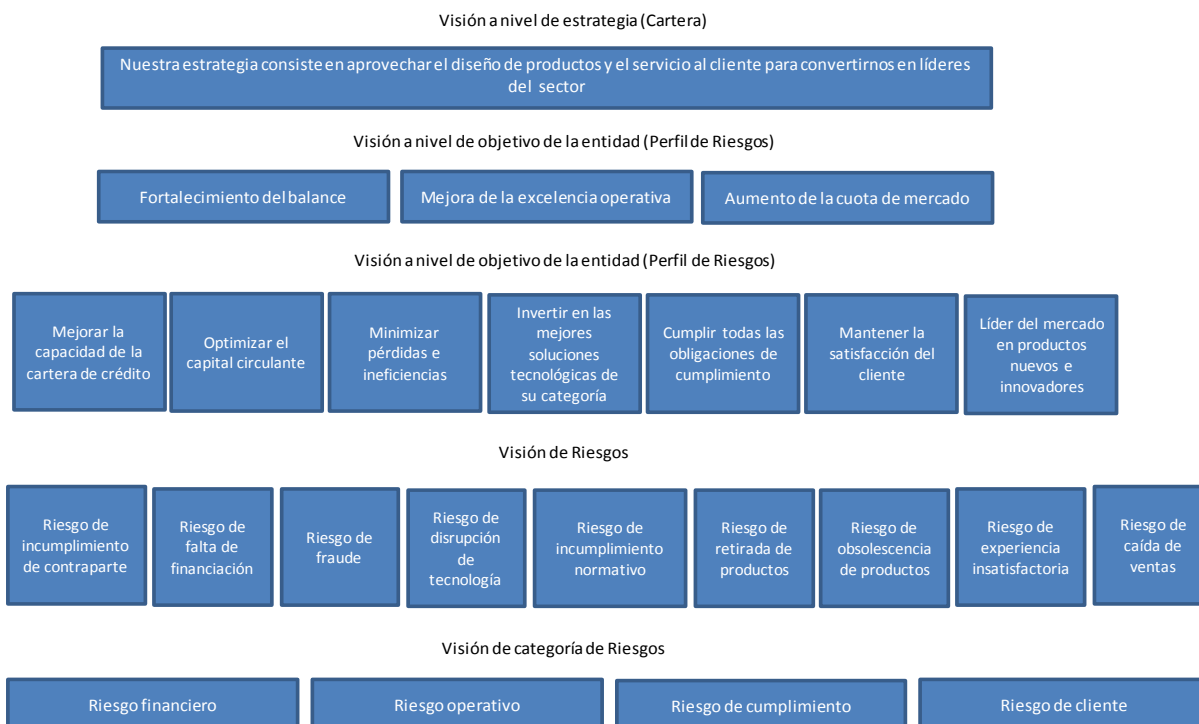
- **Adaptabilidad:** la capacidad de una entidad para adaptarse y responder ante los riesgos.
- **Complejidad:** el alcance y naturaleza de un riesgo para el éxito de la entidad. La interdependencia de los riesgos suele aumentar su complejidad.
- **Velocidad:** la rapidez a la que un riesgo afecta a una entidad. La velocidad puede alejar a la entidad de la variación aceptable en el desempeño.
- **Persistencia:** cuánto tiempo impacta un riesgo en una entidad

- **Recuperación:** la capacidad de una entidad para retornar a los niveles de tolerancia. La recuperación no incluye el tiempo necesario para volver a los niveles de tolerancia, que se considera parte de la persistencia, no de la recuperación.

Visión del riesgo

El Consejo de Administración decidirá el desarrollo de la visión de riesgo, formulando e indicando el tipo y nivel asumido en comparación con el apetito de la entidad para cada función, estrategia y objetivo de negocio de la organización. La visión del riesgo puede ser:

- **Integración mínima - Visión de riesgo:** desde el punto de vista centrado en el riesgo, la entidad identifica y evalúa riesgos específicos.
- **Integración limitada - Visión de categoría de riesgo:** utiliza información capturada en la vista del inventario de riesgos y los organiza con arreglos a categorías u otro esquema de clasificación.
- **Integración parcial - Visión de perfil de riesgo:** adoptando una visión más integrada, una organización se centra en los objetivos de negocio y los riesgos que se alinean con esos objetivos.
- **Integración completa - Visión de cartera:** en este nivel, el enfoque se desplaza hacia la estrategia global de la entidad y los objetivos de negocio. El aumento de la integración facilita la identificación, evaluación, respuesta y revisión del riesgo en los niveles apropiados para la toma de decisiones.



En la figura anterior se muestra un ejemplo donde se indica el tipo y el nivel de riesgo asumido en comparación con el apetito al riesgo de la federación para cada función, estrategia y objetivo.

Al desarrollar la visión de cartera, el Consejo puede observar los riesgos que:

- Aumentan su gravedad a medida que se consolidan progresivamente a niveles superiores dentro de la entidad.
- Disminuyen su gravedad a medida que se consolidan progresivamente.
- Compensan otros riesgos actuando como coberturas naturales.
- Demuestran una correlación positiva o negativa con los cambios que se producen en la gravedad de otros riesgos.

CONTROL Y MITIGACIÓN

Consiste en evaluar cada uno de los controles o mitigantes establecidos determinando su efectividad así como la necesidad de mejora o establecimiento de nuevos.

Tipos de respuesta al riesgo

Las respuestas dadas ante el riesgo se enmarcan en las siguientes categorías:

- **Aceptar:** no se adoptan medidas para cambiar la gravedad del riesgo. Esta respuesta es apropiada cuando el riesgo para la estrategia y los objetivos de negocio ya está dentro del apetito al riesgo.
- **Evitar:** se adoptan medidas para eliminar el riesgo, lo cual puede implicar la interrupción de una línea de servicios o expandirse hacia un nuevo mercado geográfico. Escoger la opción de "evitar" sugiere que la organización no es capaz de identificar una respuesta que reduzca el impacto del riesgo a un nivel de gravedad aceptable.
- **Perseguir:** se toman medidas que aceptan un mayor riesgo para lograr un mayor desempeño. Esto puede implicar que se adopten estrategias de crecimiento más agresivas, que se amplíen las actividades o se desarrollen nuevos servicios. Cuando se opta por perseguir el riesgo, la dirección entiende la naturaleza y el alcance de cualquier cambio requerido para lograr el desempeño deseado sin exceder los límites de tolerancia aceptable.
- **Reducir:** se adoptan medidas para reducir la gravedad del riesgo. Esto implica cualquiera de las innumerables decisiones de negocio del día a día que reducen el

riesgo a un nivel de gravedad alineado con el perfil de riesgo residual objetivo y el apetito al riesgo.

- **Compartir:** se adoptan medidas para reducir la gravedad de un riesgo transfiriendo o compartiendo una parte del mismo. Las técnicas más habituales que se utilizan incluyen la subcontratación a proveedores de servicios especializados, la contratación de seguros y la contratación de operaciones de cobertura.

Aspectos a tomar en cuenta para elegir las respuestas a los riesgos

La unidad de riesgos selecciona e implanta las respuestas considerando los siguientes factores:

- **Costes y beneficios:** los costes y beneficios anticipados suelen ser proporcionales a la gravedad y priorización del riesgo. Las mediciones se realizan tomando en cuenta costos directos, indirectos y de oportunidad, si resultan factible.
- **Contexto empresarial:** las respuestas al riesgo se seleccionan o adaptan al sector, geografía, entorno regulatorio, estructura operativa u otros factores.
- **Obligaciones y expectativas:** la respuesta al riesgo aborda las normas del sector generalmente aceptados, las expectativas de las partes interesadas y la alineación con la misión y visión de la entidad.
- **Priorización del riesgo:** la prioridad asignada al riesgo dota de información adecuada a la asignación de recursos. Las respuestas al riesgo que tienen grandes costes de implantación para riesgos de menor prioridad, deben considerarse cuidadosamente y pueden no ser apropiadas dada la prioridad evaluada.

- **Apetito al riesgo:** la respuesta o mitigación permite que la entidad asuma riesgos dentro del apetito al riesgo o mantenga su estado actual. La dirección identifica la respuesta que lleve el riesgo residual dentro del apetito. Esto se puede conseguir, por ejemplo, contratando un seguro e implantando respuestas a nivel interno para reducir el riesgo a un rango de tolerancia.
- **Gravedad del riesgo:** la respuesta al riesgo debe reflejar el tamaño, alcance y naturaleza del riesgo y su impacto en la entidad. Por ejemplo, en un entorno de transacciones o producción, donde los riesgos están motivados por los cambios de volumen, la respuesta propuesta se adapta para dar cabida al aumento de la actividad.

MONITOREO Y COMUNICACIÓN

El monitoreo, es una actividad que se lleva a cabo a través de la verificación, evaluación y administración del sistema para una adecuada retroalimentación. De esta etapa se desprenden continuos ajustes al sistema para mejorarlo.

Como consecuencia de un adecuado registro de los eventos, esta etapa permite comunicar en forma oportuna a cada funcionario en todos los niveles los riesgos identificados, la evaluación de los mismos, los riesgos inherentes, los controles y los propósitos para llevarlos a unos niveles mínimos que no afecten las operaciones de FEDECACES.

Enfoques de comunicación

Para comunicarse apropiadamente entre el Consejo de Administración, el Comité y la Unidad de Riesgos es apropiado utilizar los siguientes enfoques:

- Abordar los riesgos según la estrategia y los objetivos.

- Capturar y alinear la información a un nivel que sea coherente con las responsabilidades de supervisión del riesgo y con los requisitos de información que determine el consejo de administración.
- Garantizar que los informes presenten el perfil de riesgo de la entidad alineado con su declaración de apetito de riesgo, y vincular la información de riesgo reportada con las políticas de exposición y tolerancia al riesgo.
- Reportar casos en los que los niveles de desempeño actuales se aproximen a la tolerancia aceptable en la variación del desempeño y los planes establecidos para gestionar el propio desempeño.
- Proporcionar una que incluya datos históricos, explicaciones de tendencias e información prospectiva en relación con las posiciones actuales.
- Informar con una frecuencia coherente y alineada con el ritmo de evolución del riesgo y la gravedad del mismo.
- Utilizar plantillas estandarizadas para elaborar informes coherentes y comparativos a lo largo del tiempo.

Métodos de comunicación

El Consejo de Administración debe establecer los métodos de comunicación que pueden adoptar la forma de:

- Mensajes electrónicos (por ejemplo, correos electrónicos, redes sociales, mensajes de texto y mensajería instantánea).

- Materiales externos/de terceros (por ejemplo, revistas, informes de medios de comunicación, sitios web de empresas homólogas, índices internos y externos clave).
- Comunicaciones informales/verbales (en casos extraordinarios que requieran pronto oficio)
- Eventos públicos (exposiciones, reuniones, conferencias sobre aspectos técnicos y sectoriales).
- Formación y seminarios (formación en directo u online, difusión por internet y otras formas de vídeo y talleres).
- Documentos internos escritos (documentos informativos, cuadros de mando, evaluaciones del desempeño, presentaciones, cuestionarios y encuestas, políticas y procedimientos, preguntas frecuentes).

Fuentes y gestión de datos

La Unidad de Riesgos puede utilizar las siguientes fuentes de:

- **Reuniones del consejo de administración:** actas de la reunión y notas sobre transacciones potenciales.
- **Encuesta de satisfacción con los asociados:** opiniones de socios prioritarios.
- **Informes y estudios geopolíticos elaborados por el gobierno:** pueden detallar cambios demográficos en los mercados emergentes.
- **Informes de marketing sobre el sitio web:** número, duración, beneficios de visitas de usuarios.

La Unidad de Riesgos en su gestión de datos debe considerar los elementos siguientes:

- **El gobierno de datos e información** ayuda a proporcionar datos estandarizados y de alta calidad a los usuarios finales de manera oportuna, verificable y segura. También ayuda a estandarizar la arquitectura de datos, autorizar normas, asignar responsabilidades y mantener la calidad. Asimismo, define funciones y responsabilidades claras para los responsables de los datos y de la información sobre riesgos.
- **Los procesos y controles** ayudan a una entidad a reforzar la fiabilidad de los datos y permiten realizar las correcciones necesarias.
- **La arquitectura de gestión de datos** hace referencia al diseño fundamental de la tecnología. Está compuesto por modelos, políticas, reglas o normas que dictan qué datos se recopilan y cómo se almacenan, organizan, integran y utilizan en los sistemas y en la organización. Las organizaciones implantan normas y proporcionan reglas para estructurar la información de manera que los datos puedan ser leídos, ordenados, indexados, recuperados y compartidos de manera fiable con las partes interesadas internas y externas, protegiendo en última instancia su valor a largo plazo.

Tipos de informes

Los tipos de informes que puede elaborar la Unidad de Riesgos son los siguientes:

- *La visión del riesgo a nivel de carrera* presenta la gravedad de los riesgos a nivel de entidad que pueden afectar a la consecución de la estrategia y los objetivos de negocio.

- *La visión del perfil de riesgo* resulta similar a la visión de cartera, describe la gravedad de los riesgos, pero se centra en los diferentes niveles dentro de la entidad.
- *El análisis de las causas raíz* facilita a los usuarios comprender las hipótesis y los cambios que sustentan la visión de cartera y de perfil de riesgo.
- *El análisis de sensibilidad* mide la sensibilidad ante los cambios en las hipótesis clave y el efecto potencial en la estrategia y los objetivos de negocio.
- *El análisis de los riesgos nuevos, emergentes y cambiantes* proporciona una visión prospectiva para anticipar los cambios en el inventario de riesgos, los efectos sobre las necesidades y asignación de recursos.
- *Los principales indicadores y medidas de desempeño* marcan la tolerancia al riesgo de la entidad y el riesgo potencial para una estrategia u objetivo de negocio.
- *Los análisis de tendencias* muestran los movimientos y cambios en la visión del riesgo a nivel de cartera, el perfil de riesgo y el desempeño de la entidad.
- *La declaración de incidentes, brechas y pérdidas* proporciona información sobre la eficacia de las respuestas al riesgo.
- *El seguimiento de los planes e iniciativas de gestión del riesgo empresarial* proporciona un resumen del plan e iniciativas para establecer o mantener las técnicas de gestión del riesgo empresarial.

Mejora continua

La Unidad de Riesgo trata de alcanzar la mejora continua en toda la Federación, para mejorar la eficiencia y utilidad que pueden darse en cualquiera de las siguientes áreas:

- **Nuevas tecnologías:** las nuevas tecnologías pueden ofrecer una oportunidad para mejorar la eficiencia.
- **Deficiencias históricas:** identificar deficiencias históricas o las causas de fallos anteriores puede utilizarse para mejorar la gestión del riesgo empresarial.
- **Cambios organizativos:** puede identificar la necesidad de implantar cambios en la estructura organizativa.
- **Apetito al riesgo:** la revisión del desempeño proporciona claridad sobre los factores que afectan el apetito al riesgo. También otorga una oportunidad para redefinir su apetito al riesgo.
- **Categorías de riesgo:** identificar patrones a medida que evoluciona puede llevar a reevaluar sus categorías de riesgo.
- **Comunicaciones:** la revisión del desempeño puede identificar procesos de comunicación obsoletos o que funcionen de forma deficiente.
- **Comparación con entidades análogas:** llevar a cabo revisiones con respecto a entidades similares del sector puede ayudar a determinar si está operando fuera de los límites del desempeño del sector.
- **Ritmo de cambio:** se tiene en cuenta el ritmo al que evoluciona o cambia el contexto empresarial.

J. INVENTARIO DE RIESGOS

CREDITICIO

Definición

Se entenderá por riesgo de crédito a la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del proceso de pago asumido por un asociado a la federación o bien porque su calificación

LIQUIDEZ

Concepto

Se entenderá por riesgo de liquidez a la posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones asumidas, incurrir en costos excesivos y no poder desarrollar el negocio en las condiciones previstas.

REPUTACIONAL

El Riesgo Reputacional está delimitado a la posibilidad de incurrir en pérdidas producto del deterioro de imagen de la entidad debido al incumplimiento de leyes, normas internas, códigos de gobierno corporativo, códigos de conducta, normas que previenen el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, fallas en los sistemas informáticos, entre otros. Los límites establecidos deberán ser revisados, modificados y/o ratificados al menos una vez al año.

Instrumentos formales del gobierno corporativo, entre las que destacan:

- a) Código de gobierno corporativo.
- b) Código de conducta de funcionarios y empleados.
- c) Manual de políticas institucionales.
- d) Manual de políticas de seguridad informática.
- e) Manual de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.
- f) Procedimientos documentados.
- g) Unidades orgánicas de Auditoría Interna y Auditoría de Sistemas de Información.

TECNOLÓGICO

Se deberá contar con mecanismos de implementación de software para el establecimiento de datos que permitan mantener informados de una manera expedita a los interesados, sobre los aspectos de gestión operacional y financieros de relevancia siguientes

- a) Análisis mediante software
- b) Análisis de financiamiento, crédito y liquidez
- c) Balances estratégicos por negocio
- d) Suficiencia de margen financiero
- e) Sensibilidad del margen financiero
- f) Análisis de remesa

K. SESGO

El hablar de sesgo se refiere a la falta de neutralidad, objetividad o imparcialidad para la toma de decisiones administrativas, razón por la cual estas podrían obviar información relevante que afectara a futuro el desempeño de la federación, los tipos de sesgo que pueden afectar la gestión de riesgos son:

- **Sesgo en la toma de decisiones del Consejo de administración:** el cual afecta el planteamiento de las estrategias, objetivos y metas que se aplican a todo nivel de la entidad, para mitigar sus efectos se debe hacer conciencia de evitar el sesgo a los miembros del consejo.
- **Sesgo al evaluar estrategias alternativas:** la selección de la estrategia general y planificación de las alternativas pueden verse influenciadas y perder su objetividad por medio de pronósticos sesgados.

- **Sesgo en la evaluación de la gravedad de los riesgos:** que consiste en una influencia en la evaluación puede provocar una subestimación o sobre estimación de los riesgos, generando una deficiente respuesta o acción correctiva, o una inadecuada gestión de los recursos.
- **Sesgo en la priorización de riesgos:** en la cual se le puede otorgar mayor importancia de la necesaria a algunos riesgos, o pueden ser subestimados generando una mala distribución de recursos o mala planificación para su gestión.

L. RESPUESTAS ANTE VARIACIONES EN EL DESEMPEÑO

Si el Consejo de Administración determina que el desempeño no se sitúa dentro de su variación aceptable, o que la meta provoca un perfil de riesgo diferente al esperado, puede ser necesario, realizar las siguientes actividades:

- **Revisar los objetivos de negocio:** puede optar por cambiar o abandonar un objetivo de negocio.
- **Revisar la estrategia:** puede optar por reconsiderar estrategias alternativas que hayan sido evaluadas previamente, o identificar nuevas estrategias.
- **Revisar la cultura:** puede optar por revisar su cultura y determinar si está adoptando las acciones oportunas, siendo consciente de los riesgos.
- **Reevaluar la meta de desempeño:** puede optar por reevaluar el nivel de desempeño objetivo para reflejar una mejor comprensión de la razonabilidad del desempeño potencial y la gravedad correspondiente de los riesgos con respecto al objetivo de negocio.

La Unidad de Riesgos, puede realizar las siguientes actividades:

- **Reevaluar la gravedad de los resultados del riesgo:** consiste en volver a realizar la evaluación de riesgos con respecto a los riesgos pertinentes, y los resultados pueden variar en función de los cambios que se hayan producido en el entorno.
- **Revisar cómo se priorizan los riesgos:** al aumentar o disminuir la prioridad de los riesgos identificados para facilitar la reasignación de recursos. Los cambios serán resultado de la revisión de la evaluación con respecto a los criterios de priorización aplicados anteriormente.
- **Reevaluar las respuestas al riesgo:** consiste en considerar la posibilidad de modificar o añadir respuestas para ajustar el riesgo al desempeño y al perfil de riesgo deseado.
- **Reevaluar el apetito al riesgo:** por lo general, las acciones correctivas se emprenden para mantener o restablecer la alineación del perfil de riesgo con el apetito al riesgo de la entidad, pero pueden extenderse a su reevaluación. Sin embargo, esta acción requiere la revisión y aprobación del consejo de administración u otro órgano de supervisión del riesgo.

El presente manual ha sido elaborado para fines didácticos de la investigación, por lo que la federación o cualquier otro interesado en consultarlo puede tomarlo de referencia, realizar las adaptaciones según las circunstancias lo requieran y así mismo la administración es la responsable de su actualización continua.

4.2.4. Fase IV: Finalización de la consultoría.

Carta de solicitud de cierre

En esta etapa se presenta un modelo de carta, mediante la cual el auditor comunica a la administración el cierre de la consultoría que fue requerida en su oportunidad, en virtud se asume que las áreas involucradas en el proceso de gestión de riesgos ya realizaron las respectivas mejoras en el marco con base COSO ERM 2017.



San Salvador, 30 de septiembre de 2019

Lic.

Administrador General

Presente.

Reciba un cordial saludo

Por este medio, informo a la Administración General de FEDECACES, habiendo finalizado el análisis de la normativa COSO ERM 2017, he identificado aspectos que pueden ser tomados en cuenta, para la mejora de la gestión de riesgo, los cuales se expusieron en la asesoría, y de ninguna manera se espera incidir directamente en el uso de la información otorgada.

Atentamente.

F. _____

Lic.

Jefe de Auditoría Interna

FEDECACES de R.L.

CONCLUSIONES

- El contexto empresarial se encuentra bajo cambios recurrentes, por lo cual las entidades deben mantener monitoreo constante sobre ello, ya que cualquier modificación significaría una variable para la gestión de riesgos aplicada.
- La gestión de riesgos empresariales aplicada por FEDECACES ha sido enfocada a los aspectos financieros y de cumplimiento legal, mientras que COSO ERM 2017 provee una visión adicional en los estratégicos y emergentes, para así lograr la creación y preservación de valor.
- La función asesora por parte de auditoría interna es necesaria para el fortalecimiento de la gestión de riesgos empresariales, para ello puede usar las actualizaciones de las normativas internacionales y las herramientas que proponen mediante la observación, exponiendo los puntos clave y aportes a la administración.

RECOMENDACIONES

- Monitorear constantemente por parte del consejo de administración de FEDECACES, la aparición y evolución de los riesgos empresariales para determinar la necesidad de actualizar y mejorar la gestión de riesgos empresariales.
- Presentar las mejoras en los diversos marcos internacionales en gestión de riesgo por medio de asesorías expuestas por auditoría interna de FEDECACES detallando los puntos claves para su respectiva actualización haciendo uso de análisis y observación de ambas metodologías, para que la administración tome la decisión de adoptar las mejoras.
- Aplicar las mejoras al sistema de gestión de riesgos de FEDECACES, expuestas en la asesoría de auditoría interna, por medio de un consenso con el personal administrativo para evaluar los recursos necesarios y disponibles para su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Legislativa. (2015). *Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo*. San Salvador: Diario Oficial.

Asamblea Legislativa. (2015). *Ley de Impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de servicios*. San Salvador: Diario Oficial.

Asamblea Legislativa. (2017). *Código Tributario*. San Salvador: Diario Oficial.

Asamblea Legislativa. (2017). *Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos*. San Salvador: Diario Oficial.

Asamblea Legislativa. (1994). *Ley General de Asociaciones Cooperativas*. San Salvador: Diario Oficial.

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2018). *bcr.gob.sv*. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/regulaciones/busqueda.php>

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2017). *COSO ERM*. Instituto de Auditores Internos.

FEDECACES. (30 de Mayo de 2018). *Sobre Nosotros*. Obtenido de <http://www.FEDECACES.com/site/nosotros/>

Instituto de Auditores Internos de España. (2017). *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. España.

The Institute of Internal Auditors. (2012). *theiia.org*. Obtenido de <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF%20Standards%20Markup%20Changes%202013-01%20vs%202011-01%20Spanish.pdf>

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ENTREVISTA CON PROPÓSITOS DIDÁCTIC



ANEXO 1

ENTREVISTA SOBRE: “LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA Y SU FUNCIÓN ASESORA EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE RED COOPERATIVAS FEDECACES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES CON BASE COSO ERM 2017”

DIRIGIDO A: Jefe de la unidad de auditoría interna de FEDECACES.

OBJETIVO: Obtener información respecto a la función asesora de auditoría interna en la gestión de riesgos empresariales y determinar la necesidad de un marco con base COSO ERM 2017. La información recopilada será para fines académicos y con extrema confidencialidad.

1. ¿Cuál es la importancia de que la administración lleve a cabo una adecuada gestión de riesgos?

2. ¿Considera que la auditoría interna es importante en la gestión de riesgos y por qué?

3. ¿Cuenta FEDECACES con una metodología para la administración de riesgos?

¿Cómo se llama? _____

¿Desde cuándo la aplica? _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ENTREVISTA CON PROPÓSITOS DIDÁCTIC



ANEXO 1

4. ¿Cuáles son las áreas susceptibles a los riesgos para FEDECACES?

5. ¿Con qué frecuencia la administración realiza actualizaciones del plan de gestión de riesgos y cuál es el propósito de ello?

6. ¿Qué opinión le merece el marco normativo aplicado actualmente por la administración en materia de riesgos empresariales?

Mencione el nombre del marco: _____

7. Mencione las etapas que ha establecido la administración en la gestión de riesgos



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ENTREVISTA CON PROPÓSITOS DIDÁCTIC



ANEXO 1

8. ¿Qué controles realiza la administración ante el riesgo de lavado de dinero y activos?

9. ¿Cuáles son las razones por las que administración debería incorporar a la auditoría interna en la gestión de riesgos?

10. Mencione alguna de las herramientas que son utilizadas por la administración en la medición de los riesgos.

11. Mencione alguna de las herramientas que son utilizadas por la auditoría interna en la evaluación de los riesgos de FEDECACES:



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ENTREVISTA CON PROPÓSITOS DIDÁCTIC



ANEXO 1

12. ¿Cuál es el rol y las funciones de la unidad de auditoría interna en FEDECACES?

13. Mencione que tipos de asesorías le han sido requeridas por la administración

14. Mencione si la unidad de auditoría interna posee un plan de riesgos y cuáles son los principales componentes.

15. ¿Cuáles son los inconvenientes que se le presentan al momento de evaluar la gestión de riesgos?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ENTREVISTA CON PROPÓSITOS DIDÁCTIC



ANEXO 1

16. De acuerdo a su opinión, ¿qué tipos recursos necesita auditoría interna para cumplir sus funciones?

17. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal de auditoría interna y en qué áreas?

18. ¿Qué importancia tiene la función asesora de auditoría interna en materia de gestión de riesgos en FEDECACES?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ENTREVISTA CON PROPÓSITOS DIDÁCTIC



ANEXO 1

19. Dentro de las normativas en gestión de riesgos, recientemente se actualizó COSO ERM, por favor describa ¿en qué aspectos podría contribuir en el proceso de gestión de riesgos la adopción de las mejoras efectuadas en dicha normativa?

20. En su opinión, ¿cuáles serían los beneficios de contar con una guía sobre la función asesora de auditoría interna en materia de gestión de riesgos, basada en la aplicación de COSO ERM 2017?

¡Muchas gracias por su colaboración!

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
1	¿Cuál es la importancia de que la administración lleve a cabo una adecuada gestión de riesgos?	<p>"Primero por asegurar la sostenibilidad de FEDECACES y de sus cooperativas afiliadas, nosotros somos una federación compuesta por cooperativas de ahorro y crédito, son implementados nuestros sistemas para asegurar la sostenibilidad en nuestras cooperativas</p> <p>Porque hay que asegurar la solvencia de las cooperativas, Asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos, Gestionar la función de incidencia política y gremial que realiza la federación de tal manera que esto genere más certidumbre para la continuidad del negocio. Auditoría interna está en todas las áreas y lo que sucede con auditoría interna en nuestro caso es diferente a otras sociedades ya que en las cooperativas existe la junta de vigilancia que por mandato de una asamblea general es la que ejerce la labor de auditoría interna, la junta de vigilancia se apoya en la función de auditoría interna que hay en FEDECACES, auditoría interna le ayuda le ayuda a la junta de vigilancia a realizar su trabajo, al final quien es responsable de la auditoría interna es la junta de vigilancia y es con base a lo que establece la NRP – 15 la gestión de la auditoría interna que es la que ha emitido el Banco Central de Reserva, ahora estamos obligadas a cumplirla por el lado de las remesas, lo que pasa es que ya es u modelo establecido por los cambios que ha habido la función de la auditoría interna se consolida aún más para la federación porque ya tenemos un modelo que valida como lo hemos venido manejando en tiempos pasados, ya está un marco normativo que dice que lo que nosotros ya hacemos está reglamentado, y con más fundamento legal."</p>	<p>Las principales razones para incorporar la gestión de riesgos en FEDECACES son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aseguramiento de la sostenibilidad de la Red de Cooperativas. -Implementar sistemas para asegurar la solvencia de las cooperativas afiliadas. -Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. -Vigilar la incidencia política y gremial en el sector cooperativo. <p>Observaciones:</p> <p>Entre los riesgos no valorados faltaría agregar riesgos de tipo externo, como: legales, de ciclos económicos, geopolíticos etc.</p> <p>Aparece la figura de la junta de vigilancia como encargada de auditoría interna en la Red de Cooperativas y la figura de auditoría Interna como un facilitadora para su cumplimiento.</p>

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
2	¿Considera que la auditoría interna es importante en la gestión de riesgos y por qué?	"Para todo, porque auditoría interna es la que ayuda a revisar todo los procesos, porque ahora auditoría interna no solo se enfoca a procesos operativos, si no que ahora tiene que ver procesos estratégicos, antes la auditoría solo miraba papeles, ahora evalúa también todos los elementos que están ahí en la pregunta 1 tiene que ser parte de la función de auditoría interna y es por eso, que cuando conoce todos los procesos y las buenas practicas puede en algún momento asesorar a la administración. La función de auditoría se fortalece con la incorporación del Comité de auditoría, es otra instancia auxiliar de la junta de vigilancia."	Auditoría interna es considerada relevante ya que facilita la gestión de riesgos y contribuye en todos los niveles de la federación, a cumplir objetivos estratégicos, a mitigar riesgos operativos, financiero fortalecida con el comité de auditoría en su función de auxiliar a la junta de vigilancia. Además utiliza su conocimiento de los procesos y prácticas para brindar asesorías a la administración, si es solicitado.

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
3	<p>¿Cuenta FEDECACES con una metodología para la administración de riesgos?</p> <p>¿Cómo se llama?</p> <p>¿Desde cuándo la aplica?</p>	<p>Si tenemos la metodología</p> <p>Tenemos el Manual para la Gestión Integral de los Riesgos, es un manual hecho solo para FEDECACES, hay 8 normas que ya están vigentes para las entidades financieras solo de gestión de riesgos, esas 8 constituyen el marco de gestión de riesgos que hay que observar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La primera normativa es sobre los lineamientos sobre la gestión integral de riesgos • La segunda sobre gobierno corporativo • La tercera relacionada a los riesgos crediticios • Cuarta gestión de riesgos de liquidez • Quinta para la gestión de las entidades que paga remesas • La ultima NRP 15 es la de auditoría interna <p>El manual lo tenemos desde el 2008 quizás...</p> <p>Siempre se actualiza el manual a los cambios en las normativas vigentes</p>	<p>La Federación posee un marco normativo específicamente para la gestión de riesgos, está compuesto principalmente por normativas emitidas por el Banco Central de Reserva de El Salvador</p> <ul style="list-style-type: none"> -NRP-01 Normas Técnicas para la Captación de Depósitos a la vista. -NRP-14 Normas Técnicas para los Servicios de Información sobre el Historial de Créditos de las Personas -NRP-15 Normas Técnicas de Auditoría Interna para los Integrantes del Sistema Financiero, -NRP-12 Normas Técnicas para el Registro, Obligaciones y Funcionamiento de Entidades que Realizan Operaciones de Envío o Recepción de Dinero -NRP-08 Normas Técnicas para la Gestión de los Riesgos de Lavado de Dinero y de Activos, y de Financiamiento al Terrorismo - NRP-05 Normas Técnicas para la Gestión del Riesgo de Liquidez

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
4	¿Cuáles son las áreas susceptibles a los riesgos para FEDECACES ?	Las áreas de riesgo primero se identifican y después hay que gestionarlas, todo es un riesgo, ninguno es más susceptible, ninguno es más que otro, no tenemos uno que más se repita, quizás el que más te podría mencionar es el operacional en factores externos que ha requerido tiempo para administrar el entorno político para las cooperativas,	La Federación tiene conocimiento de la diversidad de riesgos a los que se encuentra expuesta, por lo cual mantiene una política de gestión de riesgos para todas las áreas, sin embargo al punto de vista del auditor interno, el que posee mayor susceptibilidad se encuentra en el ambiente externo en materia de regulaciones para el sector cooperativo.
5	¿Con qué frecuencia la administración realiza actualizaciones del plan de gestión de riesgos y cuál es el propósito de ello?	Se actualiza cuando es necesario, se incorporan cambios normativos cuando ocurran, el comité de riesgos es quien recibe información de cómo evolucionan los riesgos y como pueden afectar a la federación. La junta de vigilancia con auditoría interna se pronuncia sobre los riesgos, revisan la gestión de riesgos realizada por la administración	No hay una frecuencia determinada para realizar una actualización. Si hubiera un cambio puede deberse a dos razones: 1. Cambios en leyes que regulen la actividad de FEDECACES, 2. Por iniciativa del comité de riesgos, que determine la necesidad de gestionar un nuevo riesgo o cambiar el tratamiento de uno conocido.

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
6	<p>¿Qué opinión le merece el marco normativo aplicado actualmente por la administración en materia de riesgos empresariales?</p> <p>Mencione el nombre del marco:</p>	<p>Es un marco propio que ha promovido la mejora en la gestión de los riesgos de la administración y ha cimentado la bases para establecer manuales y metodologías para la gestión de riesgos, el marco de una entidad financiera es el que establece el BCR, emite las normativas y la federación las toma como referencia, son las ocho normas emitidas por el BCR.</p>	<p>El Marco normativo de FEDECACES está basado principalmente en las normativas emitidas por el Banco Central de Reserva que son aplicables a sus actividades como Federación. No fue mencionado entre sus normativas COSO ERM.</p>
7	<p>Mencione las etapas que ha establecido la administración en la gestión de riesgos</p>	<p>Etapas para la gestión de riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Cuantificación • Monitoreo y seguimiento 	<p>La administración en su establecimiento de etapas para la gestión de riesgos ha sido de una manera estandarizada la cual omite varios aspectos de vital importancia como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La medición cualitativa de los riesgos -Emitir recomendaciones -La implementación de respuestas

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
8	¿Qué controles realiza la administración ante el riesgo de lavado de dinero y activos?	Controles ante el Lavado de dinero:• Cumplir con la ley contra el lavado de dinero• Se cumple con la NRP 08 y se• Cumple con la NRP 12El marco se ha ido adaptando a las apariciones de leyes y normativas, se ha creado el comité de prevención, antes no había monitoreo de transacciones FEDECACES ha Implementado Manuales, políticas, sistemas informáticos (Software) para cumplir con las leyes y normativas	Al responder que cumple con la Ley contra Lavado de Dinero y de Activos se entiende que cumple con las siguientes obligaciones:-Informar a la Unidad de Investigación Financiera sobre transacciones de efectivo de un solo asociado que en un mes supere los \$10,00.00.-Reportes de operaciones sospechosas.-Identificación detallada de las personas que realizan transacciones - Creación de un Comité de Prevención de Lavado de Dinero, entre otras...

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
9	¿Cuáles son las razones por las que administración debería incorporar a la auditoría interna en la gestión de riesgos?	La auditoría tiene que alinearse con la gestión de riesgos por un tema de alineación en primer momento, en alineación con estrategias de FEDECACES tiene que conocer auditoría interna no puede quedar fuera de un proceso, no tiene sentido que la administración diga nos vamos a entrar en una parte de gestión de riesgos y entonces estamos gestionando riesgos y que auditoría interna está viendo otras cosas no contribuye a la institución si no se mete en tema de riesgos también por alineación y por contribución de la auditoría interna a la mejora continua en este caso. En otra por cumplimiento legal aunque no quiera tiene que hacerlo entonces lleva a tener gente más capacitada y especializada en estos temas porque los riesgos es otro tema de apoyo los de riesgos ven más que todo probabilidades, aunque los de riesgos dicen puede ocurrir ya no se quedan en el pasado toman la estadísticas para decir la ocurrencia del riesgo	En FEDECACES se ha contemplado que el trabajo de auditoría interna es en coordinación con la administración, para encaminarse con la estrategia mejorando así su capacidad de contribución a la entidad, otro aspecto que destaca es la mención de auditoría interna como obligación legal, según establece las NRP la necesidad de crear un organismo llamado "Comité de Auditoría" y otro llamado "Comité de Riesgos"

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
10	Mencione alguna de las herramientas que son utilizadas por la administración en la medición de los riesgos.	Tenemos varias como:• Indicadores de alerta temprana• Sistema para cuantificar riesgo de crédito (software)• Sistema para gestión de riesgo de liquidez (software)• Sistema de riesgo de operacional (software)Todas son herramientas informáticas. El objetivo es fortalecer la gestión de riesgos por medio de 3 componentes fundamentales-El fortalecimiento del gobierno corporativo-Establecimiento de manuales y políticas-La necesidad de sistemas informáticos Ya que la gestión de riesgos manual no la puedes hacer tienes que tener datos de información y procesadores de los datos para algunos modelos lo puedes tener en Excel algunos documentos pero que tienen mucha información necesita un sistemas más robusto para procesar	La administración de riesgos financieros actualmente es basada en sistemas informáticos que automatizan el análisis de información y facilitan la consulta de datos.FEDECACES ya ha planteado como necesidad el uso de software como un componente fundamental en la gestión de riesgos.

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
11	Mencione alguna de las herramientas que son utilizadas por la auditoría interna en la evaluación de los riesgos de FEDECACES:	Ellos tienen un Sistema de auditoría cooperativa entonces lo que hacen a través de sistemas es entrar a ver todas estas metodologías para valorar para conocer, por ejemplo centrarse en todo el proceso de gestión de riesgos la auditoría puede ver el proceso de identificaciones de los riesgos, factores de riesgos y muy probablemente cuando auditoría lo vea puede decir realmente pudo quedar o algo que faltó en la identificación algo importante y vienen a ver la medición a través de todo el tema ahí ven todo el proceso de cálculo que se hace las bases de datos que se utilizan los resultados y como pueden afectar la solvencia de FEDECACES, para vigilar los sistemas riesgos generan información para tomar decisiones. Los sistemas que se usan son manejo de probabilidades de lo que puede ocurrir.	La principal herramienta de auditoría interna es un Sistema de auditoría Cooperativa (software) en donde puede observar el proceso de gestión de riesgos realizado por la administración y así someterlo a evaluación y reporte a la Junta Directiva, por lo cual se concluye que auditoría interna cuenta con las herramientas necesarias para el cumplimiento de su trabajo.
12	¿Cuál es el rol y las funciones de la unidad de auditoría interna en FEDECACES ?	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Ejecución del trabajo • Seguimiento e informes La auditoría interna tiene la obligación de presentar su plan de trabajo a final de cada año para el siguiente año, ya que esa es la clave, ejecutándolo según lo que dice el plan	De acuerdo a la Norma Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna las funciones son: -Planificación del trabajo -Desempeño del trabajo -Comunicación de los resultados Por lo tanto la unidad de auditoría interna de FEDECACES cumple con los roles y funciones establecidos por la normativa.

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
13	Mencione que tipos de asesorías le han sido requeridas por la administración	<ul style="list-style-type: none"> • Control interno • Evaluación de riesgos <p>Hay riesgos relacionados al riesgo financiero liquidez y crédito</p>	Al mencionar que han asesorado en tema de control interno se entiende que es un área grande y para mejorar la gestión de riesgos de tipo operativo, como menciona anteriormente, auditoría trabaja en coordinación con la administración por lo que este tipo de asesorías parece que es frecuente.
14	Mencione si la unidad de auditoría interna posee un plan de riesgos y cuáles son los principales componentes.	<p>De las 4 etapas que hemos visto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los riesgos • Cuantificación • Monitoreo • Seguimiento 	<p>Se concluye que auditoría interna si tiene un plan de riesgos que tiene componentes estandarizados similar a la respuesta de la pregunta 7, por lo cual omite etapas necesarias como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La medición cualitativa de los riesgos -Emitir recomendaciones -La implementación de respuestas

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
15	¿Cuáles son los inconvenientes que se le presentan al momento de evaluar la gestión de riesgos?	De la federación no hay inconvenientes por ahora no hay inconveniente ya que hay avanzada en metodología en sistemas antes no lo teníamos por eso antes era más complicado por ahora que ya están la auditoría interna tiene acceso a toda la información que ellos requieren no hay ningún inconveniente en restricciones no hay, ninguna disposición que en auditoría no debería de haber ya que tienen acceso a toda la información de la federación y mas sobre todo que la función de auditoría le corresponde a la junta de vigilancia que un nivel mucho más alto que un auditor interno la junta está por encima del auditor interno y eso le damos fuerza a la auditoría a la federación.	El auditor interno no menciona inconvenientes o dificultades gracias a la dependencia de información proporcionada por los sistemas de información, lo cual es también un riesgo ya que hasta el momento no se ha mencionado la existencia de auditorías en sistemas. Otro aspecto es que la responsabilidad de la auditoría interna recae en la Junta de Vigilancia, siendo entonces que el auditor interno es un medio que facilita el trabajo de la junta.
16	De acuerdo a su opinión, ¿qué tipos recursos necesita auditoría interna para cumplir sus funciones?	Recursos humano técnico con perfil académico apropiado un plan de capacitación y recursos materiales técnicos que tener suficiente equipo tecnológico para poder hacer el trabajo ya que no se puede hacer a mano hay que tener la computadora, recursos financieros que se asignan en el plan.	Auditoría interna en dado casos se ve en la necesidad de contar con más personal calificado u en dicho caso capacitado para emplear sus funciones, además de mejoras tecnológicas para facilitar los procesos necesarios para la evaluación de riesgos y por ende la necesidad de contar con fondos financieros para emplear los recursos necesarios.

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
17	¿Con qué frecuencia se capacita al personal de auditoría interna y en qué áreas?	En el plan de capacitación que tenemos hay diferentes sistemáticas gestión de riesgos es una la parte del entorno legal es otra, la parte de la función de auditoría interna es otra que tocamos propiamente del trabajo para actualizar la gente que se requiere y también tema de prevención de lavado de dinero se toca bastante en auditoría, tratamos que estén ahí estos proceso y de ahí alguna capacitación que surja a veces el instituto nos manda.	No existe una calendarización para las capacitaciones al personal de auditoría interna, estas son requeridas según la necesidad del momento, por ello centran sus capacitaciones en las áreas: -legal -Contra el lavado de Dinero -Otras sugeridas por el Instituto de Auditores Internos.
18	¿Qué importancia tiene la función asesora de auditoría interna en materia de gestión de riesgos en FEDECACES ?	Como mayor entran a evaluar el proceso en gestión de riesgos tienen la posibilidad emitir recomendaciones para mejora de sistemas para eso realmente hay mucha apertura y no hay mucha restricción en aspecto que se han visto en auditoría interna que se ha visto en la mejora de los sistemas.	Las asesorías de auditoría interna son principalmente para la mejora del sistema de auditoría cooperativa, ya que van surgiendo recomendaciones conforme es utilizado, además de que menciona que estas recomendaciones son aplicadas rápidamente debido a la apertura a modificaciones en el sistema.

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
19	<p>Dentro de las normativas en gestión de riesgos, recientemente se actualizó COSO ERM, por favor describa ¿en qué aspectos podría contribuir en el proceso de gestión de riesgos la adopción de las mejoras efectuadas en dicha normativa?</p>	<p>La normativa del 2017 no lo he visto totalmente para darle una opinión, porque venimos de 2004 de la gestión de riesgos porque esa es la base de la normativa que hay actualmente, entonces tenemos que ver qué tiene realmente no tenemos toda la comprensión del COSO</p> <p>Porque si es así que tienen las normas que estamos hablando tiene todas las consideraciones, hay alguna sistema de riesgos función de auditoría tecnología como riesgos interno</p> <p>Todos se ven involucrados en los riesgos.</p> <p>La mejora puede ayudar a gestionar los riesgos sabiendo que si parte de los riesgos en los que estamos hoy parados que áreas serían las mejoras a través de COSO pero hay que esperar ver los cambios</p> <p>Las mejoras hay que incluir en los procesos que actualmente estamos haciendo.</p> <p>Con lo que hemos visto en Basilea 2 en América latina, Basilea 3 todavía no se ha implementado, Basilea 2 es la que trae todo el tema de riesgos como lo está presentando COSO</p>	<p>El auditor interno a la fecha de la entrevista no ha tenido la oportunidad de estudiar la totalidad de la norma, por lo cual aún se aplican principios de gestión de riesgos basados en COSO ERM 2004.</p> <p>Por ello se mantiene a la expectativa de que mejoras podría aplicar la nueva normativa, le agrada el aspecto de mencionar que la nueva normativa está basada en riesgos actuales.</p>

No.	Pregunta	Respuesta Obtenida	Análisis de respuesta
20	En su opinión, ¿cuáles serían los beneficios de contar con una guía sobre la función asesora de auditoría interna en materia de gestión de riesgos, basada en la aplicación de COSO ERM 2017?	Porque no hacen la unidad de riesgos, emitida para la unidad de riesgos. La auditoría está para mejorar procesos operativos pero tan así de toda la gestión de riesgos por eso hay una guía que se discute para que se tome en cuenta para las mejoras. La propuesta se entregaría para gestión de riesgos para aportar a la función de asesoría para presentarse al comité de riesgos. Quiénes son los especialistas riesgos.	El auditor interno mencione la necesidad de continuar con las mejoras en gestión de riesgos y la actualización del marco normativo propio. Menciona que cualquier apoyo en guía de aplicación de normas deberá ser emitido para revisión del comité de riesgos quien es el ente encargado de revisar las normativas en dicha área.