

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



“PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO BASADO EN LA NORMA TÉCNICA NRP-24
PARA UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UBICADA EN EL
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

AYALA HERRERA, GABRIELA ESTEFANY

PEÑA MENDOZA, KIMBERLY ELIZABETH

VELASCO GUERRERO, YENIFFER ARACELY

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

JUNIO 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico	: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General	: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador general de Seminario de graduación	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemías Reyes Lopez
Docente Director	: Msc. Felipe Adolfo Menéndez Solís
Jurado Examinador	: Lic. Carlos Nicolás Fernández Linares
Asesor Metodológico	: Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón

Junio 2021

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

Dedico este triunfo académico a Dios, reconociendo que de él proviene toda bendición en mi vida; a mis padres: Manuel Ayala y Noemy Herrera por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional; a mis abuelas: María Luisa Cañas (QEPD) y Genoveva Rivas, quienes me han animado e inspirado constantemente a culminar este grado académico. Agradezco de manera especial a mis compañeras de equipo por su dedicación en este proceso; a familiares y amistades, por motivarme y acompañarme siempre; y a la Universidad de El Salvador por la excelente formación académica.

Gabriela Estefany Ayala Herrera

Doy gracias a Dios por darme la sabiduría y fortaleza para culminar mi formación universitaria. A mis padres, Rita Mendoza y Carlos Peña quienes con mucho esfuerzo y sacrificio me han apoyado en cada etapa de mi vida. A Manuel Hernández y mis hermanas Karla y Tania por motivarme a lograr mis metas. A mi prometido Joel Muñoz por su apoyo incondicional, amor y paciencia desde el inicio de mi carrera. Así como, mis amigos y docentes que formaron parte de mi crecimiento profesional.

Kimberly Elizabeth Peña Mendoza

Dar gracias a Dios y a la Virgen María por permitirme culminar con éxitos este proceso de graduación, a mis padres Carlos Velasco y Elsa Guerrero por su comprensión, dedicación y apoyo incondicional a lo largo de mi carrera profesional, a mis hermanos Yonathan Velasco y Yessica Velasco por motivarme a no desistir. A mi asesor especialista y asesor metodológico por el aporte de conocimientos y tiempo dedicado para culminar este proyecto y finalmente a mis compañeras de tesis por su apoyo, entrega y compañerismo puesto desde el inicio hasta lograr este triunfo.

Yeniffer Aracely Velasco Guerrero

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	1
1.1. Plan de Continuidad del Negocio.....	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2. Generalidades.....	3
1.1.3. Elementos del Plan de Continuidad de Negocio.....	5
1.2. Conceptos.....	9
1.3. Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito	10
1.3.1. Antecedentes.....	10
1.3.2. Generalidades.....	10
1.3.3. Modelo de Negocios	11
1.3.4. Principales Riesgos	13
1.4. Base Legal	18
1.4.1. Aplicable a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito	18
1.4.2. Aplicable al Ejercicio de la Contaduría	21
1.5. Base técnica.....	24
1.5.1. Para la Gestión de la Continuidad del Negocio	24
1.5.2. Contable	28
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.1. Enfoque y tipo de investigación	29
2.2. Unidad de análisis	29
2.3. Universo y muestra.....	29
2.4. Instrumentos y técnicas de recopilación.....	30
2.5. Procesamiento de la información	30
2.6. Análisis de resultados.....	30
2.7. Variables e indicadores	30
2.8. Diagnóstico.....	31
2.9. Presentación de resultados	32
2.9.1. Generalidades de la Asociación Cooperativa	33
2.9.2. Modelo de Negocio.....	34

2.9.3.	Gestión de Riesgos.....	35
2.9.4.	Gestión de la Continuidad del Negocio	36
CAPITULO III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN		38
3.1	Planteamiento del caso.....	38
3.2	Metodología de la propuesta	39
3.3	Desarrollo del caso.....	42
3.3.1	Entendimiento de la Organización.....	44
3.3.2	Política de Continuidad de Negocio	48
3.3.3	Roles y Responsabilidades en la Gestión de Continuidad del Negocio.....	48
3.3.4	Análisis de Impacto del Negocio (BIA).....	51
3.3.5	Análisis de las Amenazas a la Continuidad del Negocio.....	61
3.3.6	Estrategias de Continuidad del Negocio.....	73
3.3.7	Procedimientos de emergencia y recuperación ante eventos de interrupción.....	74
3.3.8	Plan de Comunicación	94
3.3.9	Pruebas de Continuidad del Negocio.....	96
3.3.10	Evaluación y Mejoras al Plan de Continuidad del Negocio	99
3.3.11	Costo de implementación del Plan de Continuidad de Negocio.....	100
RECOMENDACIONES.....		102
BIBLIOGRAFÍA.....		103
ANEXOS.....		105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Evolución de los Estándares de Continuidad del Negocio.</i>	2
Figura 2	<i>Aplicación del Ciclo PDCA al Plan de Continuidad de Negocio</i>	40
Figura 3	<i>Metodología para la elaboración del Plan de Continuidad de Negocio</i>	41
Figura 4	<i>Estructura organizativa ACODFIL.....</i>	46
Figura 5	<i>Modelo mapa de riesgos.....</i>	66
Figura 6	<i>Mapa de riesgos ACODFIL</i>	72
Figura 7	<i>Protocolo de comunicación del BCP al personal</i>	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Alcance del DRP frente al BCP	5
Tabla 2 Ejemplos de eventos de riesgo internos	15
Tabla 3 Ejemplos de eventos de riesgo externos.....	16
Tabla 4 Líneas de Negocio ACODFIL de R.L.	47
Tabla 5 Análisis del Impacto del Negocio ACODFIL.....	53
Tabla 6 Determinación del Impacto Cuantitativo para el BIA	57
Tabla 7 Matriz de identificación de amenazas.....	63
Tabla 8 Criterios para la asignación de la probabilidad	65
Tabla 9 Criterios para la asignación del impacto	65
Tabla 10 Criterios de aceptación del riesgo	67
Tabla 11 Matriz de evaluación del riesgo.....	68
Tabla 12 Estrategias de Continuidad del Negocio ACODFIL	73
Tabla 13 Ficha de amenaza: Sismos.....	75
Tabla 14 Ficha de amenaza: Incendios	77
Tabla 15 Ficha de amenaza: Inundaciones	79
Tabla 16 Ficha de amenaza: Ausencia de personal	81
Tabla 17 Ficha de amenaza: Asaltos y terrorismo	82
Tabla 18 Ficha de amenaza: Interrupción del suministro eléctrico	83
Tabla 19 Ficha de amenaza: Caída del sistema	84
Tabla 20 Ficha de amenaza: Interrupción del servicio de Internet.....	85
Tabla 21 Ficha de amenaza: Interrupción del transporte de valores.....	86
Tabla 22 Ficha de amenaza: Ataques cibernéticos	87
Tabla 23 Ficha de amenaza: Hurto, robo y vandalismo.....	89
Tabla 24 Ficha de amenaza: Fraudes	91
Tabla 25 Ficha de amenaza: Emergencias sanitarias, epidemias y pandemias.....	93
Tabla 26 Tipos de pruebas de Continuidad del Negocio	97
Tabla 27 Programa de Pruebas 2021	98
Tabla 28 Costo de Implementación del BCP	100

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones están expuestas constantemente a diversos eventos que pueden afectar de manera significativa su normal funcionamiento e incurrir en interrupciones parciales o totales del negocio, sin embargo, son pocas las empresas que se anticipan o preparan constantemente para poder responder y adaptarse oportunamente a cualquier tipo de eventos.

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito desempeñan una función importante en la economía y en el desarrollo local, ya que además de ser fuentes generadoras de empleos y ejecutoras de proyectos sociales, son entidades que brindan servicios financieros más accesibles para sus asociados, con respecto a los ofertados por la banca comercial.

Dependiendo del evento de interrupción, éste podría afectar a una asociación cooperativa mediante la imposibilidad de brindar los servicios en sus instalaciones, tales como: la apertura y depósitos en cuentas de ahorro, el retiro de fondos de remesas, el otorgamiento de créditos, entre otros. Por otra parte, también puede repercutir en la pérdida o incapacidad del personal y afectar o vulnerar los sistemas y tecnologías de información con los que cuenta para operar normalmente, lo cual se traduce directamente en una exposición del equilibrio del negocio, de la protección de su reputación, de la credibilidad, así como sus recursos y continuidad; e indirectamente en una afectación a la economía local y personal de sus asociados.

Por lo anterior, la presente investigación atiende tal problemática mediante la recopilación de las mejores prácticas tomando como referente la normativa nacional y el estándar internacional ISO 22301:2012, con el objetivo principal de elaborar un plan de continuidad de negocio basado en los requerimientos técnicos de la normativa NRP-24, a fin de coadyuvar a la resiliencia y

consecución de objetivos de una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicada en el departamento de San Vicente.

El estudio fue abordado cualitativamente con un enfoque hipotético inductivo con un alcance descriptivo sobre las principales amenazas de interrupción del negocio a las que está expuesta una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicada en el departamento de San Vicente, tomando como unidad de análisis las áreas claves de ésta.

Mediante diagnóstico realizado a la entidad, fue posible identificar que la problemática investigada no es ajena a ésta y que actualmente la administración de la asociación cooperativa está interesada en gestionar la continuidad de negocio mediante una herramienta que recopile las mejores prácticas en la materia.

En virtud de lo anterior, se elaboró una propuesta de plan de continuidad de negocio basado en la aplicación del ciclo PDCA el cual es sugerido por la ISO 22301; así mismo se tomaron en cuenta los elementos requeridos por la norma NRP-24 para la gestión de continuidad de negocio, entre estos, la realización de un análisis del impacto del negocio (BIA) la cual permitió identificar las líneas de negocio críticas; y la evaluación de los riesgos que podrían afectar la continuidad de negocio, realizada esta última mediante una matriz de probabilidad e impacto.

Tal propuesta fue diseñada considerando la situación actual de la asociación cooperativa en estudio, por lo que se recomienda al consejo de administración, alta gerencia y unidad de riesgos evaluar su implementación en la entidad.

INTRODUCCIÓN

El presente documento contempla la investigación realizada en una asociación cooperativa de ahorro y crédito ubicada en el departamento de San Vicente, la cual carece de un plan de continuidad de negocio que le permita anticiparse a los eventos de interrupción, mejorar su resiliencia y permitir de esta manera la consecución de sus objetivos institucionales.

La investigación fue desarrollada en tres capítulos. En el primer capítulo se aborda el marco teórico utilizado, en el que se describen los aspectos relevantes del plan de continuidad de negocio; los principales conceptos relacionados con el tema de investigación; generalidades, modelo de negocio y riesgos a los que están expuestas las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito; así mismo, se hace referencia a la normativa legal y técnica aplicable.

En el segundo capítulo se describen: el tipo de investigación realizada, las unidades de análisis, el método y técnica utilizada para la recopilación de la información, las variables e indicadores, el diagnóstico realizado y la presentación de resultados obtenidos agrupados en cuatro tópicos de interés.

El tercer capítulo comprende la propuesta de solución la cual está fragmentada en dos partes; en la primera se aborda el planteamiento del caso y la metodología utilizada para el desarrollo de la propuesta y en la segunda se desarrolla un plan de continuidad de negocio acorde a los requerimientos emanados de la norma NRP-24 para la gestión de la continuidad del negocio.

Posteriormente se exponen conclusiones y recomendaciones emanadas del proceso de investigación y se ultima con la presentación de anexos que complementan el trabajo realizado.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Plan de Continuidad del Negocio

1.1.1. Antecedentes

La gestión de continuidad del negocio surge en primera instancia, como respuesta a la necesidad de salvaguardar los activos de las empresas ante desastres y emergencias, sobre todo de aquellas causadas por la naturaleza. Uno de los primeros lineamientos internacionales en la materia, fue el NFPA 1600 publicado en 1995, en él se establecieron criterios para gestionar los desastres, emergencias y programas de continuidad de las organizaciones.

El término “Plan de Continuidad de Negocio” o BCP por sus siglas en inglés (Business Continuity Plan) se empezó a utilizar con la emisión de la NIS 800-34 "Contingency Planning Guide for IT" la cual fue publicada por gobierno de Estados Unidos en el año 2002, con la finalidad de asegurar la continuidad del servicio de las Tecnologías de Información y Comunicación, ya que era necesario contar con información oportuna y precisa generada a través de estas tecnologías para asegurar la operatividad en las entidades.

Con el paso del tiempo, la disciplina de “recuperación ante desastres” ha evolucionado a un proceso de gestión que identifica amenazas potenciales para la organización y el impacto que podría ocasionar la ocurrencia de éstas en las operaciones de la entidad, generando de esta manera un marco para crear resiliencia de modo que pueda anteponerse protegiendo sus intereses, reputación, marcas y las actividades de creación de valor fundamentales. En este contexto surge la ISO 22301:2012 debido al desarrollo de buenas prácticas, lineamientos y normas de continuidad de negocio, que se ilustran en la figura 1.

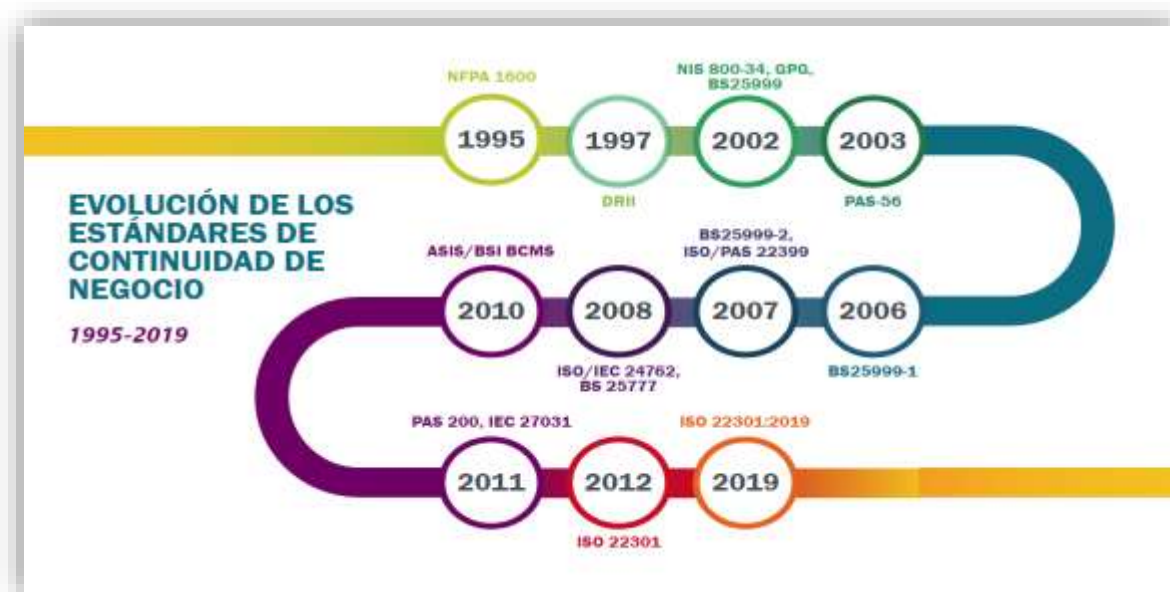


Figura 1 Evolución de los Estándares de Continuidad del Negocio.

Fuente: Elaborado con información obtenida de (ISOTools Excellence, 2014)

Tal como se puede apreciar en la figura anterior, el estándar ISO 22301:12 engloba las distintas metodologías y buenas prácticas en Continuidad del Negocio generadas en los últimos veinte años. La norma, a través del ciclo de mejora continua (PDCA), establece los requisitos para la planificación, establecimiento, implementación, operación, supervisión, revisión, prueba, mantenimiento y mejora de un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN) documentado, teniendo en cuenta la gestión de los riesgos globales de cada organización.

En El Salvador, se concibe por primera vez la implementación de un plan de continuidad del negocio en el año 2011 con la aprobación de las Normas para la Gestión del Riesgo Operacional de las Entidades Financieras (NPB4-50), emitida por la Superintendencia del Sistema Financiero.

Históricamente, la estabilidad del sistema financiero ha evolucionado en la medida que los organismos reguladores y supervisores adoptan prácticas adecuadas para el manejo legal y prudencial de los diferentes riesgos de las instituciones financieras.

En abril de 2019, El Banco Central de Reserva emitió una versión de norma técnica para comentarios, denominada Normas Técnicas para la Gestión de Continuidad del Negocio (NRP-24) la cual tiene por objeto establecer las disposiciones mínimas que deben considerar las entidades para un sistema de gestión de continuidad de negocio y criterios para la adopción de políticas, planes, metodologías y procedimientos acordes a las mejores prácticas internacionales, el tamaño, naturaleza de sus operaciones, segmentación de negocios y la complejidad organizacional de cada entidad. Dicha norma fue aprobada hasta en abril de 2020 y entró en vigencia a partir del uno de julio de 2020.

Cabe destacar, que la normativa técnica sobre Continuidad de Negocio ha sido emitida solamente por entes reguladores y supervisores del sistema financiero. En este sentido, las asociaciones cooperativas carecen de normativa aplicable sobre el tema, no obstante, la adopción de las normas emitidas para las entidades del sistema financiero, constituyen una buena práctica para las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.

1.1.2. Generalidades

El plan de continuidad de negocio (BCP) busca maximizar la capacidad que una organización tiene para sobreponerse ante eventos que amenacen con suspender por un tiempo o indefinidamente la puesta en marcha de los productos o servicios que oferta a los clientes o usuarios, afectando la operatividad y las utilidades de esta.

El plan generalmente es elaborado con un modelo denominado PDCA por sus siglas en inglés (Plan, Do, Check, Act) también conocido como círculo Demming. ya que fue el Dr. Williams Edwards Deming uno de los primeros que utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad dándole un fuerte impulso; se divide en cuatro pasos planificar, hacer, evaluar y actuar.

Los componentes del ciclo PDCA según la ISO 22301:2012 son los siguientes:

- **Plan (Establecer):** En esta fase se construyen las políticas, objetivos, alcance, controles, procesos y procedimientos importantes para la continuidad del negocio. Todos estos documentos tienen que estar alineados a los objetivos y políticas de la organización.
- **Do (Implementar y Operar):** En esta fase se implementa y se pone en operación las políticas de continuidad de negocio, controles, procesos y procedimientos involucrados en el BCP.
- **Check (Monitorear y Revisar):** En esta fase se monitorea y revisa el desempeño contra las políticas de continuidad del negocio y objetivos, reporte de resultados de la revisión de la gestión, y determinar y autorizar acciones para la mejora continua.
- **Act (Mantenimiento y Mejora):** En esta fase se toman acciones para mejorar y mantener el BCP.

Los planes de continuidad del negocio son conocidos también como Planes para Recuperación de un Desastre (DRP, Disaster Recovery Plan) y los dos tienen mucho en común. Sin embargo, según (Bautista, 2014) un DRP está enfocado a los sistemas de información, diseñado para restablecer la operación de los servicios informáticos críticos específicos (hardware y software) con instalaciones, infraestructura y procedimientos alternos, en caso de una emergencia. En la tabla 1, se visualiza el contraste del alcance del DRP frente al BCP.

El BCP también se relaciona con los denominados: plan de emergencias y plan de comunicación de crisis, en los que se prevé los protocolos a implementar dentro de las instalaciones de la entidad en el momento que un siniestro atente a la salud y seguridad del personal y, los procedimientos internos y externos para informar a los interesados con rapidez y seguridad; respectivamente.

Tabla 1*Alcance del DRP frente al BCP*

Recuperación de Desastres (DRP)	Continuidad de Negocio (BCP)
Los esfuerzos de recuperación de desastres continuarán solo hasta que el desastre se supere por completo.	Los procesos de continuidad del negocio se extienden incluso después de eliminar un desastre.
Se enfoca en sistemas y datos afectados por el desastre.	Está relacionado con todas las operaciones de la empresa.
Es reactivo, se produce después de un desastre.	Es proactivo, se produce antes y después de un desastre.

Fuente: (Bautista, 2014).

Los cuatro planes son muy importantes y a menudo son combinados en el documento del BCP por ser más conveniente.

1.1.3. Elementos del Plan de Continuidad de Negocio

En la presente investigación se retomarán requerimientos de (NRP-24, 2020) y aspectos metodológicos de la ISO 22301:2012 para la elaboración de un plan de continuidad de negocio para una asociación cooperativa de ahorro y crédito, el cual contendrá los elementos que se puntualizan a continuación:

- **Entendimiento de la organización**

Abarca el conocimiento de la entidad, identificando aspectos como su misión, visión, valores, estructura organizativa, áreas de trabajo, instalaciones, productos y/o servicios, entre otros.

- **Política de continuidad de negocio**

Se formula en términos precisos definiendo el alcance, objetivos, principios, guías, normas y el compromiso del gobierno de la entidad para el establecimiento, implementación y mejora de la gestión de continuidad de negocio.

- **Roles y responsabilidades de los participantes en la gestión de la continuidad de negocio.**

Se deben establecer los roles y responsabilidades de todo el personal que intervendrán para la gestión de crisis y continuidad del negocio.

- **El análisis de impacto del negocio (BIA).**

Este análisis determina los procesos, productos o servicios críticos y necesarios; estimando el impacto financiero y operacional que el cese de estos ocasionaría a una asociación cooperativa, así como el periodo de tiempo de recuperación. Siendo estas las bases para la elaboración de un plan de continuidad de negocio.

El BIA se plantea en términos estratégicos (identifica y prioriza los productos más urgentes y determina los tiempos de recuperación); tácticos (determina los procesos requeridos para la entrega de los productos) y operacionales (identifica y prioriza las actividades en los procesos determinados como críticos).

Para (Hernández & Galeano, 2013) la metodología del desarrollo del BIA sigue una secuencia de fases que se detallan a continuación:

Evaluación del impacto financiero: se evalúa la magnitud y severidad de las pérdidas financieras que generaría la interrupción de los productos o servicios determinados como críticos.

Evaluación del impacto operacional: refleja el efecto negativo que puede ocasionar la alteración en uno o varios de los procesos operacionales definidos como críticos como por ejemplo pérdida de participación en el mercado, mala reputación, servicio inadecuado a clientes, entre otros.

Establecimiento de tiempo de recuperación: una vez definido el impacto financiero y operacional se deben identificar los tiempos de recuperación, para ello se define el MTPD que representa el tiempo máximo tolerable de inactividad para la organización sin entrar en colapso financiero y operacional. El MTPD se jerarquiza de acuerdo a las prioridades de recuperación de la organización. Por otra parte, el RPO precisa el punto objetivo de recuperación.

Establecimiento de requerimientos de recursos: consiste en identificar los recursos básicos indispensables para que los procesos determinados como críticos puedan funcionar. Para ello se define el RTO que representa el tiempo que un proceso permanecerá detenido antes de que su funcionamiento vuelva a ser restaurado (este valor lleva implícita la subjetividad) y el MBCO que es el objetivo mínimo de continuidad de negocio.

Generación del informe BIA: el informe detalla los procesos críticos de la entidad, donde el impacto de un incidente no deseado tendría el mayor efecto.

- **Análisis de las amenazas a la continuidad de negocio**

Se deben identificar las amenazas de interrupción capaces de afectar los procesos y sistemas críticos, información, personas, activos, partes interesadas y otros recursos de soporte; para posteriormente ser evaluadas.

- **La estrategia de continuidad de negocio**

Para la selección de la estrategia, se deberá considerar los resultados del BIA y del análisis de las amenazas a la continuidad del negocio; tomando en cuenta los aspectos siguientes: la seguridad del personal; la protección y recuperación de los productos, servicios y recursos de apoyo críticos; la mitigación, respuesta y gestión de los impactos generados por los incidentes de interrupción; las instalaciones de trabajo e infraestructura de tecnología para continuar y recuperar

los productos y servicios críticos dentro del periodo de tiempo identificado y la capacidad acordada; los recursos necesarios; y la seguridad de la información

- **Procedimientos de emergencia y recuperación ante eventos de interrupción**

Se deben definir procedimientos claros para el conocimiento del personal involucrado en la activación del BCP para responder, recuperar y continuar con el negocio a un nivel aceptable de operación predefinido, ante la ocurrencia de eventos de interrupción; así como mecanismos de notificación y de escalamiento del incidente.

- **Plan de comunicación**

En este se definen los mecanismos de comunicación efectiva con las partes interesadas internas y externas a la entidad; antes, durante y después de la ocurrencia de eventos de interrupción que amenacen la continuidad del negocio total o parcialmente.

- **Programa de pruebas de continuidad de negocio**

La entidad debe programar pruebas periódicas del BCP con escenarios realistas de interrupción, para asegurar que es consistente con la política y los objetivos de continuidad del negocio definidos. Las pruebas pueden ser parciales, temporales o no anunciadas.

- **Evaluación y mejora del plan de continuidad de negocio.**

La organización debe documentar la revisión y seguimiento al BCP para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua. La revisión debe incluir la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios a los elementos del BCP.

1.2. Conceptos

Continuidad del Negocio: es la capacidad de una entidad para seguir ofreciendo sus productos o servicios a niveles previamente definidos como aceptables después de un incidente de interrupción. (NRP-24, 2020)

Gestión de la Continuidad del Negocio: proceso de gestión integral que identifica amenazas, potenciales a una entidad y el impacto que podrían causar a las operaciones del negocio, en caso de materializarse. Este proceso provee un marco para construir la capacidad organizacional de sobreponerse a un incidente de interrupción y ofrecer una respuesta efectiva, de tal manera de salvaguardar los objetivos corporativos, reputación, marca y actividades de creación de valor.

Plan de Continuidad de Negocio (BCP, por sus siglas en inglés): procedimientos documentados que guían a las entidades para responder, recuperar y continuar con el negocio a un nivel aceptable de operación predefinido, posterior a un incidente de interrupción y dentro de los tiempos de recuperación predefinidos.

Incidente de interrupción: un evento que tiene la capacidad de generar una interrupción en los productos o servicios que ofrece una entidad, el cual, de no ser gestionado apropiadamente, puede ocasionar una emergencia, crisis o desastre. Se le conoce también como incidente disruptivo.

Resiliencia: es la capacidad de la empresa para seguir en funciones; entregar servicios y productos, aún en situaciones de crisis o catástrofes como forma de asegurar la continuidad del negocio.

Servicios críticos: son los servicios y actividades prioritarios cuya no disponibilidad compromete la existencia de la entidad.

1.3. Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito

1.3.1. Antecedentes

Según la historia publicada por (INSAFOCOOP, 2020):

El Cooperativismo es asociativo, nace para defender a las personas, surgen las asociaciones en forma de empresa propia destinada a satisfacer las necesidades comunes de las mismas, en materia socio económica defiende a las personas, en su doble carácter “como consumidores y productores”. Los considerados padres del cooperativismo moderno son Roben Owen y Willian King, pero también contribuyeron grandemente otros pensadores franceses y alemanes.

El surgimiento del cooperativismo de ahorro y crédito se dio en la época de 1950-1979; se acentuó con el financiamiento de la iglesia católica y el programa CUNA-AID, de la Alianza para el Progreso. Debido al impulso del programa, en 1965 se organizan las cooperativas: CACTIUDA, ACACME (Sonsonate), COOP-1 (Santa Ana), ACCOVI (San Vicente), ACACU (La Unión) y ACOMI (San Miguel); así mismo en 1966 se funda la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), como organismo cooperativo de segundo nivel.

Actualmente, según (INSAFOCOOP, 2020) San Vicente es el tercer departamento con más asociados en el rubro ahorro y crédito, con una cantidad de 59,063 asociados que representan aproximadamente un 10.09% del total del rubro en el territorio salvadoreño.

1.3.2. Generalidades

Las asociaciones cooperativas financieras se rigen por principios fundamentales como son la asociación voluntaria y abierta de sus asociados, el control democrático, la participación económica, la autonomía e independencia, la educación, capacitación y formación. Dentro de las principales características figuran las siguientes: son asociaciones de derecho privado, de interés

social y sin ánimo de lucro; son creadas con el objeto de distribución de servicios enfocados a satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general; se constituyen con duración indefinida y un patrimonio variable e ilimitado, entre otras.

De conformidad al art. 100 del Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas “Son cooperativas de ahorro y crédito, las que tienen por objeto servir de cajas de ahorro a sus miembros e invertir sus fondos en créditos, así como la obtención de otros recursos para la concesión de préstamos directa o indirectamente a sus asociados” (Asamblea Legislativa de El Salvador , 1987)

En concordancia con la definición anterior, el objetivo fundamental de este tipo de asociaciones cooperativas es brindar servicios de intermediación financiera a sus asociados mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito.

1.3.3. Modelo de Negocios

Su modelo de negocio está determinado por los siguientes aspectos:

- Las propuestas de valor ofrecidas a sus asociados son: la participación igualitaria en la gobernanza de la institución siendo parte de la Junta General de Asociados con derecho a un voto por asociado, la responsabilidad limitada ante terceros respondiendo únicamente con el capital aportado y la accesibilidad a servicios financieros con una mayor protección de sus intereses económicos.
- Generalmente la atención al cliente es brindada de una forma personalizada y entre los canales de comunicación y distribución de los servicios están: atención física en sucursales; el portal web y las redes sociales de la institución; cajeros automáticos y las plataformas de servicios financieros en línea propios o de socios comerciales.

- Para muchas cooperativas, su principal socio clave y estratégico son las federaciones o las redes de cooperativas, las cuales buscan constantemente el desarrollo integral de las asociaciones cooperativas afiliadas; tal es el caso de la asociación cooperativa de ahorro y crédito en estudio, la cual está afiliada a la Red de Cooperativas FEDECACES de R.L.
- Las operaciones que realizan se pueden categorizar en activas y pasivas. Las operaciones activas comprenden las actividades relacionadas con los numerarios, caja, préstamos y cartera de inversiones. Por otra parte, las pasivas comprenden las actividades relacionadas con la apertura, depósito, retiro de fondos y cancelación de cuentas de ahorro; depósitos a plazo fijo, reversiones de operaciones de ahorro, bloqueos de cuenta, servicios conexos de cuentas de ahorro, así mismo la apertura y retiro de cuentas de inversión.
- Entre los recursos necesarios para brindar los servicios están: los recursos físicos, humanos e intelectuales. El primero comprende el mobiliario, equipo de trabajo e instalaciones; el segundo lo integra todo el personal calificado y el tercero incluye patentes, marcas y derechos de autor.
- El flujo de ingresos lo integran los resultantes de las operaciones activas y otros negocios con socios estratégicos, por ejemplo, el servicio de remesas familiares y seguros.
- La estructura de gastos está compuesta por las erogaciones realizadas por el mantenimiento de los recursos físicos, remuneraciones de empleados, publicidad y el pago de servicios básicos en las instalaciones. Los costos están conformados por las erogaciones realizadas en concepto de tasas de interés por los depósitos a plazos de los asociados, el pago de servicios adquiridos de sus socios clave tales como: las comisiones por transacciones en cajeros automáticos, costo de emisión de tarjetas (plástico).

- Por otra parte, debido a las regulaciones establecidas deben constituir reservas de fondos especiales, las cuales afectan los flujos de efectivo. Entre ellas se pueden destacar la reserva de saneamiento, legal, institucional, de liquidez, de educación.

1.3.4. Principales Riesgos

Las asociaciones cooperativas, como cualquier otra organización, están expuestas a muchos riesgos. El riesgo consiste en la probabilidad de que, la ocurrencia de un suceso adverso afecte a la entidad e impacte en su habilidad para lograr sus objetivos y por ende la capacidad de cumplir su misión y visión.

Dada su actividad económica, los principales riesgos a los que están expuestas según (Superintendencia del Sistema Financiero, 2011) son detallados a continuación:

- **Riesgo de Crédito:** Es la posibilidad de pérdida, debido al incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por una contraparte, entendida esta última como un prestatario o un emisor de deuda.
- **Riesgo de Liquidez:** Es 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.
- **Riesgo de Mercado:** Es la posibilidad de pérdida, producto de movimientos en los precios de mercado que generan un deterioro de valor en las posiciones dentro y fuera del balance o en los resultados financieros de la entidad.
- **Riesgo Operacional:** Es la posibilidad de incurrir en pérdidas, debido a las fallas en los procesos, el personal, los sistemas de información y a causa de acontecimientos externos; incluye el riesgo legal.

- **Riesgo Reputacional:** Es 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, lavado de dinero, entre otros.

En la norma citada, también se expone que los factores generadores de riesgo operacional son los procesos, las personas, la tecnología de la información y los acontecimientos externos. De lo anterior se puede deducir que los primeros tres factores obedecen a factores internos y el último a factores externos.

Algunos de eventos de riesgo causado por factores internos son: los fraudes ocasionados por actividades no autorizadas; los robos, malversación, falsificación, soborno, apropiación de cuentas y contrabando causado por el personal de la institución; la falta de higiene y seguridad en el trabajo; el incumplimiento de contratos laborales y comerciales; las prácticas empresariales o de mercado improcedentes; las fallas en equipos de hardware, software o telecomunicaciones; interrupciones del servicio de energía eléctrica, errores en el procesamiento de datos; errores en el proceso de compensación de valores y liquidación de efectivo; entre otros. En la tabla 2 se exhibe ejemplos de eventos de riesgos de esta clase ocurridos en diversas instituciones.

Los eventos de riesgo causado por factores externos son generalmente asociados a desastres naturales (fenómenos atmosféricos, erupciones volcánicas, incendios forestales, sismos, tsunamis, y derivados), sin embargo, también pueden deberse al contexto político, económico, social, cultural y situaciones de salud pública; ejemplos son la aprobación de nuevos tributos fiscales o leyes restrictivas, las crisis económicas, las huelgas y protestas sociales, las crisis sanitarias (brotes de infecciones, epidemias, pandemias), entre otros. Para tener un panorama estructurado sobre los riesgos y amenazas a los que está expuesta una entidad, es preciso visualizar algunos eventos significativos ocurridos en el entorno y el impacto generado por estos (véase tabla 3).

Tabla 2*Ejemplos de eventos de riesgo internos*

Año	Evento	Impacto
1997	Robo y fraude FINSEPRO-INSEPRO Tipo: Reputacional	El monto de la estafa asciende a más de 130 millones de dólares, afectado a más de 1400 personas que invirtieron en la financiera de seguros e inversiones segura producidas
2005	Estafa Caso Agave Azul Tipo: Reputacional	Se estimó que tuvo una afectación económica de más de 600 mil dólares de parte de los salvadoreños que invirtieron en el negocio de tequila. El 30 de mayo de 2005 comenzó a ser investigada por la fiscalía con sospecha de lavado de dinero.
2017	Incendio en torre 3 de las oficinas centrales del Ministerio de Hacienda Tipo: Operacional	Inhabilito las instalaciones propias por lo que los empleados no pudieron laborar en condiciones óptimas durante 3 meses, por otra parte, se incurrió en el alquiler de instalaciones para reubicar al personal y brindar servicios a los contribuyentes.
2017	Malversación de Fondos en el Ministerio de Obras Públicas Tipo; Reputacional	Las irregularidades en el proceso de construcción del tramo II del bulevar Diego de Holguín se habrían malversado \$28,266,085 en referente al diseño y construcción del referido bulevar debido al cambio de administración.
2020	Fallas tecnológicas en sistemas del Banco Agrícola Tipo: Operacional	El hecho ocurrido fue un incremento en las capacidades del plan de transformación y adopción digital. El impacto ocasionado fue que a los usuarios se le activaron cargos duplicados en algunas tarjetas de créditos que ellos no realizaron. Por lo anterior, se incrementó la desconfianza e incertidumbre en los usuarios.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3*Ejemplos de eventos de riesgo externos*

Año	Evento	Impacto
1998	Huracán Mitch Tipo: Desastre natural	Las pérdidas y daños se estiman en \$388 millones de dólares, afectando principalmente las actividades del sector agrícola y la infraestructura pública (destrucción de puentes, carreteras, sistemas de agua y alcantarillado, pozos, letrinas, escuelas y unidades de salud). Además, origino incrementos en los costos de algunos servicios especialmente en el transporte carretero.
2001	Entrada en vigencia de la Ley de Integración Monetaria. Tipo: Político económico.	Se adoptó la divisa estadounidense como unidad de cuenta (dólar), ocurrió la pérdida del señoreaje; el Banco Central de Reserva perdió la facultad de ayudar a bancos nacionales en caso de necesidad o durante una crisis (conocido como prestamista de última instancia). Por otra parte, las entidades incurrieron en costos de transformación de cuentas bancarias, cajas registradoras y sistemas contables.
2001	Sismo magnitud 7.7 (13 de enero) Tipo: Desastre natural	Se estima una afectación económica de \$1,255 millones de dólares, con un total de 32,540 empleos perdidos por establecimientos destruidos y dañados del sector PYMES. Se prevé que el 18.3% de la población salvadoreña fue afectada directamente por el colapso de viviendas, negocios, escuelas, centros religiosos y la suspensión de los servicios básicos.
2001	Sismo magnitud 6.6 (13 de febrero) Tipo: Desastre natural	El monto de los daños y pérdidas ocasionado ascendió a \$348.5 millones de dólares, impactando principalmente a la zona paracentral del país que se encontraba en un nivel de vulnerabilidad alto ocasionado por el terremoto del 13 de enero. Afectó principalmente la infraestructura local y vial; así como a los sectores productivos, particularmente el pequeño y micro comercio de San Vicente, Cuscatlán y La Paz.
2005	Huracán Adrián Tipo: Desastre natural	Afectó la infraestructura de energía eléctrica debido a los fuertes vientos y caída de árboles, en los municipios centro-sur, especialmente los de la costa pacífica de la región. Las lluvias ocasionaron también inundaciones de casas y deslizamientos en vías públicas.
2008	Crisis financiera internacional Tipo: Económico	La crisis afectó al país en gran parte debido a la estrecha relación comercial con Estados Unidos, así como a la relevante participación de las remesas en la economía nacional. Los ingresos públicos decrecieron debido a la disminución de la actividad productiva y a los altos niveles de desempleo que enfrentó el país.

Año	Evento	Impacto
2009	Tormenta Tropical Ida Tipo: Desastre natural	Produjo inundaciones por el desbordamiento de ríos en todo el país afectando principalmente a los departamentos de la zona paracentral. Provocó 184 muertes, más de 14,000 damnificados y pérdidas por un estimado de \$239.19 millones de dólares.
2011	Depresión Tropical 12 E Tipo: Desastre natural	Los daños y pérdidas se estiman por \$840.42 millones de dólares. Las zonas de mayor afectación fueron las volcánicas provocando derrumbes e inundaciones debido a la acumulación de agua durante diez días.

Fuente: Elaboración propia con datos de BCR, CEPAL y SNET

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior, las cooperativas han crecido en una economía dolarizada vulnerable a los desastres naturales ocasionados principalmente por la elevada actividad sísmica y por fenómenos de origen hidrometeorológicos. Según (MARN, 2018) “El 88.7% de los 21,040 km² de territorio salvadoreño ha sido clasificado como zona de riesgo y en él habita el 95.4 % de la población”.

Las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito además han estado expuestas a otros factores que han afectado directamente sus negocios, entre ellos se pueden mencionar la violencia social, la cual se traduce generalmente en extorsiones, robos e inseguridad tanto para el personal como para las cooperativas; frecuentes huelgas y protestas sociales que provocan tráfico vial y dificultan el traslado del personal a los centros de trabajo; los brotes epidemiológicos ocasionados por el virus del chikungunya en 2014, el virus del zika en 2015 y el reciente COVID-19 los cuales han afectado directamente al personal de las entidades y el normal funcionamiento de éstas.

1.4. Base Legal

1.4.1. Aplicable a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito

Ley General de Asociaciones Cooperativas

Constituye la base regulatoria principal, que tiene por objeto velar la libertad de la organización y el funcionamiento de las asociaciones cooperativas, así como los principios que se deben cumplir y los fines en que tendrán que ir enfocadas, en el desempeño de sus actividades cooperativistas.

Además, es importante resaltar, el privilegio otorgado en el artículo 72 literal a) sobre la exención del pago del impuesto sobre la renta con previa petición al Ministerio de Economía y previa justificación con audiencia del Ministerio de Hacienda.

Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas

Enmarca los diferentes procedimientos contenidos en la ley, tales como la determinación de la dirección que deben seguir las cooperativas, lo relativo a su constitución, organización, inscripción, funcionamiento y demás actos referentes en el desempeño de sus actividades cooperativistas, hasta su liquidación.

Código Tributario

Regula las obligaciones tributarias formales y sustantivas, de él emanan la obligación formal de presentación de declaraciones tributarias mensuales y anuales, así como el pago de las mismas en los plazos establecidos. Además, norma los requisitos y la obligación de los contribuyentes de IVA con respecto a los documentos a emitir y entregar por cada operación que realicen. (Art. 107, 110, 112, 114 y 115-A)

Conforme al Código en referencia, las asociaciones cooperativas deberán de exigir Estados Financieros o Estado de Ingresos y Gastos según sea el caso para sustentar la concesión u otorgamiento de préstamos los cuales deberán cumplir los requisitos del Código de comercio. Dichos datos se informan en el mes de febrero de cada año a la administración tributaria. (Art. 120-A; 120-B)

Ley de Impuesto sobre la Renta

Esta ley, grava las rentas obtenidas (art. 2) de las diferentes fuentes de ingresos enmarcadas en la misma. Regula también la obligación y el cálculo de retenciones a empleados con dependencia laboral y el pago del tributo en concepto de ganancias de capital (art. 14 A). Cabe mencionar también la obligación de retener cuando las personas naturales obtengan rentas por intereses y otras utilidades provenientes de depósitos (art. 27).

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios

De conformidad al art. 16 constituye hecho generador del referido impuesto las prestaciones de servicio. Las asociaciones cooperativas tienen la categoría de contribuyentes, por lo que deben emitir y recibir los comprobantes de IVA respectivos, y demás obligaciones respecto a dicho impuesto. Por otra parte, estipula la exención del referido impuesto de todas las operaciones de depósito, de otras formas de captación y de préstamos de dinero, en lo que se refiere al pago o devengo de intereses. (art. 46 literal f)

Código De Trabajo

Regula la actividad laboral, en cuanto a las obligaciones y derechos de los empleados y patronos. Las principales responsabilidades del patrono de conformidad al art. 29 son: el pago del salario al trabajador en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos y proporcionar al trabajador los

materiales necesarios para el trabajo. Además, según el Art. 302 todo patrono privado que tenga a la disposición permanente diez o más trabajadores deberán elaborar un reglamento interno de trabajo.

Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos

Las Asociaciones Cooperativas están obligadas a cumplir con esta ley, con el objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento. (art. 1 y 2). Además, están obligadas a informar en el plazo de tres días hábiles a la UIF sobre cualquier operación o transacción múltiple realizada por cada usuario que en un mismo día o un mes por (\$57,142.86) siempre y cuando hubiere los suficientes elementos de juicio, para considerarlas irregulares. (art. 9)

Ley de Protección al Consumidor

Los obligados a cumplir con lo que ley exige son los consumidores y los proveedores, por los actos jurídicos celebrados entre ellos. (art. 2). Las cooperativas financieras deberán calcular los intereses sobre los saldos diarios que se encuentren pendientes de cancelar por el deudor y no podrán pactarse ni cobrarse intereses sobre intereses a los préstamos realizados, cuando exista retraso en los pagos el interés moratorio se calculará sobre el capital vencido. (art. 12). Según el art. 12-A Solo podrá cobrarse los intereses, comisión y recargos que hubiesen sido convenidos en los términos señalados en el contrato.

Se prohíbe a las cooperativas imponer ya sea en forma directa o indirecta al deudor las compañías con las que ha de contratar los seguros exigidos y los servicios notariales, de igual forma no podrán utilizar garantías que no se hayan pactado en el contrato, ni efectuar cargos que no hayan sido aceptados por el consumidor (art. 20).

1.4.2. Aplicable al Ejercicio de la Contaduría

Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría

La ley tiene por objeto, regular el ejercicio de la profesión de la Contaduría Pública, la función de la fe pública auditora, los derechos y obligaciones de las personas naturales o jurídicas que las ejerzan. Para efectos del presente trabajo, se destacan los siguientes puntos:

- Son atribuciones del Contador Público: Dictaminar e informar sobre entidades naturales o jurídicas y de cualquier naturaleza económica o sin fines de lucro; certificar Estados Financieros de las personas naturales o jurídicas de cualquier actividad económica o sin fines de lucro; entre otras. (Art. 17)
- Quienes ejerzan la contaduría y la función de la auditoría, además de cumplir con la normativa internacional de contaduría y de auditoría, deberán cumplir el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad y Auditoría, adoptado y legalizado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCA) y Norma de Educación Continuada emitida por el mismo (Art. 2)

Al respecto, cabe destacar que de conformidad a la resolución 462 de fecha 18 de marzo de 2021 el Consejo de Vigilancia (CVPCA) resolvió ratificar la siguiente normativa:

- La adopción del Código Internacional de Ética para Profesionales de la Contabilidad (CIEPC), versión en español 2018.
- La Norma de Educación Continuada (NEC) 2020, emitida por el Consejo.

Así mismo, en la referida previene a los auditores y contadores a la observancia y aplicación del marco normativo adoptado y ratificado por el Consejo, en el trabajo de auditoría y contabilidad; y a asegurarse del cumplimiento de las bases contables emitidas por otros entes reguladores como

son: El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, el Ministerio de Gobernación y la Superintendencia del Sistema Financiero/Banco Central de Reserva.

Código Internacional de Ética para Profesionales de la Contabilidad (2018)

Este Código establece los principios fundamentales de ética para profesionales de la contabilidad, proporcionando un estándar de comportamiento aplicables a los profesionales de la contabilidad. El referido se compone de cuatro partes denominadas: Cumplimiento de los principios fundamentales y del marco conceptual, profesionales de la contabilidad en la empresa, profesional de la contabilidad en ejercicio y las Normas Internacionales de Independencia.

El profesional de la contabilidad aplicará el marco conceptual del Código a fin de identificar, evaluar y hacer frente a las amenazas en relación con el cumplimiento de los principios fundamentales (R120.3), los cuales son: integridad, objetividad, competencia y diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional.

Respecto a las auditorías, revisiones y otros encargos de aseguramiento, se fijan las siguientes consideraciones para los profesionales de la contabilidad:

- Independencia: comprende la *actitud mental independiente* que permite expresar una conclusión sin influencias que comprometan el juicio profesional; y *la independencia aparente* la cual supone evitar los hechos y circunstancias que son tan significativos que un tercero con juicio y bien informado probablemente concluiría que la integridad, la objetividad y el escepticismo profesional se han visto comprometidos. (120.12 A1-A2)
- Escepticismo profesional: se requiere que se aplique escepticismo profesional al planificar y llevar a cabo auditorías, revisiones y otros encargos de aseguramiento. (120.13 A1-A2)

Norma de Educación Continuada (NEC) 2020

Uno de los objetivos para el desarrollo de la educación continuada es crear las condiciones para que los auditores y contadores presten un servicio de calidad, manteniendo la competencia profesional por medio de la actualización de conocimientos, fortaleciendo factores como el criterio, actitud y capacidad para aplicar las normas técnicas adecuadas en que se sustenta la profesión.

La NEC estipula que los auditores y contadores inscritos en el Consejo de Vigilancia (CVPCA) deberán cumplir cada año con un mínimo de 40 horas de educación continuada acreditables, de las cuales 4 horas deben ser sobre ética profesional. Entre las áreas o temáticas de educación continuada propuestas (no son limitativas) en esta norma, se contemplan algunas relacionadas con la gestión de continuidad del negocio de las asociaciones cooperativas, entre ellas: Contabilidad/Auditoría de Cooperativas, Control Interno, Finanzas, Gobierno Corporativo, Dirección y Gerencia.

Norma Internacional de Auditoría (NIA) 570

La NIA 570 trata de las responsabilidades que tiene el auditor en la auditoría de los estados financieros, en relación con el uso de la dirección sobre el supuesto de negocio en marcha para la preparación de estados financieros.

El auditor tiene la responsabilidad de obtener evidencia de auditoría suficiente y oportuna sobre la idoneidad del uso por la gerencia del supuesto de negocio en funcionamiento para la preparación y presentación de los estados financieros, así como determinar si existe alguna incertidumbre material sobre la capacidad de la entidad para continuar como negocio en marcha.

1.5. Base técnica

1.5.1. Para la Gestión de la Continuidad del Negocio

Normas Técnicas para el Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio

La norma fue creada para que las entidades del sistema financiero gestionen adecuadamente los riesgos a los que está expuestas de manera que garanticen la continuidad del negocio.

A la luz de la norma, los elementos mínimos a desarrollar para implementar un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN) son los siguientes:

- Una política de continuidad del negocio;
- Roles y responsabilidades de los participantes en la gestión de continuidad del negocio;
- El análisis de impacto del negocio (BIA);
- Análisis de amenazas a la continuidad de negocio;
- Diseño y selección de estrategias y tácticas de continuidad del negocio;
- Desarrollo e implementación de la(s) estrategia(s) de continuidad de negocio seleccionada(s);
- Planes de continuidad del negocio para los procesos que permitan la entrega de productos y servicios críticos que la entidad ofrece, incluyendo los servicios de apoyo internos y externos que se vuelven críticos o habilitantes de los procesos de negocio;
- Pruebas a los planes de continuidad del negocio;
- Integración de la gestión de la continuidad del negocio dentro de la cultura organizacional a través de la capacitación, divulgación y concientización del personal, al menos una vez al año;
- Estrategia de gestión de crisis; y

- Revisiones periódicas del SGCN.

La política de continuidad de negocio debe formularse de acuerdo a la naturaleza, tamaño, perfil del riesgo, volumen de las operaciones, propósito y a las necesidades de la entidad.

Es importante que dentro de la institución se fomente una cultura organizacional la cual permita que todos conozcan e implementen la gestión de continuidad de negocio desde el área donde laboran ya sea administrativa, operativa o gerencial.

El análisis del impacto del negocio (BIA por sus siglas en inglés), interpreta un papel importante en la gestión de la continuidad de negocio, puesto que en él se identifican y determinan los productos o servicios críticos y sirve de base para el diseño y la selección de la estrategia de continuidad y recuperación de la entidad.

El BIA debe tomar en cuenta todos los productos y servicios que una entidad entrega; así como los procesos relacionados a ellos; además debe identificar, cuantificar y calificar los impactos de incidentes de interrupción en términos financieros, reputacionales, operativos, legales y de tiempo.

También deberá implicar la definición del tiempo máximo del período tolerable de interrupción (MTPD), el tiempo objetivo de recuperación (RTO), punto objetivo de recuperación (RPO), objetivo mínimo de continuidad de negocio (MBCO), así mismo, señalar las dependencias y recursos de apoyo para las actividades.

El análisis se debe realizar de manera frecuente con el fin de tener los datos más actualizados y poder prever futuros inconvenientes que afecten el negocio en marcha de la entidad.

ISO 22301:2012 Sistemas de Continuidad del Negocio.

“La ISO 22301 ha sido desarrollada por ISO / TC 223, Seguridad social. Este comité técnico desarrolla estándares para la protección de la sociedad en respuesta a incidentes, emergencias y desastres causados por actos humanos intencionales y no intencionales, riesgos naturales y fallas técnicas. Su perspectiva de todos los peligros cubre estrategias adaptativas, proactivas y reactivas en todas las fases antes, durante y después de un incidente disruptivo” (ISO, 2012).

El estándar se divide en 10 cláusulas principales, comenzando con las primeras tres cláusulas generales, en las que se detallan el alcance, las referencias normativas y definiciones. Los requisitos comprenden de la cuarta cláusula a la décima, se describen a continuación:

Cláusula 4 - Contexto de la organización. El primer paso consiste en conocer la organización, las necesidades internas y externas, y establecer límites claros para el alcance del sistema de gestión. En particular, esto requiere que la organización comprenda los requisitos de las partes interesadas relevantes, como los reguladores, los clientes y el personal. En particular, debe comprender los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Esto le permite determinar el alcance del sistema de gestión de continuidad del negocio (BCM).

Cláusula 5 – Liderazgo. Pone especial énfasis en la necesidad de un liderazgo apropiado de BCM. Esto es para que la alta gerencia garantice que se proporcionen los recursos apropiados, establezca una política y designe personas para implementar y mantener el BCM.

Cláusula 6 – Planificación. Esto requiere que la organización identifique los riesgos para la implementación del sistema de gestión y establezca objetivos y criterios claros que puedan usarse para medir su éxito.

Cláusula 7 – Soporte. Dado que se requieren recursos para la implementación, esta cláusula introduce el importante concepto de competencia. Para que la continuidad del negocio sea exitosa, las personas con el conocimiento, las habilidades y la experiencia apropiadas deben contribuir al BCMS y responder a los incidentes cuando ocurran.

También es importante que todo el personal sea consciente de su propio papel en la respuesta a incidentes y esta cláusula se ocupa de todas estas áreas. Aquí también se cubre la necesidad de comunicación sobre el BCM, por ejemplo, para informar a los clientes que la organización tiene un BCM apropiado, y la preparación para comunicarse después de un incidente (cuando los canales normales pueden verse afectados).

Cláusula 8 – Operaciones. La organización debe realizar un análisis de impacto del negocio para comprender cómo éste se verá afectado por la interrupción y cómo cambia con el tiempo. La evaluación de riesgos busca comprender los riesgos para el negocio de una manera estructurada y esto propicia el desarrollo de la estrategia de continuidad del negocio. Los pasos para evitar o reducir la probabilidad de incidentes se desarrollan junto con los pasos a seguir cuando se producen incidentes.

Cláusula 9 – Evaluación. Para cualquier sistema de gestión, es esencial evaluar el desempeño del plan, por lo tanto, se requiere que la organización seleccione y se mida en función de las métricas de rendimiento apropiadas. Las auditorías internas deben llevarse a cabo y existe el requisito de que la gerencia revise el BCM y actúe sobre estas revisiones.

Cláusula 10 – Mejora. Esta cláusula define las acciones a tomar para mejorar el BCM a lo largo del tiempo y garantizar que se aborden las acciones correctivas derivadas de auditorías, revisiones, ejercicios, etc.

1.5.2. Contable

Norma de Información Financiera para Asociaciones Cooperativas de El Salvador

La Norma de Información Financiera para Asociaciones Cooperativas de El Salvador (NIFACES), la emite el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), en su carácter de institución rectora de las Asociaciones Cooperativas de El Salvador. La norma se organiza por temas, presentándose cada tema en una sección numerada por separado; se estructura por un total de 35 secciones.

Una asociación cooperativa es un negocio en marcha salvo que la administración o la asamblea general de asociados tengan la intención de liquidarla o de hacer cesar sus operaciones, o cuando no exista otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas. De conformidad a la sección 3: *Presentación de Estados Financieros*, párrafos 3.8 y 3.9, el Consejo de Administración y la gerencia de una asociación cooperativa, evaluarán la capacidad que tiene la asociación cooperativa para continuar en funcionamiento. Si existieren incertidumbres significativas o condiciones que puedan aportar dudas importantes sobre la capacidad de la asociación cooperativa de continuar como negocio en marcha, se deberán revelar estas incertidumbres en las notas explicativas.

En la sección 8: *Notas a los Estados Financieros*, párrafos 8.8 y 8.9 se ejemplifican como causales para continuar como negocio en marcha, las siguientes: Pérdida del 50% de la membresía en relación al ejercicio anterior; la imposibilidad de realización del fin específico para el cual fue constituido; y la pérdida significativa de los recursos, cuando las mismas ya afecten el capital social.

CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Enfoque y tipo de investigación

En correspondencia al problema y los objetivos de la investigación, ésta se abordó de manera cualitativa ya que el método permite un proceso de indagación flexible que reconstruye una realidad partiendo de cómo la observan e interpretan los participantes de la investigación y del desarrollo de la teoría.

Se adoptó un enfoque hipotético inductivo ya que este busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información recopilada, es decir, permite desarrollar una teoría congruente con la información y datos obtenidos, sin pretender generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias (Hernández Sampieri, 2014, pág. 19).

Por otra parte, se definió un alcance descriptivo que propició la comprensión sobre las principales amenazas de interrupción del negocio a las que está expuesta la asociación cooperativa y el impacto de éstas, a fin de proponer una herramienta que coadyuve al fortalecimiento de la resiliencia y el logro de objetivos de la institución.

2.2. Unidad de análisis

Se consideraron como unidades de estudio de la investigación, al gerente general, al encargado de riesgos y el jefe de recursos humanos de una asociación cooperativa de ahorro y crédito ubicada en el departamento de San Vicente.

2.3. Universo y muestra

En vista que la investigación es de tipo cualitativa y que se realizó en una asociación cooperativa de ahorro y crédito específica, no se tiene muestra estadística.

2.4. Instrumentos y técnicas de recopilación

La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada, en la que se empleó una guía de preguntas como instrumento para la recolección de información. Se diseñaron tres instrumentos que incluyeron preguntas de tres tipos: de antecedentes, conocimiento y opinión; para conocer sobre el modelo de negocio, gestión de los recursos, gestión de riesgos y gestión de la continuidad del negocio de la asociación cooperativa.

Se entrevistó al gerente general, encargado de riesgos y jefe de recursos humanos de una asociación cooperativa de ahorro y crédito ubicada en el departamento de San Vicente.

2.5. Procesamiento de la información

La información obtenida por medio de las entrevistas se analizó y procedió a diagnosticar los resultados obtenidos en una matriz de vaciado.

2.6. Análisis de resultados

Se analizó la información, la cual permitió la identificación de la problemática, situación actual de la Asociación Cooperativa en cuanto al modelo de negocio, gestión de los recursos y de riesgos; así como, la importancia de proponer una herramienta que coadyuve al fortalecimiento de la resiliencia y el logro de objetivos de la institución.

2.7. Variables e indicadores

Se tiene por hipótesis que “La elaboración de un plan de continuidad de negocio basado en los requerimientos técnicos de la normativa NRP-24, coadyuvará a la resiliencia y consecución de objetivos de una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicada en el departamento de San Vicente”; por lo que las variables establecidas son las siguientes:

Variable Independiente: Plan de continuidad de negocio basado en los requerimientos técnicos de la NRP-24.

Indicadores: Responsabilidad de la administración sobre la Gestión de Continuidad de Negocio y el Nivel de riesgos aceptado.

Variable Dependiente: Resiliencia y consecución de objetivos de una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Indicador: Capacidad de la entidad para seguir ofreciendo sus productos o servicios a niveles previamente definidos como aceptables después de un incidente de interrupción.

2.8. Diagnóstico

La asociación cooperativa en estudio cuenta con más de 50 años brindando servicios de intermediación financiera a sus asociados.

Los principales servicios que brinda son: créditos para distintos propósitos (personales, vivienda, para actividades productivas, automotrices, comerciales y para microempresas), cuentas de ahorro (a la vista, ahorros programados y ahorro infantil), depósitos a plazos, tarjetas de débito, el pago de remesas familiares (vigo, ria, viamericas, uniteller, moneygram, bancomer, intermex, intercambio express, dolex, y la nacional), el pago de servicios básicos y subsidios; procurando adaptarse a los servicios financieros que necesiten los clientes.

Actualmente es una entidad supervisada por el INSAFOCOOP, sin embargo, la Administración prevé ampliar próximamente sus horizontes convirtiéndose en banco cooperativo supervisado por la Superintendencia del Sistema Financiero y autorizado para captar fondos del público.

En materia de gestión de riesgos, tiene conformado un Comité de Seguridad y Salud Ocupacional que vela principalmente por la prevención de accidentes de trabajo; también cuenta con una unidad de riesgos, actualmente conformada por una persona designada como gestor de riesgos integral. La gestión de riesgos integral es un enfoque estratégico de la cooperativa, basado en los principios definidos por la normativa nacional, adoptando el cumplimiento a las normas NPB4-47, NPB4-49 y NPB4-50.

A pesar de las gestiones que realiza la entidad, en los últimos cinco años, la cooperativa ha sufrido interrupciones parciales de operaciones ocasionadas principalmente por fallas de sistema en algunos módulos de caja en el que se registran las operaciones de sus clientes y temblores debido a la alta actividad sísmica del país. Cabe destacar que la entidad carece de un registro de eventos de interrupción, también de una política y estrategia de continuidad de negocio, no cuentan con un plan de gestión de crisis, comunicación o gestión ante desastres; las acciones tomadas en materia de gestión de continuidad de negocio han sido más de carácter reactivo que preventivo.

Basados en las experiencias pasadas y la generada a raíz de la pandemia COVID-19, la alta gerencia y las jefaturas de recursos humanos y riesgo integral consideran necesario la implementación de un plan de continuidad de negocio para el mejoramiento de la resiliencia y consecución de los objetivos institucionales, ya que contribuiría mucho anticipándose a los siniestros; por otra parte, que dicho plan esté adaptado a los requerimientos de la NRP-24, les favorecería para una eficiente gestión integral de riesgos enfocada en normativa legal y marcos de referencia internacional.

2.9. Presentación de resultados

Se hizo una relación entre la variable dependiente e independiente, los resultados que se obtuvieron sirvieron de base para determinar de manera confiable la necesidad de elaborar una

propuesta de plan de continuidad de negocio que coadyuve a la resiliencia y consecución de objetivos de la asociación cooperativa. La información obtenida, se resume en los siguientes apartados.

2.9.1. Generalidades de la Asociación Cooperativa

La asociación nace en la década de los sesenta con un grupo de 30 maestros, con el propósito de contrarrestar a los prestamistas a los que tenían que entregarles su boleta de cobro de salario con intereses altos. El capital inicial fue de 300 colones, aportando cada uno la cantidad de 10 colones. Se constituyó legalmente el 16 de noviembre de 1966 como un grupo pre cooperativo de vínculo cerrado permitiendo la participación sólo de maestros y no fue hasta en 1972 que se le otorgó personería jurídica por parte del INSAFOCOOP abriendo el vínculo de la cooperativa para dar oportunidad de asociarse a cualquier persona que deseara ser parte de la asociación. Actualmente es miembro de la Red Cooperativa FEDECACES.

Su misión es atender las necesidades de los asociados a través de servicios financieros y sociales de calidad, con calidez incentivando su ahorro, ofreciendo créditos oportunos en condiciones justas que ayuden a mejorar su calidad de vida y de la comunidad.

Su visión es ser una organización sólida y competitiva impulsada por un talento humano profesional, comprometido con las necesidades de los asociados para quienes buscan permanentemente su bienestar a través de la oferta de servicios y productos oportunos y eficientes que aporten efectivamente a la mejora de su calidad de vida.

Los valores que los caracterizan son la ayuda mutua, equidad, igualdad, solidaridad, transparencia, democracia, honestidad, responsabilidad social e identidad. Los objetivos

institucionales están planteados a favor del crecimiento de la cooperativa en todos los aspectos atribuibles a la actividad económica que ésta desarrolla.

Su estructura organizativa está constituida por la Asamblea General de Asociados, la Junta de Vigilancia, Consejo de Administración, los diferentes comités y oficialías, la gerencia general y cuatro gerencias intermedias: Administrativa y Financiera, Legal, de Tecnología e Informática y Gerencia de Servicios Financieros; las cuales coordinan el trabajo administrativo y operativo de la cooperativa.

2.9.2. Modelo de Negocio

La actividad principal de la Asociación Cooperativa es la intermediación financiera. Sus clientes son los asociados, la propuesta de valor hacia ellos se sintetiza en el trato de “codueños” que reciben, brindándoles el respaldo para la satisfacción de sus necesidades financieras a través de soluciones integrales, justas y oportunas que aportan a la mejora en su calidad de vida, brindados por un personal comprometido y calificado.

Sus principales aliados son Fedecaces, Seguros Futuro y la red de cooperativas de Fedecaces. Los principales servicios que brinda son el otorgamiento de créditos, cuentas de ahorro, tarjetas de débito, remesas familiares, pago de servicios básicos, pago de subsidios y contratación de seguros de diversa índole (de la Aseguradora Cooperativa “Seguros Futuro”).

Brindan sus servicios a través de las oficinas centrales, las once agencias ubicadas en la zona paracentral y a través de cajeros automáticos, plataforma virtual y la app CoopSmart de la Red Fedecaces. Se relacionan con los clientes a través del contacto directo en oficinas, redes sociales y correo electrónico. Cuidan la conservación de sus clientes a través de la buena atención y la inclusión en diferentes promociones.

Cuentan con mobiliario y equipo propio, en cuanto a las instalaciones: cinco agencias propias y seis arrendadas; cabe mencionar, que todos sus bienes y empleados están asegurados. En cuanto a recurso intelectual, poseen cinco licencias de software; una para el área de créditos, tres para la gestión de riesgo de crédito y liquidez y; una para el sistema de gestión administrativa.

Su estructura de costos está definida principalmente por los costos financieros de los ahorros y depósitos, el pago de recurso humano, el arrendamiento de las instalaciones, los servicios básicos y el mantenimiento e inversión en propiedad, planta y equipo.

Actualmente cuenta con autorización de parte de la Superintendencia del Sistema Financiero para brindar el servicio de remesas, pero aspiran a pronto convertirse en banco cooperativo autorizado para captar fondos del público y ser amparados por medio de la Ley de Bancos Cooperativos.

2.9.3. Gestión de Riesgos

La asociación cooperativa posee una Unidad de Riesgos en proceso de desarrollo, que está conformada por un responsable, quien se encarga de la gestión del riesgo integral con el comité para la gestión de riesgo en la que intervienen el Consejo de Administración y la Alta Gerencia. La gestión de riesgos integral es un enfoque estratégico de la cooperativa, basado en los principios definidos por la normativa nacional, adoptando el cumplimiento a las normas NPB4-47, NPB4-49 y NPB4-50.

Los riesgos internos que se gestionan en la entidad son: riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de solvencia y riesgo operativo; gestionando para este último los vinculados con personas, procesos, tecnología, fraude interno, riesgo de prevención de LDFT y riesgo reputacional. Por otra parte, los riesgos externos gestionados son el riesgo de mercado, riesgo legal, fraude externo y

riesgo operativo; dentro de este último se encuentra la competencia desleal, información engañosa, desastres naturales, entre otros.

Para la identificación de los riesgos se realiza detecciones de incidentes, consultas a expertos, entrevista a puestos claves, muestreo en puestos operativos, evaluación de procesos y consultas de eventualidades ocurridas en otras entidades del mismo sector. Para la evaluación de los riesgos de liquidez, crédito y solvencia se utiliza un método cuantitativo que permite determinar las pérdidas potenciales por incumplimiento o materialización; para los riesgos operativos y de prevención se busca implementar un método mixto, sin embargo, no en todos los riesgos es posible, por tanto, se implementa el método cualitativo basado en la experiencia o criterio de la persona que efectúa la evaluación.

También disponen de un Comité de Seguridad y Salud Ocupacional que vela principalmente por la protección de los recursos de la asociación ante incidentes en los lugares de trabajo, como por ejemplo terremotos e incendios. Ante cualquier evento que les perjudique buscan realizar acciones coordinadas cuando estos se presentan.

2.9.4. Gestión de la Continuidad del Negocio

La asociación cooperativa no posee una política ni estrategia de continuidad de negocio para anticiparse a las principales amenazas a la continuidad, a pesar de que se cuenta con la unidad de riesgos.

La asociación no tiene definido cuál es el tiempo máximo que puede soportar sin prestar sus servicios ante la presencia de un evento de interrupción, así mismo no cuentan con un registro formal de interrupciones ocurridas, ni tienen definidos criterios para la determinación de prioridades ante emergencias. Tampoco cuentan con un plan de gestión de crisis, ni poseen plan de

comunicación ante desastres, de la misma manera no cuentan con un plan de recuperación ante desastres, no obstante, tienen elementos aislados de este.

La asociación cooperativa efectúa simulacros de evacuación del personal ante la presencia de desastre natural, como mínimo tres veces en el año; de la misma manera realizan pruebas de tensión con algunos factores de riesgos, sin embargo, no se pone a prueba la interrupción de los servicios, la capacidad de recuperación y comunicación con los elementos involucrados.

A pesar de las gestiones que realiza la entidad, en los últimos cinco años, la cooperativa ha sufrido interrupciones parciales de operaciones ocasionadas principalmente por fallas de sistema en algunos módulos de caja en el que se registran las operaciones de sus clientes y temblores debido a la alta actividad sísmica del país.

En el contexto de la pandemia COVID-19 se han tomado algunas medidas aisladas para la continuidad de los servicios; se ha buscado la protección de los recursos físicos y humanos, implementando medidas de bioseguridad de protección al personal y al asociado, plan de remplazo de puestos claves, así como la reducción de horas laborales; además capacitando al personal en otras funciones a las que les corresponde, para contar con alguien que ejecute las funciones y no detener la operación ante un contagio masivo.

En el aspecto financiero se ha realizado aumento el efectivo en caja y en bóveda, para obtener una mayor disponibilidad en las agencias; así también se han realizado negociaciones de preapertura de crédito externo, en caso de necesitarse financiamiento por temas de problemas de liquidez, y se han creado planes de créditos para los asociados que incluye una baja de tasas en créditos MYPES.

Adicionalmente, en respuesta a la emergencia ocurrida y para poder brindar sus servicios de forma eficaz tomo las siguientes estrategias:

- Incentivó el uso de App para realizar transacciones y no exponerse físicamente, la implementación se realizó en dos días después de la decisión de ejecutar una expansión en el uso de los canales electrónicos.
- Medidas de bioseguridad de protección al personal y al asociado, (compra de mascarilla, alcohol, termómetros, bandejas de limpieza de calzado, barreras de vidrio en escritorios en permanente atención al asociado entre otros).
- Se incorporó el servicio de envío de remesa directamente a la cuanta de ahorro (8 días después de publicada la emergencia)

Los entrevistados concuerdan que es de suma importancia poder contar con un plan que les permita hacer frente a los posibles eventos que puedan causar una interrupción parcial o total de las operaciones. Por otra parte, que dicho plan esté adaptado a los requerimientos de la NRP-24, les favorecería para una eficiente gestión integral de riesgos enfocada en normativa legal y marcos de referencia internacional.

CAPITULO III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

3.1 Planteamiento del caso

De conformidad al diagnóstico realizado en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Dr. Fino Ignacio Lara” de Responsabilidad Limitada (ACODFIL de R.L.), la entidad actualmente no cuenta con un plan de continuidad del negocio por lo que en el presente capítulo se propone un plan de continuidad de negocio basado en los requerimientos de la norma NRP-24 como una buena práctica, en consideración que el ente supervisor (INSAFOCOOP) no ha emitido normas en la materia.

El plan de continuidad de negocio le permitirá a la asociación cooperativa obtener resiliencia y capacidad de sobreponerse ante eventos que interrumpan o suspendan las operaciones de forma parcial o total, a fin de coadyuvar a la consecución de sus objetivos institucionales. La estructura del plan está compuesta por los elementos descritos en el capítulo I, los cuales son acordes a los requerimientos de la NRP-24.

3.2 Metodología de la propuesta

La gestión de continuidad de negocio generalmente se basa en el ciclo Demming, el cual está compuesto por cuatro componentes (Plan, Do, Check, Act); obsérvese en la figura 2 las actividades para la aplicación de tal ciclo.

Es preciso aclarar que la propuesta elaborada en el presente capítulo, satisface la necesidad del primer componente, en el cual se establece la planificación para la continuidad del negocio, considerando las demás fases.

La elaboración del plan de continuidad se realizó en cuatro fases, las cuales están contempladas en la figura 3. La primera fase se realizó con el apoyo del encargado de la unidad de riesgos de la institución, ya que para efectuar el análisis del impacto del negocio (BIA) y el análisis de amenazas, se requieren estimaciones con un alto grado apreciación interna (institucional) sobre la capacidad de la entidad de sobreponerse a eventos de interrupción.

En la segunda fase, se estableció la política de continuidad del negocio, los roles y responsabilidades en la gestión de la continuidad y la selección de las estrategias de continuidad para cada evento de riesgo alto.

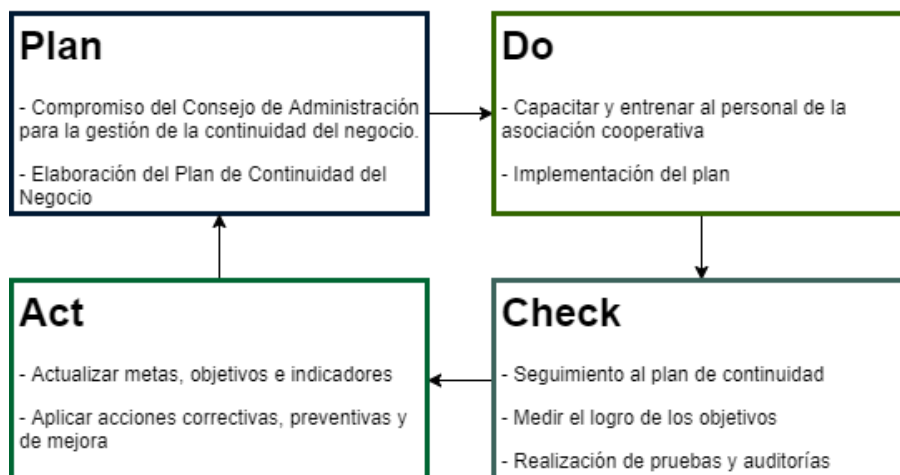


Figura 2 *Aplicación del Ciclo PDCA al Plan de Continuidad de Negocio*

Fuente: Elaboración propia

. En la tercera fase, se establecieron los procedimientos en caso de ocurrencia de los eventos de riesgo. Cabe destacar que, por motivos didácticos las fichas de las amenazas identificadas contienen elementos del plan abordados en la fase II (estrategias) y III (procedimientos).

También en esta fase se desarrolló de manera descriptiva el plan de comunicación que contiene los mecanismos y protocolos de comunicación al personal y a partes interesadas.

En la cuarta fase, se planteó a través del programa de pruebas a la continuidad del negocio la implementación de pruebas con los componentes de realismo y exposición mínima, las cuales ayudan a evaluar la efectividad del plan e identificar las áreas de mejora en éste.

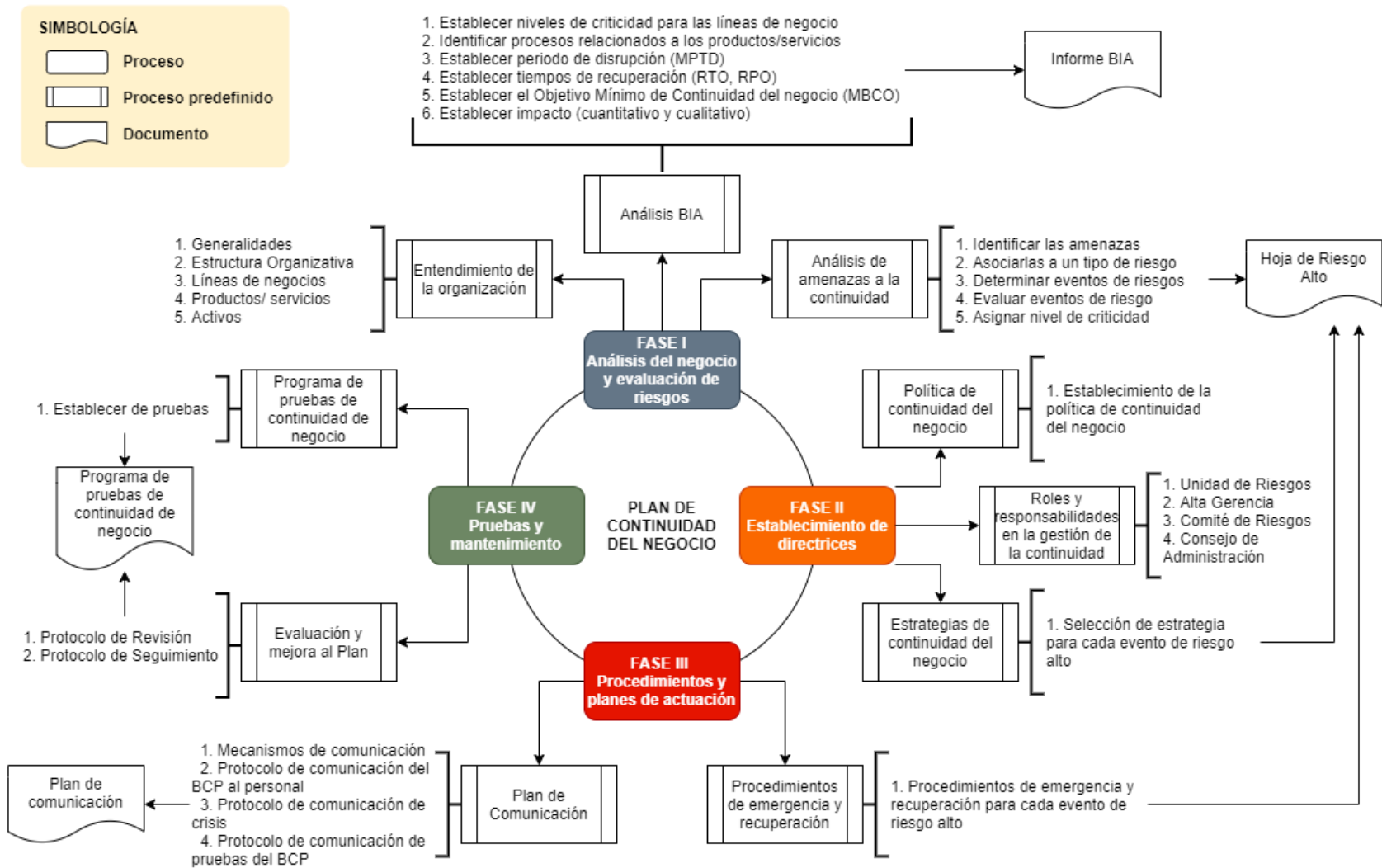


Figura 3 Metodología para la elaboración del Plan de Continuidad de Negocio

Fuente: Elaboración propia, basado en (NRP-24, 2020)

3.3 Desarrollo del caso

ASOCIACIÓN COOPERATIVA MAGISTERIAL “DR. FINO IGNACIO LARA” DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

ACODFIL DE R.L.

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO



ENERO 2021



ÍNDICE

3.3.1	Entendimiento de la Organización	44
3.3.2	Política de Continuidad de Negocio.....	48
3.3.3	Roles y Responsabilidades en la Gestión de Continuidad del Negocio	48
3.3.4	Análisis de Impacto del Negocio (BIA)	51
3.3.5	Análisis de las Amenazas a la Continuidad del Negocio	61
3.3.6	Estrategias de Continuidad del Negocio	73
3.3.7	Procedimientos de emergencia y recuperación ante eventos de interrupción	74
3.3.8	Plan de Comunicación.....	94
3.3.9	Pruebas de Continuidad del Negocio	96
3.3.10	Evaluación y Mejoras al Plan de Continuidad del Negocio	99
3.3.11	Costo De Implementación De Plan De Continuidad De Negocio.....	100



3.3.1 Entendimiento de la Organización

Antecedentes

La asociación ACODFIL DE R.L. nace en la década de los sesenta con un grupo de 30 maestros de las Escuelas de San Ildefonso en el Departamento de San Vicente, con un aporte económico de ¢10.00 C/U iniciando con un capital social de ¢300.00. Se constituye legalmente el 16 de noviembre de 1966 con el nombre de “Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterial Doctor Fino Ignacio Lara de Responsabilidad Limitada”.

En el año 1966 se incorporó a la membresía de la federación de asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador; integración que ha permitido contribuir al fortalecimiento del movimiento cooperativo y en especial al de la cooperativa. Con el surgimiento del INSAFOCOOP, en Julio de 1972 se le otorga a la cooperativa su personería jurídica.

Actualmente cuenta con más de 30,000 asociados a los que se les brinda servicios financieros en once agencias ubicadas principalmente en la zona paracentral del país. También se disponen de cajeros automáticos, plataforma virtual y la app CoopSmart de la Red FEDECACES en los que los asociados pueden hacer diversas transacciones.

En materia de gestión de riesgos, esta se hace de manera integral constituyendo un enfoque estratégico de la cooperativa, basado en los principios definidos por la normativa nacional.

Misión

“Atender las necesidades de nuestros asociados a través de servicios financieros y sociales de calidad, con calidez incentivando su ahorro, ofreciendo créditos oportunos en condiciones justas que ayuden a mejorar su calidad de vida y de la comunidad.”



Visión

“Ser una organización sólida y competitiva impulsada por un talento humano profesional, comprometido con las necesidades de nuestros asociados para quienes buscaremos permanentemente su bienestar a través de la oferta de servicios y productos oportunos y eficientes que aporten efectivamente a la mejora de su calidad de vida”.

Valores Institucionales

- **Ayuda mutua:** Capacidad para contribuir al desarrollo individual y colectivo, por medio de acciones conjuntas y responsabilidades compartidas.
- **Equidad:** La forma en que se trata a los miembros, el cual debe ser justo y objetivo.
- **Igualdad:** Reconocimiento de la calidad humana para la determinación de los derechos y obligaciones, independientemente de los criterios de capacidad, necesidad y riqueza.
- **Solidaridad:** Sentimiento que se refiere a la vocación del ser humano, o valor por el interés colectivo, identificación con los problemas y preocupación por el bienestar común.
- **Democracia:** Participación activa y consciente de los miembros en la toma de decisiones y gobernabilidad de las cooperativas.
- **Honestidad:** La práctica estricta de los valores y principios cooperativos.
- **Responsabilidad Social:** Identificación y apoyo a las soluciones de los problemas económicos y de desarrollo de la comunidad, subordinado el lucro al servicio.
- **Identidad:** Sistema de valores, principios que en la práctica se asumen por las cooperativas que hacen diferentes del resto de organizaciones empresariales.



Estructura Organizativa

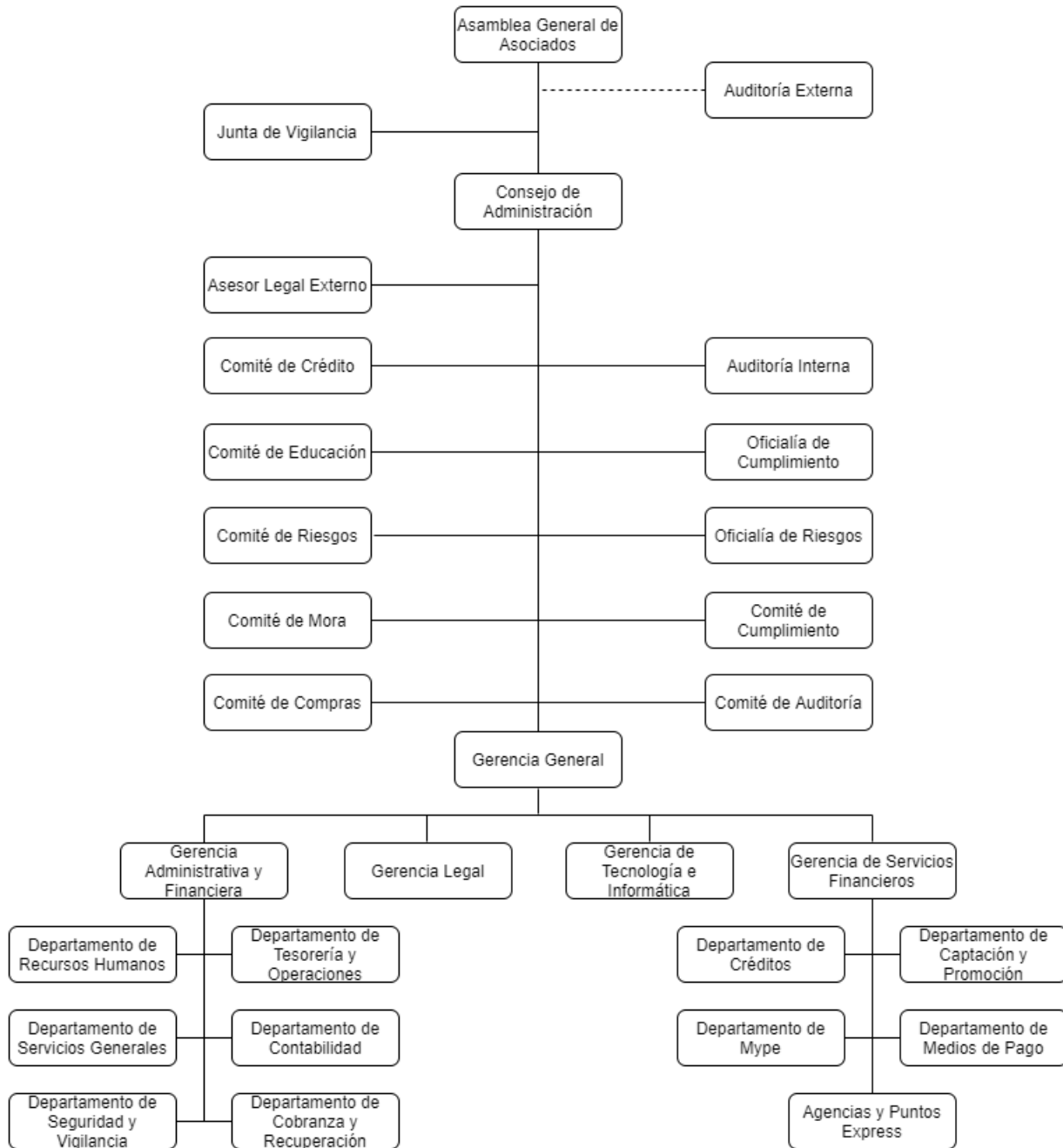


Figura 4 Estructura organizativa ACODFIL

Fuente: proporcionado por la unidad de riesgos ACODFIL



Líneas de Negocio

Tabla 4

Líneas de Negocio ACODFIL de R.L.

Línea de Negocio	Productos/Servicios
Captación de Fondos	Cuenta de Inversión
	Cuenta de Ahorro
	Depósito a Plazo
	Tarjeta de Débito
Colocación de Fondos	Crédito personal
	Crédito de vivienda
	Crédito de Capital de Trabajo
	Crédito Agropecuario
Remesas	Pago de remesas familiares
Punto Express Servicios Básicos	Cobro de servicio de agua
	Cobro de servicio de telefonía, cable e internet
Punto Express Alcaldías	Cobro de servicios Alcaldía de San Salvador
	Cobro de servicios Alcaldía de Santa Tecla
	Cobro de servicios Alcaldía de Antiguo Cuscatlán
Punto Express Ventas por Catálogo	Cobros BELCORP
	Cobros ESENTIA
	Cobros STARLINE
Punto Express Educación	Cobros Universidad Tecnológica
	Cobros Universidad Pedagógica
	Cobros Universidad Matías
	Cobros Colegio CEFAS
Punto Express Funerarias	Cobros Capillas Memoriales
	Cobros La Auxiliadora
	Cobros La Resurrección
	Cobros Las Flores
	Cobros Las Colinas
	Cobros La Sagrada Familia
Seguros	Seguro de vida familiar
	Repatriación y remesas
	Seguro de vida
	Automotores

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por la entidad.



3.3.2 Política de Continuidad de Negocio

Actuar diligentemente frente a eventos de riesgos que desencadenen crisis o emergencia; restableciendo los servicios ofrecidos a nuestros asociados en el menor tiempo posible, resguardando prioritariamente la seguridad de las personas, los activos institucionales y la reputación corporativa; a través de la implementación, mantenimiento y mejora continua de un plan de continuidad de negocio basado en la normativa de referencia nacional NRP-24, por lo que el consejo de administración se compromete a aprobar los recursos necesarios para mantener una gestión de continuidad de negocio que coadyuve al mejoramiento de la resiliencia y consecución de objetivos institucionales.

3.3.3 Roles y Responsabilidades en la Gestión de Continuidad del Negocio

Consejo de Administración

El consejo de administración será el responsable de establecer y mantener el plan de continuidad del negocio, que permita a la entidad proteger a su personal, activos, mantener la operación al mínimo aceptable al presentarse incidentes de interrupción y recuperar el nivel normal de operaciones una vez se superen las fases de emergencia, por lo que debe realizar lo siguiente:

- Aprobar las estrategias, políticas y manuales del plan de continuidad del negocio de la entidad, y asegurarse que la alta gerencia lo implemente efectivamente
- Aprobar la asignación de los recursos necesarios para establecer, implementar y mejorar la gestión de la continuidad del negocio acordes a la estrategia de recuperación y continuidad definida
- Asegurarse que el plan de continuidad está implementado y se mantiene adecuado para cumplir sus objetivos, debiendo para ello, realizar lo siguiente:



- i. Conocer periódicamente resultados de las pruebas y evaluaciones del plan velando porque que se incorporen las recomendaciones y oportunidades de mejora identificadas
- ii. Asegurarse de que auditoría interna verifique la existencia y el cumplimiento de la gestión de la continuidad del negocio; y
- iii. Conocer los resultados de la activación de los planes de continuidad posterior a la respuesta de incidentes de interrupción, los ajustes y oportunidades de mejoras que deben implementar para fortalecer la efectividad del plan de continuidad del negocio.

Comité de Riesgos

El comité de riesgos tiene es el encargado de aprobar el plan y de velar por una sana gestión de la continuidad del negocio de la entidad, por lo que debe realizar lo siguiente:

- Evaluar, revisar y proponer para aprobación de la Consejo de Administración las estrategias, políticas y manuales de continuidad del negocio de la entidad
- Aprobar el plan de continuidad del negocio
- Supervisar que la gestión de la continuidad del negocio sea efectiva y que se realice el análisis de impacto al negocio, identificando y priorizando los procesos críticos de la entidad
- Aprobar el programa de pruebas de continuidad de negocio, recomendando acciones o mecanismos adicionales para la planificación y ejecución de las mismas; asimismo efectuar un seguimiento a la ejecución este y a los planes de acción o mejora que resulten
- Apoyar la implementación de la gestión de continuidad del negocio
- Efectuar el seguimiento de la gestión de continuidad del negocio.



Alta Gerencia

La alta gerencia tendrá el rol ejecutor y será responsable de implementar el plan, para ello debe realizar las actividades siguientes:

- Implementar las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad del negocio de la entidad, de acuerdo con lo autorizado por el consejo de administración y comité de riesgos
- Velar porque se realice y formule un programa de pruebas de continuidad del negocio
- Velar por el fomento de una cultura de continuidad del negocio, motivando la participación activa y el compromiso de todos los empleados
- Activar los planes de continuidad en respuesta a la ocurrencia de incidentes de interrupción
- Impulsar la mejora continua en la gestión de continuidad del negocio de la entidad.

Unidad de Riesgos

Le compete a la unidad de riesgos desempeñar el rol de área especializada en continuidad del negocio, teniendo a su cargo las siguientes responsabilidades:

- Diseñar las estrategias, políticas y manuales de continuidad del negocio
- Diseñar el plan de continuidad del negocio
- Elaborar roles y establecer responsabilidades de los participantes en la gestión de continuidad del negocio
- Realizar el análisis de impacto del negocio y el análisis de amenazas a la continuidad; así mismo, informar a la alta gerencia, al comité de riesgos y al consejo de administración, sobre los resultados obtenidos



- Diseñar y ejecutar un programa de pruebas de continuidad del negocio que permitan comprobar su aplicabilidad, informando posteriormente a la alta gerencia, al comité de riesgos y al consejo de administración, sobre el resultado de dichas pruebas realizadas
- Establecer programas de capacitación y concientización al personal, directamente relacionados con la gestión de la continuidad del negocio, para que éste conozca su rol a la hora de enfrentar un evento disruptivo
- Asegurar que la gestión de la continuidad del negocio que realice la entidad sea consistente con las políticas, metodologías y procedimientos aplicados para la gestión de riesgos
- Proponer al comité de riesgos o quien haga sus veces, la creación de comités, áreas o cargos especializados para el cumplimiento de las responsabilidades relacionadas con la gestión de la continuidad del negocio.

3.3.4 Análisis de Impacto del Negocio (BIA)

El análisis del impacto del negocio tiene por objetivo estimar la afectación que puede padecer la asociación cooperativa como resultado de la ocurrencia de un evento de interrupción.

Para la realización del BIA, se efectuaron los siguientes procedimientos:

- Se identificaron las líneas de negocio de la asociación cooperativa, detallando todos los productos y servicios que brinda la asociación cooperativa a sus asociados
- Se relacionaron los procesos que efectúan los diferentes departamentos y unidades organizativas de la cooperativa, con cada producto o servicio.
- Se estimó el máximo periodo tolerable de interrupción (MPTD), el tiempo objetivo de recuperación (RTO), el punto objetivo de recuperación (RPO).



- Se estableció el objetivo mínimo de continuidad (MBCO) para cada línea de negocio.
- Se evaluó el impacto cuantitativo y cualitativo.
- Se asignó el grado de criticidad para cada línea de negocio.

Los procedimientos descritos anteriormente, se desarrollaron permitiendo la estructuración del contenido de la tabla 2 del presente documento.

Metas Institucionales

Para establecer los indicadores para el impacto cuantitativo, se tomó en consideración los objetivos institucionales anuales establecidos en la última asamblea de asociados, para algunas líneas de negocios (véase tabla 6). Las metas trazadas por la asociación son las siguientes:

- Ingreso anual de 1,500 nuevos asociados activos
- Aumentar las aportaciones y capital social de la cooperativa por un monto de \$400,000.00
- Facilitar e incrementar los préstamos a los asociados por un monto de \$3,500,000.00
- Aumentar los ahorros y depósitos de los asociados por un monto de \$1,200,000.00
- Controlar la tasa de morosidad por debajo del 5% establecido por las disciplinas financieras IAT

Las metas expuestas anteriormente, constituyeron la base para el análisis del impacto del negocio (BIA), el cual es presentado a continuación:



Tabla 5

Análisis del Impacto del Negocio ACODFIL

Línea de Negocios	Productos/ Servicios	Procesos relacionados	Unidad Ejecutora del proceso	MPTD	RTO	RPO	MBCO	Impacto Cuantitativo	Impacto Cualitativo	Nivel de Criticidad
Captación de Fondos	Cuenta de Inversión	Afiliación de asociado	Depto. Captación	24 horas	8 horas	16 horas	Atender un 75% de aspirantes	\$ 2,000.00	Inconformidad de los asociados y afectación reputacional	Crítico
		Creación cuenta de inversión	Depto. Captación							
		Cobro de aportaciones	Caja							
	Cuenta de Ahorro	Creación de cuenta de ahorro	Depto. Captación	24 horas	8 horas	16 horas	Atender un 50% de asociados	\$ 666.67	Afectación reputacional y aumento del riesgo de liquidez	
		Depósito/Retiro de efectivo	Caja							
	Depósitos a plazo	Creación de cuenta a plazo	Depto. Captación	24 horas	8 horas	16 horas	Atender un 80% de asociados	\$ 2,666.67	Afectación reputacional, aumento del riesgo de liquidez y del riesgo legal.	
		Retiro de efectivo	Caja							
Tarjeta de Débito	Creación de cuenta de ahorro	Depto. Medios de Pago	48 horas	24 horas	24 horas	Atender un 100% de asociados	\$56.00	Afectación reputacional		
	Asignación de tarjeta de débito	Depto. Medios de Pago								
Colocación de Fondos	Crédito personal (90%)	Pre-aprobación de crédito Aprobación de	Depto. Créditos	48 horas	24 horas	24 horas	100% de asociados	\$ 17,500.00	Afectación reputacional y el costo de	Crítico



Línea de Negocios	Productos/ Servicios	Procesos relacionados	Unidad Ejecutora del proceso	MPTD	RTO	RPO	MBCO	Impacto Cuantitativo	Impacto Cualitativo	Nivel de Criticidad
	Crédito de vivienda (5%)	crédito Contrato de crédito Desembolso del crédito	Gerencia/Comité de Crédito/ Consejo de Administración	48 horas	24 horas	24 horas	100% de asociados	\$ 972.22	oportunidad por los créditos que no se logren colocar	
	Crédito de Capital de Trabajo (2%)		Depto. Jurídico	48 horas	24 horas	24 horas	100% de asociados	\$ 388.89		
	Crédito Agropecuario (3%)		Caja	48 horas	24 horas	24 horas	100% de asociados	\$ 583.33		
Remesas	Pago de remesas familiares	Verificación de información Desembolso de remesa	Caja	12 horas	6 horas	6 horas	50% de asociados	\$385.00	Impacto reputacional e incremento del riesgo legal	Semi-crítico
Punto express Servicios Básicos	Cobro de servicio de agua	Cobro según factura	Caja	24 horas	8 horas	16 horas	Atender un 60% de asociados	\$3.50	Impacto reputacional (leve)	No Crítico
	Cobro de servicio de telefonía, cable e internet									
Punto express Alcaldías	Cobro de servicios Alcaldía de San Salvador	Cobro según documento o tarifa	Caja	24 horas	8 horas	16 horas	Atender un 60% de asociados	\$7.50	Impacto reputacional (leve)	No Crítico
	Cobro de servicios Alcaldía de Santa Tecla									



Línea de Negocios	Productos/ Servicios	Procesos relacionados	Unidad Ejecutora del proceso	MPTD	RTO	RPO	MBCO	Impacto Cuantitativo	Impacto Cualitativo	Nivel de Criticidad
	Cobro de servicios Alcaldía de Antigua Cuscatlán									
Punto express Ventas por Catálogo	Cobros BELCORP	Cobro según documento o tarifa	Caja	24 horas	8 horas	16 horas	Atender un 60% de asociados	\$0.25	Impacto reputacional (leve)	No Crítico
	Cobros ESENTIA									
	Cobros STARLINE									
Punto express Educación	Cobros Universidad Tecnológica	Cobro según documento o tarifa	Caja	24 horas	8 horas	16 horas	Atender un 60% de asociados	\$0.50	Impacto reputacional (leve)	No Crítico
	Cobros Universidad Pedagógica									
	Cobros Universidad Matías									
	Cobros Colegio CEFAS									
Punto express Funerarias	Cobros Capillas Memoriales	Cobro según documento o tarifa	Caja	24 horas	8 horas	16 horas	Atender un 60% de asociados	\$0.25	Impacto reputacional (leve)	No Crítico
	Cobros La Auxiliadora									
	Cobros La Resurrección									



Línea de Negocios	Productos/ Servicios	Procesos relacionados	Unidad Ejecutora del proceso	MPTD	RTO	RPO	MBCO	Impacto Cuantitativo	Impacto Cualitativo	Nivel de Criticidad
	Cobros Las Flores									
	Cobros Las Colinas									
	Cobros La Sagrada Familia									
Seguros	Seguro de vida familiar	Solicitud del Seguro Cobro de cuota según contrato de seguro	Caja	24 horas	8 horas	16 horas	Atender el 100% de asociados	\$100.00	Impacto reputacional (moderado)	Semi-crítico
	Repatriación y remesas									
	Seguro de vida									
	Automotores									

Fuente: Elaboración propia



ACODFIL DE R.L.
PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Tabla 6

Determinación del Impacto Cuantitativo para el BIA

Línea de negocio	Productos/Servicios	Meta institucional anual	Indicador de análisis	Procedimiento para estimar el impacto	Impacto diario
Captación de Fondos	Cuenta de Inversión	Aumento de \$400,000.00 en aportaciones	Promedio de ingreso diario esperado de aportaciones	30,000 asociados*40% activos = 12,000 activos mensualmente*\$5.00 aportación=\$60,000.00 aportación mensual esperada/ 30 días = \$2,000.00 impacto diario	\$ 2,000.00
	Cuenta de Ahorro	Aumento de \$1.2 millones en ahorros y depósitos de asociados	Promedio de ingreso neto diario esperado en la cartera	\$1.2 millones*20% ctas. de ahorro = \$240,000.00 meta anual/12 meses = \$20,000.00 mensual/ 30 días = \$666.67 diario	\$ 666.67
	Depósito a Plazo		Promedio de ingreso neto diario esperado en la cartera	\$1.2 millones*80% ctas. de depósito = \$960,000.00 meta anual/12 meses = \$80,000.00 mensual/ 30 días = \$2,666.67 diario	\$ 2,666.67
	Tarjeta de Débito	Colocación de 2,340 tarjetas de debito	Promedio de emisión de tarjetas diarias	2,340 tarjetas meta anual/12 meses = 195 mensual/ 30 días = 7 tarjetas diarias aprox. *\$4.00 costo unitario del plástico= \$28.00 diarios.	\$28.00
Colocación de Fondos	Crédito personal		Promedio de crecimiento diario esperado en la cartera	\$3.5 millones*90% rubro personal=\$3,150,000.00 meta anual/12 meses=\$262,500.00/30 días=\$8,750.00 diario	\$ 8,750.00
	Crédito de vivienda	Aumento de préstamos por un monto de \$3.5 millones	Promedio de crecimiento diario esperado en la cartera	\$3.5 millones*5% rubro vivienda=\$175,000.00 meta anual/12 meses=	\$ 486.11



Línea de negocio	Productos/Servicios	Meta institucional anual	Indicador de análisis	Procedimiento para estimar el impacto	Impacto diario
				\$14,583.33/30 días= \$486.11 diario	
	Crédito de Capital de Trabajo		Promedio de crecimiento diario esperado en la cartera	\$3.5 millones*2% rubro CT= \$70,000.00 meta anual/12 meses= \$5,833.33/30 días= \$194.44 diario	\$ 194.44
	Crédito Agropecuario		Promedio de crecimiento diario esperado en la cartera	\$3.5 millones*3% rubro Agropecuario= \$105,000.00 meta anual/12 meses= \$8,750.00/30 días= \$291.67 diario	\$ 291.67
Remesas	Pago de remesas familiares	Atención de 396,000 remesas	Promedio de remesas pagadas a diario.	396,00 remesas /360 días=1,100.00 remesas diarias*0.70 de comisión= \$770.00 diario	\$770.00
Punto Express Servicios Básicos	Cobro de servicio de agua	Atención de 25,200 recibos	Promedio de recibos pagados a diario.	25,200 recibos /360 días=70 recibos diarios*0.05 de comisión= \$3.50 diario	\$3.50
	Cobro de servicio de telefonía, cable e internet	Atención de 25,200 recibos	Promedio de recibos pagados a diario.	25,200 recibos /360 días=70 recibos diarios*0.05 de comisión= \$3.50 diario	\$3.50
Punto Express Alcaldías	Cobro de servicios Alcaldía de San Salvador	Atención de 10,800 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	10,800 servicios /360 días=30 servicios diarios*0.25 de comisión= \$7.50 diario	\$7.50
	Cobro de servicios Alcaldía de Santa Tecla	Atención de 10,800 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	10,800 servicios /360 días=30 servicios diarios*0.25 de comisión= \$7.50 diario	\$7.50
	Cobro de servicios Alcaldía de Antigua Cuscatlán	Atención de 10,800 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	10,800 servicios /360 días=30 servicios diarios*0.25 de comisión= \$7.50 diario	\$7.50
	Cobros BELCORP	Atención de 1,800 cobros	Promedio de servicios	1,800 servicios /360 días=5 cobros	



Línea de negocio	Productos/Servicios	Meta institucional anual	Indicador de análisis	Procedimiento para estimar el impacto	Impacto diario
Punto Express Ventas por Catálogo			cobrados a diario.	diarios*0.05 de comisión= \$0.25 diario	\$0.25
	Cobros ESENTIA	Atención de 1,800 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	1,800 servicios /360 días=5 cobros diarios*0.05 de comisión= \$0.25 diario	\$0.25
	Cobros STARLINE	Atención de 1,800 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	1,800 servicios /360 días=5 cobros diarios*0.05 de comisión= \$0.25 diario	\$0.25
Punto Express Educación	Cobros Universidad Tecnológica	Atención de 3,600 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	3,600 servicios /360 días=10 cobros diarios*0.05 de comisión= \$0.50 diario	\$0.50
	Cobros Universidad Pedagógica	Atención de 3,600 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	3,600 servicios /360 días=10 cobros diarios*0.05 de comisión= \$0.50 diario	\$0.50
	Cobros Universidad Matías	Atención de 3,600 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	3,600 servicios /360 días=10 cobros diarios*0.05 de comisión= \$0.50 diario	\$0.50
	Cobros Colegio CEFAS	Atención de 3,600 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	3,600 servicios /360 días=10 cobros diarios*0.05 de comisión= \$0.50 diario	\$0.50
Punto Express Funerarias	Cobros Capillas Memoriales	Atención de 1,800 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	1,800 servicios /360 días=5 cobros diarios*0.05 de comisión= \$0.25 diario	\$0.25
	Cobros La Auxiliadora	Atención de 1,800 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	1,800 servicios /360 días=5 cobros diarios*0.05 de comisión= \$0.25 diario	\$0.25
	Cobros La Resurrección	Atención de 1,800 cobros	Promedio de servicios	1,800 servicios /360 días=5 cobros	



Línea de negocio	Productos/Servicios	Meta institucional anual	Indicador de análisis	Procedimiento para estimar el impacto	Impacto diario
			cobrados a diario.	diarios*0.05 de comisión= \$0.25 diario	\$0.25
	Cobros Las Flores	Atención de 1,800 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	1,800 servicios /360 días=5 cobros diarios*0.05 de comisión= \$0.25 diario	\$0.25
	Cobros Las Colinas	Atención de 1,800 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	1,800 servicios /360 días=5 cobros diarios*0.05 de comisión= \$0.25 diario	\$0.25
	Cobros La Sagrada Familia	Atención de 1,800 cobros	Promedio de servicios cobrados a diario.	1,800 servicios /360 días=5 cobros diarios*0.05 de comisión= \$0.25 diario	\$0.25
Seguros	Seguro de vida familiar	Atención de 3,600 seguros	Promedio de seguros cobrados a diario.	3,600 servicios /360 días=10 cobros diarios*10 promedio de seguros diarios = \$100.00 diario	\$100.00
	Repatriación y remesas	Atención de 3,600 seguros	Promedio de seguros cobrados a diario.	3,600 servicios /360 días=10 cobros diarios*10 promedio de seguros diarios = \$100.00 diario	\$100.00
	Seguro de vida	Atención de 3,600 seguros	Promedio de seguros cobrados a diario.	3,600 servicios /360 días=10 cobros diarios*10 promedio de seguros diarios = \$100.00 diario	\$100.00
	Automotores	Atención de 3,600 seguros	Promedio de seguros cobrados a diario.	3,600 servicios /360 días=10 cobros diarios*10 promedio de seguros diarios = \$100.00 diario	\$100.00

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la entidad



Criterios de evaluación

El nivel de criticidad se asignó en razón del impacto cuantitativo y cualitativo estimado, combinado con un grado de apreciación personal. Se establecieron los niveles de criticidad descritos a continuación:

Se asignó el nivel **crítico**, a las líneas de negocio que pertenecen a la actividad económica principal de la asociación cooperativa (ahorro y crédito), las cuales ante eventos de interrupción inciden directamente en la continuidad del negocio.

Se asignó el nivel **semi-crítico**, a las líneas de negocio resultantes de contratos de servicios con terceras partes, en las que el nivel de demanda del servicio es recurrente y ante eventos de interrupción impactan indirectamente la continuidad del negocio.

Se asignó el nivel **no-crítico**, a las líneas de negocio resultantes de contratos de servicios con terceras partes, en las que el nivel de demanda del servicio no es recurrente y ante eventos de interrupción no impactan en la continuidad del negocio.

Resultados BIA

Conforme al BIA realizado, se determinaron dos líneas de negocio críticas, dos semi críticas y cinco no críticas.

3.3.5 Análisis de las Amenazas a la Continuidad del Negocio

Para obtener el grado de riesgos de las amenazas identificadas se consideró desarrollar el análisis mediante la matriz de probabilidad e impacto.



Identificación de amenazas

Para establecer la matriz de evaluación del riesgo, primero es necesario determinar las amenazas que afectan los recursos, activos y líneas de negocio críticas de la entidad. La tabla 7 expone la matriz de identificación de tales amenazas, las cuales para efectos de presentación han sido numeradas de la siguiente manera:

- (1) Sismos;
- (2) Incendios;
- (3) Inundaciones;
- (4) Ausencia de personal;
- (5) Asalto y terrorismo;
- (6) Interrupción de suministro eléctrico;
- (7) Caída del sistema (CORE);
- (8) Interrupción del servicio de internet;
- (9) Interrupción del servicio de transporte de valores;
- (10) Ataques cibernéticos;
- (11) Hurto, robo y vandalismo;
- (12) Fraudes internos y externo; y
- (13) Emergencias sanitarias, epidemias, pandemias.



Tabla 7

Matriz de identificación de amenazas

Recursos/ Activos/ Líneas de negocio críticas	Amenazas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Marca (ACODFIL de R.L.)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Colocación de fondos	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X
Captación de fondos				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Hardware (equipo de oficina: computadoras, impresos matriciales, pin pad, etc.)	X	X	X			X	X	X		X	X	X	
Capital humano	X	X	X	X	X						X	X	X
Software (sistemas de CORE)						X	X	X		X	X	X	
Instalaciones (oficinas de atención al cliente)	X	X	X			X					X	X	
Mobiliario y equipo de oficina	X	X	X								X		
Vehículos		X									X		

Fuente: Elaboración propia



Metodología de evaluación de riesgos

Para obtener los insumos de la matriz de riesgos se utilizó el método Delphi, el cual consiste en realizar la valoración de riesgos mediante la opinión de experto. La estimación del nivel de riesgos de las amenazas identificadas se obtuvo mediante la fórmula $\text{Riesgo} = \text{probabilidad} \times \text{impacto}$; donde

Riesgo es el valor de multiplicar la probabilidad por el impacto;

Probabilidad es la medida cuantitativa de la ocurrencia, que oscila entre 0 y 1 (en concordancia con la teoría básica de la probabilidad).

Impacto es la medida económica que afecta las operaciones, activos o personas ante la ocurrencia de las amenazas que se han identificado.

Criterios para la evaluación de riesgos

El grado de probabilidad de ocurrencia de los eventos se han establecido en función de la estimación de la frecuencia con la que estos pueden suceder, por lo que se establecieron cinco categorías que abarcan el rango de 0 a 1. Cabe mencionar que las experiencias de eventos de interrupción ocurridas en la asociación cooperativa se consideraron como elemento de juicio. Véase tabla 8.

La determinación del impacto se ha expresado en términos cuantitativos, estimados en razón del valor mínimo y el máximo de exposición según el análisis BIA, estableciendo cinco categorías sobre el grado de afectación que la ocurrencia de los eventos de interrupción generaría en las operaciones y los activos de la entidad. Los criterios establecidos se presentan en la tabla 9.



Tabla 8

Criterios para la asignación de la probabilidad

Grado	Categoría	Criterio
0.20	Improbable	El evento ocurre una vez en el año
0.40	Moderado	El evento se presenta 2 veces en el año
0.60	Ocasional	El evento puede darse 2 veces en el trimestre
0.80	Posible	El evento puede darse 2 o 4 veces en el mes
1.00	Constante	El evento ocurre a diario en las operaciones

Fuente: elaboración propia

Tabla 9

Criterios para la asignación del impacto

Grado	Categoría	Criterio
\$ 4,000.00	Insignificante	El impacto que se genera por la ocurrencia del evento afecta las operaciones y los activos hasta \$4,000.00
\$ 8,000.00	Menor	El impacto que se genera por la ocurrencia de evento afecta las operaciones y los activos hasta \$8,000.00
\$ 12,000.00	Critico	El impacto que se genera por la ocurrencia del evento afecta las operaciones y los activos hasta \$12,000.00
\$ 16,000.00	Mayor	El impacto que se genera por la ocurrencia del evento afecta las operaciones y los activos hasta \$16,000.00
\$ 20,000.00	Catastrófico	El impacto que se genera por la ocurrencia del evento afecta las operaciones y los activos hasta \$20,000.00

Fuente: Elaboración propia



P R O B A B I L I D A D	Constante	1.00	\$ 4,000.00	\$ 8,000.00	\$ 12,000.00	\$ 16,000.00	\$ 20,000.00
	Posible	0.80	\$ 3,200.00	\$ 6,400.00	\$ 9,600.00	\$ 12,800.00	\$ 16,000.00
	Ocasional	0.60	\$ 2,400.00	\$ 4,800.00	\$ 7,200.00	\$ 9,600.00	\$ 12,000.00
	Moderado	0.40	\$ 1,600.00	\$ 3,200.00	\$ 4,800.00	\$ 6,400.00	\$ 8,000.00
	Improbable	0.20	\$ 800.00	\$ 1,600.00	\$ 2,400.00	\$ 3,200.00	\$ 4,000.00
			\$ 4,000.00	\$ 8,000.00	\$ 12,000.00	\$ 16,000.00	\$ 20,000.00
			Insignificante	Menor	Crítico	Mayor	Catastrófico
			IMPACTO				

Figura 5 Modelo mapa de riesgos

Fuente: Elaboración propia

El modelo de mapa de riesgos utilizado (figura 5) es una matriz de doble entrada cinco por cinco donde se han evaluado las amenazas determinadas anteriormente asignando en el eje vertical el grado probabilidad de ocurrencia que oscila de 0 a 1 y en el eje horizontal el impacto que estas tendrán en las operaciones y activos de la asociación cooperativa.

El producto resultante de la operación descrita anteriormente constituye la cuantificación del impacto esperado sobre la amenaza evaluada. Con el fin de gestionar adecuadamente los riesgos se establecieron criterios de aceptación para los resultados obtenidos; estos fueron clasificados conforme a la tabla 10.



Tabla 10

Criterios de aceptación del riesgo

Grado de aceptación	Escala	Criterio
Aceptado	US\$800.00 a US\$3,200.00	El grado de riesgo que se obtiene es bajo, las pérdidas que se pueden generar son de hasta US\$3,200.00 y es aceptado por la administración se puede seguir funcionando las operaciones vitales se afectan mínimamente.
Tolerable	US\$4,000.00 a US\$7,200.00	El nivel de riesgo es tolerable por la administración y se tienen pérdidas de hasta US\$7,200.00 algunos activos pueden verse dañados pero no son importantes, así como algunos procesos que no afectan directamente la continuidad del negocio.
Grave	US\$8,000.00 a US\$9,600.00	El riesgo impacta hasta con pérdidas de US\$9,600.00 activos vitales son comprometidos y no se pueden llevar a cabo procesos tales como la captación de ahorros o la colocación de préstamos, algunas instalaciones se pueden ver afectadas y no estar disponibles para el público, así como se presenta ausencia de personal.
Inaceptable	US\$12,000.00 a US\$20,000.00	La continuidad del negocio se ve afectada completamente no se pueden llevar a cabo la captación de ahorros, no hay colocación de préstamos, las instalaciones no están disponibles para el público, hay ausencia de personal clave, el equipo informático y los sistemas están caídos, no hay servicios energía eléctrica, existe pérdida del valor de la marca y las pérdidas pueden ser de US\$20,000.00 o mayor.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se puede observar el proceso de evaluación realizado atendiendo los criterios previamente descritos.



Tabla 11

Matriz de evaluación del riesgo

No	Amenaza	Escenarios afectación	Probabilidad	Categoría	Impacto	Categoría	Riesgo	Grado de aceptabilidad del riesgo
1	Sismos	1. Deterioro de la marca. 2. Suspensión temporal de servicios presenciales prestados a los asociados 3. Daños en los activos físicos e intangibles. 4. Afectación a la integridad del personal y asociados.	0.8	Posible	\$ 12,000.00	Crítico	\$ 9,600.00	Grave
2	Incendios	1. Deterioro de la marca. 2. Suspensión temporal de servicios presenciales prestados a los asociados. 3. Daños en los activos físicos e intangibles. 4. Afectación a la integridad del personal y asociados.	0.4	Moderado	\$ 8,000.00	Menor	\$ 3,200.00	Aceptado
3	Inundaciones y deslaves	1. Deterioro de la marca. 2. Suspensión temporal de servicios presenciales prestados a los asociados. 3. Daños en los activos físicos e intangibles. 4. Afectación a la integridad del personal y asociados.	0.6	Ocasional	\$ 8,000.00	Menor	\$ 4,800.00	Tolerable



No	Amenaza	Escenarios afectación	Probabilidad	Categoría	Impacto	Categoría	Riesgo	Grado de aceptabilidad del riesgo
4	Ausencia de personal	1. Deterioro de la marca. 2. Suspensión temporal de servicios presenciales prestados a los asociados. 3. Huelga de personal 4. Defunción de personal clave	0.4	Moderado	\$ 4,000.00	Insignificante	\$ 1,600.00	Aceptado
5	Asaltos y terrorismo	1. Deterioro de la marca. 2. Suspensión temporal de servicios presenciales prestados a los asociados. 3. Danos a la integridad del personal y de los asociados. 4. Afectación en el flujo de caja diario.	0.2	Improbable	\$ 12,000.00	Crítico	\$ 2,400.00	Aceptado
6	Interrupción del suministro eléctrico	1. Deterioro de la marca 2. Inhabilitación de la infraestructura tecnológica. 3. Suspensión temporal de servicios presenciales prestados a los asociados.	0.6	Ocasional	\$ 12,000.00	Crítico	\$ 7,200.00	Tolerable



No	Amenaza	Escenarios afectación	Probabilidad	Categoría	Impacto	Categoría	Riesgo	Grado de aceptabilidad del riesgo
7	Caída de sistemas	1. Deterioro de la marca 2. Suspensión temporal de servicios presenciales de forma parcial o total.	0.8	Posible	\$ 16,000.00	Mayor	\$ 12,800.00	Inaceptable
8	Interrupción del servicio de internet	1. Deterioro de la marca 2. Suspensión temporal de servicios presenciales de forma parcial o total.	0.8	Posible	\$ 16,000.00	Mayor	\$ 12,800.00	Inaceptable
9	Interrupción en el servicio de transporte de valores	1. Deterioro de la marca 2. Desabastecimiento de efectivo para efectuar transacciones de retiro de efectivo por parte de los asociados.	0.4	Moderado	\$ 16,000.00	Mayor	\$ 6,400.00	Tolerable
10	Ataques cibernéticos	1. Deterioro de la marca 2. Pérdida de información 3. Danos en el software 4. Duplicación de información en el sistema	0.2	Improbable	\$ 12,000.00	Crítico	\$ 2,400.00	Aceptado



No	Amenaza	Escenarios afectación	Probabilidad	Categoría	Impacto	Categoría	Riesgo	Grado de aceptabilidad del riesgo
11	Hurto, robo y vandalismo	1. Deterioro de la marca 2. Afectación en el flujo de caja diario 3. Pérdidas o daños a los activos físicos 4. Afectación a la integridad del personal y asociados 5. Robo de información privilegiada	0.4	Moderado	\$ 8,000.00	Menor	\$ 3,200.00	Aceptado
12	Fraude interno y externo	1. Deterioro de la marca 2. Afectación en el flujo de caja diario 3. Apropiación indebida de información privilegiada 4. Malversación de fondos 5. Lavado de activos	0.6	Ocasional	\$ 12,000.00	Crítico	\$ 7,200.00	Tolerable
13	Emergencias sanitarias (epidemias o pandemias)	1. Deterioro de marca 2. Afectación a la integridad del personal y asociados 3. Suspensión temporal de servicios presenciales.	0.6	Ocasional	\$ 8,000.00	Menor	\$ 4,800.00	Tolerable

Fuente: Elaboración propia



P R O B A B I L I D A D	Constante	1.00						
	Posible	0.80			1	2		
	Ocasional	0.60		2	2			
	Moderdo	0.40	1	2		1		
	Improbable	0.20			2			
			4000.00	8000.00	12000.00	16000.00	20000.00	
			Insignificante	Menor	Crítico	Mayor	Catastrófico	
			IMPACTO					

Figura 6 Mapa de riesgos ACODFIL

Fuente: Elaboración propia

Resultados del análisis de amenazas

Tal como se puede apreciar en la figura 6, de la valoración realizada se identificaron cinco amenazas aceptables, una grave, cinco tolerables y dos inaceptables.

Luego de haber evaluado el nivel de riesgo, se procedió a la elaboración de las fichas de las amenazas, las cuales han sido complementadas con la estrategia de continuidad y los procedimientos de emergencia y recuperación. Las fichas están expuestas en el apartado 3.3.7 del presente documento.



3.3.6 Estrategias de Continuidad del Negocio

Tabla 12

Estrategias de Continuidad del Negocio ACODFIL

Estrategia	Descripción
Trabajo remoto o teletrabajo	Consiste en trabajar desde ubicaciones exteriores a la asociación cooperativa mediante conexión remota.
Brindar el servicio en otra localización	dado que la asociación cooperativa cuenta con once instalaciones, en caso de que en una de ellas ocurriese un evento de interrupción que dañe los activos físicos de la institución, se puede optar por invitar a los asociados a acercarse a la próxima agencia más cercana para brindarle el servicio.
Incentivar el uso de las plataformas virtuales, app y cajeros automáticos	Con esta estrategia se busca brindar el servicio motivando al asociado a que realice diversas transacciones desde el lugar y en el horario de su preferencia. Esta estrategia es apropiada cuando se requiere reducir la cantidad de asociados que demandan servicios asistidos en las instalaciones. También la estrategia es idónea cuando en las instalaciones no se puedan brindar los servicios asistidos por eventos de interrupción atribuibles a fallos o caídas de sistema ya que el servicio de cajeros automáticos funciona de manera independiente a los sistemas de la asociación cooperativa.
Ejecución de procesos manuales	La implementación de la estrategia es eficaz en caso de ocurrencia de una interrupción atribuible a fallos o caídas de sistema, en los que el modulo del sistema es accesible y permita concluir el proceso a través de la digitación posterior. Para la implementación de esta estrategia, es necesario el diseño de formularios de contingencia para respaldar las operaciones de los servicios brindados sin la utilización del sistema.
Inversión en planta eléctrica	Esta estrategia mitiga el impacto de manera temporal en el caso de que no le sea proporcionado el servicio de energía eléctrica a la asociación cooperativa y posibilita ofrecer los servicios de manera ininterrumpida.
Asegurar los bienes institucionales y contratación de pólizas de fidelidad	La estrategia mitiga el impacto que ocasionaría el robo o daño a los bienes de la asociación cooperativa, ocasionado por prácticas desleales de parte de los empleados así como de eventos externos y/o fortuitos.
Inversión en sistemas de alarma en las instalaciones	La estrategia permite que ante desastres naturales y eventos de carácter inesperados (asaltos, terrorismo, vandalismo, otros) se pueda activar los protocolos de emergencia y dar aviso de manera oportuna y eficaz.
Establecimiento de un plan de sucesión de funciones	La estrategia permite que los servicios que brinda la asociación cooperativa no se vean afectados a causa de ausencia de personal ya que en el plan se designaría personal para suplir las funciones de cargos indispensables para la continuidad del negocio.

Fuente: elaboración propia



Las estrategias son los métodos operativos alternativos a utilizar ante la presencia de un incidente de interrupción. Para cada evento de riesgo, se seleccionará una estrategia la cual deberá garantizar la restauración de los servicios críticos, en los tiempos determinados en el análisis del impacto del negocio (BIA).

3.3.7 Procedimientos de emergencia y recuperación ante eventos de interrupción

Tales procedimientos fueron divididos en cuatro categorías:

Prevención: comprenden acciones orientadas a minimizar la probabilidad de ocurrencia de las diferentes amenazas identificadas en la asociación cooperativa.

Alerta: en la etapa de alerta los procedimientos están enfocados hacia la notificación del desastre y la activación del plan.

Transición: los procedimientos se enfocan en la concentración de equipos y en la ejecución de contramedidas para mitigar el evento disruptivo.

Recuperación: seguidamente se plantean los procedimientos de restauración ante el incidente.

Los procedimientos sugeridos para las amenazas identificadas son detallados en las fichas siguientes.



Tabla 13

Ficha de amenaza: Sismos

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Nombre de la amenaza:	Sismos	Probabilidad:	0.8
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$12,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$9,600.00	Tipo de evento:	Externo
Grado de aceptabilidad:	Grave	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Inversión en sistemas de alarma en las instalaciones		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
CSSO	Comité de Seguridad y Salud Ocupacional		
UR	Unidad de Riesgo Integral		
GG	Gerencia General		
BPA	Brigada Primeros Auxilios		
Procedimientos de Prevención			
<i>N</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Responsables</i>	
1	Identificación de zonas de riesgo y zonas seguras dentro y fuera de las instalaciones	CSSO y UR	
2	Establecimiento de rutas de evacuación y señalización de puntos de encuentro	CSSO y UR	
3	Inspección de las condiciones de las instalaciones, procurando que sean apropiadas para realizar las evacuaciones	CSSO y UR	
4	Designación de responsables de evacuación del personal y asociados, por cada unidad o área organizativa	CSSO	
5	Conformar una brigada de primeros auxilios	CSSO	
6	Capacitar a la brigada sobre primeros auxilios	CSSO	
7	Equipar las instalaciones con insumos y equipo de primeros auxilios	GG, CSSO	
8	Instalación y mantenimiento de alarmas de emergencia	GG, CSSO	
9	Realización de simulacros	CSSO y UR	
Procedimientos de alerta			
1	Activación de la alarma de emergencia (notificación de puesta en marcha del plan)	CSSO	
2	Realizar evacuación del personal y asociados	CSSO	
Procedimientos de transición			
1	Verificación completa de la evacuación	UR	
2	Evaluación interna sobre daños en los activos físicos, personal y asociados	UR, CSSO, GG	
3	Activación de brigada de primeros auxilios	BPA	
4	Notificación de emergencia a instituciones especializadas si fuere el caso (hospitales, PNC, otros)	BPA	
5	Dar aviso a la aseguradora	GG	
Procedimientos de recuperación			



1	Comunicación de pérdidas y daños (si las hubiere)	UR, GG
2	Reorganizar las áreas de trabajo (de ser necesario)	GG
3	Evaluar la implementación de una estrategia de recuperación (de ser necesario)	UR, CSSO, GG
4	Reingreso a las instalaciones	UR, CSSO, GG
5	Restablecimiento de la prestación de servicios a los asociados	GG
6	Evaluación de la implementación del plan y elaboración de informe	UR, CSSO, GG

Fuente: Elaboración propia



Tabla 14

Ficha de amenaza: Incendios

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Descripción de la amenaza			
Nombre de la amenaza:	Incendios	Probabilidad:	0.4
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$8,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$3,200.00	Tipo de evento:	Interno
Grado de aceptabilidad:	Aceptado	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Inversión en sistemas de alarma en las instalaciones		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
CSSO	Comité de Seguridad y Salud Ocupacional		
UR	Unidad de Riesgo Integral		
GG	Gerencia General		
BPA	Brigada Primeros Auxilios		
BEI	Brigada Extinción de Incendios		
Procedimientos de Prevención			
<i>N</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Responsables</i>	
1	Identificación de los activos físicos vulnerables a generación y/o propagación de incendios	CSSO y UR	
2	Establecimiento de medidas preventivas contra incendios (no fumar dentro de la entidad, otras)	CSSO	
3	Establecimiento de rutas de evacuación y señalización de puntos de encuentro	CSSO y UR	
4	Inspección de las condiciones de las instalaciones, procurando que sean apropiadas para realizar las evacuaciones	CSSO y UR	
5	Designación de responsables de evacuación del personal y asociados, por cada unidad o área organizativa	CSSO	
6	Conformar una brigada de primeros auxilios	CSSO	
7	Conformar una brigada de extinción de incendios	CSSO	
8	Capacitar a las brigadas sobre primeros auxilios y medidas de extinción de incendios, respectivamente	CSSO	
9	Equipar las instalaciones con insumos, equipo de primeros auxilios y extintores de fuego	GG, CSSO	
10	Instalación y mantenimiento de sistema de detección y alarma contra incendios	GG, CSSO	
11	Realización de simulacros	CSSO y UR	
Procedimientos de alerta			
1	Activación de la alarma contra incendios (notificación de puesta en marcha del plan)	Sistema	
2	Realizar evacuación del personal y asociados	CSSO	



Procedimientos de transición		
1	Verificación completa de la evacuación	UR
2	Activación de brigada de extinción de incendios	BEI
3	Activación de brigada de primeros auxilios	BPA
4	Notificación de emergencia a instituciones especializadas si fuere el caso (hospitales, bomberos, otros)	BPA, BEI
5	Evaluación interna sobre daños en los activos físicos, personal y asociados	UR, CSSO, GG
6	Dar aviso a la aseguradora	GG
Procedimientos de recuperación		
1	Comunicación de pérdidas y daños (si las hubiere)	UR, GG
2	Reorganizar las áreas de trabajo (de ser necesario)	GG
3	Evaluar la implementación de una estrategia de recuperación (de ser necesario)	UR, CSSO, GG
4	Reingreso a las instalaciones	UR, CSSO, GG
5	Restablecimiento de la prestación de servicios a los asociados	GG
6	Evaluación de la implementación del plan y elaboración de informe	UR, CSSO, GG

Fuente: Elaboración propia



Tabla 15

Ficha de amenaza: Inundaciones

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Descripción de la amenaza			
Nombre de la amenaza:	Inundaciones y deslaves	Probabilidad:	0.6
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$8,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$4,800.00	Tipo de evento:	Externo
Grado de aceptabilidad:	Tolerable	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Invitar al asociado a visitar la agencia más cercana disponible		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
CSSO	Comité de Seguridad y Salud Ocupacional		
UR	Unidad de Riesgo Integral		
GG	Gerencia General		
BPA	Brigada Primeros Auxilios		
Procedimientos de Prevención			
N	Procedimiento	Responsables	
1	Identificación de los activos físicos vulnerables a inundaciones o deslaves	CSSO y UR	
2	Establecimiento de medidas preventivas contra inundaciones o deslaves (mantener el equipo informático y documentación en superficies altas, entre otros)	UR, GG	
3	Programar limpieza y mantenimiento de techos, canaletas, tragantes y tuberías de agua	GG	
4	Identificación de zonas altas y seguras dentro de las instalaciones	CSSO y UR	
5	Conformar una brigada de primeros auxilios	CSSO	
6	Capacitar a las brigada sobre primeros auxilios	CSSO	
7	Equipar las instalaciones con insumos y equipo de primeros auxilios	GG, CSSO	
8	Establecimiento de una política de suspensión temporal de labores basada en la alta probabilidad de ocurrencia del evento, comunicada por las instituciones oficiales pertinentes (MARN, Protección civil)	GG, CSSO, UR	
9	Instalación y mantenimiento de alarmas de emergencia	GG, CSSO	
10	Establecimiento de rutas de evacuación	CSSO y UR	
11	Realización de simulacros	CSSO y UR	
Procedimientos de alerta			
1	Monitoreo y control sobre condiciones climatológicas que generen inundaciones o deslaves	UR, CSSO	
2	Implementación de la política de suspensión temporal de labores	GG, UR	
3	Interrumpir el servicio de energía eléctrica dentro de las instalaciones de forma manual	GG, UR	



4	Realizar evacuación del personal y asociados	CSSO
Procedimientos de transición		
1	Verificación completa de la evacuación	UR
2	Activación de brigada de primeros auxilios (si fuere necesario)	BPA
3	Notificación de emergencia a instituciones especializadas si fuere el caso (hospitales, Cruz Roja, otros)	BPA
Procedimientos de recuperación		
1	Evaluación interna sobre daños en los activos físicos, personal y asociados (posterior al evento)	UR, CSSO, GG
2	Dar aviso a la aseguradora (posterior al evento)	GG
3	Comunicación de pérdidas y daños (si las hubiere)	UR, GG
4	Reorganizar las áreas de trabajo (de ser necesario)	GG
5	Evaluar la implementación de una estrategia de recuperación (de ser necesario)	UR, CSSO, GG
6	Restablecimiento de la prestación de servicios a los asociados	GG
7	Evaluación de la implementación del plan y elaboración de informe	UR, CSSO, GG

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 16

Ficha de amenaza: Ausencia de personal

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Descripción de la amenaza			
Nombre de la amenaza:	Ausencia del personal	Probabilidad:	0.4
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$4,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$1,600.00	Tipo de evento:	Interno
Grado de aceptabilidad:	Aceptado	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Establecimiento de un plan de sucesión temporal o definitivo de funciones		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
RRHH	Departamento de Recursos Humanos		
JU	Jefaturas de unidades organizativas		
GG	Gerencia General		
UR	Unidad de Riesgo Integral		
Procedimientos de Prevención			
<i>N</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Responsables</i>	
1	Establecimiento de un plan de sucesión de funciones	GG, RRHH	
2	Establecimiento de un programa de incentivos económicos, no económicos y de compensaciones	GG, RRHH	
Procedimientos de alerta			
1	Notificación de la ausencia del personal	JU	
2	Indagar sobre la causal de la ausencia del personal	JU, RRHH	
Procedimientos de transición			
1	Implementación del plan de sucesión de funciones	GG, RRHH	
Procedimientos de recuperación			
1	Restablecimiento de la prestación de servicios a los asociados	JU	
2	Reorganizar las funciones del personal (de ser necesario)	RRHH	
3	Evaluación de la implementación del plan y elaboración de informe	GG, RRHH, UR	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 17

Ficha de amenaza: Asaltos y terrorismo

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Descripción de la amenaza			
Nombre de la amenaza:	Asaltos y terrorismo	Probabilidad:	0.2
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$12,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$2,400.00	Tipo de evento:	Externo
Grado de aceptabilidad:	Aceptado	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Inversión en sistema de alarma		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
UR	Unidad de Riesgo Integral		
DSV	Departamento de Seguridad y Vigilancia		
GG	Gerencia General		
BPA	Brigada Primeros Auxilios		
CSSO	Comité de Seguridad y Salud Ocupacional		
Procedimientos de Prevención			
N	Procedimiento	Responsables	
1	Establecimiento de sistema de seguridad y video vigilancia	GG, GR	
2	Restringir el ingreso de armas de cualquier tipo	DSV	
3	Restringir el uso de teléfonos a los asociados dentro de las instalaciones	DSV	
4	Establecimiento de un control de visitantes en las oficinas administrativas	DSV	
5	Instalar un sistema de alarma con notificación a instituciones pertinentes (PNC, terceros, otros)	GG, GR	
6	Establecimiento de lineamientos y prioridades ante eventos de este tipo; comunicarlas al personal	GG, DSV, GR	
7	Realización de simulacros	GG, GR, DSV	
Procedimientos de alerta			
1	Activar el sistema de alarma	GG, DSV, GR	
Procedimientos de transición			
1	Poner en práctica los lineamientos y prioridades ante eventos de este tipo	Todos	
Procedimientos de recuperación			
1	Brindar asistencia y/o primeros auxilios a personas afectadas	BPA	
2	Evaluación interna sobre daños en los activos físicos, personal y asociados (posterior al evento)	GG, UR, CSSO	
3	Restablecimiento de los servicios brindados a los asociados	GG	
4	Elaboración de informe sobre el evento	GG, UR, CSSO	
5	Emitir un comunicado sobre el evento y las implicaciones inherentes	GG	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 18

Ficha de amenaza: Interrupción del suministro eléctrico

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Descripción de la amenaza			
Nombre de la amenaza:	Interrupción del suministro eléctrico	Probabilidad:	0.6
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$12,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$7,200.00	Tipo de evento:	Externo
Grado de aceptabilidad:	Tolerable	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Inversión en planta eléctrica		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
UR	Unidad de Riesgo Integral		
DSG	Departamento de Servicios Generales		
GG	Gerencia General		
GTI	Gerencia de Tecnología e Informática		
Procedimientos de Prevención			
N	Procedimiento	Responsables	
1	Elaboración de estudio técnico sobre el consumo de energía eléctrica necesario para operar	GG, GR	
2	Instalación y mantenimiento de planta eléctrica	GG, DSG	
3	Instalación y mantenimiento de UPS para los equipos informáticos	GG, GTI	
4	Verificar la seguridad de las conexiones eléctricas	DSG, GTI	
Procedimientos de alerta			
1	Activación automática de la planta eléctrica	-	
Procedimientos de transición			
1	Desconectar equipos informáticos innecesarios para optimizar el uso de la energía eléctrica	GTI, GR	
2	Implementación de procedimientos manuales	Todos	
3	Comunicarse con el proveedor del servicio	GG	
Procedimientos de recuperación			
1	Evaluación interna sobre daños en infraestructura tecnológica	GTI	
2	Restablecimiento de los servicios brindados a los asociados	GG	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 19

Ficha de amenaza: Caída del sistema

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Descripción de la amenaza			
Nombre de la amenaza:	Caída del Sistema Core	Probabilidad:	0.8
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$16,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$12,800.00	Tipo de evento:	Interno
Grado de aceptabilidad:	Inaceptable	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Ejecución de procesos manuales		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
UR	Unidad de Riesgo Integral		
JU	Jefaturas de unidades organizativas		
GG	Gerencia General		
GTI	Gerencia de Tecnología e Informática		
Procedimientos de Prevención			
<i>N</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Responsables</i>	
1	Contar con sitios de respaldo alternos (servidores)	GG, GTI	
2	Hacer prueba de funcionalidad del servidor alternativo	GTI	
3	Establecimiento de lineamientos para la ejecución de los procedimientos de forma manual	GG, JU	
4	Brindar capacitación sobre la ejecución de procedimientos manuales	JU	
Procedimientos de alerta			
1	Identificación de fallas o errores en el sistema	Todos	
2	Notificación de las fallas presentadas en el sistema a FEDECACES	GTI	
3	Notificación de implementación de procedimientos manuales	GG	
Procedimientos de transición			
1	Implementación de procedimientos manuales	Todos	
Procedimientos de recuperación			
1	Restablecimiento del servidor	-	
2	Ingreso al sistema de las transacciones realizadas manualmente	Todos	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 20

Ficha de amenaza: Interrupción del servicio de Internet

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Descripción de la amenaza			
Nombre de la amenaza:	Interrupción del servicio de internet	Probabilidad:	0.8
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$16,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$12,800.00	Tipo de evento:	Externo
Grado de aceptabilidad:	Inaceptable	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Incentivar el uso de las plataformas virtuales, app y cajeros automáticos		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
UR	Unidad de Riesgo Integral		
PRO	Proveedores del servicio de Internet		
GG	Gerencia General		
GTI	Gerencia de Tecnología e Informática		
CA	Cajeros		
AC	Atención al cliente		
Procedimientos de Prevención			
<i>N</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Responsables</i>	
1	Contratación de servicios de internet con dos o más proveedores	GG	
2	Monitoreo frecuente de conexiones y cableado	PRO, GTI	
Procedimientos de alerta			
1	Notificación al proveedor sobre fallas o problemas de conexión	GTI	
2	Notificación de la suspensión temporal del servicio de internet a los empleados (si aplica)	GG	
Procedimientos de transición			
1	Implementación de la estrategia de continuidad seleccionada	CA, AC	
Procedimientos de recuperación			
1	Restablecimiento de los servicios a los asociados	GG	
2	Elaboración de informe sobre el evento	GTI, UR	

Fuente: elaboración propia



Tabla 21

Ficha de amenaza: Interrupción del transporte de valores

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Descripción de la amenaza			
Nombre de la amenaza:	Interrupción del transporte de valores	Probabilidad:	0.4
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$16,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$6,400.00	Tipo de evento:	Externo
Grado de aceptabilidad:	Tolerable	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Invitar al asociado a hacer uso del cajero automático para efectuar retiros de efectivo y otras transacciones.		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
UR	Unidad de Riesgo Integral		
GG	Gerencia General		
DTO	Departamento de Tesorería y Operaciones		
Procedimientos de Prevención			
<i>N</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Responsables</i>	
1	Mantener una cuenta de ahorro en otra institución financiera con fondos suficientes para obtener liquidez temporalmente	GG	
2	Coordinar con anticipación previa y oportuna el transporte de valores con el proveedor	GG, DTO	
Procedimientos de alerta			
1	Notificación a GG sobre la insuficiencia de efectivo para operar	DTO	
Procedimientos de transición			
1	Designación de un encargado para retirar efectivo de la cuenta de ahorro destinada para ello	GG	
2	Retiro de efectivo de la cuenta de ahorro	GG	
Procedimientos de recuperación			
1	Restablecimiento de los servicios a los asociados	GG	
2	Indagar sobre la causa de la falta de liquidez ocurrida	DTO, UR	
3	Elaboración de informe sobre el evento	DTO, UR	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 22

Ficha de amenaza: Ataques cibernéticos

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Descripción de la amenaza			
Nombre de la amenaza:	Ataques cibernéticos	Probabilidad:	0.2
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$12,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$2,400.00	Tipo de evento:	Externo
Grado de aceptabilidad:	Aceptado	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Incentivar el uso de las plataformas virtuales, app y cajeros automáticos		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
UR	Unidad de Riesgo Integral		
JU	Jefaturas de unidades organizativas		
GG	Gerencia General		
GTI	Gerencia de Tecnología e Informática		
Procedimientos de Prevención			
N	Procedimiento	Responsables	
1	Mantenimiento y actualización de antivirus	GTI	
2	Mantenimiento y actualización de firewalls	GTI	
3	Contar con software para sincronizar transacciones	GG, GTI	
4	Contar con sitios de respaldo alternos para minimizar el riesgo de pérdida de información al tener un ciberataque	GG, GTI	
5	Autenticar a las personas que se conectan a la red.	GTI	
6	Restringir el acceso a páginas web de ocio o innecesarias para operar	GTI	
7	Asegurarse que las páginas web no restringidas posean certificado de seguridad SSL	GTI	
8	Cifrar la comunicación entre servidor y terminales remotas con VPN (en el caso de realizar trabajo remoto)	GTI	
9	Trabajar con correos electrónicos oficiales de la organización y no personales	Todos	
10	Capacitación constante a la GTI sobre prevención de ciberataques	GG, RRHH	
11	Capacitar a todos los empleados sobre cultura de ciberseguridad	GTI	
Procedimientos de alerta			
1	Notificar a GTI fallos en el sistema, visualización de pantallas sospechosas en el monitor, así como el recibimiento de correos electrónicos inusuales, que presentan dominio con errores ortográficos, sin remitente y/o con enlaces o archivos sospechosos (fuera del contexto de información del correo), con enlaces para recibir premios o solicitud de visualizar una imagen comprometedor de otra persona.	Todos	
2	Evaluar la existencia de un ciberataque	GTI	



3	Notificar la existencia de un ciberataque	GTI
Procedimientos de transición		
1	Suspender operaciones temporalmente mientras se solventa el ciberataque e implementar estrategia del uso de medios alternativos para acceder al servicio.	JU
2	Comunicar la suspensión temporal de servicios a asociados (si fuere oportuno y prudente)	GG
Procedimientos de recuperación		
1	Evaluar el impacto y la pérdida de información en los sistemas (si la hubiere)	GTI, JU, UR
2	Comunicar el restablecimiento de los servicios a los asociados (si aplicara)	GG
3	Elaboración de informe sobre el evento	GTI, UR

Fuente: Elaboración propia



Tabla 23

Ficha de amenaza: Hurto, robo y vandalismo

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Descripción de la amenaza			
Nombre de la amenaza:	Hurto, robo y vandalismo	Probabilidad:	0.4
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$8,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$3,200.00	Tipo de evento:	Externo/ Interno
Grado de aceptabilidad:	Aceptado	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Asegurar los bienes institucionales		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
UR	Unidad de Riesgo Integral		
JU	Jefaturas de unidades organizativas		
GG	Gerencia General		
DTO	Departamento de Tesorería y Operaciones		
DSV	Departamento de seguridad y vigilancia		
Procedimientos de Prevención			
N	Procedimiento	Responsables	
1	Establecimiento de sistema de seguridad y video vigilancia	GG, DVS	
2	Restringir el ingreso de armas de cualquier tipo	DSV	
3	Limitar el uso de teléfonos personales a los empleados dentro de las instalaciones	DSV	
4	Establecimiento de un control de activos asignados a empleados	DSV	
6	Establecimiento de lineamientos y prioridades ante eventos de este tipo; comunicarlas al personal	GG, DSV, UR	
7	Bóvedas de seguridad	DSV	
8	Control de efectivo (arqueos sorpresivos, conciliaciones, otros)	GG, DTO	
9	Realizar periódicamente toma de inventario del activo físico de la entidad	GG, JU, UR	
10	Descentralizar los fondos de la institución (creación de cuentas en diferentes bancos)	DTO	
11	Actualización periódica de códigos de seguridad, control de acceso a información privilegiada	GG, DTO, UR	
Procedimientos de alerta			
1	Notificar a GG los faltantes en caja, inventarios, robo de bienes institucionales asignados a personal e información privilegiada o sensible.	JU	
2	Notificar al DSV la ocurrencia de actividades sospechosas por parte de personal o terceros	Todos	
Procedimientos de transición			
1	Determinar las causas de los faltantes y determinar responsabilidades (si fuere el caso)	DSV, GG, DTO, UR	
2	Levantar acta sobre el incidente	GG, DTO	



3	Notificar a la aseguradora	GG
Procedimientos de recuperación		
1	Realizar las gestiones de cobro del seguro	GG
2	Gestionar el reintegro del costo del bien (si aplicara)	GG

Fuente: Elaboración propia



Tabla 24

Ficha de amenaza: Fraudes

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Descripción de la amenaza			
Nombre de la amenaza:	Fraude	Probabilidad:	0.6
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$12,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$7,200.00	Tipo de evento:	Externo/ Interno
Grado de aceptabilidad:	Tolerable	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Contratación de pólizas de fidelidad		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
UR	Unidad de Riesgo Integral		
RRHH	Departamento de Recursos Humanos		
GG	Gerencia General		
DTO	Departamento de Tesorería y Operaciones		
GSF	Gerencia de Servicios Financieros		
AI	Auditoría Interna		
AE	Auditoría Externa		
Procedimientos de Prevención			
<i>N</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Responsables</i>	
1	Revisión periódica de antecedentes del personal	RRHH	
2	Establecer un código de ética institucional	GG, RRHH	
3	Establecer un canal de denuncias	GG, UR	
4	Segregación de funciones contables y financieras	GG	
6	Realización de auditorías internas	AI	
7	Contratación de auditorías externas	AE	
8	Gestionar la prevención de fraudes a través del establecimiento de políticas, normas de control interno institucional y programas de capacitación	GG, AI	
9	Validar a través de terceros la información brindada por los asociados antes de otorgarles un préstamo	GSF	
10	Verificar la legalidad de los documentos que respaldan las operaciones financieras de la entidad	DTO	
Procedimientos de alerta			
1	Comunicar de manera formal e inmediata las actividades sospechosas	Todos	
2	Dar seguimiento a denuncias y llamados de alerta	UR, GG	
3	Notificar a la aseguradora (por póliza de fidelidad contratada)	GG	
Procedimientos de transición			
1	Notificar los indicios de fraude a las instituciones pertinentes	GG	
2	Notificar suspensión de labores para el/los empleados implicados	RRHH, GG	
Procedimientos de recuperación			
1	Iniciar proceso judicial para exigir el reintegro por la afectación económica ocasionada (si aplicara)	GG	



2	Gestionar el cobro del seguro (si aplicara)	GG
3	Comunicar el incidente a los asociados y afirmar el compromiso de darle seguimiento al caso	GG

Fuente: Elaboración propia



Tabla 25

Ficha de amenaza: Emergencias sanitarias, epidemias y pandemias

FICHA DE GESTIÓN DE AMENAZA			
Descripción de la amenaza			
Nombre de la amenaza:	Emergencias sanitarias, epidemias y pandemias	Probabilidad:	0.6
Tipo de Riesgo:	Operacional	Impacto monetario:	\$8,000.00
Cuantificación del riesgo:	\$4,800.00	Tipo de evento:	Externo/ Interno
Grado de aceptabilidad:	Tolerable	Fecha de identificación:	01/01/2021
Estrategia seleccionada:	Trabajo remoto o teletrabajo		
Seguimiento al plan			
Responsable:	Unidad de Riesgo Integral	Fecha de seguimiento:	-
Supervisores:	Gerencia General y Comité de Riesgos	Versión del documento:	1
Glosario de Interventores			
RRHH	Departamento de Recursos Humanos		
JU	Jefaturas de unidades organizativas		
GG	Gerencia General		
UR	Unidad de Riesgos		
GSF	Gerencia de Servicios Financieros		
Procedimientos de Prevención			
<i>N</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Responsables</i>	
1	Establecimiento de plan de medidas sanitarias	RRHH, UR	
2	Restringir el acceso a niños, embarazadas y personas de tercera edad	GG, RRHH	
3	Establecer un plan de sucesión de funciones	GG, RRHH	
4	Crear un programa de atención médica gratuita para el personal	GG, RRHH	
5	Elaborar un plan de reestructuración de créditos para asociados	GG, GSF	
Procedimientos de alerta			
1	Notificación de la emergencia sanitaria y activación del plan de medidas sanitarias	GG, RRHH, UR	
2	Comunicación de ausencia de personal	JU	
3	Indagar sobre la causal de la ausencia del personal	JU, RRHH	
Procedimientos de transición			
1	Implementación del plan de medidas sanitarias	Todos	
2	Implementación del plan de reestructuración de créditos	GG, GSF	
3	Implementación del plan de sucesión de funciones	RRHH, GG	
Procedimientos de recuperación			
1	Reorganizar las funciones del personal (de ser necesario)	RRHH	
2	Notificación de cambios de funciones de personal (si los hubiere)	RRHH	
3	Evaluación de la implementación de los planes y mejoras a los mismos	GG, RRHH, UR	

Fuente: Elaboración propia



3.3.8 Plan de Comunicación

El plan de comunicación es de gran importancia, debiendo establecer oportunamente los canales de comunicación, lo que conllevará al éxito o fracaso a la hora de llevar a cabo los procedimientos que se requieran frente a la situación de interrupción que afecten la continuidad del negocio.

Mecanismos de comunicación.

La comunicación sobre la continuidad de negocio dentro de la asociación cooperativa es realizada a través del encargado del comité de riesgos con las herramientas digitales de comunicación que se basan a través de correo electrónico, boletines electrónicos, intranet o videoconferencias que permite a los empleados conocer el tipo de información sobre los protocolos, procedimientos y los planes de actuación a realizar ante la presentación de un evento que afecte la continuidad del negocio de la manera más efectiva.

Protocolo de comunicación del BCP al personal.

La comunicación al personal se realiza mediante el protocolo de continuidad del negocio que facilita una mejor comprensión de las estrategias adoptadas por la cooperativa para el tratamiento de cualquier evento que afecte la continuidad del negocio.

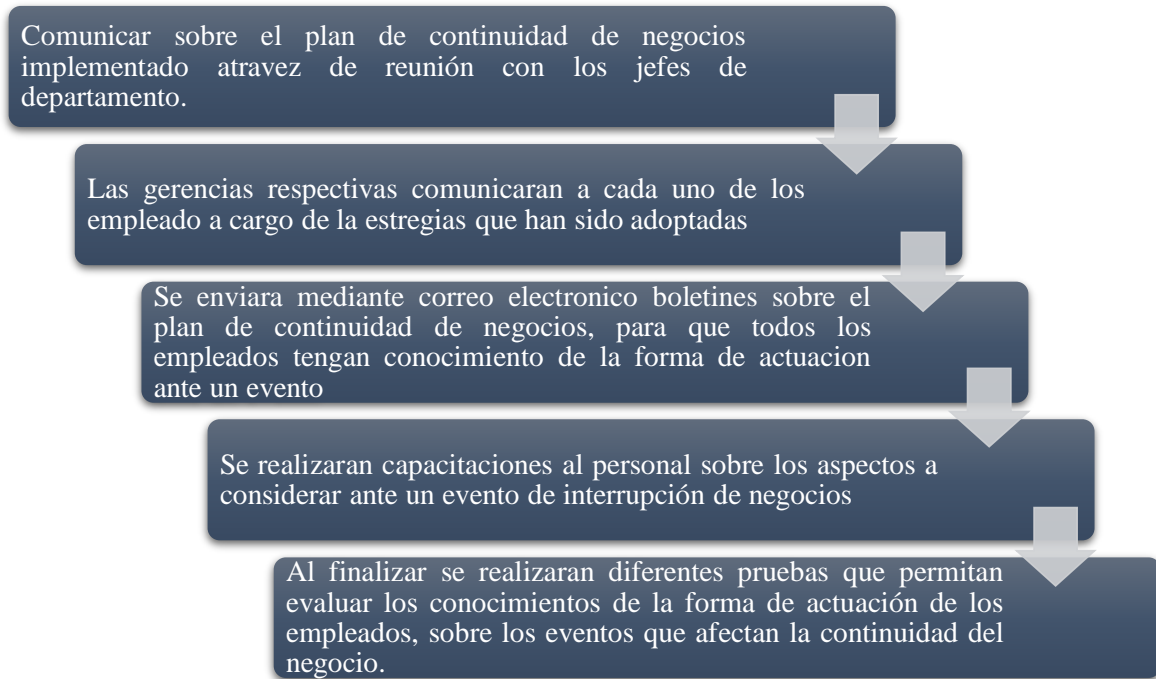


Figura 7 *Protocolo de comunicación del BCP al personal*

Fuente: Elaboración propia

Protocolo de comunicación de crisis.

Este protocolo de crisis permitirá a los empleados saber que procedimiento seguir ante la ocurrencia de cualquier evento inesperado que atente contra con la seguridad e integridad del talento humano y la destrucción de las instalaciones físicas como por ejemplo un incendio o un sismo, y así responder de manera diligente y oportuna.

El comité delegado por el Comité de riesgos para poner en marcha este protocolo es El Comité de Salud y Seguridad Ocupacional quien evaluara el evento de interrupción e informara:



- A las gerencias de la asociación sobre las medidas a realizar antes, durante y posterior a la ocurrencia del siniestro.
- Al encargado de cada departamento para que este informe al personal asignado de su área para iniciar el protocolo y verifique la realización las acciones de acuerdo al plan.

Finalmente se elaborará un informe que contenga la afectación causada por el evento en el talento humano, la infraestructura física y tecnológica, asociados, información perdida, etc.

Protocolo de comunicación de pruebas de BCP.

Es muy importante la realización de pruebas que permita evaluar de manera anticipada como sería el funcionamiento y los resultados que se obtendrían de la puesta en marcha del sistema de continuidad de negocio por tanto se comunicará al personal sobre las pruebas que se ejecutaran, el mecanismo a poner en práctica durante la prueba y las personas encargadas de la ejecución de esta.

- El consejo de administración realizara una reunión con las diferentes gerencias sobre las pruebas a realizar de escenarios de interrupción.
- El comité de salud y seguridad ocupacional realizara charlas de capacitación de primeros auxilios, explicándoles las pruebas que se realizaran posteriormente.

3.3.9 Pruebas de Continuidad del Negocio

El objetivo principal de las pruebas es evaluar la viabilidad y funcionalidad de los componentes del plan de continuidad de negocio a través de la simulación de interrupciones de los procesos u operaciones.



Tabla 26

Tipos de Pruebas de Continuidad del Negocio

Tipo de prueba	Descripción	Coordinador	Objetivo de duración	Objetivo de ejecución anual
Pruebas de escritorio	Método de ensayo para ejercitar el plan, en el que los participantes revisan y discuten los procedimientos sin ejecutarlos en un ambiente seguro y libre de estrés.	Unidad de Riesgos	4 horas	1
Pruebas funcionales	Ejecución de procedimientos de recuperación para un área o línea de negocio.	Unidad de Riesgos	8 horas	2
Simulaciones	Simulación creada para validar la información del plan generando una respuesta teórica del incidente.	Unidad de Riesgos	8 horas	6

Fuente: Elaboración propia.

Requerimientos para la ejecución de pruebas

- Los escenarios de pruebas deben ser realistas, con propósitos y objetivos claramente definidos (Véase tabla 7).
- Las pruebas deben contribuir a minimizar el riesgo de interrupción de las operaciones de la asociación cooperativa.
- Se debe generar un informe posterior a su realización, el cual deberá contener resultados, recomendaciones y acuerdos para implementar mejoras de manera oportuna.



Tabla 27

Programa de Pruebas 2021

Tipo de prueba	Cobertura	Objetivo de la prueba	Participantes	Duración	Fecha
Escritorio	Análisis del plan de continuidad	Determinar la confiabilidad y factibilidad de implementar el plan de continuidad	Comité de riesgos, gerente general, jefatura de unidad auditoría interna y jefatura de unidad de riesgos	4 horas	Julio 2021
Simulación	Simulacro terremoto por	Simular la ocurrencia de un terremoto implementando los elementos del plan de continuidad para posteriormente evaluar la eficacia de éste y hacer recomendaciones si las hubiere.	Todo el personal	45 minutos	Agosto 2021
Funcional	Inoperancia del sistema informático para el departamento de captación	Implementar los procedimientos de emergencia y recuperación con el personal del departamento de captación, simulando la inoperancia del sistema informático con la finalidad de evaluar la eficacia de tales procedimientos.	Personal del departamento de captación	8 horas	Septiembre 2021
Funcional	Inoperancia del módulo de caja para el pago de remesas	Implementar los procedimientos de emergencia y recuperación simulando la inoperancia del módulo de caja para el pago de remesas, con la finalidad de evaluar la eficacia de tales procedimientos.	Personal de caja	8 horas	Octubre 2021
Simulación	Fallo en el suministro de energía eléctrica	Simular fallo en el suministro de energía eléctrica implementando los elementos del plan de continuidad para posteriormente evaluar la eficacia de éste y hacer recomendaciones si las hubiere.	Todo el personal	8 horas	Noviembre 2021
Funcional	Inoperancia del sistema informático para el departamento de medios de pago	Implementar los procedimientos de emergencia y recuperación con el personal del departamento de medios de pago, simulando la inoperancia del sistema informático con la finalidad de evaluar la eficacia de tales procedimientos.	Personal de medios de pago	4 horas	Diciembre 2021

Fuente: Elaboración propia



3.3.10 Evaluación y Mejoras al Plan de Continuidad del Negocio

Se realiza la evaluación del plan de continuidad de negocio debido a que cuando se realiza la activación pueden existir causas que ocasionen fallas en los procedimientos de emergencia, estas deficiencias pueden afectar el funcionamiento de los servicios que presta la asociación cooperativa por lo tanto deben estar en constante seguimiento y mejora de la continuidad del negocio, fortaleciendo los mecanismos que permiten la eficiencia del negocio.

El resultado de las evaluaciones consiste en un informe detallado de los incidentes ocurridos, con el fin de restaurar los servicios críticos en el menor tiempo posible de acuerdo con el RTO, identificando la causa de la afectación y consecuencias de la indisponibilidad. Estos indicadores permiten realizar una medición integral al BCP incluyendo la evaluación a todos los procedimientos de emergencia, plan de comunicación, riesgos que han sido aprobados o revisados.

Se debe realizar evaluaciones periódicamente que permitan identificar nuevos posibles escenarios, revisar y poder dar seguimiento a la evaluación de riesgos, con ello asegurando la eficacia continua y las mejoras identificadas durante el proceso de revisión.



3.3.11 Costo de implementación del Plan de Continuidad de Negocio

Tabla 28

Costo de Implementación del BCP

No	Estrategia	Recurso	Cantidad	Costo promedio	Total
1	Trabajo remoto o teletrabajo	Internet	12	\$ 400.00	\$ 4,800.00
		Adquisición de computadoras laptop	180	\$ 765.67	\$ 137,820.00
		Pago depreciación computadoras personales	180	\$ 31.90	\$ 5,742.00
2	Ejecución de procesos manuales	Papelería (papel bond, bolígrafos, etc.)	12	\$ 40.00	\$ 480.00
		Pago de horas extras	144	\$ 13.00	\$ 1,872.00
3	inversión en planta eléctrica	Estudio de voltaje y distribución eléctrica	12	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00
		Compra de planta eléctrica	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
		instalación de planta	1	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
		Revisión y mantenimiento periódico	1	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
4	Asegurar los bienes institucionales y contratación de pólizas de fidelidad	Contratación de póliza de seguros	12	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
5	Inversión en sistemas de alarma en las instalaciones	Adquisición de sistema de alarmas	12	\$ 1,050.00	\$ 12,600.00
		Instalación de sistema	24	\$ 400.00	\$ 9,600.00
		Revisión y mantenimiento periódico	24	\$ 400.00	\$ 9,600.00
6	Inversión en sistema de extintores	Adquisición de extintores de 10 libras	14	\$ 69.00	\$ 966.00
		Adquisición de extintores de 20 libras	43	\$ 115.00	\$ 4,945.00
		Instalación	57	\$ 100.00	\$ 5,700.00
		Recargas y mantenimiento de 10 libras	14	\$ 245.00	\$ 3,430.00
		Recargas y mantenimiento de 20 libras	43	\$ 350.00	\$ 15,050.00
Total					\$ 273,405.00

Fuente: Elaboración propia



Considerandos:

- El monto de las laptops está basado en el promedio de precios de 3 cotizaciones y se estima 15 computadoras por cada agencia y la cooperativa posee 12 agencia incluyen la sede central.
- El gasto de internet corresponde a un valor estimado de paquete residencial el cual será por cada agencia incluyendo la sede central.
- Las computadoras tendrán vida útil de 2 años.
- En promedio el consumo de papelería (papel bond) por agencia es de 1 caja, la cual tiene un costo en \$40.00 c/u.
- Se estima un recargo en concepto de horas extras para la adaptación del personal de caja, en cada agencia se encuentran 6 cajeros, y los cuales prestaran 2 horas extras.
- Se realizará un estudio voltaje y el estudio de distribución de energía en cada agencia, para poder mantener instalaciones seguras, el monto a incurrir según datos brindados por la entidad.
- Se implementará sistema de alarma en todas las agencias y sucursales, el cual posee 2 alarmas y se le dará el respectivo mantenimiento anual, el costo es el promedio de cotizaciones realizadas.
- Se realizará la inversión de compra de extintores y serán instalados estratégicamente, en la oficina central se instalarán 3 de 10 libras, y en las demás agencias 1 c/agencia de 10 libras, además se instarán 10 extintores de 20 libras en la sede central y en cada agencia 3 de 20 libras, los montos proyectados por la adquisición de extintores están basados según cotizaciones realizadas, las instalaciones que se realizara es un estimado según el mercado.
- Se dará mantenimiento respectivo a los extintores y el monto a incurrir por la recarga está basado en los costos que incurre actualmente la entidad para recargar los que posee.

CONCLUSIONES

- La asociación cooperativa no cuenta con un análisis sobre impacto que ocasionaría la ocurrencia de un evento de interrupción que atente contra la continuidad del negocio. Tampoco tiene definidos planes que contengan procedimientos para la gestión, comunicación y recuperación ante eventos que desencadenen crisis.
- La unidad de riesgos no cuenta con política ni estrategias de continuidad de negocio definidas y aprobadas por la administración que permita operar a niveles previamente definidos ante la ocurrencia de las principales amenazas a la continuidad.
- La entidad en estudio, no posee un plan de continuidad de negocio que le permita anteponerse a posibles eventos de interrupción que atenten su normal funcionamiento o continuidad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un análisis del impacto del negocio (BIA) en el que se consideren las diferentes líneas de negocio y los principales procesos para la prestación de los diferentes servicios que ofrece la asociación cooperativa, que permita definir tiempos máximos tolerables de disrupción, tiempo objetivo de recuperación y objetivos mínimos de continuidad para cada uno de ellos.
- Se recomienda al consejo de administración aprobar políticas y estrategias para gestionar la continuidad del negocio; así mismo, se recomienda a la unidad de riesgos, proponer a través del comité de riesgos un plan de continuidad de negocio que permita el mejoramiento de la resiliencia y consecución de los objetivos de la asociación cooperativa.
- Se recomienda al consejo de administración, gerencia general y unidad de riesgos, considerar la implementación del plan de continuidad de negocio desarrollado en el presente documento.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Legislativa de El Salvador . (13 de 01 de 1987). Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas. *D. L 62*. San Salvador, El Salvador .
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (14 de mayo de 1986). Ley General de Asociaciones Cooperativas. *D.L. 339*. San Salvador, El Salvador.
- Bautista, M. (2014). Marco de Referencia para la Formulación de un Plan de Continuidad de Negocio para TI, un caso de estudio. *Revista Técnica "Energía""*, 200-207.
- CEPAL. (2001). El Salvador: Evaluación del terremoto del martes 13 de febrero de 2001. México.
- CEPAL. (21 de 02 de 2001). El terremoto del 13 de enero de 2001 en El Salvador. Impacto Socioeconómico y Ambiental. México.
- CONACYT. (17 de Junio de 1999). Carne y Productos Cárnicos Embutidos Crudos y Cocidos. *Norma Salvadoreña NSO 67.02.13:98*. San Salvador, El Salvador: CONACYT.
- Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero. (01 de Agosto de 2011). Normas para la Gestión del Riesgo Operacional de las Entidades Financieras. *NPB4-50*. San Salvador, San Salvador, El Salvador.
- Echegoyen Monchez, S. E. (25 de 01 de 2018). Anuario de Investigación 2018. *Crecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito frente a los Bancos Comerciales en El Salvador*. El Salvador.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación. 6a Edición*. México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, L., & Galeano, R. (15 de 05 de 2013). *Universidad Piloto de Colombia*. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/2615>
- INSAFOCOOP. (22 de 07 de 2020). *Portal de Transparencia*. Obtenido de Informe sobre hombres y mujeres cooperativistas al mes de junio 2020: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/insafocoop/documents/estadisticas>
- INSAFOCOOP. (2020). *Sitio web Oficial del INSAFOCOOP*. Obtenido de Historia del Cooperativismo: <http://www.insafocoop.gob.sv/historia/>
- INSAFOCOOP. (21 de Marzo de 2020). *Sitio web oficial INSAFOCOOP*. Obtenido de Circular Informativa N° 07/2020: <http://www.insafocoop.gob.sv/circular-informativa/>
- INSAFOCOOP. (2020). *Sitio web oficial INSAFOCOOP*. Obtenido de Conceptos generales: <http://www.insafocoop.gob.sv/conceptos-generales/>
- ISO. (junio de 08 de 2012). *ISO*. Obtenido de <https://www.iso.org/news/2012/06/Ref1602.html>

ISO 22301:12. (2012). Seguridad de la Sociedad: Sistema de Continuidad del Negocio. Suiza: ISO

ISOTools Excellence. (29 de 01 de 2014). *Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia*. Obtenido de ISO 22301: Antecedentes y origen: <https://www.isotools.org/2014/01/29/iso-22301-antecedentes-y-origen/>

MARN. (2017). *Informe Nacional del Estado de los Riesgos y Vulnerabilidades, El Salvador*. San Salvador.

MARN. (2018). *Primer Informe Bienal de Actualización El Salvador 2018*. San Salvador.

Martínez Ortiz, Á. C., Soler Moreno, S. P., & Carreño Lizarazo, F. (2018). *Repositorio Universidad La Gran Colombia*. Obtenido de <https://repository.ugc.edu.co/handle/11396/4085>

Ministerio de Hacienda. (2011). Boletín Presupuestario. *El Salvador "Efectos de la Crisis y Medidas Implementadas para enfrentarla"*. San Salvador, El Salvador.

NRP-24. (14 de Abril de 2020). Normas Técnicas para el Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio. San Salvador, San Salvador, El Salvador: Comité de Normas del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Services Sun Gard Availability. (2005). Business Impact Analysis (BIA). Connecticut: Connecticut Community Colleges.

Superintendencia del Sistema Financiero. (08 de 02 de 2011). Normas para la Gestión Integral de Riesgos de las Entidades. *NPB4-47*. San Salvador, El Salvador.

UCA. (2020). *Situación de la empresa salvadoreña frente a la Emergencia COVID-19*.

ANEXOS



ANEXO 2:

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

I- GENERALIDADES DEL INSTRUMENTO

TEMA: “PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO BASADO EN LA NORMA TÉCNICA NRP-24 PARA UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”

Objetivo: Recopilar información sobre el modelo de negocio y la gestión de continuidad de este, en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, para determinar la necesidad de una propuesta de Plan de Continuidad de Negocio basado en la Norma Técnica NRP-24.

Grupo entrevistador: Grupo E-37 del Seminario de Graduación ciclo I-2020, integrado por: Gabriela Estefany Ayala Herrera, Kimberly Elizabeth Peña Mendoza y Yeniffer Aracely Velasco Guerrero.

II- DESARROLLO DEL INSTRUMENTO

Indicación: Favor responder todos los ítems de manera clara, de acuerdo a la interrogante planteada.

PRIMERA PARTE: MODELO DE NEGOCIO

1. ¿Cuáles son los antecedentes relevantes de la asociación cooperativa?
2. ¿Cuál es su misión, visión y valores que la rigen?
3. ¿Cuáles son sus objetivos institucionales?
4. ¿Cómo está estructurada organizativamente?
5. ¿Cuáles son sus actividades económicas?

6. ¿Quiénes son sus principales clientes?
7. ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrecen a sus clientes?
8. ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrecen?
9. ¿Cuáles son los canales de distribución de los servicios?
10. ¿Cuántas sucursales poseen? y ¿Dónde están ubicadas?
11. ¿Cómo se relacionan con los clientes?
12. ¿Qué medios (tácticas, normas, políticas) utilizan para conservar los clientes?
13. ¿Cómo está compuesto el recurso físico de la entidad?
14. ¿Cuentan con propiedad intelectual? ¿Cuáles? (licencias, marcas, patentes, etc.)
15. ¿Cuáles son las actividades indispensables para el funcionamiento del negocio a un nivel aceptable?
16. ¿Quiénes son los aliados estratégicos y operativos de la entidad? (personas, empresas)
17. ¿Cuáles son los costos principales del negocio?
18. ¿Cuentan con pólizas de seguro a favor de la Asociación Cooperativa? Describa cuales
19. ¿Cuentan con alguna autorización de la Superintendencia del Sistema Financiero? Describa cuales.

SEGUNDA PARTE: GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

20. La Asociación Cooperativa ¿Cuenta con una política de continuidad de negocio establecida? Describa cual.
21. ¿Cuenta con una estrategia de continuidad de negocio? Describa cual.
22. ¿Tienen personal designado para la gestión de crisis y asegurar la continuidad del negocio?
¿Quién es/son los designados?
23. ¿Se cuenta con un plan de gestión de crisis? ¿se ha comunicado a todo el personal?
24. ¿Se realiza algún tipo de simulacro de manera periódica? Describa el tipo y frecuencia.
25. ¿Cuáles son los canales y mecanismos de comunicación en la cooperativa?
26. ¿Se han identificado los servicios críticos del negocio? ¿Cuáles son?
27. ¿Han tenido eventos que han ocasionado interrupción parcial o total de su negocio, en los últimos cinco años? Describa cuales.

28. En el contexto generado por la pandemia COVID-19 ¿Qué acciones ha tomado la Administración para garantizar la seguridad de los recursos físicos y humanos de la entidad?
29. Así mismo ¿Qué estrategias se han tomado para seguir brindando los servicios? y ¿Cuánto tiempo les tomó implementarlas?
30. ¿Considera necesario la implementación de un plan de continuidad de negocio para el mejoramiento de la resiliencia y consecución de los objetivos de la asociación cooperativa?
31. ¿En qué medida considera que la implementación de un plan de continuidad de negocio mejorara la resiliencia y consecución de los objetivos de la asociación cooperativa?



ANEXO 3:

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

I- GENERALIDADES DEL INSTRUMENTO

TEMA: “PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO BASADO EN LA NORMA TÉCNICA NRP-24 PARA UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”

Objetivo: Indagar sobre la gestión del recurso humano de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito para identificar posibles riesgos que afecten la Continuidad del Negocio.

Grupo entrevistador: Gabriela Estefany Ayala Herrera, Kimberly Elizabeth Peña Mendoza y Yeniffer Aracely Velasco Guerrero.

II- DESARROLLO DEL INSTRUMENTO

Indicación: Favor responder todos los ítems de manera clara, de acuerdo a la interrogante planteada.

1. ¿Cuentan con un Reglamento Interno de Trabajo? ¿Es comunicado al personal?
2. ¿Poseen Manual Descriptor de Puestos?
3. ¿Cuántos empleados posee la entidad?
4. ¿Cuánto asciende el monto de pago de planillas mensual (estimado)?
5. ¿Cuál es la estructura organizativa de la entidad? Describa
6. ¿Se tiene un control de permisos laborales? ¿Cuál es el motivo más frecuente?
7. ¿Cuál es el control implementado para las entradas y salidas del personal de las instalaciones?
8. ¿Realizan llamados de atención al personal por llegadas tardías? ¿con qué frecuencia?
9. ¿Realizan evaluación del personal? ¿Con que frecuencia?
10. ¿Realizan rotación de personal? ¿Con que frecuencia?

11. ¿Brindan capacitaciones al personal sobre prevención de riesgos? Describa cuales
12. ¿Poseen un comité de seguridad y salud ocupacional? ¿Cómo está constituido?
13. ¿Ha existido una interrupción de actividades en los últimos cinco años? ¿que la genero?
14. En el contexto generado por la pandemia COVID-19 ¿Qué acciones se han tomado para la protección del recurso físico y humano de la entidad?
15. ¿Ha existido recorte de personal debido a la situación de la actual pandemia?
16. ¿Considera necesario la implementación de un plan de continuidad de negocio para el mejoramiento de la resiliencia y consecución de los objetivos de la asociación cooperativa?



ANEXO 4:

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GESTOR DE RIESGOS DE UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

I- GENERALIDADES DEL INSTRUMENTO

TEMA: “PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO BASADO EN LA NORMA TÉCNICA NRP-24 PARA UNA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión riesgos en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, para obtener insumos que permitan elaborar una propuesta de Plan de Continuidad de Negocio basado en la Norma Técnica NRP-24, ajustado a sus principales amenazas.

Grupo entrevistador: Grupo E-37 del Seminario de Graduación ciclo I-2020, integrado por: Gabriela Estefany Ayala Herrera, Kimberly Elizabeth Peña Mendoza y Yeniffer Aracely Velasco

II- DESARROLLO DEL INSTRUMENTO

Indicación: Favor responder todos los ítems de manera clara, de acuerdo a la interrogante planteada.

PRIMERA PARTE: GESTIÓN DE RIESGOS

1. ¿Poseen unidad de riesgos? ¿Cómo está conformada?
2. ¿Cuáles son los tipos de riesgos internos que se gestionan en la asociación cooperativa?
3. ¿Qué tipos de riesgos externos son gestionados?
4. ¿Cuál es la metodología que utilizan para la identificación de los riesgos?
5. ¿Cuál es la metodología que utilizan para la evaluación de los riesgos?
6. ¿Quiénes participan en el proceso de identificación y evaluación de riesgos?
7. ¿Cuáles son las amenazas que han identificado?

8. ¿Cuáles son los servicios críticos de la entidad?
9. ¿Qué procedimientos y sub procedimientos están relacionados con los servicios críticos?
Describe
10. ¿Se tienen identificadas las unidades organizativas relacionadas con los servicios críticos? Favor describirlas.
11. ¿Cuál es el tiempo máximo que pueden estar sin ofrecer los servicios críticos? Describe.
12. ¿Se lleva un registro de eventos de interrupción ocurridos?
13. ¿Se tienen criterios para la determinación de prioridades ante emergencias?
14. ¿Cuentan con un plan de gestión de crisis?
15. ¿Cuentan con un plan de comunicación?
16. ¿Cuentan con un plan de recuperación ante desastres?
17. ¿Se realiza algún tipo de simulacro de manera periódica? Describe el tipo y frecuencia.

SEGUNDA PARTE: GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

18. La Asociación Cooperativa ¿Cuenta con una política de continuidad de negocio establecida? Describe cual.
19. ¿Cuenta con una estrategia de continuidad de negocio? Describe cual.
20. ¿Tienen personal designado para la gestión de crisis y asegurar la continuidad del negocio? ¿Quién es/son los designados?
21. ¿Han tenido eventos que han ocasionado interrupción parcial o total del negocio, en los últimos cinco años? Describe cuales, mencionando el impacto ocasionado, las acciones correctivas y preventivas realizadas.
22. En el contexto generado por la pandemia COVID-19 ¿Qué acciones se han tomado para garantizar la seguridad de los recursos físicos y humanos de la entidad?
23. Así mismo ¿Qué estrategias se han tomado para seguir brindando los servicios? y ¿Cuánto tiempo les tomo implementarlas?
24. ¿Considera necesario la implementación de un plan de continuidad de negocio para el mejoramiento de la resiliencia y consecución de los objetivos de la asociación cooperativa?
25. ¿En qué medida considera que la implementación de un plan de continuidad de negocio mejorara la resiliencia y consecución de los objetivos de la asociación cooperativa?