

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA



PROPUESTA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO PARA LA GESTION  
INTEGRAL DE ACTIVOS DE RIESGO EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS  
DE AHORRO Y CREDITO DE LA REGION PARACENTRAL, REGIDAS POR EL  
INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO, EN EL PERIODO DE  
MAYO 2012 A MAYO 2013.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:  
LORENA BEATRIZ AGUILAR RAUDA  
JAIME ROLANDO SERMEÑO GONZÁLEZ  
ALMA CAROLINA VILLALTA AGUIRRE

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN CONTADURÍA PÚBLICA

MARZO 2013

SAN VICENTE, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR

Master Mario Roberto Nieto Lovo

VICE-RECTORA ACADÉMICA

Master Ana María Glower de Alvarado

SECRETARIA GENERAL

Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

DECANO

Máster José Isidro Vargas Cañas

VICE-DECANA

Máster Ana Marina Constanza Urquilla

SECRETARIO

Licenciado José Martín Montoya Polio

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Máster José Alfredo Hernández Mercado

## **ASESORES DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

ASESOR ESPECIALISTA

Licenciado José Oscar Ayala Estrada

ASESOR METODOLÓGICO

Máster Jhony Franczy Cruz Ventura

COORDINADORA DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Licenciada Yolanda Cleotilde Jovel Ponce

## DEDICATORIA

**A Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen María** por regalarme el don de la vida, salud, sabiduría, entendimiento, paciencia, perseverancia, fortaleza y todas aquellas bendiciones que me ayudaron a culminar con éxito tan anhelado objetivo.

**A mis queridos abuelos** que son como mis padres Juan José Rauda y María Cruz García de Rauda por ser los pilares principales en mi vida y por brindarme su amor, comprensión, confianza, consejos, oraciones, esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional en el transcurso de mi vida siendo la esencia principal que contribuyó para culminar mi carrera.

**A mis padres** Julio Adalberto Aguilar y Edith Yolanda Rauda por haberme dado la vida, amor, comprensión, consejos y apoyo durante mis estudios.

**A mis tíos** Víctor Manuel Rauda, Tito Rauda y Rafaela del Carmen Rauda por su dedicación, esfuerzo, apoyo y animación para alcanzar este logro procurando siempre mi bienestar.

**A mis hermanos/as** especialmente a Jorge Adalberto Aguilar, y demás familiares por escucharme y desearme siempre lo mejor.

**A mis compañeros** de Trabajo de Graduación, Jaime Rolando Sermeño y Alma Carolina Villalta, por trabajar siempre unidos a pesar de las adversidades, compartir experiencias, apoyarnos en cada momento y concluir nuestro sueño.

**A mis amigos/as** que de una u otra forma me apoyaron para alcanzar este logro especialmente a Darlin Rhina Merino de Meléndez, Miguel Angel Portillo y Julio Cesar De la O.

**A todos los docentes** del Departamento de Ciencias Económicas de la Facultad Multidisciplinaria Paracentral, por ayudarme a alcanzar la formación profesional y académica; y en especial a los que coordinaron este Proceso de Graduación 2011, Licda. Yolanda Cleotilde Jovel Ponce, Msc. Jhony Francy Cruz Ventura y Lic. José Oscar Ayala Estrada.

*Lorena Beatriz Aguilar Rauda*

## DEDICATORIA

**A Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen María** por regalarme el don de vida, salud, sabiduría, entendimiento, paciencia, perseverancia, fortaleza y todas aquellas bendiciones que me ayudaron a culminar con éxito tan anhelado objetivo.

**A mis queridos padres** Delmy de los Ángeles González de Sermeño y Roberto Sermeño Castro por haberme dado la vida, amor, comprensión, consejos, ser el pilar fuerte en toda mi vida y el apoyo incondicional durante mis estudios.

**A mis tíos/as** Miguel, Angelita, Patricia, Edith, Teresa, Rosa Amelia por su dedicación, esfuerzo, apoyo y animación para alcanzar este logro procurando siempre mi bienestar.

**A mis hermanos/as** Roberto Antonio Sermeño González y demás familiares por escucharme y desearme siempre lo mejor.

**A mis compañeras** de Trabajo de Graduación, Lorena Beatriz Aguilar Rauda y en especial a mi novia Alma Carolina Villalta Aguirre, por trabajar siempre unidos a pesar de las adversidades, compartir experiencias, apoyarnos en cada momento y concluir nuestro sueño.

**A mis amigos/as** que de una u otra forma me apoyaron para alcanzar este logro especialmente a Miguel Ángel Portillo y Julio Cesar De la O.

**A todos los docentes** del Departamento de Ciencias Económicas de la Facultad Multidisciplinaria Paracentral, por ayudarme a alcanzar la formación profesional y académica; y en especial a los que coordinaron este Proceso de Graduación 2011, Licda. Yolanda Cleotilde Jovel Ponce, Msc. Jhony Francy Cruz Ventura y Lic. José Oscar Ayala Estrada.

*Jaime Rolando Sermeño González*

## DEDICATORIA

**A Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen María** por regalarme el don de la vida, salud, sabiduría, entendimiento, paciencia, perseverancia, fortaleza y todas aquellas bendiciones que me ayudaron a culminar con éxito tan anhelado objetivo.

**A mis queridas abuelas** María Baires (QDDG) y Martha Baires por ser los pilares principales en mi vida y por brindarme su amor, comprensión, confianza, consejos, oraciones, esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional en el transcurso de mi vida siendo la esencia principal que contribuyó para culminar mi carrera.

**A mi madre** Rosa María Aguirre por haberme dado la vida, amor, comprensión, consejos y apoyo durante mis estudios.

**A mis tíos** José Humberto, Julio Cesar, Rene Armando y Luis Alonso por su dedicación, esfuerzo, apoyo y animación para alcanzar este logro procurando siempre mi bienestar.

**A mis hermanas** Maritza, Marisol, Alicia y demás familiares por escucharme y desearme siempre lo mejor.

**A mis compañeros** de Trabajo de Graduación, Lorena Beatriz Aguilar Rauda y en especial a mi novio Jaime Rolando Sermeño, por trabajar siempre unidos a pesar de las adversidades, compartir experiencias, apoyarnos en cada momento y concluir nuestro sueño.

**A mis amigos** que de una u otra forma me apoyaron para alcanzar este logro especialmente a Miguel Ángel Portillo y Julio Cesar De la O.

**A todos los docentes** del Departamento de Ciencias Económicas de la Facultad Multidisciplinaria Paracentral, por ayudarme a alcanzar la formación profesional y académica; y en especial a los que coordinaron este Proceso de Graduación 2011, Licda. Yolanda Cleotilde Jovel Ponce, Msc. Jhony Francy Cruz Ventura y Lic. José Oscar Ayala Estrada.

*Alma Carolina Villalta Aguirre*

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN .....  | 20        |
| <b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL, ANTECEDENTES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y GESTIÓN INTEGRAL DE ACTIVOS DE RIESGO .....</b>                                | <b>23</b> |
| 1.1. ANTECEDENTES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.....   | 24        |
| 1.1.1 <i>Clases de Asociaciones Cooperativas</i> .....  | 30        |
| 1.2. INSTITUCIONES QUE REGULAN A LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL SALVADOR .....   | 33        |
| 1.2.1. <i>Leyes Aplicables a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito</i> .....  | 34        |
| 1.3. CONTROL INTERNO FINANCIERO SEGÚN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES.....   | 38        |
| 1.3.1. <i>Clasificación del Control Interno Financiero</i> .....  | 41        |
| 1.4. GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS .....  | 42        |
| 1.4.1. <i>Clasificación de los riesgos según la Norma Prudencial Bancaria 4-47 y el Seminario Taller internacional Gestión Corporativa de riesgos en Basilea II</i> ..... | 43        |
| 1.5. ENTORNO TECNOLÓGICO .....  | 47        |
| 1.5.1. <i>Funciones básicas de la Ofimática</i> .....   | 49        |
| 1.5.2. <i>Relación de la Ofimática con la Propuesta de Control Interno Financiero</i> .....   | 50        |
| <b>CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>  | <b>53</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.1. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....                          | 54        |
| 2.2. JUSTIFICACIÓN .....   | 57        |
| 2.3. OBJETIVOS .....   | 60        |
| 2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS .....                   | 61        |
| 2.5. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS .....                             | 62        |
| 2.5.1. <i>Método de investigación</i> .....                      | 62        |
| 2.5.2. <i>Tipo de investigación</i> .....                        | 63        |
| 2.5.3. <i>Universo de investigación</i> .....                    | 64        |
| 2.5.4. <i>Unidades de estudio</i> .....                          | 65        |
| 2.5.5. <i>Técnicas para coleccionar información</i> .....        | 66        |
| 2.5.6. <i>Otras técnicas de recolección de información</i> ..... | 68        |
| 2.6. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....                          | 68        |
| 2.7. PLAN DE LEVANTAMIENTO DE DATOS. ....                        | 71        |
| 2.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....                       | 72        |
| 2.9. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....                        | 75        |
| 2.10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....           | 75        |
| <b>CAPÍTULO III. SITUACIÓN ACTUAL .....</b>                      | <b>77</b> |
| 3.1. RESULTADOS OBTENIDOS .....                                  | 78        |
| 3.1.1. <i>Contextualización del tema investigado</i> .....       | 84        |
| 3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....                                | 85        |
| 3.3. CONTEXTUALIZACIÓN O MODELO TEÓRICO .....                    | 104       |

|   |            |
|---|------------|
| 3.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 106        |
| 3.4.1. Conclusiones.....  | 106        |
| 3.4.2. Recomendaciones.....   | 108        |
| <b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE ACTIVOS DE RIESGOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO REGIDAS POR EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO .....</b> | <b>115</b> |
| 4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....   | 116        |
| 4.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO .....  | 122        |
| 4.2.1. Elementos relacionados al riesgo de crédito .....  | 123        |
| 4.2.2. Otorgación de créditos.....  | 125        |
| 4.2.3. Recuperación de créditos .....   | 134        |
| 4.2.4. Cartera Crediticia.....  | 140        |
| 4.2.5. Activos Extraordinarios.....   | 142        |
| 4.2.6. Indicadores Financieros .....  | 144        |
| 4.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO .....   | 150        |
| 4.3.1. Factores del Riesgo Operativo.....   | 152        |
| 4.3.2. Eventos del riesgo operacional en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....   | 153        |



|  |     |
|--|-----|
| 4.3.3. Entorno a evaluar por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para la identificación de riesgos operativos.....       | 156 |
| 4.3.4. Identificación y medición del riesgo operativo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito .....                       | 157 |
| 4.3.5. Control y evaluación del riesgo operativo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito .....                            | 169 |
| 4.3.6. Medidas ofimáticas para la gestión del riesgo operativo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito .....              | 174 |
| 4.3.7. Otros riesgos operativos.....   | 175 |
| 4.3.8. Monitoreo y comunicación del riesgo operativo y legal.....  | 185 |
| 4.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ .....  | 190 |
| 4.4.1. Elementos relacionados al riesgo de liquidez.....   | 190 |
| 4.4.2. Descripción de procedimientos de control.....   | 194 |
| 4.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE MERCADO .....   | 199 |
| 4.5.1. Procedimientos para la medición del riesgo de mercado .....   | 199 |
| 4.6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL.....  | 203 |
| 4.6.1. Factores a evaluar por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para la Gestión Integral del Riesgo Reputacional. .... | 206 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.6.2. Grupos de Interés para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito  | 207 |
| 4.6.3. Identificación y Medición del Riesgo Reputacional en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito. ....                    | 209 |
| 4.6.4. Control y Evaluación.....   | 213 |
| 4.6.5. Políticas de control interno para la gestión del Riesgo Reputacional en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito ..... | 217 |
| 4.6.6. Medidas Ofimáticas para la Gestión del Riesgo Reputacional en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito .....           | 219 |
| 4.6.7. Monitoreo y comunicación.....   | 219 |
| 4.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO TECNOLÓGICO .....  | 224 |
| 4.7.1. Elementos relacionados al riesgo tecnológico.....   | 224 |
| 4.7.2. Aplicación de tecnología de información. ....   | 225 |
| 4.7.3. Tipos de ataque más comunes.....  | 230 |
| 4.7.4. Funciones y responsabilidades.....  | 234 |
| 4.7.5. Requerimientos tecnológicos y equipos periféricos .....   | 235 |
| 4.7.6. Matriz de correspondencia factores de planeación del riesgo tecnológico. ...  | 235 |
| 4.7.7. Políticas de control .....  | 246 |
| 4.7.8. Adopción de recursos ofimáticos .....   | 250 |
| 4.7.9. Sistematización del modelo de ponderación de riesgo tecnológico .....   | 258 |

|  |     |
|--|-----|
| DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO..... | 261 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 269 |
| Anexo 1. Instrumentos Suministrados.....   | 275 |
| Anexo 2. Base de Datos.....  | 288 |
| Anexo 3. Análisis de información obtenida.....   | 291 |
| Anexo 4. Collage de cooperativas visitadas.....  | 302 |
| Anexo 5. Collage de documentos.....  | 305 |
| Anexo 6. Análisis de la situación actual.....  | 307 |
| Anexo 7. Glosario de Términos.....   | 309 |

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

|  |     |
|--|-----|
| Esquema N° 1. Historia del Cooperativismo a Nivel Mundial.....   | 25  |
| Esquema N° 2. Historia de las Asociaciones Cooperativas en El salvador.....  | 26  |
| Esquema N° 3. Valores de las Asociaciones Cooperativas.....  | 28  |
| Esquema N° 4. Principios de las Asociaciones Cooperativas.....   | 29  |
| Esquema N° 5. Clases de Asociaciones Cooperativas.....   | 31  |
| Esquema N° 6. Elementos fundamentales de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....                    | 32  |
| Esquema N° 7. Instituciones Reguladoras de las Asociaciones Cooperativas.....                                      | 33  |
| Esquema N° 8. Matriz Estructurada del Control Interno Financiero.....  | 40  |
| Esquema N° 9. Etapas del Proceso de Gestión Integral de Riesgos.....   | 42  |
| Esquema N° 10. Clasificación de los Riesgos Según la NPB y Basilea II.....   | 46  |
| Esquema N° 11. Situación Actual de Riesgos por Áreas.....  | 81  |
| Esquema N° 12. Situación Actual de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral..... | 84  |
| Esquema N° 13. Implementación de la Tecnología en las Asociaciones Cooperativas.....                               | 99  |
| Esquema N° 14. Plan de Intervención.....   | 111 |
| Esquema N° 15. Elementos a evaluar para la gestión del recurso humano.....   | 173 |
| Esquema N° 16. Plan de acción para combatir el Riesgo Operativo en la contabilidad creativa.....                   | 177 |
| Esquema N° 17. Factores que inciden en el Riesgo Reputacional.....   | 205 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla N° 1. Clasificación de las Asociaciones Cooperativas.....  | 30 |
| Tabla N° 2. Leyes Generales Aplicables a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....  | 34 |
| Tabla N° 3. Leyes Aplicables Según la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito..... | 35 |
| Tabla N° 4. Clasificación del Control Interno Financiero.....  | 41 |
| Tabla N° 5. Información de software ofimatizados.....  | 48 |
| Tabla N° 6. Operacionalización de los objetivos.....   | 61 |
| Tabla N° 7. Población en estudio de las Asociaciones Cooperativas de la Región Paracentral.....  | 65 |
| Tabla N° 8. Técnicas de campo utilizadas para la recolección de la información.....  | 67 |
| Tabla N° 9. Modificación de interrogantes de los instrumentos de recolección de información.....   | 70 |
| Tabla N° 10. Herramienta para el levantamiento de datos.....   | 72 |
| Tabla N° 11. Matriz de ejecución del trabajo de campo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....                              | 82 |
| Tabla N° 12. Definiciones sobre la Gestión Integral de Riesgos.....  | 88 |
| Tabla N° 13. Conocimiento y evaluación de la Gestión Integral de Riesgos.....  | 89 |
| Tabla N° 14. Medidas aplicadas para la Administración de los Riesgos.....  | 90 |
| Tabla N° 15. Conocimiento y aplicación de la normativa legal sobre la Gestión Integral de Riesgos.....                                       | 91 |
| Tabla N° 16. Recursos tecnológicos y programas informáticos.....   | 97 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla N° 17. Deficiencias del Sistema Informático.....  | 105 |
| Tabla N° 18. Contextualización o Modelo Teórico.....  | 105 |
| Tabla N° 19. Responsables de la gestión integral de riesgos y sus respectivas funciones.....  | 120 |
| Tabla N° 20. Escalas de medición para determinar la probabilidad y el impacto del Riesgo en la otorgación y recuperación de los créditos..... | 126 |
| Tabla N° 21. Información básica del tipo de alerta generado en el Riesgo de Crédito.....  | 127 |
| Tabla N° 22. Procesos para la otorgación de créditos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....                                | 129 |
| Tabla N° 23: Políticas de Control Interno Financiero relacionadas al Riesgo de Crédito.....   | 132 |
| Tabla N° 24: Proceso para recuperación de créditos.....   | 136 |
| Tabla N° 25: Porcentaje de reservas de saneamiento a constituir en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....                     | 138 |
| Tabla N° 26. Análisis financiero del refinanciamiento en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....                               | 139 |
| Tabla N° 27. Procesos para la identificación de la cartera crediticia en mora de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....       | 140 |
| Tabla N° 28. Políticas de gestión para minimizar la cartera crediticia en mora de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....      | 141 |
| Tabla N° 29. Procedimientos de Control para los activos extraordinarios que poseen las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....     | 143 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla N° 30. Procedimientos para la Gestión del Riesgo Operativo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.....               | 155 |
| Tabla N° 31. Escalas de medición para determinar la probabilidad y el impacto del riesgo operativo.....                                  | 157 |
| Tabla N° 32. Significado de la probabilidad y el impacto en la materialización de un riesgo operativo.....                               | 159 |
| Tabla N° 33. Información básica del tipo de alerta generado en el Riesgo Operativo.....  | 160 |
| Tabla N° 34: Políticas de Control Interno para la Gestión del Riesgo Operativo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito..... | 170 |
| Tabla N° 35. Niveles de Control para la aplicación de políticas por categorías.....  | 175 |
| Tabla N° 36. Causas y efectos de incluir contabilidad creativa en los estados financieros de una asociación cooperativa.....             | 176 |
| Tabla N° 37. Detalle de la estructura sugerida en el plan de acción para combatir el riesgo operativo en la contabilidad creativa.....   | 178 |
| Tabla N° 38. Escalas de medición para los riesgos ocasionados por desastres naturales.....   | 181 |
| Tabla N° 39. Roles y responsabilidad de las áreas involucradas en la implementación del manual de Riesgo de Liquidez.....                | 191 |
| Tabla N° 40. Elementos identificados para minimizar el Riesgo de Liquidez en las Asociaciones Cooperativas.....                          | 193 |
| Tabla N° 41. Factores para la Evaluación del Riesgo Reputacional.....  | 206 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla N° 42. Expectativas de los grupos de interés en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito..... | 208 |
| Tabla N° 43. Escalas de medición para determinar la probabilidad y el impacto del Riesgo Reputacional.....   | 210 |
| Tabla N° 44. Información básica del tipo de alerta generado en el Riesgo de Reputacional.....                | 211 |
| Tabla N° 45. Evolución del Riesgo Tecnológico.....   | 225 |
| Tabla N° 46. Controles para la gestión de riesgos.....   | 236 |
| Tabla N° 47. Ponderaciones de valor para el Riesgo Tecnológico.....  | 237 |
| Tabla N° 48. Criterios de evaluación por Área.....   | 238 |
| Tabla N° 49. Ponderaciones de Factores a considerar y Niveles de Riesgo.....                                 | 239 |
| Tabla N° 50. Descripción de Herramientas de Oficina.....   | 251 |



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico N° 1. Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito a estudiar por departamentos.....  | 54  |
| Gráfico N° 2. Evolución de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito Fundadas en la Región Paracentral desde el año 1971 – 2011..... | 83  |
| Gráfico N° 3. Años de fundación que tienen las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito registradas en la Región Paracentral.....       | 86  |
| Gráfico N° 4. Nivel de conocimiento sobre la Gestión Integral de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas.....                               | 87  |
| Gráfico N° 5. Número de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que poseen empleados con la formación académica adecuada.....          | 93  |
| Gráfico N° 6. Número de Cooperativas que reciben capacitaciones sobre la evaluación de riesgos en los créditos.....                          | 94  |
| Gráfico N° 7. Estudios realizados por las asociaciones cooperativas al asociado.....   | 96  |
| Gráfico N° 8. Riesgos conocidos por las Asociaciones Cooperativas evaluadas.....   | 100 |
| Gráficos N° 9. Riesgos que afectan las actividades realizadas por las Asociaciones Cooperativas.....   | 101 |
| Gráfico N° 10. Razones financieras aplicadas por las Asociaciones Cooperativas.....  | 102 |
| Gráfico N° 11. Probabilidad de ocurrencia de sucesos evaluados en la lista de Cotejo   |     |

en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito .....300

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura N° 1. Organigrama propuesto para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito..... | 118 |
| Figura N° 2. Flujograma del ciclo de lavado de dinero y de activos.....                        | 180 |

## INTRODUCCIÓN

En la historia de la humanidad se observa que toda idea, doctrina o movimiento tiene un período de gestación, caracterizado por éxitos y fracasos; las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito no son la excepción, por lo que algunas de ellas no logran mantenerse activas en la economía del país; por ello se vuelve indispensable elaborar manuales de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos que permitan obtener seguridad razonable de la información que se obtendrá como base para la toma de decisiones acertadas. La característica principal del control interno financiero es la salvaguarda de los activos de la empresa, de tal manera que exista fiabilidad en sus actividades.

El interés principal de la investigación es conocer la situación actual que enfrentan las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito; y posteriormente, brindar manuales que permitan establecer una estructura organizacional orientada a la creación de procesos y controles para gestionar los riesgos que afectan las operaciones realizadas.

Para la obtención de la información se utilizaron diversos métodos y técnicas de recolección de información, como: Entrevistas, cuestionarios y listas de cotejo, suministradas al personal clave de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, entre ellos; contadores, auditores internos, gerentes generales o en su defecto un miembro del Consejo de Administración. Con la información obtenida se

procederá a realizar gráficos y análisis con el fin de tomar buenas decisiones que ayuden a obtener una propuesta de Control Interno Financiero sólida que contribuya al crecimiento de las cooperativas. El documento se integra de la siguiente manera:

Capítulo I, comprende el marco teórico formado por la información existente en torno al problema estudiado como: Historia y leyes aplicables, resultado obtenido de la revisión bibliográfica.

Capitulo II, describe la problemática planteada con datos reales obtenidos en el trabajo de campo y las estrategias metodológicas aplicadas en el proceso de investigación para la consecución de los objetivos.

Capitulo III, presenta la situación actual de las Asociaciones Cooperativas con su respectivo análisis y el plan de intervención a aplicar en la propuesta de Control Interno Financiero. Finalmente, se presentan conclusiones, recomendaciones.

Capitulo IV, integrado por Manuales de Procedimientos estratégicos para cada riesgo a través de herramientas descritas en la administración de eventos potenciales que puedan afectar el desarrollo de las operaciones de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo que se brindan elementos de control que reduzcan la probabilidad de ocurrencia de un evento. Finalmente anexos referenciados, bibliografía y documentos de soporte consultados para el diseño de este documento.

**CAPITULO I.**  
**MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**  
**ANTECEDENTES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS**  
**Y**  
**GESTIÓN INTEGRAL DE ACTIVOS DE RIESGO**

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL, ANTECEDENTES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y GESTIÓN INTEGRAL DE ACTIVOS DE RIESGO**

#### **RESUMEN DEL CAPÍTULO**

El marco teórico tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y leyes que permitan abordar el tema de forma integral para que cobre sentido y resulte útil en el desarrollo.

La idea del cooperativismo se fundamenta en la necesidad del ser humano de unirse para obtener beneficios. El crecimiento y evolución que han tenido las cooperativas a nivel mundial y en El Salvador se presenta de forma esquematizada para una mayor comprensión. Así mismo, se definen valores y principios establecidos por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

Las leyes aplicables a las Asociaciones Cooperativas son las emitidas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) quienes se encargan de velar el cumplimiento de las mismas.

El Control Interno Financiero representa todas las políticas adoptadas por la Entidad con la intención de proveer seguridad razonable en el logro de sus objetivos. Además

la Gestión Integral de Riesgos es observada desde dos puntos de vista, como es el entorno interno y externo; así como la clasificación a las que son objeto, según la Norma Prudencial Bancaria y el Seminario Taller Internacional Gestión Corporativa de Riesgos en Banca Fortaleza, Brasil, 2 al 5 de marzo de 2010, quienes definen y clasifican los riesgos existentes que pueden afectar a las asociaciones cooperativas.

### **1.1. ANTECEDENTES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS**

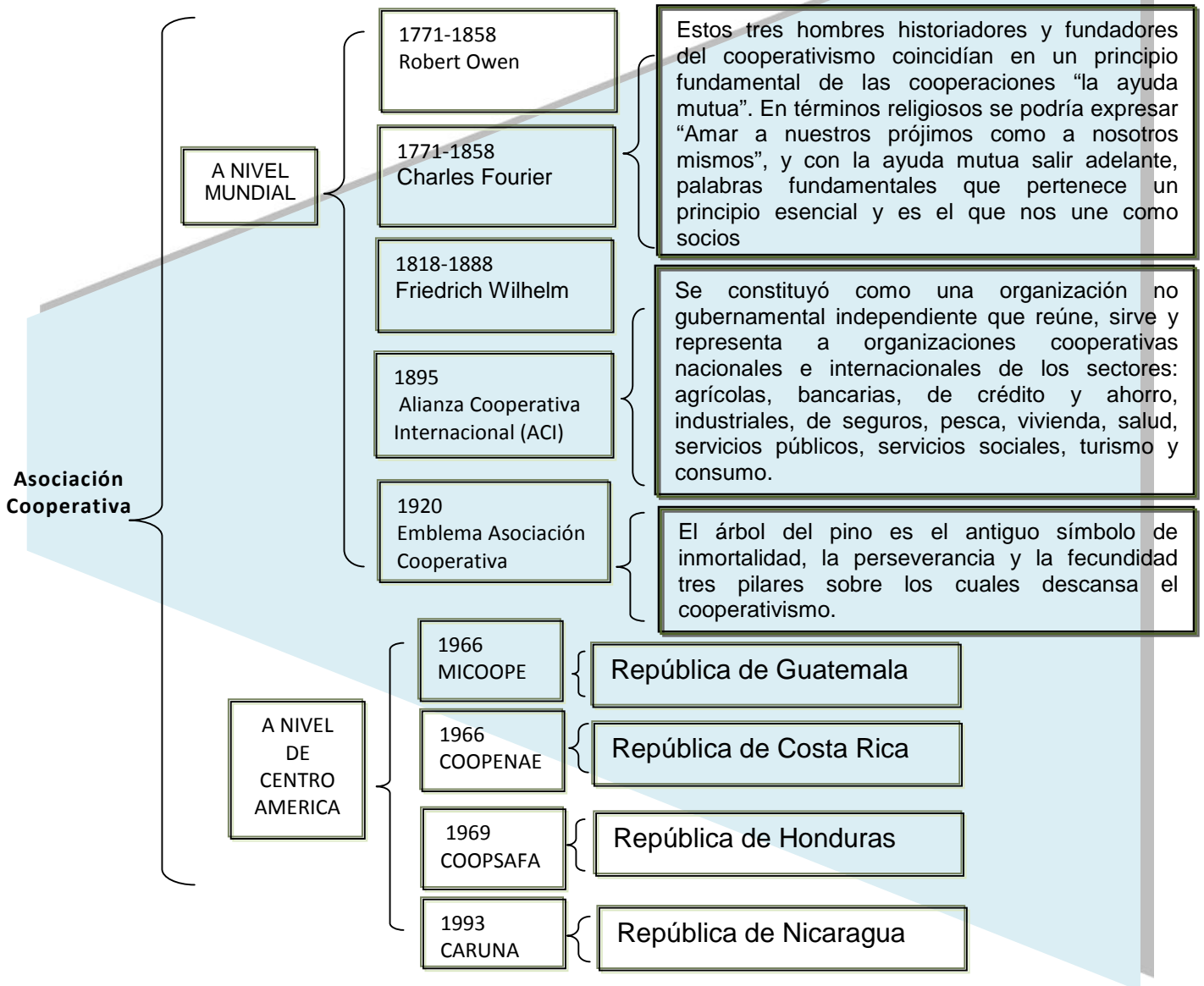
La historia del sistema cooperativo se remonta a un ámbito rural de actividades de carácter agropecuario, en tal caso las medidas de superación humana y social con lleva a regir prácticas de agrupamiento económico para satisfacción personal implementado en la región, con ello se tiene lo siguiente<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> (Historia del Cooperativismo a nivel mundial Robert Owen, Charles fourier, Friedrich wilhelm, 2011)

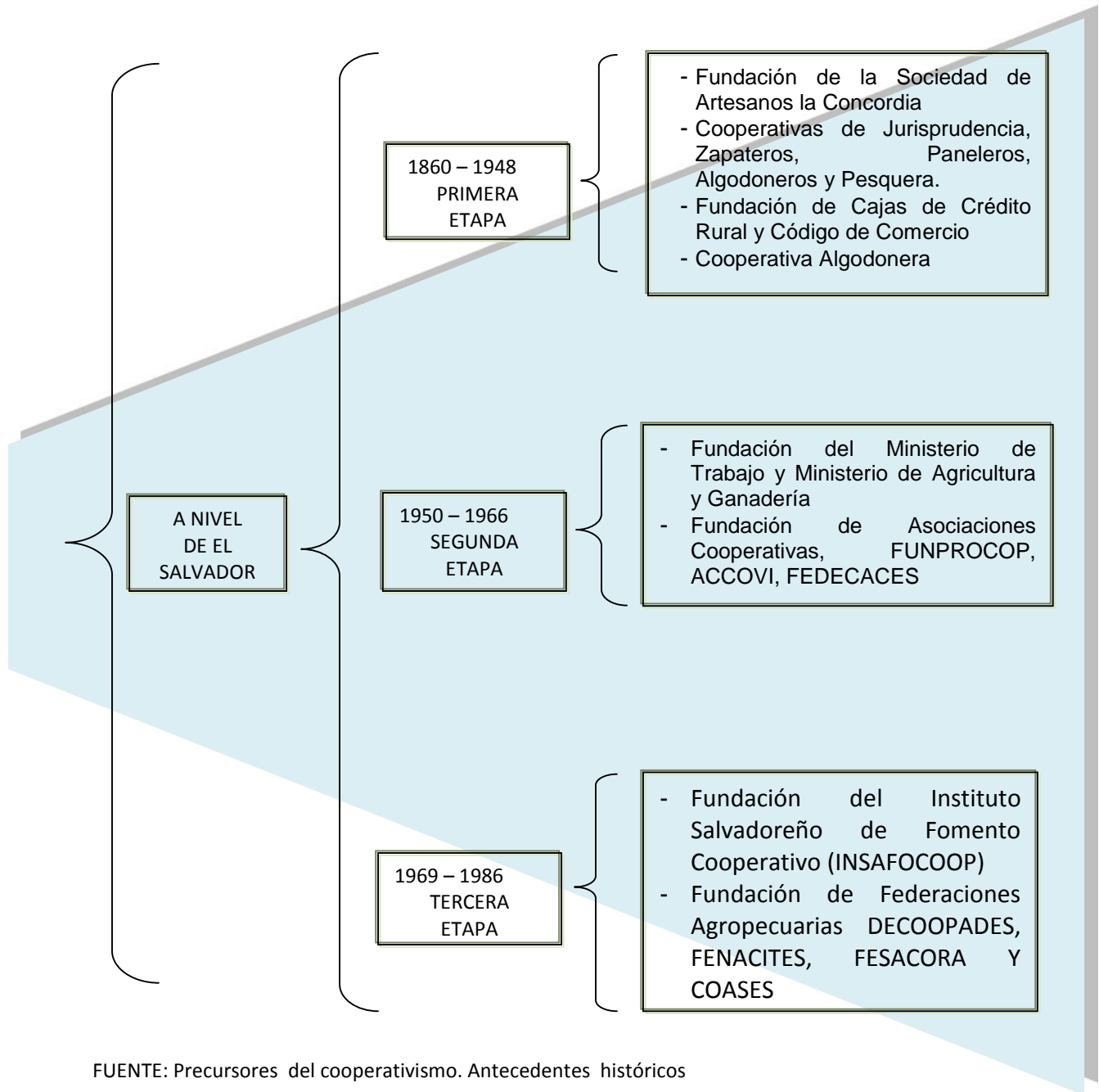


## Esquema N° 1. Historia del cooperativismo a nivel mundial



FUENTE: Precursores del cooperativismo. Antecedentes históricos

## Esquema N° 2. Historia de las Asociaciones Cooperativas en El Salvador



FUENTE: Precusores del cooperativismo. Antecedentes históricos

En El Salvador nacen dos Federaciones que afilian a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito las cuales son:

- La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECACES de R.L.), fundada el 11 de junio de 1966, con 45 años, integra a 32 Cooperativas de Ahorro y Crédito, con presencia en los 14 Departamentos del país; de las cuales ACAPRODUSCA DE R.L, y ACODJAR DE R.L, son las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y crédito afiliadas en la Región Paracentral.
  
- La Federación de Cooperativas de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples Afines de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECRECE DE R.L.), fue fundada el 26 de Octubre de 1996, con 13 cooperativas. Actualmente, cuentan con 16 afiliadas que reúnen más de quince mil asociados y asociadas. donde ACAAS DE R.L. Y ACCOVI DE R.L. son las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito afiliadas en la Región Paracentral.

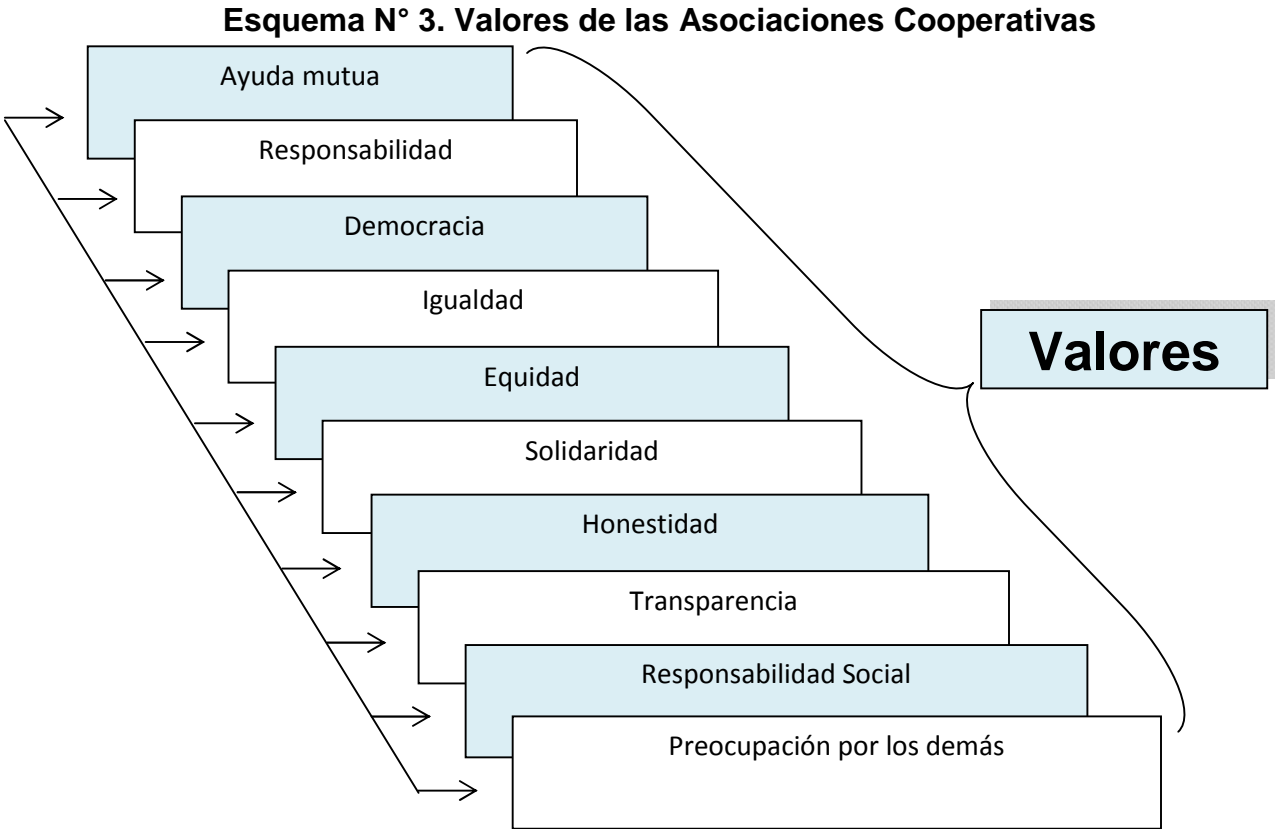
Estas Federaciones nacen con el objetivo de Contribuir al desarrollo integral de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, mediante la práctica de los valores y principios Cooperativos.

A finales de la década de los 90s se impulsó un programa de reformas estructurales destinadas a liberalizar la economía salvadoreña mediante la privatización de la banca, quedando como regionales el Banco Hipotecario y el Banco de Fomento Agropecuario. La plusvalía generada en el sistema bancario tiene poder, porque puede definir el rumbo de esa riqueza y excedente, y lo puede hacer en función de sus intereses o en función de los intereses nacionales, mediante la generación de empleo y el equilibrio en las tasas de interés. Es importante comprender que la

banca comercial privada no puede estar en función del desarrollo nacional. Está, en todo caso, en función de los intereses de los inversionistas que han decidido adquirirla, e indirectamente en función del crecimiento económico del país.

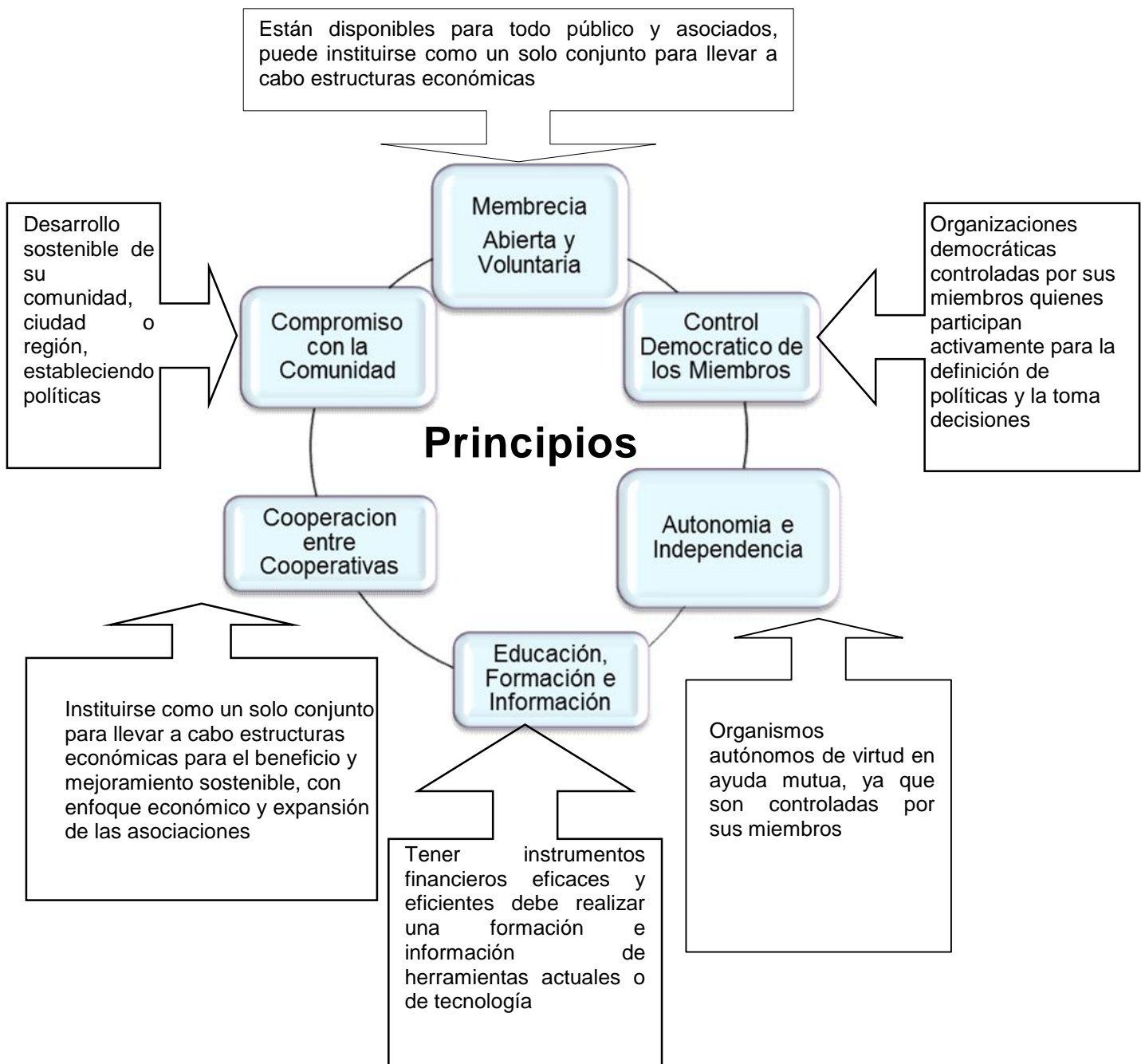
Uno de los fines para la creación de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito es procurar el mejoramiento económico y social de sus asociados mediante la acción conjunta y colectiva.

Las asociaciones cooperativas para su buen cumplimiento y transparencia se basan en valores y principios que se detallan en los siguientes esquemas.



FUENTE: Valores del Cooperativismo según el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

## Esquema N° 4. Principios de las Asociaciones Cooperativas



FUENTE: Principios del Cooperativismo establecidos por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

## Definición de Asociaciones Cooperativas

Este tipo de entidades se rigen por una serie de normas democráticas que promueven la organización de las personas, con el fin de encontrar una solución conjunta a sus necesidades sin fines de lucro.

La ley general de Asociaciones Cooperativas establece parámetros sobre los cuales deben estar constituidas dichas Asociaciones, clasificándolas y diversificándolas de acuerdo a las actividades que realizan, como se muestra a continuación:

**Tabla N° 1. Clasificación de las asociaciones cooperativas**

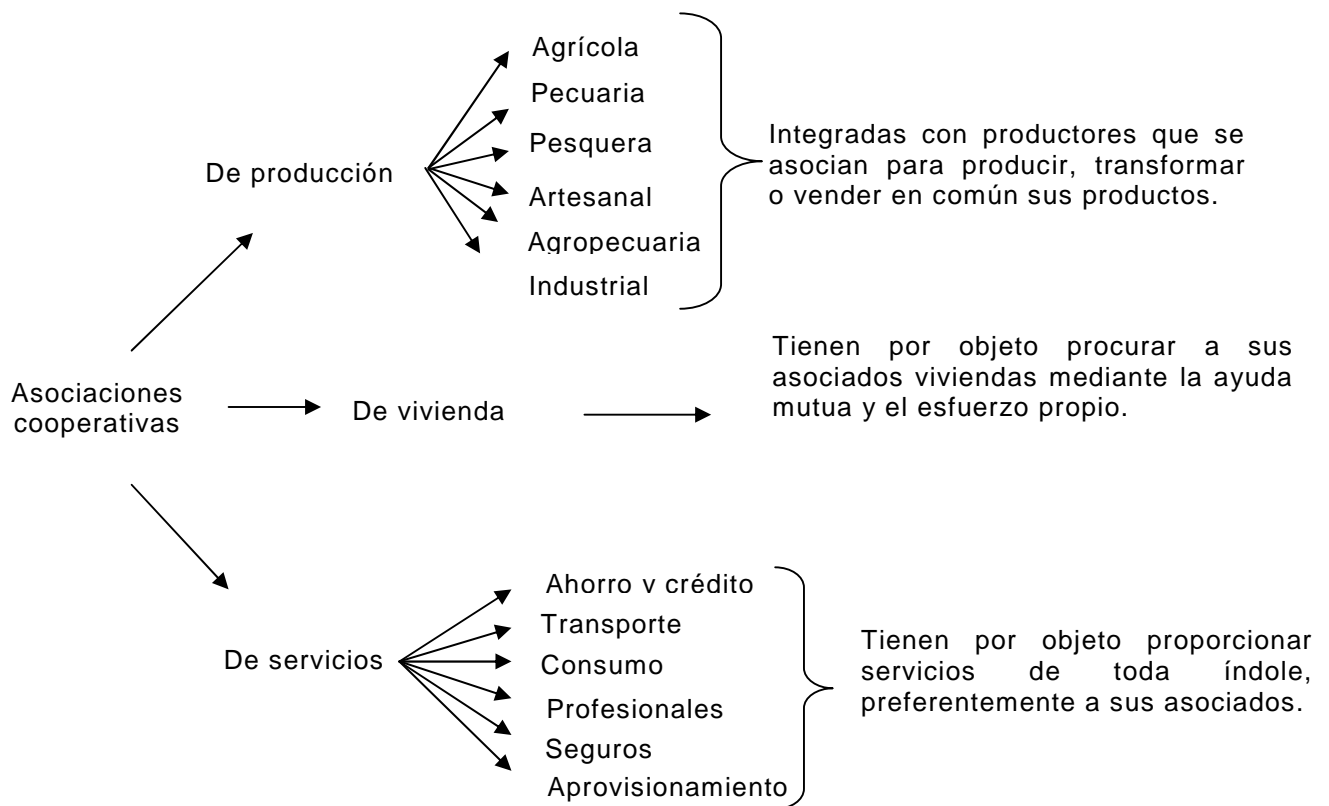
| DEFINICIÓN  | IMPORTANCIA  | CLASIFICACIÓN   | PROPÓSITO  |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asociaciones de derecho privado de interés social.</li> <li>✓ Vehículos legalmente establecidos para el desempeño del cooperativismo.</li> <li>✓ Asociaciones voluntarias de personas y no de capitales con plena personalidad jurídica.</li> <li>✓ Asociación libre de personas empeñadas en una empresa económica propia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Surge en respuesta a las necesidades económicas, sociales y culturales por las que atraviesa el ser humano.</li> <li>✓ Se rige por principios y valores cooperativos.</li> <li>✓ Promueve la organización de las personas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De capital variable e ilimitado.</li> <li>✓ De duración indefinida.</li> <li>✓ De responsabilidad limitada con número variable de miembros.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicio</li> <li>✓ Producción</li> <li>✓ Distribución, y</li> <li>✓ participación</li> </ul> |

FUENTE: Información obtenida de la Ley General de las Asociaciones Cooperativas y su Reglamento

### 1.1.1 Clases de Asociaciones Cooperativas

De acuerdo a la ley general de Asociaciones Cooperativas en su artículo 7 establece que podrán constituirse cooperativas de diferentes clases como se detalla en el siguiente esquema.

## Esquema N° 5. Clases de Asociaciones Cooperativas



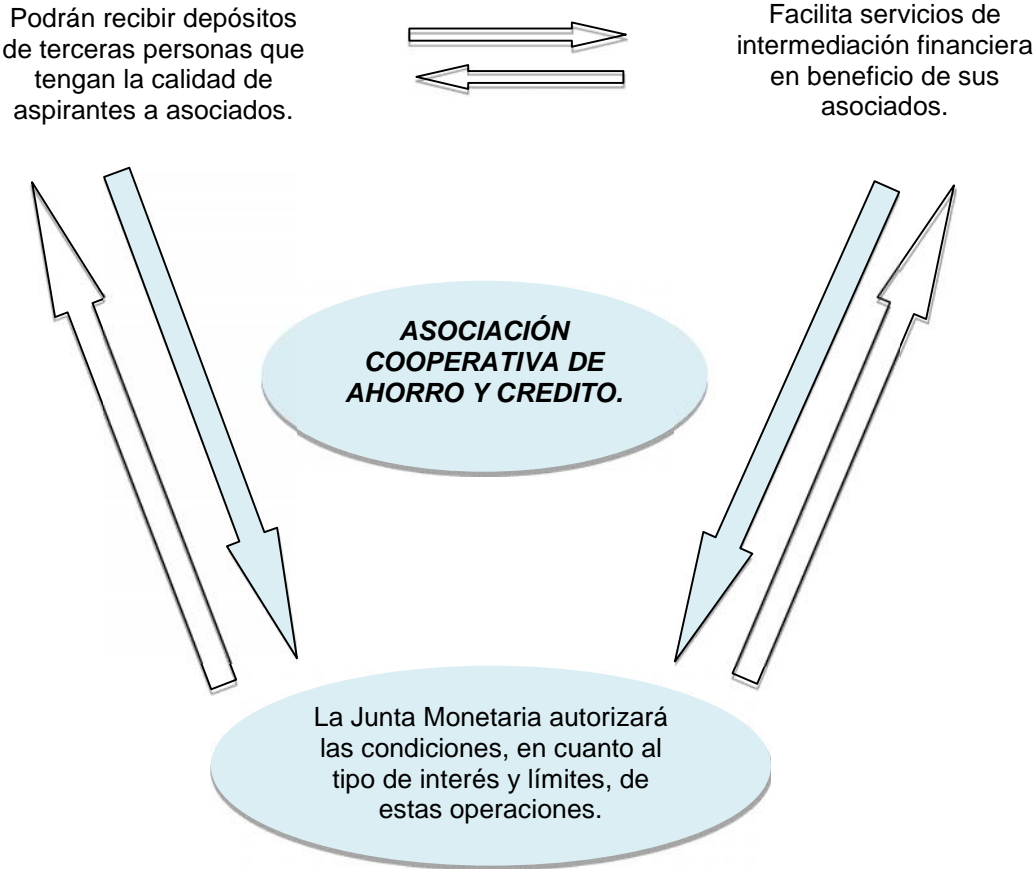
Fuente: Información obtenida de la Ley General Asociaciones Cooperativas

### 1.1.2. Asociaciones cooperativas de ahorro y crédito

Dentro de las Asociaciones Cooperativas de servicios, se encuentran las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito; las cuales se constituyen por personas que se organizan para facilitar servicios de ahorro y préstamo, principalmente a sus asociados; ofreciéndoles intereses razonables, rapidez en el trámite de préstamos, fomento del hábito de ahorro sistemático y el establecimiento de lazos de unión y confianza con sus asociados.

Los elementos fundamentales que identifican este tipo de cooperativas se presentan a continuación.

**Esquema N° 6. Elementos fundamentales de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito**

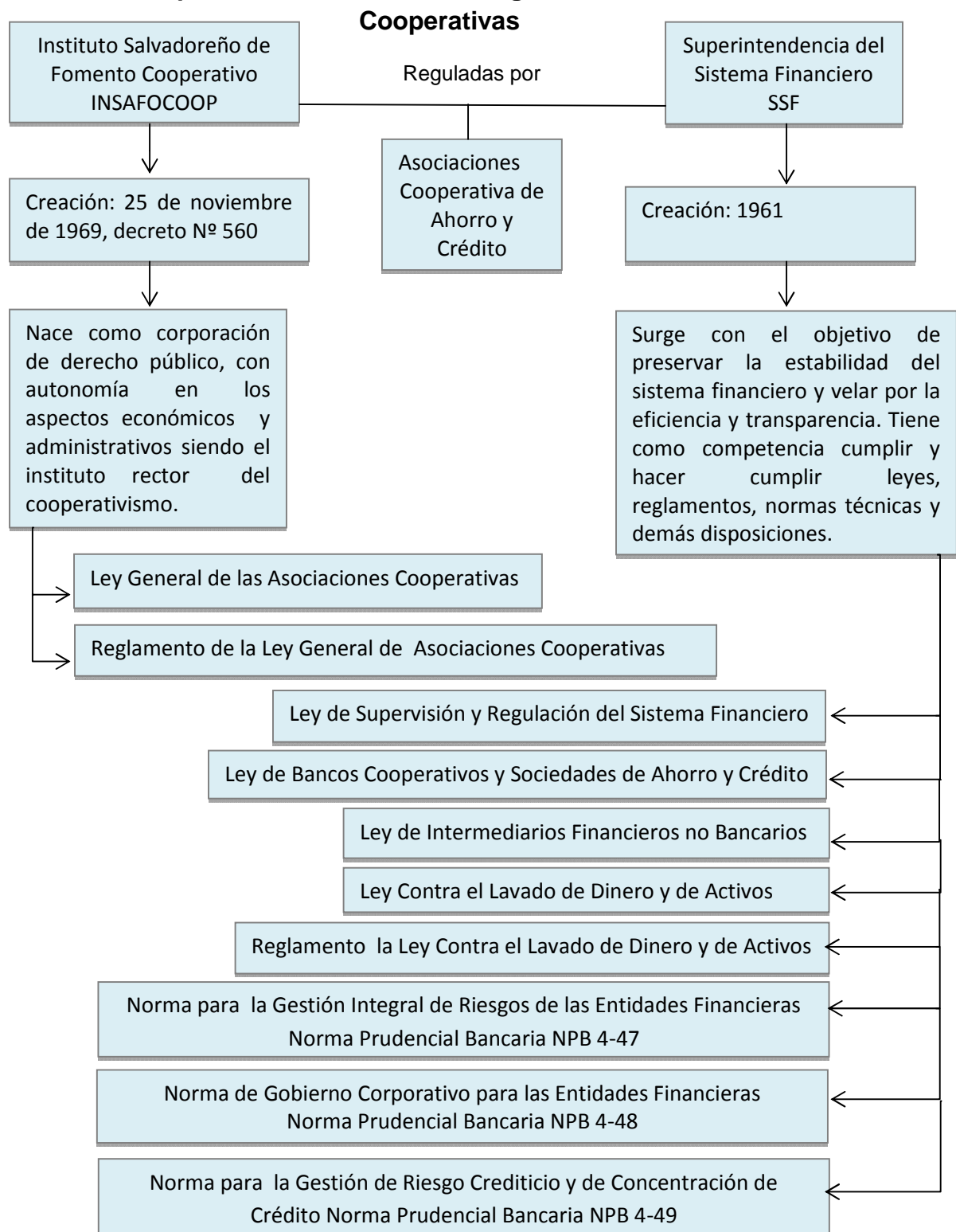


FUENTE: Información obtenida de la Ley General de las Asociaciones Cooperativas



## 1.2. INSTITUCIONES QUE REGULAN A LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN EL SALVADOR

Esquema N° 7. Instituciones reguladoras de las Asociaciones



FUENTE: Datos obtenidos por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo y Superintendencia del Sistema Financiero

### 1.2.1. Leyes Aplicables a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las Asociaciones Cooperativas surgen como asociaciones de derecho privado de interés social, para proteger y fomentar el cooperativismo, facilitando su organización, expansión y financiamiento, de acuerdo al artículo 114 de la Constitución de la República.

**Tabla N° 2. Leyes Generales Aplicables a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito**

| Nombre de Ley, Reglamento o Norma                         | Propósito  | Relación con el trabajo de investigación   |
|---|--|--|
| Constitución de la República de El Salvador               | Art. 114<br>El Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.  | No incorpora algún privilegio de asociación.   |
| Ley General de Asociaciones Cooperativas                  | Surge para proteger y fomentar el cooperativismo, facilitando su organización, expansión y financiamiento  | Art. 12. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito; están acreditadas para recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados.  |
| Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas | Art. 1. Tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las Asociaciones Cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas | Son personas aspirantes aquellas que han manifestado su interés en asociarse y cuya calidad tendrán como límite máximo de un año. En todo caso, la Junta Monetaria autorizara las condiciones, especialmente en cuanto al tipo de interés y límites, de estas operaciones. |

FUENTE: Información obtenida de la Constitución de la Republica, Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento

**Tabla N° 3. Leyes aplicables según la Superintendencia del Sistema Financiero a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito**

| <b>Nombre de Ley, Reglamento o Norma</b>                    | <b>Propósito</b>   | <b>Relación con el trabajo de investigación</b>   |
|---|--|---|
| Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero      | Preservar la estabilidad del Sistema Financiero y velar por la eficiencia y transparencia, así como la seguridad y solidez de los integrantes del Sistema Financiero   | Obligación de los supervisados:<br>La adopción y actualización de políticas y mecanismos para la gestión de riesgos debiendo identificarlos, evaluarlos y mitigarlos  |
| Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito | Art. 1. El objeto de esta Ley es regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera, que realizan los bancos cooperativos y las sociedades de ahorro y crédito que se indican en la presente ley, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y garanticen a sus depositantes y socios la más eficiente y confiable administración de sus recursos | Entidades reguladas por esta Ley según el Artículo 2 se encuentra las Cooperativas de Ahorro y Crédito que además de captar dinero de sus socios lo hagan del público   |
| Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios              | Art. 1. La presente Ley tiene por objeto regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los intermediarios financieros no bancarios que se indican en la presente Ley, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y garanticen a sus   | Art. 2. Los Intermediarios Financieros no Bancarios regulados por esta Ley, son los siguientes:<br><br>a) Las cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus socios lo hagan del público;<br><br>b) Las cooperativas de ahorro y crédito cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de seiscientos |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>depositantes y socios la más eficiente y confiable administración de sus recursos.</p>   | <p>millones de colones;</p> <p>c) Las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito calificadas por la Superintendencia para realizar las operaciones de intermediación que señala esta Ley; y</p> <p>d) Las sociedades de ahorro y crédito.</p>  |
| Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos                  | <p>Art. 1. La presente Ley tiene como objeto prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.</p> | <p>Art. 6. Estarán sometidos a la presente Ley toda actividad delictiva generadora de lavado de dinero y de activos, y de manera especial en lo que fuere aplicable los siguientes delitos:</p>  |
| Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos | <p>El presente Reglamento tiene por objeto facilitar y asegurar la aplicación de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos</p>                               | <p>a) Los previstos en el capítulo IV de la Ley Reguladora de las Actividades Relativas a las Drogas;</p> <p>b) Comercio de personas;</p> <p>c) Administración fraudulenta;</p> <p>d) Hurto y Robo de vehículos;</p> <p>e) Secuestro;</p> <p>f) Extorsión;</p> <p>g) Enriquecimiento ilícito;</p> <p>h) Negociaciones ilícitas;</p> <p>i) Peculado;</p> <p>j) Soborno;</p> <p>k) Comercio ilegal y depósito de armas;</p> <p>l) Evasión de impuestos;</p> <p>m) Contrabando de mercadería;</p> <p>n) Prevaricato;</p> <p>o) Estafa; y,</p> <p>p) Todo acto de encubrimiento y legalización de dinero o bienes procedentes de</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | actividades delictivas.   |
| Norma para la Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Financieras Norma Prudencial Bancaria NPB 4-47   | Art. 1. El objeto es establecer los elementos mínimos que deben observar las entidades para la gestión integral de riesgos  | Art. 6. Las entidades deberán establecer una estructura organizacional que permita una adecuada gestión integral del riesgo, con la debida segregación de funciones y niveles jerárquicos de áreas de soporte operativo, negocios y control que participen en el proceso, así como los niveles de dependencia, de conformidad con el perfil de riesgos, el tamaño y la naturaleza de sus operaciones.   |
| Norma de Gobierno Corporativo para las Entidades Financieras Norma Prudencial Bancaria NPB 4-48             | Art. 1. El objeto de estas Normas es establecer las bases mínimas que deben adoptar las entidades para fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de Riesgos financieros, operacionales y otros, conforme a estándares internacionales en la materia y acordes con la naturaleza y escala de sus actividades. | Art. 1. Párrafo 2. El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son administradas y controladas; su estructura deberá establecer las atribuciones y obligaciones de los que participan en su administración, supervisión y control, tales como los accionistas, la Junta Directiva, miembros de la Alta Gerencia, Comités y Unidades de control; asimismo, debe proporcionar un marco adecuado de transparencia de la organización y la protección de los intereses de los depositantes, asegurados y demás usuarios de las entidades |
| Norma para la Gestión de Riesgo Crediticio y de Concentración de Crédito Norma Prudencial Bancaria NPB 4-49 | Art. 1. El objeto de las presentes Normas es proporcionar lineamientos para la adecuada gestión del riesgo de crédito y criterios para la adopción de políticas y procedimientos  | Art. 18. Las entidades deben contar con un sistema de información interno para gestionar el riesgo de crédito y de concentración crediticia, con el fin de medir su exposición y facilitar la toma de decisiones  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | relacionados con el desarrollo de metodologías para su identificación y medición, así como para el establecimiento de límites y mecanismos de monitoreo, control y mitigación de los niveles de exposición a este riesgo, acordes con la naturaleza, escala de actividades y perfil de riesgo de las entidades   |  |
| Norma para la Gestión de Riesgo Operacional de las Entidades Financieras<br>Norma Prudencial Bancaria NPB 4-50 | Art. 1. El objeto de las presentes Normas es proporcionar lineamientos mínimos para una adecuada gestión del riesgo operacional y criterios para la adopción de políticas y procedimientos relacionados con el desarrollo de metodologías para la gestión del riesgo, acordes con la naturaleza, tamaño, perfil de riesgo de las entidades y volumen de sus operaciones. | Art. 1. Párrafo 2. Se entiende por riesgo operacional la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a fallas en los procesos, de las personas, en los sistemas de información y a causa de acontecimientos externos; incluye el riesgo legal que consiste en la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a fallas en la ejecución de contratos o acuerdos, al incumplimiento de normas, así como a factores externos tales como cambios regulatorios, procesos judiciales, entre otros |

4 de 4

FUENTE: Información obtenida de la Superintendencia del Sistema Financiero

### **1.3. CONTROL INTERNO FINANCIERO SEGÚN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES**

El Control Interno representa todas las políticas adoptadas por la entidad con la intención de mitigar los riesgos y mejorar los procesos, diseñados para proporcionar seguridad razonable en el logro de sus objetivos, utilizando métodos o estrategias

para valorar e identificar las deficiencias que afectan la toma de decisiones y el desarrollo de la misma.

Los sistemas de control interno pueden operar de varias maneras en diferentes tiempos y es efectivo cuando:

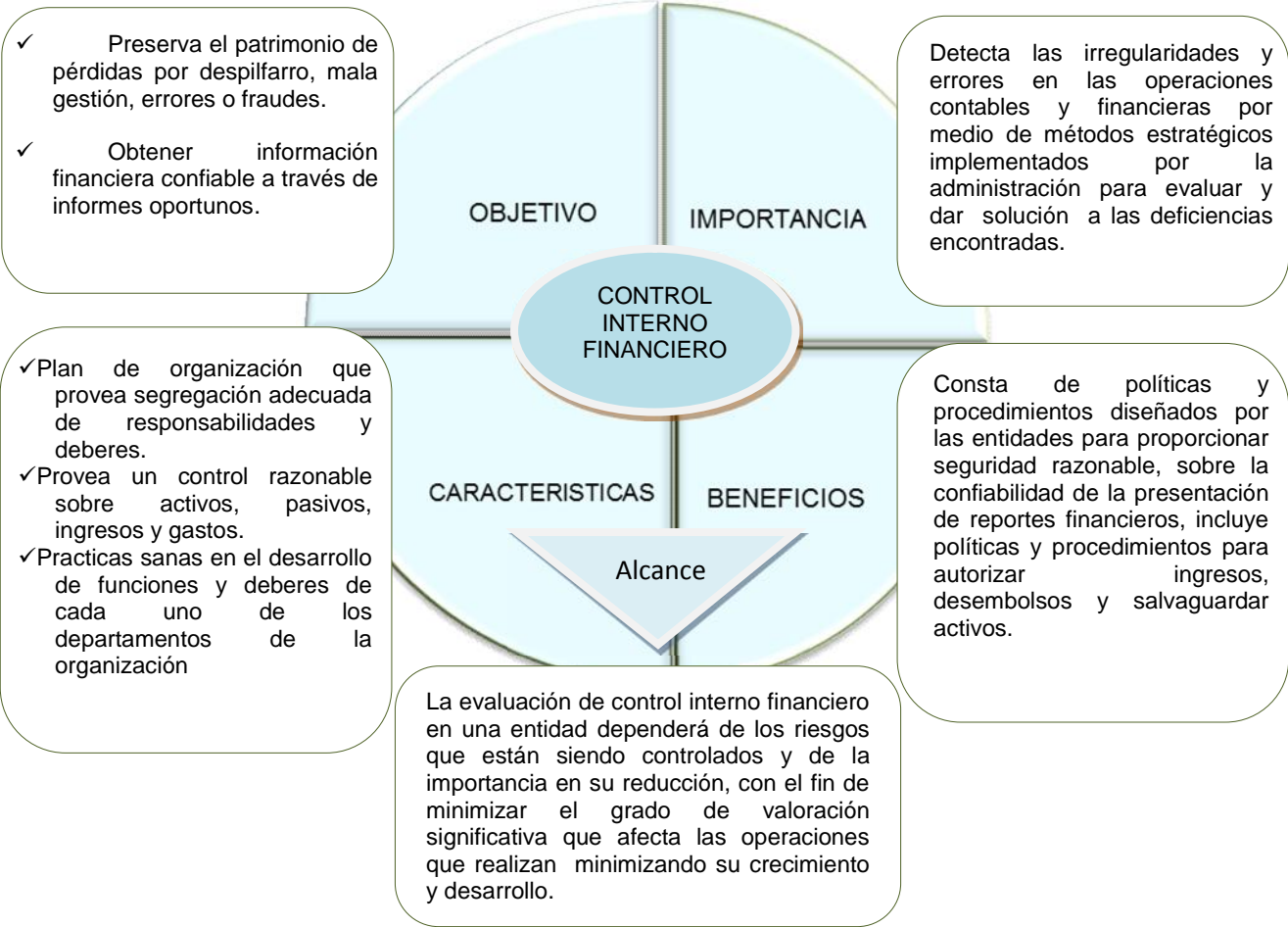
- Los objetivos se están cumpliendo en el tiempo oportuno
- Los informes financieros están siendo preparados confiablemente
- Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables

Orientado a examinar los sistemas de información para la toma de decisiones, el seguimiento oportuno de los riesgos y la capacidad para enfrentar escenarios de contingencia, haciendo uso de un marco reconocido de administración integral de riesgos denominado Administración de Riesgos Empresariales (ERM) efectuado por la administración y las personas de la Asociación Cooperativa, a objeto de proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

Está constituido por el plan de organización, métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera. El Control Interno Financiero es un proceso o conjunto de acciones estructuradas y coordinadas que son desarrolladas por personas en cada uno de los niveles que conforman la organización, es decir; el control interno no solo es llevado por medio de manuales y políticas impresas sino también por personas, con el fin de proporcionar seguridad

razonable y no seguridad total, a la dirección y administración de la entidad para la toma de decisiones y el logro de sus objetivos.

**Esquema N° 8. Matriz Estructurada del Control Interno Financiero**



FUENTE: Libro de Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna. Rodrigo Estupiñan.



### 1.3.1. Clasificación del Control Interno Financiero

Tabla N° 4. Clasificación del Control Interno Financiero

| DESCRIPCIÓN                            | TIPOS DE CONTROLES | DEFINICIONES  |
|--|--------------------|---|
| De acuerdo al momento en que se actúa. | Preventivos        | Establecen las condiciones necesarias para que el error no se produzca.   |
|  | Detectivos         | Identifican el error pero no lo evitan, actuando como alarmas que permitan registrar el problema y sus causas. Además verifican el funcionamiento de procesos y controles preventivos.    |
|  | Correctivos        | Permiten identificar y rectificar los errores por medio de acciones necesarias que ayuden al logro de sus objetivos.  |
| De acuerdo al alcance                  | De supervisión     | Procedimientos utilizados por la dirección para alcanzar los objetivos de la entidad y así controlarlos. Proporcionando seguridad en cuanto a la fiabilidad de la información financiera. |

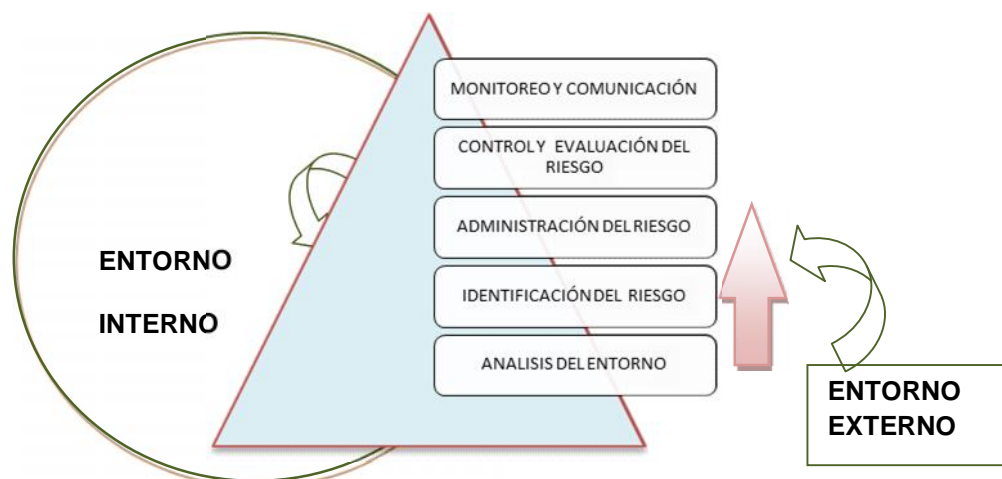
Fuente: Información obtenida del libro Análisis financiero y de gestión, escrito por Rodrigo Estupiñan Gaitán

## 1.4. GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Los riesgos están presentes en cualquier tipo de actividades realizadas por las empresas, por lo que se debe gestionar la posibilidad de que un evento ocurra o impacte negativamente sobre los objetivos de esta, para minimizar el grado de afectación que pueda tener sobre los activos ocasionando pérdidas cuantiosas que influyan significativamente en su crecimiento y desarrollo. Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito al igual que las empresas, se enfrentan a una diversidad de riesgos a nivel interno y externo que afectan las operaciones que realizan, principalmente en sus activos.

Por lo que deben gestionar de manera oportuna los riesgos detectados para evitar, minimizar y controlar posibles daños que puedan ocasionar efectos negativos en sus operaciones. Para obtener un mayor rendimiento en las operaciones que realizan y minimizar los riesgos, las empresas y las asociaciones cooperativas deben aplicar lo establecido en el siguiente esquema:

**Esquema N° 9. Etapas del proceso de Gestión Integral de Riesgos**



FUENTE: Información obtenida de las Normas para la Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Financieras NPB 4-47

#### **1.4.1. Clasificación de los riesgos según la Norma Prudencial Bancaria 4-47 y el Seminario Taller internacional Gestión Corporativa de riesgos en Basilea II**

La NPB4-47 en su Artículo 4. Menciona que las entidades deberán gestionar, de acuerdo a sus estructuras, tamaño, negocios y recursos, como mínimo los siguientes riesgos:

a) **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.

b) **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.

c) **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.

d) **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.

e) **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.

f) **Riesgo técnico:** Es la posibilidad de pérdidas por inadecuadas bases técnicas o actuariales empleadas en el cálculo de las primas y de las reservas técnicas de los seguros, insuficiencia de la cobertura de reaseguros, así como el aumento inesperado de los gastos y de la distribución en el tiempo de los siniestros.

De acuerdo al seminario – taller internacional sobre la gestión corporativa de riesgos en banca desarrollado en Fortaleza, Brasil del 2 al 5 de marzo de 2010 conocido generalmente como “BASILEA” los riesgos pueden clasificarse en:

#### **Riesgos cuantificables:**

Son aquellos para los cuales es posible conformar bases estadísticas que permitan medir sus pérdidas potenciales, y dentro de éstos, se encuentran los siguientes:

- **Riesgos discretionales:** son aquellos resultantes de la toma de una posición de riesgo, tales como: Riesgo de Mercado, Riesgo de Crédito y Riesgo de Liquidez
- **Riesgos no discretionales:** son aquellos resultantes de la operación del negocio, pero que no son producto de la toma de una posición de riesgo.

#### **Riesgo Operativo**

Riesgo Tecnológico

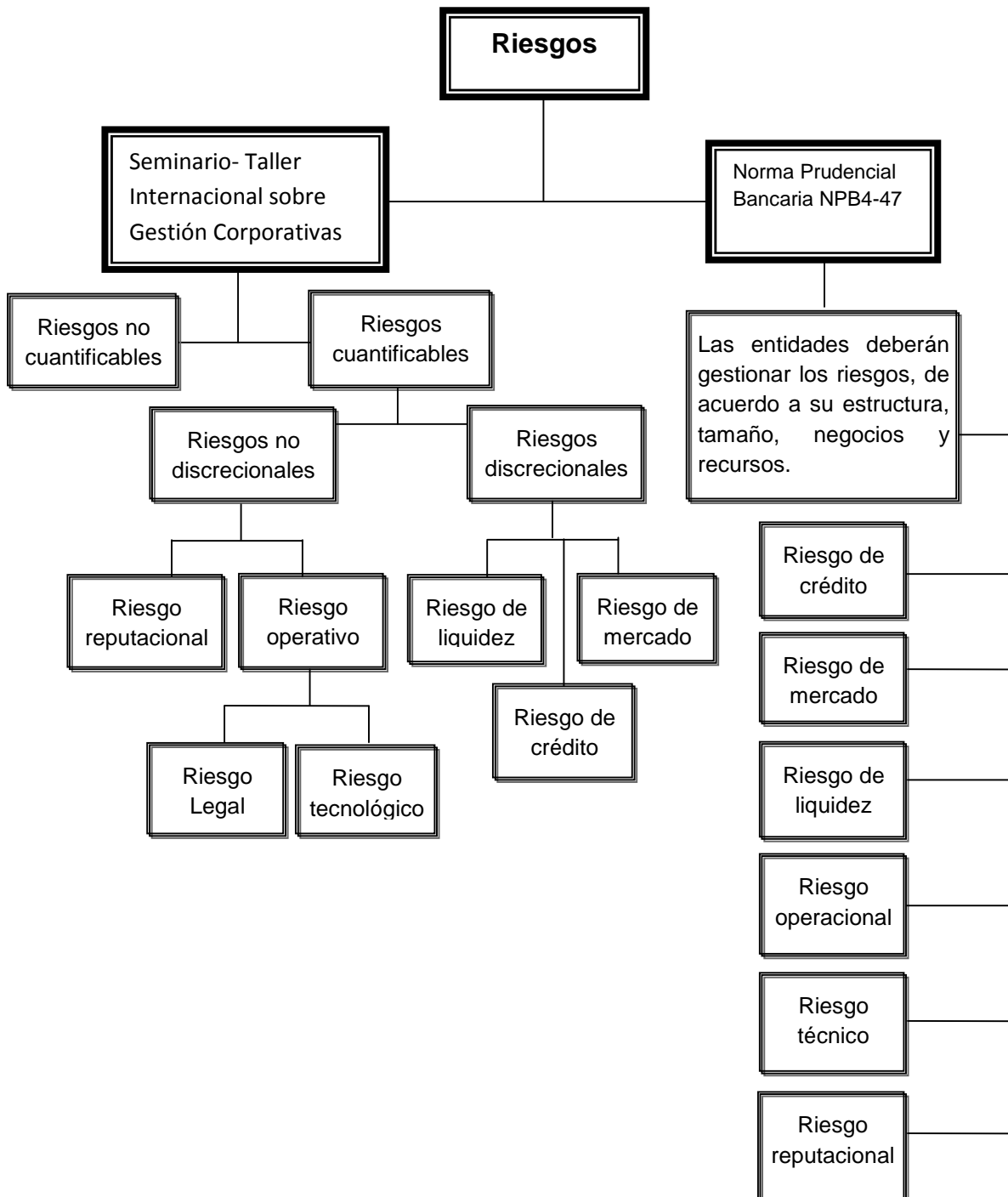
Riesgo Legal

**Riesgo Reputacional**

**Riesgos no cuantificables:**

Son aquellos derivados de eventos imprevistos para los cuales no se puede conformar una base estadística que permita medir las pérdidas potenciales.

## Esquema N° 10. Clasificación de los riesgos según la NPB y Basilea II



FUENTE: Información obtenida según la NPB 4-47 y Seminario- Taller Internacional sobre la Gestión Corporativa de Riesgos en Banca Basilea II

## 1.5. ENTORNO TECNOLÓGICO

Las herramientas ofimáticas ayudan al desarrollo óptimo de las empresas, permitiendo generar reportes oportunos para la toma de decisiones.

### ***Origen***

La ofimática surge en la década de los 70' para minimizar las actividades más complejas que se desarrollan en el entorno de una oficina, de forma manual, aportando herramientas y aplicaciones mecanizadas que ayudan a reducir el tiempo empleado para la realización de estas actividades, logrando así; obtener datos eficientes y oportunos, de este modo aparecieron las primeras calculadoras y máquinas de escribir.

En la actualidad la ofimática ha venido evolucionando y lo que antes eran máquinas de escribir y calculadoras se han transformado en ordenadores informáticos de uso indispensable para las actividades realizadas en el entorno de las oficinas que conforman una empresa.

### ***Importancia***

El uso de herramientas ofimáticas como: *Programas de edición de textos, hojas de cálculo, presentaciones, bases de datos, gestión de correos, etcétera*; permite a sus usuarios idear, crear, transmitir y almacenar toda la información necesaria en una

oficina de forma automatizada generando reportes eficientes y eficaces por medio de conexiones a internet o a una red local.

## **Beneficios**

El beneficio más notable de la utilización de herramientas ofimáticas es la obtención de información oportuna y el almacenamiento de datos en archivos digitales, medios extraíbles o en el ordenador.

## **Componentes:**

Las herramientas básicas de la ofimática para optimizar las actividades realizadas mediante su utilización son las siguientes:

- Hojas de cálculo
- Procesadores de texto
- Programas gráficos

El uso dependerá del paquete informático instalado en el equipo como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N° 5. Información de software ofimatizados**

| <b>Softwares</b> | <b>Herramientas</b> |
|------------------|---------------------|
| MICROSOFT        | Office              |
| IBM              | Lotus Smart Suite   |
| COREL            | Corel WordPerfect   |
| SUN              | Star Office         |

FUENTE: Información obtenida de los paquetes informáticos para la oficina. Disponible en línea. Word wide web.  
<http://es.scribd.com/doc/44797012/Paquetes-Informaticos-Navegadores-y-Buscadores>. Visitado 29 de junio de 2012



En el caso de instalar Microsoft Office se tendrán los siguientes elementos ofimáticos:

- Word
- Excel
- Access
- PowerPoint
- Outlook
- Front page

#### **1.5.1. Funciones básicas de la Ofimática**

- **Almacenamiento datos:** esto se da cuando se edita, crea o recibe información.
- **Transferencia electrónica de datos:** se da al enviar información a otros ordenadores que se encuentran en la red LAN de la empresa u oficina o al recibir información de estos.
- **Presentación o publicidad de la empresa:** a nivel de competencia en el mercado.

#### **Ventajas**

- Transformar el lugar de trabajo en un ambiente integrado digital sin flujo de papeles.

- Donde antes se utilizaban papeles ahora se utilizan medios electrónicos, principalmente computadoras.
- Menores costos.
- Idear de manera práctica y creativa estrategias de marketing, gestión de clientes, controles de stock, etcétera.

### ***1.5.2. Relación de la Ofimática con la Propuesta de Control Interno Financiero.***

Una oficina que utilice herramientas ofimáticas para el desarrollo de sus operaciones alcanzará el éxito en menor tiempo y con menos recursos que los que utiliza una oficina con herramientas manuales.

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito al igual que las empresas cuentan con diferentes oficinas como: La gerencia, el departamento de crédito, atención al cliente, etcétera. Por lo que es necesaria la utilización de herramientas ofimáticas que permitan mejorar y facilitar las actividades realizadas, con el fin de reducir el tiempo y los recursos empleados en estas.

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito realizan diversas actividades que requieren el uso de la ofimática para reducir su complejidad, en el caso de los créditos se realizan cálculos de interés, mora, etcétera. Además los créditos representan un riesgo muy alto para las cooperativas de este tipo; por lo que es necesario calcular el porcentaje de riesgo que tienen y verificar en donde presentan

ese riesgo. Todo esto es más fácil con la utilización de herramientas como: Excel que es parte de las aplicaciones de oficina de Microsoft office y a la vez una herramienta ofimática.

La aplicación de estas herramientas en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y en cualquier oficina permite mejorar la calidad, eficiencia y eficacia con la que se proporciona la información a sus usuarios y la generación oportuna de reportes para la toma de decisiones, el uso de estas herramientas se hará de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las actividades que realizan.

**CAPÍTULO II**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**  
**Y**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo tiene por objeto describir la problemática con relación a la gestión integral de activos de riesgos que afecta el buen funcionamiento y desarrollo de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito ubicadas en la Región Paracentral de El Salvador, estableciendo parámetros para justificar la investigación y definir estrategias para la obtención de información en su ejecución, con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

El cumplimiento de estos objetivos está en función de su operacionalización, el método y el tipo de investigación, aplicando técnicas de recolección de información durante el proceso investigativo y seleccionando el personal clave del cual se obtendrá esa información.

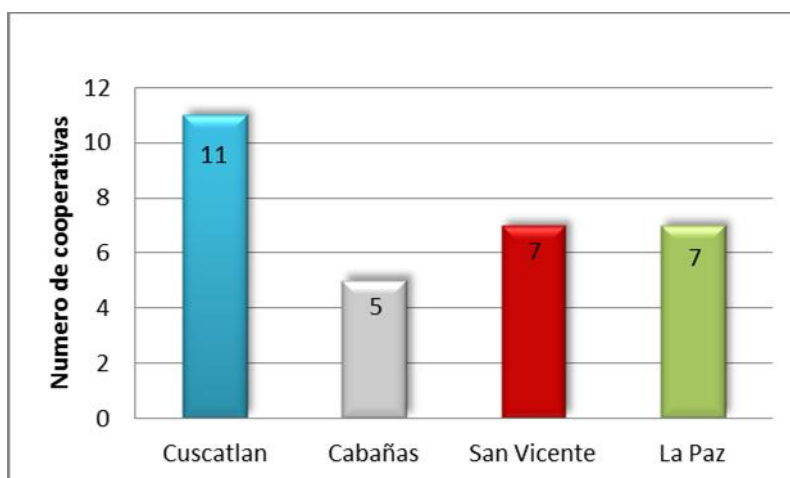
También establece la forma de procesar y presentar la información obtenida, por medio de los instrumentos de recolección de información utilizados durante el proceso investigativo para el análisis de resultados obtenidos.

## 2.1. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La Gestión Integral de Riesgos permite identificar, medir, controlar y monitorear oportunamente los eventos potenciales que pueden afectar negativamente la consecución de los objetivos de una entidad, a través de procesos estratégicos que ayuden a anticiparse al riesgo para transformarlo y convertirlo en oportunidades.

Según el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) en la Región Paracentral se encuentran registradas y funcionando 30 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que forman el universo de investigación, ubicadas en los departamentos de Cuscatlán, Cabañas, San Vicente y la Paz como se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico N° 1. Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito a estudiar por Departamento**



Fuente: Datos obtenidos del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

El estudio realizado en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito permitió obtener información, identificar que no poseen procedimientos de control para

gestionar los riesgos que afectan significativamente los activos que poseen, porque desconocen la importancia que merece en la consecución de objetivos y metas que ayuden al desarrollo óptimo de sus operaciones financieras, generando pérdidas que no están siendo evaluadas oportunamente por el personal responsable de la administración.

Los gerentes generales, contadores, auditores internos o miembros del Consejo de Administración manifestaron que no se han diseñado procedimientos de control e instrumentos que permitan, evaluar, medir y mitigar los riesgos, debido a que el recurso humano posee conocimientos mínimos para ejecutarlos, por tanto la Administración no mide el efecto o las consecuencias de los riesgos que afectan las operaciones financieras que realizan.

Otro problema que afecta el desarrollo de las operaciones en las Asociaciones Cooperativas es la utilización de herramientas tecnológicas debido que el 50% no posee dichos recursos y el 50% restante que posee estos recursos no cuenta con planes de trabajo estratégicos para efectuar procedimientos de control detectivo, preventivo y correctivo de forma efectiva.

El 53% de los administradores de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito no aplican razones financieras para garantizar su liquidez y rentabilidad, significa que no conocen la capacidad de pago que tienen para afrontar obligaciones con sus asociados y con otras instituciones, además desconocen el rendimiento y el crecimiento que pueda tener a futuro la asociación cooperativa.

La falta de procedimientos de Control Interno Financiero para la gestión integral de activos de riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito influye significativamente en su crecimiento y desarrollo, es así que se considera indispensable la elaboración de estos, con el objeto de identificar eventos potenciales que pueden afectar sus operaciones y proveer seguridad razonable para el logro de sus objetivos.



## **2.2. JUSTIFICACIÓN**

La Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) a través de la Norma Prudencial Bancaria NPB 4-47 rige a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la misma, implementar métodos y procesos para la gestión integral de riesgos, sin embargo no todas las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito aplican dicha norma.

De acuerdo al diagnóstico realizado en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito se identificó la necesidad de evaluar, medir y mitigar los riesgos que afectan las operaciones financieras que realizan, a través de procedimientos de control que ayuden a cumplir los objetivos y metas planteadas.

El problema fundamental que presentan las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) en la Región Paracentral, es la falta de procesos y controles para la gestión integral de activos de riesgos, generando pérdidas no identificadas por sus administradores que influyen en la toma de decisión, el crecimiento y la rentabilidad.

Conforme a la problemática detectada se considera importante realizar un estudio sobre la gestión integral de activos de riesgos para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, por ser un tema reciente y poco evaluado que contribuirá a la salvaguarda de sus activos además de ser requerido por la Superintendencia del Sistema Financiero.

El trabajo de investigación beneficiará directamente a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito minimizando los efectos negativos ocasionados por eventos potenciales inesperados, que afecten la continuidad de sus actividades y el logro de sus objetivos.

Para el desarrollo de la investigación el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) proporciona la información necesaria que identifica las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y el instrumento que servirá como autorización para obtener la información que es solicitada por el equipo investigador en cada cooperativa, también se cuenta con el recurso humano, financiero y material para llevar a cabo dicha investigación.

Acorde a la información anterior se considera factible realizar el trabajo de investigación denominado “Propuesta de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral, regidas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, en el periodo de mayo 2012 a mayo 2013”

El propósito del trabajo de investigación es proponer manuales de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, orientada a examinar los controles internos, los sistemas de información para la toma de decisiones, el seguimiento oportuno de los riesgos y la capacidad para enfrentar escenarios de contingencia en el cumplimiento de leyes y normativas que le sean aplicadas.

La investigación será descriptiva porque permite relatar el fenómeno a estudiar, identificando datos para conocer la situación actual del control interno financiero e identificar la gestión integral de activos de riesgos en las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, suministrando entrevistas, cuestionarios y listas de cotejo a gerentes generales, contadores, auditores internos o un miembro del consejo de administración en las asociaciones cooperativas y el asesoramiento de personas especializadas en el área.

Las medidas de gestión de riesgos que utilicen las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito dependerán de su tamaño y recursos.

## **2.3. OBJETIVOS**

### ***Objetivo General***

Proponer manuales de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral.

### ***Objetivos Específicos***

- Identificar la normativa jurídica contable aplicable en la evaluación de la gestión integral de activos de riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Zona Paracentral
- Evaluar la gestión de activos de riesgos de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito mediante una matriz de mitigación que consolide el ciclo contable
- Indagar los métodos existentes para la evaluación de activos de riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Diseñar manuales de procesos y controles para la Gestión Integral de Activos de Riesgos mediante la Ofimatización

## 2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Tabla N° 6. Operacionalización de los objetivos

| OBJETIVO ESPECÍFICO  | VARIABLE  | INDICADORES   | INSTRUMENTO SUGERIDO   |
|--|---|---|--|
| Identificar la normativa jurídica contable aplicable en la evaluación de la gestión integral de activos de riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Zona Paracentral | 1. Normativa jurídica contable  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicación de la leyes</li> <li>✓ Plan operativo institucional.</li> <li>✓ Estrategias</li> <li>✓ Políticas</li> <li>✓ Recursos tecnológicos disponibles</li> <li>✓ Infraestructura</li> </ul> | Entrevistas y cuestionarios dirigidos a: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerentes Generales</li> <li>✓ Evaluador de Riesgos</li> <li>✓ Auditor Interno</li> <li>✓ Gestores de Crédito</li> <li>✓ Contador</li> </ul> Observación<br>Lista de cotejo |
|  | 2. Evaluación de Gestión Integral de Activos de riesgo                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por unidad o departamento</li> <li>✓ Desempeño del cargo</li> <li>✓ Recurso Humano</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevistas y cuestionarios dirigidos a Gerentes Generales</li> </ul>   |
| Evaluar la gestión de activos de riesgos de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito mediante una matriz de mitigación que consolide el ciclo contable                                | Fases o procesos de la gestión integral de activos de riesgos                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizativa</li> <li>✓ Metas establecidas</li> <li>✓ Canales de comunicación</li> </ul>  | Entrevistas y cuestionarios dirigidos a: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerentes Generales</li> <li>✓ Contador</li> </ul> Observación<br>Lista de cotejo   |
| Indagar los métodos existentes para la evaluación de activos de riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito   | Métodos aplicados en la evaluación de la gestión integral de activos de riesgos | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias utilizadas</li> <li>✓ Personal encargado</li> <li>✓ Expectativas</li> <li>✓ Motivaciones</li> <li>✓ Comunicación</li> </ul>  | Entrevistas y cuestionarios dirigidos a: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerentes Generales</li> <li>✓ Evaluador de Riesgos</li> </ul> Observación<br>Lista de cotejo   |
| Diseñar manuales   | Lineamientos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resultados</li> </ul>  | Entrevistas y cuestionarios  |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| de procesos y controles para la Gestión Integral de Activos de Riesgos mediante la Ofimatización | para el control, verificación, evaluación de los Activos de riesgos | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cualitativos</li> <li>✓ Resultados Cuantitativos</li> <li>✓ Elementos Homogéneos</li> </ul> | dirigidos a: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerentes Generales</li> <li>✓ Oficial de Riesgos</li> </ul> |
|--|---|--|---|

2 de 2

FUENTE: Información obtenida por los objetivos específicos del tema de investigación

## 2.5. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

La metodología aplicada en el proceso de investigación obedece a una planificación previa que comprende estrategias, métodos y procedimientos para la recolección, procesamiento y análisis de información, a partir de la elaboración y validación de instrumentos estadísticos que ayudaron a obtener los datos necesarios confiables y seguros para el análisis de resultados, permitiendo establecer conclusiones y recomendaciones que conlleven a mejorar la situación actual de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito con relación a la Gestión Integral de Activos de Riesgos y el establecimiento de soluciones por medio de los manuales necesarios relacionados a la gestión integral de activos de riesgos.

### 2.5.1. Método de investigación

La investigación a realizar pretende conocer la situación actual del Control Interno Financiero para la gestión integral de activos de riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral de El Salvador, partiendo de datos generales obtenidos en el diagnóstico preliminar realizado a 11

Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de las 30 que fueron objeto de estudio, identificando la problemática siguiente: Desconocen qué es la gestión integral de activos de riesgos y cuál es su importancia, no se han diseñado herramientas que permitan, evaluar, medir y mitigar los riesgos oportunamente, la administración no mide los riesgos importantes de las operaciones administrativas y contables que realizan.

Luego de analizar las necesidades que enfrentan las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito se determinó que es necesario proponer manuales que permitan evaluar y controlar la gestión integral de activos de riesgos.

Para el desarrollo de la investigación el método a aplicar será el operativo que consiste en conocer la situación actual del fenómeno mediante un estudio general que permita detectar y dar solución a la problemática encontrada combinando el análisis cuantitativo y cualitativo en los instrumentos utilizados.

### ***2.5.2. Tipo de investigación.***

La investigación será científica, como un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de la problemática en el Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos y el cumplimiento de los objetivos esperados de acuerdo a la clasificación siguiente:

➤ Conforme a su aplicabilidad la investigación a desarrollar será aplicada porque pretende estudiar y dar solución a las deficiencias diagnosticadas en el control interno financiero para la gestión integral de activos de riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral del país, con el fin que la Administración pueda evaluar, medir y mitigar los riesgos importantes de los activos oportunamente en las operaciones administrativas y contables que realicen.

➤ Según el nivel de profundidad la investigación será descriptiva obteniendo datos fehacientes que permitan conocer la situación actual del Control Interno Financiero aplicado para la gestión integral de activos de riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito utilizando instrumentos de recolección de información como: *entrevistas, cuestionarios, observación etcétera*.

➤ Según su amplitud la investigación será de corte transversal, porque pretende estudiar y solucionar las deficiencias que afectan las Asociaciones Cooperativas de ahorro y crédito, en el Control Interno Financiero para la gestión integral de activos de riesgos con el objetivo de implementar los gobiernos corporativos para la toma de buenas decisiones, en un periodo de corta duración que comprende desde el mes de mayo de 2012 al mes de mayo de 2013.

### **2.5.3. Universo de investigación.**

La población objeto de estudio fueron 30 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, ubicadas en los departamentos de San Vicente, Cuscatlán, Cabañas y La



Paz, que corresponden a la Zona Paracentral del país, para el estudio preliminar se tomaron únicamente 11. El estudio de la totalidad de estos elementos permitió cumplir los objetivos propuestos.

La población en estudio por departamento se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla N° 7. Población en estudio de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral.**

| <b>DEPARTAMENTOS EVALUADOS EN LA ZONA PARACENTRAL DE EL SALVADOR</b> | <b>Nº DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EVALUADAS POR DEPARTAMENTO</b> |
|--|---|
| CUSCATLAN  | 11  |
| CABAÑAS  | 5   |
| SAN VICENTE  | 7   |
| LA PAZ   | 7   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>30</b>   |

Fuente: Datos obtenidos del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

#### **2.5.4. Unidades de estudio.**

Los gerentes generales, auditores internos o contadores de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, serán los principales elementos sujetos a estudio durante el proceso investigativo o en su defecto un miembro del Consejo de Administración, principalmente el presidente; recolectando así información de la totalidad de los elementos que componen el universo.

### **2.5.5. Técnicas para coleccionar información.**

Las técnicas a utilizar por el equipo investigador para la recolección de información, serán de tipo documental y de campo.

#### **➤ Técnicas documentales**

La utilización de la técnica documental permitió recopilar información de escritos que proceden de un contacto directo con la realidad, pero que han sido recogidos y muchas veces procesados por sus investigadores. Estos suelen encontrarse diseminados, el material escrito se encontró en múltiples archivos y fuentes de información, como principales tenemos: *internet, bibliotecas, organismos estatales, librerías, etcétera.*

Las principales herramientas utilizadas para la obtención de información documental en el proceso investigativo fueron: *Libros, revistas, leyes, normas, tesis, boletines, trabajos de investigación, y consultas en la web.*

#### **➤ Técnicas de campo.**

Las técnicas de campo permitieron al equipo investigador obtener información directamente de la realidad en contacto con las unidades de estudio, sin sufrir un proceso de transformación previa, a través de la observación, la lista de cotejo, el cuestionario y la entrevista que se definen a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla N° 8. Técnicas de campo utilizadas para la recolección de la información.**

| <b>TÉCNICA DE CAMPO UTILIZADA</b> | <b>DEFINICIÓN</b>   | <b>JUSTIFICACIÓN DE SU USO</b>   |
|-----------------------------------|---|--|
| Observación                       | Uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar, para obtener información, registrarla y analizarla.  | Se utilizó siempre que fue necesario cuestionar lo que captamos mediante la observación para ver el grado de veracidad y seguridad con la que los gerentes generales, auditores internos, contadores o en su defecto miembros del consejo de administración de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito proporcionaron la información solicitada sobre el tema investigado, verificando la existencia de documentos que manifiesten tener, referentes al estudio realizado  |
| Lista de cotejo                   | Método utilizado para la confrontación de información.  | Se utilizó para comprobar que lo manifestado por las personas a las que se les suministro el cuestionario y la entrevista era veraz.   |
| Cuestionario                      | Instrumento pre elaborado que consta de preguntas cerradas estructuradas siguiendo un orden lógico para la recopilación de información, diseñado para cuantificarla y universalizarla.  | Obtener información general de los gerentes generales, auditores internos, contadores o en su defecto a miembros del consejo de administración de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito sobre la gestión integral de activos de riesgos que se respaldara con el suministro de la entrevista y la lista de cotejo.   |
| Entrevista                        | <p>Interacción entre dos personas, el investigador formula preguntas relacionadas al tema de investigación, mientras que el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información solicitada. Existen varios tipos de entrevistas las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>No estructuradas o no formalizadas:</b> En estas existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas.</li> <li>✓ <b>Formal:</b> Es la modalidad menos estructurada, se reduce a una simple conversación sobre el tema en estudio.</li> <li>✓ <b>Focalizada:</b> Prácticamente es libre y espontánea deja hablar sin restricciones al entrevistado, se concentra en un único tema.</li> <li>✓ <b>Por pautas o guías:</b> Se guían por una lista de puntos que se van explorando en el curso de la entrevista.</li> </ul> | <p>Las entrevistas se realizaron acorde a la necesidad de información en cada una de las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito de la zona paracentral del país objeto de estudio, suministrándoseles a los gerentes generales, auditores internos, contadores o en su defecto a miembros del consejo de administración en una cantidad no mayor a 6 entrevistas durante la ejecución del proceso investigativo.</p> <p>El tipo de entrevista a utilizar será: <b>Las no estructuradas</b>, porque se pretende realizar preguntas y obtener respuestas de las personas entrevistadas sobre el tema en estudio y adquirir la información cualitativa necesaria y a profundidad para el desarrollo de la investigación.</p> |

FUENTE: Información obtenida del libro de Roberto Hernández Sampieri. Metodología de la investigación

### ***2.5.6. Otras técnicas de recolección de información.***

Para no incrementar los costos de la investigación y para minimizar el tiempo empleado para la recolección de información se hará por medio de recursos tecnológicos como: Correos electrónicos, videoconferencias vía skype, fax, y redes sociales.

## **2.6. VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Diseñados los instrumentos requeridos para la recolección de información, se procedió a su validación en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito mujeres virtuosas de R.L. ACOCREMVI DE R.L. perteneciente al departamento de San Vicente, por lo que se estableció comunicación por medio de llamadas telefónicas con la persona responsable, estableciendo fecha y hora en que se realizarían los instrumentos.

Una vez realizada la prueba piloto se procede a su validación, asumiendo el compromiso de corregir las preguntas que resultaron incomprensibles a la persona a quien se administró los instrumentos y asentando en un acta las limitantes surgidas durante la prueba y sus respectivas correcciones o modificaciones.

## **ACTA**

### **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

Reunidos los Bachilleres; Lorena Beatriz Aguilar Rauda, Alma Carolina Villalta Aguirre y Jaime Rolando Sermeño González, en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito ACOCREMVI ubicada en la ciudad de San Vicente, el día martes 18 de septiembre del año 2012, a las 09:00 am, con el objetivo de validar el cuestionario suministrado como prueba piloto, para recolectar información sobre el tema “Propuesta de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral, regidas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Periodo comprendido de Mayo 2012 a Mayo 2013” realizando un total de 36 preguntas cerradas.

Durante el proceso de validación no se experimentó ningún tipo de interrupciones, el tiempo de duración fue de una hora aproximadamente.

Las limitantes al momento de ejecutar la prueba piloto fueron siete modificaciones de las treinta y seis preguntas del cuestionario como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla N° 9. Modificación de interrogantes de los instrumentos para la recolección de la información.**

| <b>N°</b> | <b>INTERROGANTE</b>   | <b>CAUSA DE MODIFICACIÓN</b>  | <b>MODIFICACIÓN EFECTUADA</b>  |
|-----------|---|---|--|
| <b>3</b>  | ¿Qué tipos de riesgos conoce?   | Por no tener claridad de los riesgos existentes   | A continuación se mencionan los riesgos existentes en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito ¿Cuáles de ellos conoce?       |
| <b>4</b>  | ¿Cuáles de estos riesgos afectan las actividades realizadas por la Asociación Cooperativa?  | Incomprensibilidad por mala redacción   | De los riesgos mencionados anteriormente ¿Cuáles afectan las actividades realizadas por la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito? |
| <b>11</b> | ¿Existen reuniones periódicas con el personal de la Cooperativa?  | Información sin relevancia para la investigación  | Pregunta eliminada   |
| <b>13</b> | ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas reuniones?  | Información sin relevancia para la investigación  | Pregunta eliminada   |
| <b>16</b> | ¿Se conocen las necesidades y expectativas que tienen los socios y clientes?  | Mala interpretación de la palabra socios  | ¿Se conocen las necesidades y expectativas que tienen los asociados y clientes de la Cooperativa?                                      |
| <b>17</b> | ¿Se ha realizado un estudio de mercado o una investigación sobre el nivel de satisfacción que brindan los servicios de la cooperativa para los socios y clientes? | Mala interpretación de la palabra socios, además la pregunta se traslada al riesgo de mercado | ¿Se ha realizado un estudio de mercado o una investigación sobre el nivel de satisfacción que brindan los                              |

|    |  |                             |  |
|----|--|-----------------------------|--|
|    |  |                             | servicios de la cooperativa para los asociados y clientes? |
| 35 | ¿Se han definido las firmas autorizadas para cada proceso? | Relación con la pregunta 36 | Pregunta eliminada   |

2 de 2

FUENTE: Información obtenida mediante el análisis de campo en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito en la Región Paracentral

Los cambios realizados permitirán obtener datos claros y precisos.

## 2.7. PLAN DE LEVANTAMIENTO DE DATOS.

El levantamiento de datos se realizará tomando en cuenta aspectos como: fecha de inicio y finalización, instrumentos a administrar, responsables, recursos utilizados y lugar donde se administrarán los instrumentos.

A continuación se presenta el plan de levantamiento de datos ejecutado para la investigación:

**Tabla N° 10. Herramienta para el levantamiento de datos**

**PLAN DE LEVANTAMIENTO DE DATOS.**

| ¿CUÁNDO?   | ¿QUÉ INSTRUMENTOS?<br>¿CÓMO?  | RESPONSABLES   | ¿CON QUÉ?   | ¿DÓNDE?   |
|--|---|--|---|---|
| El levantamiento de datos se llevará a cabo del Martes 18 al viernes 28 de septiembre del año 2012 en horarios de oficina. | Entrevista y cuestionario dirigido a:<br>✓ Gerentes Generales<br>✓ Oficial de Riesgos<br>✓ Auditor Interno<br>✓ Gestores de Crédito<br>✓ Contador, o<br>✓ Miembro del Consejo de Administración<br><br>Observación<br><br>Lista de cotejo | Equipo investigador:<br>✓ Lorena Beatriz Aguilar Rauda<br>✓ Jaime Rolando Sermeño González<br>✓ Alma Carolina Villalta Aguirre | Para el levantamiento de datos se requiere de los siguientes recursos:<br><br>Financieros:<br>✓ \$8.50 para impresión de instrumentos.<br><br>✓ \$80 Gasolina.<br><br>Humanos:<br>Miembros del equipo investigador. | El levantamiento de datos se realizará en 30 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes a la Zona Paracentral, El Salvador. |

FUENTE: Información propiciada por el equipo ejecutor

## 2.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información se procesara utilizando el paquete estadístico para Ciencias Sociales Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 20.0 que permite crear una base de datos estructurada que pueda ser analizada con diversas técnicas estadísticas por medio de tablas de contingencia, gráficos, etcétera. Además una de las ventajas al utilizar el SPSS en la investigación es que tiene vínculos con



programas como: Microsoft Word, Microsoft Excel y Microsoft Power Point, generando un ambiente tecnológico sofisticado para el análisis de datos, el SPSS permite exportar bases de datos generadas en Excel para su análisis y viceversa.

➤ **Procesamiento del cuestionario.**

La información recolectada en el cuestionario se procesó vaciando los datos en el software SPSS mediante una matriz que contiene columnas o ítems que definen las variables codificadas para su posterior análisis de acuerdo a los pasos siguientes:

1. La base de datos se diseñó considerando los siguientes aspectos:

- Definición de las variables de acuerdo a la información del cuestionario y especificar el tipo de variable.
- Tamaño o número de caracteres que tendrán los datos producidos por cada variable.
- Se establecerá el número de decimales según los datos de cada variable.
- Se etiquetará cada variable.
- Se definirán los valores que se asignarán a los datos de cada variable y el tipo alineado para cada una. Asimismo se especificará el tipo de medida (escala, nominal, ordinal, intervalo), de los datos de cada variable.

2. Introducir los datos del cuestionario, tomando en cuenta los aspectos establecidos en la creación de la base de datos.

3. Se guardará el archivo de datos.

4. Para analizar los datos se seguirán los siguientes pasos:

- Abrir el archivo de datos de SPSS.
- Seleccionar un procedimiento de los menús para calcular el estadístico o crear tablas y gráficos.
- Seleccionar las variables para el análisis.
- Ejecutar el procedimiento que se elegirá y ver los resultados.

5. Interpretación de los resultados que se obtendrán.

➤ **Procesamiento de la entrevista.**

Con relación a la entrevista la información se presenta en una matriz que contiene las interrogantes de forma categorizada y las respuestas homogenizadas de manera general y sintetizada, con su respectiva frecuencia de la cual se realizaran esquemas narrativos y flexibles para su análisis.

➤ **Procesamiento de la lista de cotejo.**

La información recolectada en la lista de cotejo se presenta en una matriz que contiene las interrogantes cotejadas y evaluadas de manera categorizada asignando puntos que califiquen la veracidad de la información obtenida en cada una de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas en la Zona Paracentral.

## **2.9. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información recopilada por medio del suministro del cuestionario, la entrevista y la lista de cotejo a gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del consejo de administración, será presentada en tablas o cuadros estadísticos y gráficos respectivamente, los cuales ayudarán a interpretar y analizar los datos obtenidos en la investigación

## **2.10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Luego de haber obtenido la información para el desarrollo de la investigación se procederá a esquematizar, organizar y priorizar los datos obtenidos para identificar los factores relevantes, causas y efectos implícitos en el control interno financiero para la gestión integral de activos de riesgos. Permitiendo así, establecer conclusiones que contribuirán a la elaboración de manuales para la evaluación, control y mitigación de riesgos en los activos que poseen las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Para la elaboración de los manuales será necesario aplicar una serie de elementos estadísticos que permitan cuantificar y cualificar los riesgos existentes en los activos de forma oportuna, logrando así, obtener beneficios estratégicos en la toma de decisiones que realice la alta gerencia.

# CAPÍTULO III

## SITUACIÓN ACTUAL

## **CAPÍTULO III**

### **SITUACIÓN ACTUAL**

Los instrumentos de recolección de información permitieron conocer la situación actual de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral, la evolución y dinamismo de la economía en su sector.

También se identificaron las consecuencias de no tener un conocimiento claro sobre la Gestión Integral de Riesgos, esto ha generado que las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral detengan su crecimiento económico, geográfico y social en el área administrativa, operativa y tecnológica que generan las actividades diarias.

La información se presenta con relación a variables independientes, cruzadas, tablas de contingencia, gráficos, datos cualitativos, cuantitativos y la contextualización del marco teórico; este último proporciona niveles y áreas en la investigación, de manera que la interpretación de las fusiones entre ambos refleje los puntos claves para la elaboración de manuales de control interno financiero, finalizando con el plan de intervención que refleja los procedimientos a seguir en la realización de los objetivos, por medio de tablas, mapas de calor, esquemas y fórmulas matemáticas para las evaluaciones sobre la gestión integral de riesgos en los ambientes de control, mitigación, evaluación y grados de tolerancia al riesgo de las asociaciones cooperativas.

### **3.1. RESULTADOS OBTENIDOS**

Según el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) en la Zona Paracentral se encuentran registradas y funcionando 30 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que forman el universo de investigación, mediante la administración de los diferentes instrumentos suministrados a: Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración; se obtuvo elementos necesarios para establecer la situación actual en diferentes aspectos, logrando con ello identificar el crecimiento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito como se muestra en la Figura N° 1 y la problemática que afecta el desarrollo de las actividades realizadas.

Estas actividades fueron clasificadas por áreas en los instrumentos suministrados para facilitar la interpretación de los datos y establecer conclusiones y proponer recomendaciones que sustenten la elaboración de un manual de Control Interno Financiero que permita mejorar la disponibilidad del efectivo; obteniendo la siguiente información:

#### **a. Área operativa**

Los eventos potenciales de esta área son situaciones que afectan el normal desarrollo de las operaciones, por lo que pueden generar pérdidas económicas y afectar el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito. De acuerdo al estudio realizado en 30 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito,

se logró identificar que los responsables conocen sobre la gestión integral de riesgos pero no la evalúan lo que permite que el riesgo se mantenga latente en las actividades que realizan.

El poco interés en evaluar el riesgo para algunas Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito es la falta de aspiración al crecimiento y la incorporación en el mercado competitivo.

#### **b. Área administrativa**

La búsqueda de herramientas o procedimientos para la administración de riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito es una obligación de la dirección, sin embargo no todos reconocen la importancia de establecer procedimientos concretos y aptos que contribuyan a minimizar los riesgos que afectan los activos que poseen, porque desconocen la Gestión Integral de Riesgos y la importancia que merece. Para gestionar adecuadamente los riesgos se debe considerar la formación académica que posee el personal de la Cooperativa, con el objetivo de garantizar el buen funcionamiento, la eficiencia y eficacia.

El incumplimiento de leyes en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito puede imponer sanciones o multas según lo establecido en el artículo 43 de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero.

### **c. Área tecnológica**

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito deben gestionar los riesgos asociados con la Tecnología de la Información, como la falla en la seguridad y adaptación de los sistemas. Por la ubicación de algunas Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito el área tecnológica no representa mayor importancia, sin embargo 15 de las 30 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito visitadas comentaron que poseen recursos tecnológicos que permiten agilizar las operaciones oportunamente, aunque reconocen las deficiencias que tienen los sistemas.

La tecnología se vuelve parte del funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, no puede aislarse del área operativa y administrativa porque tiene un solo objetivo; agilizar los registros de las operaciones que realizan, para la toma de decisiones certeras.

### **d. Riesgo de crédito**

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito deberán gestionar de acuerdo a su tamaño y recursos como mínimo los siguientes riesgos: crédito, mercado, liquidez, operativo, reputación y técnico.

El riesgo con mayor reconocimiento en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas, es el riesgo de crédito por su estrecha relación a las actividades que realizan, afectando directamente el otorgamiento y recuperación de los mismos.



En las actividades financieras realizadas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito se encuentran las líneas de crédito, depósitos a la vista, depósitos a plazo, servicios de remesas, efectuar cobros y pagos por cuenta ajena.

### Esquema N° 11 Situación actual de riesgos por áreas



FUENTE: Información obtenida de los instrumentos de recolección de información suministrados a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas.

**Tabla N° 11. Matriz de ejecución del trabajo de campo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito**

**ORGANIZACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS SEGÚN CRITERIO**

|                      | DEPARTAMENTOS |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------------|---------------|-------|-------|------|------|------|------|-----------|------|------|------|------|------|------|---------|------|------|------|------|------|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                      | SAN VICENTE   |       |       |      |      |      |      | CUSCATLAN |      |      |      |      |      |      | CABAÑAS |      |      |      |      |      | LA PAZ |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| CRONOLÓGICO          | AC1           | AC2   | AC3   | AC4  | AC5  | AC6  | AC7  | AC8       | AC9  | AC10 | AC11 | AC12 | AC13 | AC14 | AC15    | AC16 | AC17 | AC18 | AC19 | AC20 | AC21   | AC22 | AC23 | AC24 | AC25 | AC26 | AC27 | AC28 | AC29 | AC30 |
| 24/09/2012           |               |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 25/09/2012           |               |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 26/09/2012           |               |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 27/09/2012           |               |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 28/09/2012           |               |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>TIPO DE DATOS</b> |               |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Entrevista           |               |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Lista de Cotejo      |               |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Observación          |               |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Fotografía           |               |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Audio                |               |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Participante         | PC            | PC    | PC    | PC   | PC   | PS   | PC   | PC        | PC   | PC   | PS   | PC   | PC   | PS   | PS      | PC   | PC   | PS   | PC   | PS   | PC     | PC   | PS   | PS   | PS   | PS   | PC   | PC   | PC   | PC   |
| <b>BIOGRAFÍA</b>     |               |       |       |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |      |         |      |      |      |      |      |        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Año de Fundación     | 1999          | 1971  | 1973  | 1997 | 1988 | 2011 | 2004 | 2000      | 2002 | 1999 | 2005 | 2010 | 2010 | 1994 | 2010    | 2011 | 1994 | 2011 | 2001 | 2000 | 2005   | 2006 | 2011 | 2003 | 2001 | 2003 | 2009 | 2011 | 2005 | 2011 |
| Nº de Empleados      | 7             | 196   | 88    | 0    | 12   | 3    | 2    | 7         | 6    | 47   | 0    | 2    | 0    | 0    | 0       | 2    | 10   | 0    | 9    | 3    | 6      | 5    | 1    | 0    | 6    | 2    | 2    | 3    | 2    | 1    |
| Nº de Asociados      | 1717          | 22197 | 14341 | 76   | 251  | 35   | 40   | 532       | 650  | 4800 | 23   | 260  | 35   | 40   | 25      | 17   | 41   | 40   | 450  | 40   | 401    | 25   | 50   | 29   | 111  | 22   | 113  | 24   | 20   | 27   |

|                   |               |  |
|-------------------|---------------|--|
| <b>Simbología</b> | <b>AC....</b> | Asociación Cooperativa<br>+ numero correlativo |
|                   |               | Actividad realizada<br>con éxito               |
|                   | <b>PC</b>     | Personal Clave                                 |
|                   | <b>PS</b>     | Personal Secundario                            |

FUENTE: Información obtenida de los instrumentos de recolección de información suministrados a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas.

La organización de datos cualitativos según criterio permitió identificar que el crecimiento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Región Paracentral se ve reflejado desde los años 90' teniendo mayor evolución entre los años 2001 y 2010, esto beneficia a más de 46,432 asociados y a 422 empleados directamente, significa que indirectamente contribuye al sostenimiento económico de las familias salvadoreñas,

**Gráfico N° 2. Evolución de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito fundadas en la Región Paracentral desde el año 1971 hasta el año 2011.**



FUENTE: Datos recopilados del cuestionario suministrado a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del consejo de administración de las cooperativas evaluadas.

### 3.1.1. Contextualización del tema investigado

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito representan una opción de crecimiento a las personas en su doble actividad, como productores y consumidores. En la medida que el hombre ha progresado la sociedad se ha expandido de manera que permite asociarse y realizar diferentes actividades en la búsqueda de satisfacer sus necesidades.

La técnica de campo utilizada permitió identificar la situación actual en la que se encuentran las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Zona Paracentral, contextualizada a continuación:

#### Esquema N° 12. Situación actual de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral



FUENTE: Elementos obtenidos del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP y la Norma Prudencial Bancaria NPB 4-47

### 3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La Gestión Integral de Riesgos es un tema de interés para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que requieren la aplicación de manuales y procedimientos para administrar de manera conjunta los riesgos que afectan sus operaciones.

El estudio de campo realizado a través del cuestionario, la entrevista y la lista de cotejo permitió obtener información cuantitativa y cualitativa para la realización de análisis, que ayuden a proponer manuales y procedimientos para administrar los riesgos de manera conjunta. Para una mejor comprensión se realizará el análisis por áreas como se encuentra definido en la situación actual.

**ÁREA ADMINISTRATIVA:** Encargada de establecer una estructura organizacional que permita la adecuada gestión integral de riesgos, aplicando metodologías apropiadas para el buen funcionamiento de sus actividades.

Para el análisis del área administrativa se presenta la información obtenida en los siguientes gráficos y tablas.

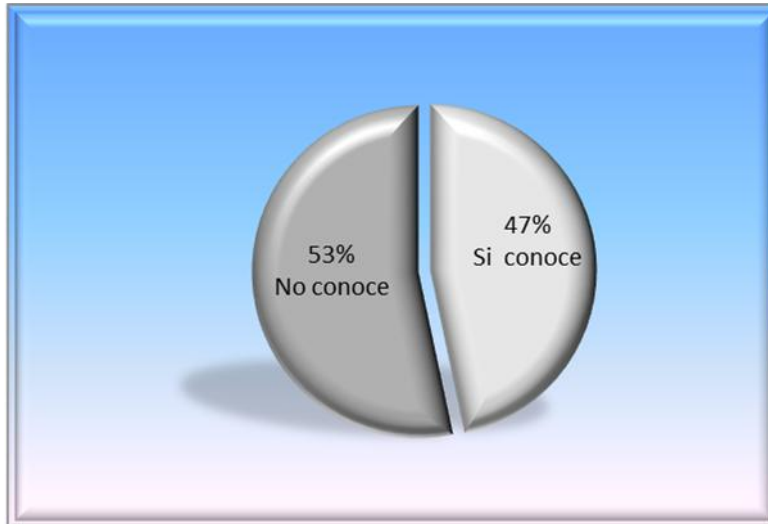
**Gráfico N° 3. Años de fundación que tienen las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito registradas en la Región Paracentral.**



FUENTE: Datos recopilados de la entrevista suministrada a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

El 40% equivalente a 12 de las Cooperativas evaluadas tienen más de 10 años de estar funcionando, generando fuentes de empleo y beneficios para sus asociados, de acuerdo a sus administradores los años de fundación influyen significativamente en el desarrollo de sus operaciones, por lo que podemos deducir que las bases del cooperativismo se adquieren en los primeros años de fundación, donde el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como ente regulador se encarga de iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas. Además de prestarles el asesoramiento y asistencia técnica que necesiten; una cooperativa creada recientemente tarda más en adaptarse a las exigencias de la Ley y del mercado que una cooperativa con más años de experiencia, el 60% restante equivalente a 18 Cooperativas tienen menos de 10 años de haber iniciado sus operaciones.

#### Gráfico N° 4. Nivel de conocimiento sobre la Gestión Integral de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito



FUENTE: Datos recopilados del cuestionario suministrado a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas desconocen en un 53% la gestión integral de riesgos, por no considerar los efectos que pueden ocasionar los eventos potenciales negativos en el desarrollo de sus operaciones y su crecimiento, quiere decir; que el riesgo no es evaluado de manera conjunta y si identifican un riesgo se administra de forma aislada, no ven la posibilidad que este ocasione más de un riesgo que afecte inesperadamente las actividades que realizan, el 47% restante asegura que si conoce la gestión integral de riesgos y la ven como una forma de evaluación preventiva para identificar oportunamente los riesgos que afectan sus operaciones, como se muestra en la tabla n° 12 extraída de la organización de datos cualitativos obtenidos en la entrevista .

**Tabla N° 12. Definiciones sobre la Gestión Integral de Riesgos**

| Pregunta                                | Descripción de respuesta  | Frecuencia |
|---|---|------------|
| ¿Qué es la gestión integral de riesgos? | Evaluación preventiva de los posibles riesgos.  | 2          |
|   | Administración de los riesgos de una forma macro.   | 1          |
|   | Peligro de mala administración en la ejecución de procesos.   | 1          |
|   | Procesos estratégicos operativos en la Cooperativa para la evaluación y medición de los posibles riesgos.                             | 1          |
|   | Conjunto de herramientas utilizadas para detectar oportunamente los riesgos que pueden afectar las operaciones y generar estrategias. | 5          |
|   | Eventualidad de sucesos posibles que pueden realizar en un momento determinado.   | 1          |
|   | Prevención y cerrar puertas.  | 3          |
|   | Plan para detectar los riesgos que pueden estar en torno al giro de la Cooperativa.   | 1          |
|   | Es cuando el capital no se recupera y se interponen las instancias judiciales para la recuperación.                                   | 1          |
|   | Es un evento de un desastre natural.  | 1          |
|   | No sabe.  | 13         |
| Total                                   |   | 30         |

FUENTE: Datos recopilados de la entrevista suministrada a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un Miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

La Gestión Integral de Riesgos es definida por el 40% del personal entrevistado en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito tomando en cuenta elementos como: la evaluación, administración, medición y prevención de los riesgos, creando así; un concepto homogenizado de la información obtenida, la gestión integral de riesgos es una forma de evaluación preventiva para identificar oportunamente los riesgos que afectan las operaciones realizadas en una determinada entidad, mientras que el 17% diversifica su concepto de forma errónea y el 43% restante no logra definir la gestión integral de riesgos.



El cruce de variables referente al conocimiento y evaluación sobre la gestión integral de riesgos permitió identificar que 16 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas no conocen la Gestión Integral de Riesgos y no la evalúan, quiere decir que están expuestas a sufrir eventos inesperados que pueden afectar las operaciones que realizan negativamente y disminuir su crecimiento, mientras que 14 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito conocen la Gestión Integral de Riesgos, pero solo 7 la evalúan; significa que quienes evalúan y conocen los riesgos que enfrentan, se interesan en la búsqueda de herramientas que les permitan administrarlos, minimizando los efectos negativos que puedan afectar significativamente el desarrollo de sus actividades.

**Tabla N° 13. Conocimiento y evaluación de la gestión integral de riesgos.**

|   |    | Evalúan la gestión integral de riesgos |    | Total |
|---|----|--|----|-------|
|   |    | SI                                     | NO |       |
| Conoce sobre la gestión integral de riesgos | SI | 7                                      | 7  | 14    |
|   | NO | 0                                      | 16 | 16    |
| Total                                       |    | 7                                      | 23 | 30    |

FUENTE: Datos recopilados del cuestionario suministrado a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

Las medidas aplicadas para la Gestión Integral de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas que conocen sobre el tema, se detallan en la tabla n° 14 a través de datos cualitativos obtenidos de la entrevista, que fueron procesados, organizados y homogenizados por el equipo investigador. (Ver anexo 3)

**Tabla Nº 14. Medidas aplicadas para la administración de los riesgos.**

| Pregunta  | Descripción de respuesta  | Frecuencia |
|---|---|------------|
| ¿Qué medidas o procedimientos aplica para la administración de los riesgos? | Monitoreo constante a través de planes estratégicos y el FODA que permitan identificar, controlar, aceptar, transferir o evitar los riesgos utilizando las medidas necesarias para reducirlo. | 7          |
|   | Políticas y manuales de acuerdo al mapa de calor de riesgos para cada área.   | 2          |
|   | Medidas de control interno para las cuentas donde se identifica el riesgo inherente bajo y alto.  | 1          |
|   | Charlas educativas obtenidas en capacitaciones.   | 1          |
|   | Cuadro resumen para ponderar el riesgo y optar por una respuesta inmediata.   | 1          |
|   | Herramientas de análisis de crédito y consultas en agencias de información e historial crediticio.  | 1          |
|   | No administran los riesgos  | 17         |
| Total   |   | 30         |

FUENTE: Datos recopilados de la entrevista suministrada a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

El 43% de las medidas más utilizadas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para gestionar los riesgos de manera ambigua o superficial por no encontrarse documentadas se refieren a la creación de planes estratégicos para cada área que conforma la Cooperativa, ayudando a realizar monitoreo constante, además de la aplicación de políticas, manuales y charlas educativas; con el objetivo de identificar, controlar, aceptar, transferir o evitar los riesgos. Mientras que el 57% restante no administra los riesgos sobre la gestión integral de riesgos por no considerar los efectos negativos que pueden ocasionar los eventos potenciales inesperados.

**Tabla Nº 15. Conocimiento y aplicación de la normativa legal sobre la gestión integral de riesgos.**

|                     |    | Aplican normativa |    | Total |
|---------------------|----|-------------------|----|-------|
|                     |    | SI                | NO |       |
| Conoce la normativa | SI | 4                 | 7  | 11    |
|                     | NO | 0                 | 19 | 19    |
| Total               |    | 4                 | 26 | 30    |

FUENTE: Datos recopilados del cuestionario suministrado a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

La Norma Prudencial Bancaria NPB4-47 para la gestión integral de riesgos de las entidades financieras emitida por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) es conocida por 11 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas, de las cuales solo 4 la están aplicando conforme a lo que establece; gestionando los siguientes riesgos de acuerdo a su tamaño, estructura y recursos:

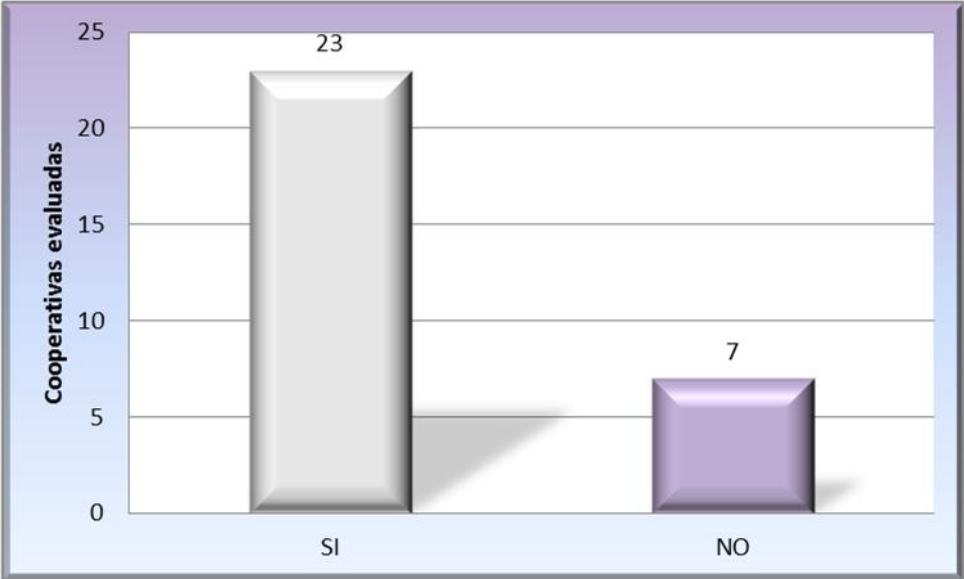
- Riesgo operacional
- Riesgo de crédito
- Riesgo de mercado
- Riesgo de liquidez
- Riesgo técnico
- Riesgo reputacional

Las 19 Cooperativas restantes no tienen conocimiento de la existencia de esta norma, por lo que no la aplican. No obstante los riesgos están presentes y es necesario establecer parámetros para su administración.

**ÁREA OPERATIVA:** Encargada del funcionamiento de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito mediante el uso eficiente del capital humano, material y tecnológico, con el fin de cumplir el objetivo de su creación; por medio de la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de las actividades realizadas, identificando riesgos que pueden afectar la realización de los objetivos y metas propuestos en un determinado periodo.

Para el logro de objetivos en el área operativa la formación académica es un elemento fundamental que fortalece el funcionamiento y crecimiento de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y de cualquier tipo de entidades, logrando el uso eficiente del recurso humano, material y tecnológico en el desarrollo de sus actividades, reduciendo deficiencias que pueden ocasionar efectos negativos en el desarrollo de sus operaciones. El gráfico n° 5 muestra el número de Cooperativas de Ahorro y Crédito que poseen empleados con la formación académica adecuada para las actividades que realizan.

**Gráfico N° 5. Número de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que poseen empleados con la formación académica adecuada a las actividades que realizan.**



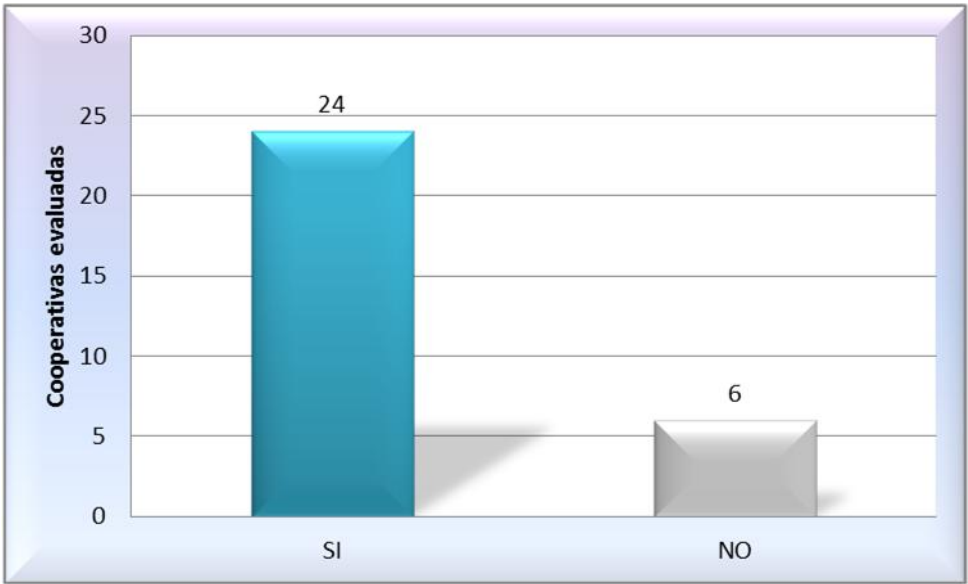
FUENTE: Datos recopilados del cuestionario suministrado a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

La información obtenida durante el proceso investigativo permitió identificar que el 80% de los empleados en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas poseen la formación académica relacionada a las actividades que realizan y van desde nivel básico, medio y superior, es decir; tienen la capacidad de desarrollar sus actividades de forma segura, pero no utilizan esas capacidades en un 100%, por lo que es necesario evaluar constantemente al personal para identificar las debilidades y proporcionarles capacitaciones en aquellas áreas que presentan deficiencias, el 20% restante no posee la formación académica relacionada a las

actividades que realizan, es decir funcionan con los miembros que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Otro elemento fundamental en el área operativa para que las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito desarrollen sus actividades, son las capacitaciones relacionadas al giro o a las actividades que realizan, significa que deben capacitarse en función a los servicios que prestan y a las exigencias del mercado en que se encuentran. El gráfico n° 6. Presenta datos relacionados a las capacitaciones sobre la evaluación de riesgos en los créditos.

**Gráfico N° 6. Número de Cooperativas que reciben capacitaciones sobre la evaluación de riesgos en los créditos.**

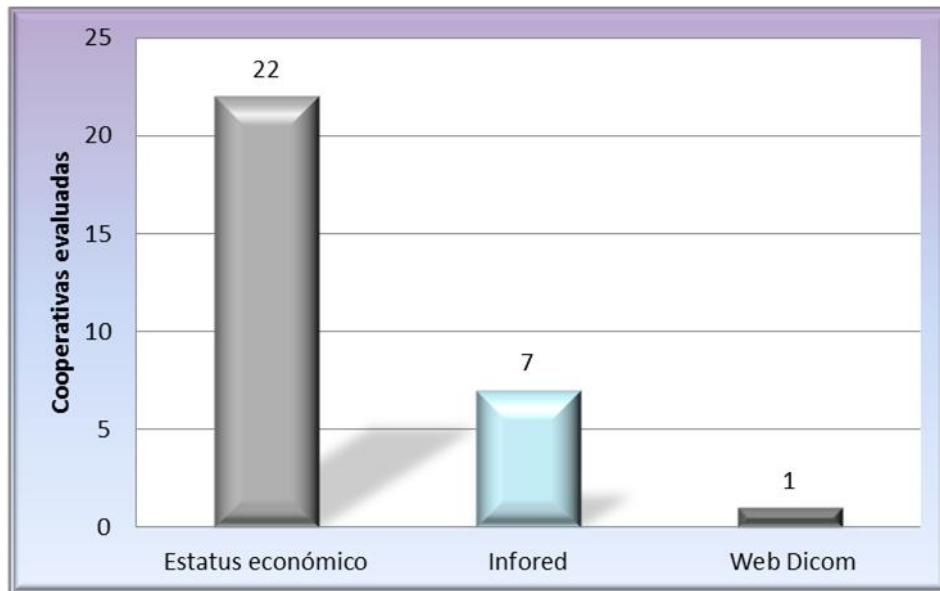


FUENTE: Datos recopilados del cuestionario suministrado a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

La razón de ser de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito es el otorgamiento de créditos en sus diferentes modalidades, créditos personales, hipotecarios, consumo, vivienda, comercio, microcréditos, agrícolas, etcétera. Es por ello que el comité de créditos junto a los gestores de crédito, de cobranza y todos aquellos empleados relacionados a esta área, deberán considerar los riesgos existentes para el otorgamiento y recuperación de estos, el 80% equivalente a 24 de las Cooperativas evaluadas manifiestan que reciben capacitaciones sobre la evaluación y gestión de riesgos en los créditos plasmados en el reglamento de créditos, ayudando a establecer políticas que serán aprobadas por el Consejo de Administración para resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, mientras que el 20% restante equivalente a 6 Cooperativas manifiestan que no han recibido capacitaciones sobre la evaluación de riesgos en los créditos

Una forma de evaluar el riesgo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para el otorgamiento de créditos es verificar la capacidad de pago que tienen los asociados antes que se apruebe el respectivo desembolso, a través de estudios por medio de documentos palpables como: constancias de salarios, tacos del seguro social, títulos de propiedad, etcétera.; que acrediten la liquidez económica que posee el solicitante o a través de sitios web que alojan el historial de crédito que poseen con otras instituciones para evaluar si se aprueban o no los créditos solicitados.

**Gráfico N° 7. Estudios realizados por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito al asociado para el otorgamiento de crédito**



FUENTE: Datos recopilados del cuestionario suministrado a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

El estatus económico con un 73.33% equivalente a 22 de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas, es el estudio que realizan con mayor frecuencia para valorar las solicitudes de crédito presentadas por los asociados y decidir si aprobar o no los desembolsos, el 23.33% equivalente a 7 Cooperativas realizan estudios por medio de Infored y el 3.33% equivalente a 1 Cooperativa realiza estudios por medio de la web Dicom, estos sitios alojan el historial crediticio de las personas, respetando las exigencias de la Ley de Regulación de los Servicios de Información sobre el Historial de Créditos de las Personas, el cual tiene por objeto proteger y garantizar la confiabilidad, veracidad, actualización y buen manejo de datos, sobre el record crediticio de las personas clientes de empresas comerciales o financieras. Quiere decir que las Cooperativas realizan este tipo de estudios para garantizar la recuperación de los créditos aprobados.



**ÁREA TECNOLÓGICA:** El riesgo tecnológico es visto de manera aislada y sin mayor relevancia para algunas Cooperativas, la no evaluación del mismo podría generar pérdidas cuantiosas que a su vez afectarían el logro de los objetivos.

**Tabla N° 16. Recursos tecnológicos y programas informáticos**

|                             |    | Tiene establecido programas detectivo, preventivo y correctivo al equipo computacional |    | Total |
|-----------------------------|----|--|----|-------|
| Posee recursos tecnológicos |    | Si   | No |       |
|                             | Si | 10   | 5  | 15    |
|                             | No | 0  | 15 | 15    |
| <b>Total</b>                |    | 10   | 20 | 30    |

FUENTE: Datos recopilados del cuestionario suministrado a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

Analizando la tabla se muestra que 15 Cooperativas poseen recursos tecnológicos que les permiten registrar sus operaciones oportunamente y generar diversos reportes de acuerdo a sus requerimientos, entre los cuales se mencionan: Estados financieros, reportes de la cartera de mora, historial de asociados etcétera. (Ver anexo 3). De estas solamente 10 tienen establecidos programas detectivos, preventivos y correctivos, es decir que 5 no tienen establecidos dichos programas; por ende deberían considerar el riesgo que tiene la utilización de este sistema de manera errónea, y las 15 restantes no poseen equipo computacional.

Establecer programas en los equipos computacionales con lleva a detectar las deficiencias en los sistemas como se muestra en la tabla n° 17 obtenida de la entrevista:

**Tabla N° 17. Deficiencias del Sistema informático**

| N°           | Interrogante   | Descripción de respuesta   | Frecuencia   |
|--------------|--|--|--|
| 7            | ¿Cuáles son las deficiencias que presenta el sistema informático | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plataforma desfasada</li> <li>➤ Reporte inadecuado</li> <li>➤ Desfase en adopción para NIFF para las Pymes</li> <li>➤ Lenguaje masculinizado</li> <li>➤ No alimenta la parte contable</li> <li>➤ Fases de introducción al sistema</li> <li>➤ No tiene deficiencia el sistema informático</li> <li>➤ No posee sistema informático</li> </ul> | <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">15</p> |
| <b>TOTAL</b> |  |  | 30   |

FUENTE: Datos recopilados en la entrevista suministrada a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración

Otras deficiencias no valoradas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito son: La pérdida de información por el uso inadecuado del sistema, la fuga de información, el acceso no restringido y la generación de copias de respaldo tardías.

El esquema n° 13 muestra la efectividad de la tecnología dentro de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito al brindar sus herramientas para el mejoramiento, rapidez, control y monitoreo de actividades ante el mundo del mercado y el mundo tecnológico.

**Esquema N° 13. Implementación de la tecnología en las Asociaciones  
Cooperativas de Ahorro y Crédito**

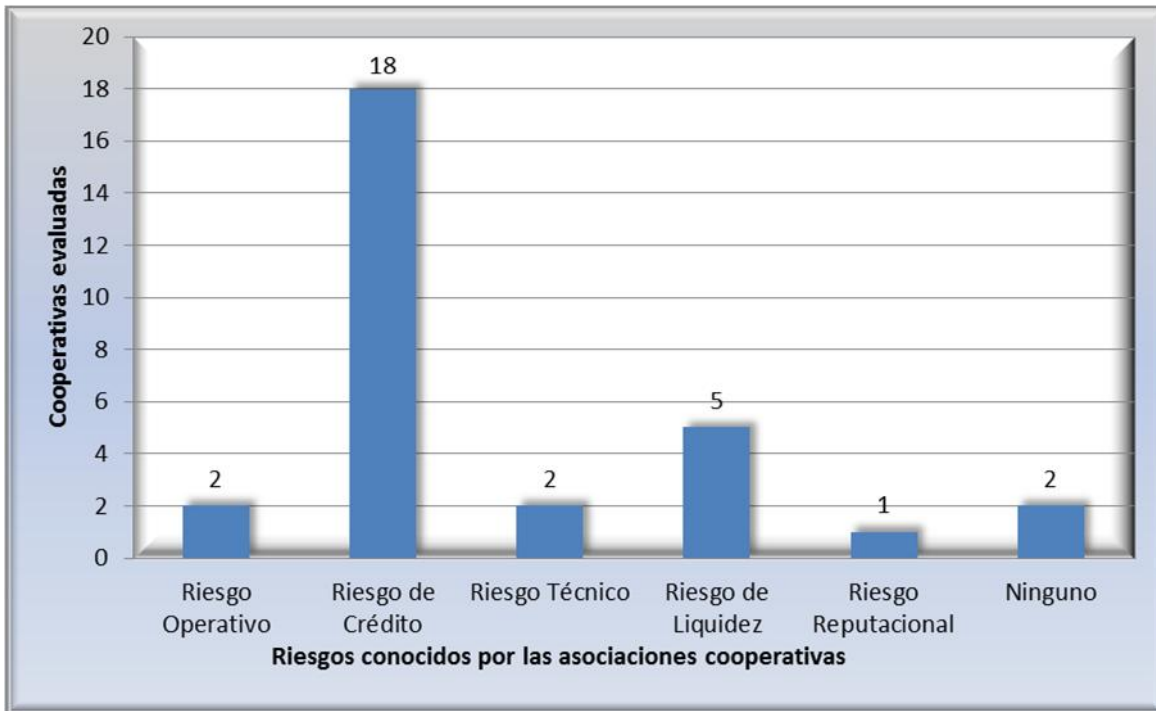


FUENTE: Esquema obtenida de Gestión de la innovación y la tecnología en línea. Word wide web: <http://www.madrimasd.org/revista/revista23/tribuna/tribuna1.asp>.

**RIESGOS EXISTENTES:** Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito deberán gestionar de acuerdo a su tamaño y recurso, como mínimo los riesgos que se encuentra descritos en la Norma Prudencial Bancaria NPB4-47, con la intención de prolongar su vida económica y mantenerse en el mercado competitivo. Por lo que deberán identificar y evaluar los riesgos existentes que afecten las actividades realizadas.

A través del cuestionario suministrado a contadores, gerentes generales, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración se obtuvo la siguiente información:

**Gráfico N° 8. Riesgos conocidos por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas**



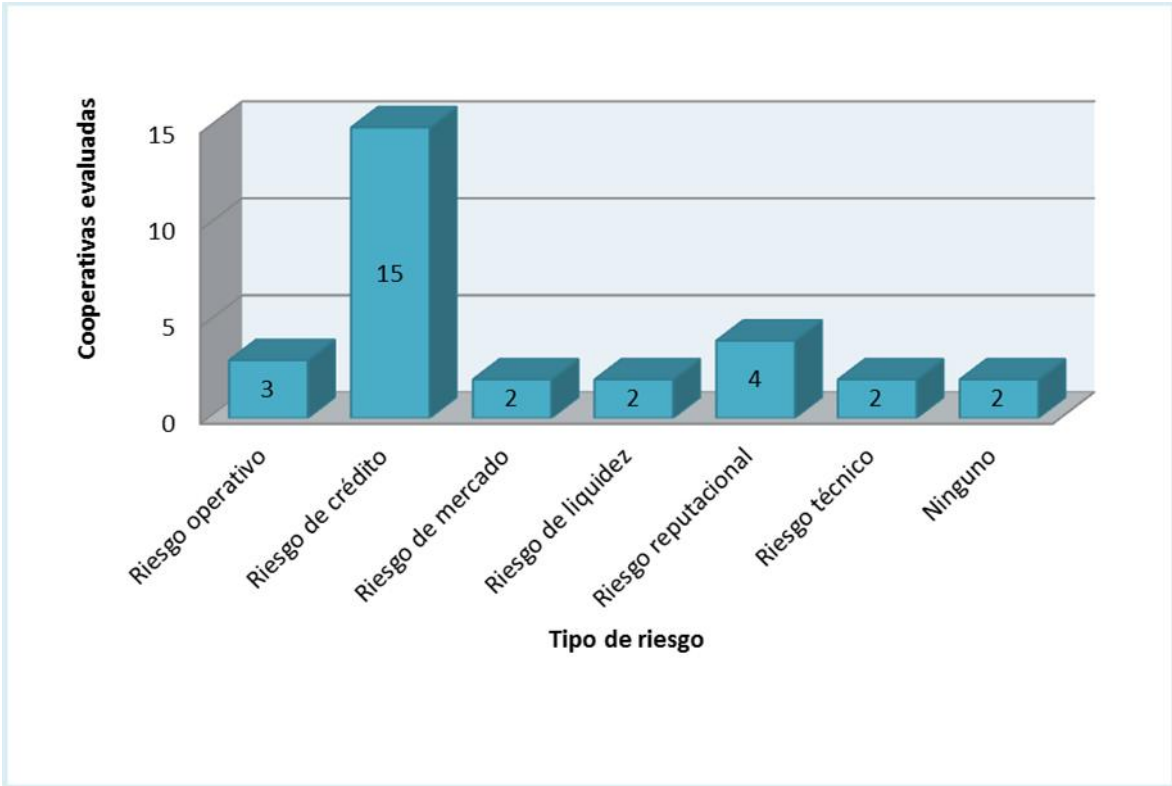
FUENTE: Datos recopilados del cuestionario suministrado a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

Los riesgos que afectan las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito son seis, cada uno de ellos tiene estrecha relación con las actividades que realizan, sin embargo el riesgo de crédito es el más conocido, en 18 de las Cooperativas evaluadas por la posibilidad de incurrir en pérdidas debido al incumplimiento para la recuperación de los créditos, como lo muestra el gráfico n° 8; le sigue el riesgo de liquidez con 5 Cooperativas por la inseguridad de no disponer con los recursos suficientes que ayuden a cumplir las obligaciones contraídas, el riesgo técnico y operativo únicamente son conocidos por 2 Cooperativas cada uno, el riesgo

Reputacional lo reconoce solamente 1 Cooperativa y el riesgo de mercado no fue identificado como conocido.

El gráfico N° 9 muestra los riesgos que afectan las operaciones realizadas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, donde el riesgo de crédito es considerado por 15 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito como el de mayor impacto sobre los demás riesgos.

**Gráfico N° 9. Riesgos que afectan las actividades realizadas por la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito**



FUENTE: Datos recopilados del cuestionario suministrado a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

Algunas medidas implementadas para gestionar oportunamente los riesgos por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito es la creación de planes estratégicos en cada área que la conforma, la aplicación de políticas, manuales y charlas educativas, cada una de estas medidas ayudan a identificar el riesgo para poder administrarlo de manera que no impacte significativamente en la cooperativa.

Por otra parte se considera indispensable conocer la liquidez que tienen las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para responder a sus obligaciones, por lo que los gerentes generales aplican razones financieras para lograr su objetivo. Como se detalla en el gráfico n° 10 sobre las razones financieras aplicadas.

**Gráfico N° 10. Razones financieras aplicadas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito**



FUENTE: Datos recopilados del cuestionario suministrado a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

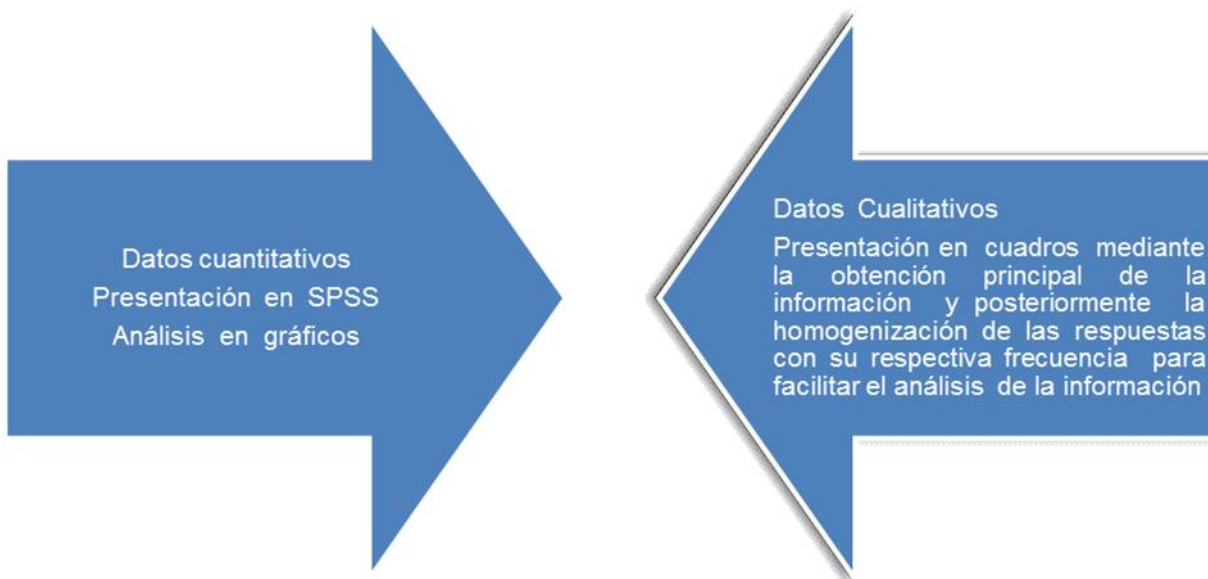
El 53.3% de las Cooperativas evaluadas afirman que no aplican ninguna razón financiera para garantizar su liquidez y rentabilidad, debido a la falta de conocimientos que presentan sus administradores o por descuido propiamente, mientras que el porcentaje restante aplica razones de liquidez, rentabilidad, actividad y valor de mercado, obteniendo datos para la toma de decisiones; reduciendo la posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de los recursos suficientes para asumir las responsabilidades que posean.

### ***3.2.1. Limitantes de la investigación***

En la investigación de campo realizada no surgieron inconvenientes que afectaran significativamente la realización del estudio, únicamente la ubicación de algunas Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito fue compleja ya que no cuentan con un local fijo, como respuesta a este inconveniente el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) proporcionó los números telefónicos para realizar los contactos necesarios con las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y concretar las citas necesarias, dando como resultado un acuerdo mutuo donde se establecieron lugares específicos para el suministro de instrumentos de recolección de información por el alto índice de delincuencia en su ubicación geográfica y otras Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito optaron por responder cada uno de los instrumentos por correo electrónico o a través de llamadas telefónicas.

### 3.3. CONTEXTUALIZACIÓN O MODELO TEÓRICO


El modelo teórico es utilizado para generar y presentar símbolos que permitan designar las actividades de una forma conjunta facilitando la interpretación de la información obtenida. La característica principal es la generación de relaciones lógicas en esquemas reflejando los puntos claves de las variables obteniendo un recurso eficaz para predecir acontecimientos o hechos aun no estudiados. De igual forma la presentación se puede realizar utilizando programas informáticos.



Utilizando el modelo teórico descriptivo se presenta la tabla n° 18 en niveles y áreas de manera que la interpretación de las combinaciones entre ambos arroje como resultado la elaboración de manuales de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.



**Tabla N° 18 Contextualización o marco teórico descriptivo**

| CONTEXTUALIZACIÓN O MARCO TEÓRICO   |                                |   |   |   |
|---|--------------------------------|---|---|---|
| ENTREVISTA SUMINISTRADA A LOS GERENTES GENERALES, CONTADORES O AUDITORES INTERNOS DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DE LA ZONA PARACENTRAL |                                |   |   |   |
| ÁREAS DE INVESTIGACIÓN  | NIVEL I<br>INFORMACIÓN DIRECTA |   | NIVEL II<br>DESCRIPCIÓN   | NIVEL III<br>CATEGORÍA CENTRAL  |
|   | ÁREAS DE INVESTIGACIÓN         | CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS  | Pregunta 1<br>¿Qué es la gestión integral de riesgos?   |   |
| ACTIVOS DE RIESGOS  |                                | Pregunta 3<br>¿Cuáles activos presentan mayor riesgo?   |   |   |
| ÁREAS DE INVESTIGACIÓN  | MÉTODOS O PROCEDIMIENTOS       | Pregunta 4<br>¿Qué medidas o procedimientos aplica para la administración de los riesgos?       | Pregunta 5<br>¿Quiénes dentro de la cooperativa evalúan los riesgos?  |  |
|   |                                | ¿Cuáles son los incentivos que la Asociación Cooperativa ofrece al público que desea asociarse? |   |   |
|   | OFIMATIZACIÓN                  | Pregunta 6<br>¿Qué tipo de reporte genera el sistema informático utilizado?                     | Pregunta 7<br>¿Cuáles son las deficiencias que presenta el sistema informático?   |   |
|   |                                |   | El uso de sistemas informáticos se encuentra representado por el 50% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito quienes implementan un sistema que les permite agilizar las operaciones que realizan, aunque el 33% mencionan que el sistema informático presenta deficiencias como la plataforma desfasada y la carencia de algunos reportes solicitados |   |

## **3.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.4.1. Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada y los conocimientos adquiridos, se establecen las siguientes conclusiones:

- La evolución de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Zona Paracentral influye en el nivel de conocimientos que poseen sobre la gestión integral de riesgos, comprendiendo la necesidad de identificar, evaluar y controlar los eventos potenciales que afectan negativamente sus activos.
- No evaluar la gestión integral de riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Zona Paracentral implica enfrentarse a situaciones que pueden afectar su crecimiento y desarrollo, para minimizarlas deberán contar con personal especializado en la administración de riesgos y la aplicación de razones financieras que permitan conocer la liquidez que poseen.
- Las operaciones financieras realizadas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Zona Paracentral comprenden las líneas de crédito que están estrechamente relacionadas al riesgo de crédito siendo este el más conocido y evaluado por la probabilidad de pérdida de capital en la recuperación de los créditos otorgados.

- El área tecnológica es fundamental para el registro oportuno de las operaciones realizadas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Zona Paracentral, convirtiéndose en un riesgo latente que puede ocasionar pérdidas cuantiosas, sin embargo esta área es vista de forma aislada y no se poseen las herramientas necesarias para su evaluación.
  
- La normativa legal aplicable a la gestión integral de riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Zona Paracentral no está siendo aplicada, lo que con lleva al incumplimiento que es sancionado según la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero.

### **3.4.2. Recomendaciones**

Retomando las conclusiones anteriores y con la finalidad del fortalecer y dinamizar la mitigación y control de los riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral se formulan las siguientes recomendaciones:

- Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral deberán gestionar las capacitaciones necesarias sobre la gestión integral de riesgos que les permita conocer la importancia de minimizar los riesgos existentes en sus actividades.
- Se deberá establecer una estructura organizacional de acuerdo a su tamaño y recursos que evalúe la gestión integral de riesgos con la debida segregación de funciones y niveles jerárquicos; por lo que el personal responsable de administrar los riesgos deberá tener autoridad sobre las áreas relacionadas.
- Gestionar proyectos de donativos en equipos informáticos y software para agilizar las operaciones de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral, por medio de organizaciones no gubernamentales u organismos internacionales que contribuyan al crecimiento de la entidad.
- Establecer sistemas de información y bases de datos estadísticos que brinden información oportuna, confiable y homogénea para elaborar reportes que serán entregados a la gerencia u otros interesados en la toma de decisiones.

- La gerencia deberá aplicar razones financieras para conocer el grado de liquidez y rentabilidad con la que cuenta la asociación cooperativa.
  
- Utilizar manuales de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos fortaleciendo sus actividades crediticias de manera eficaz y eficiente.

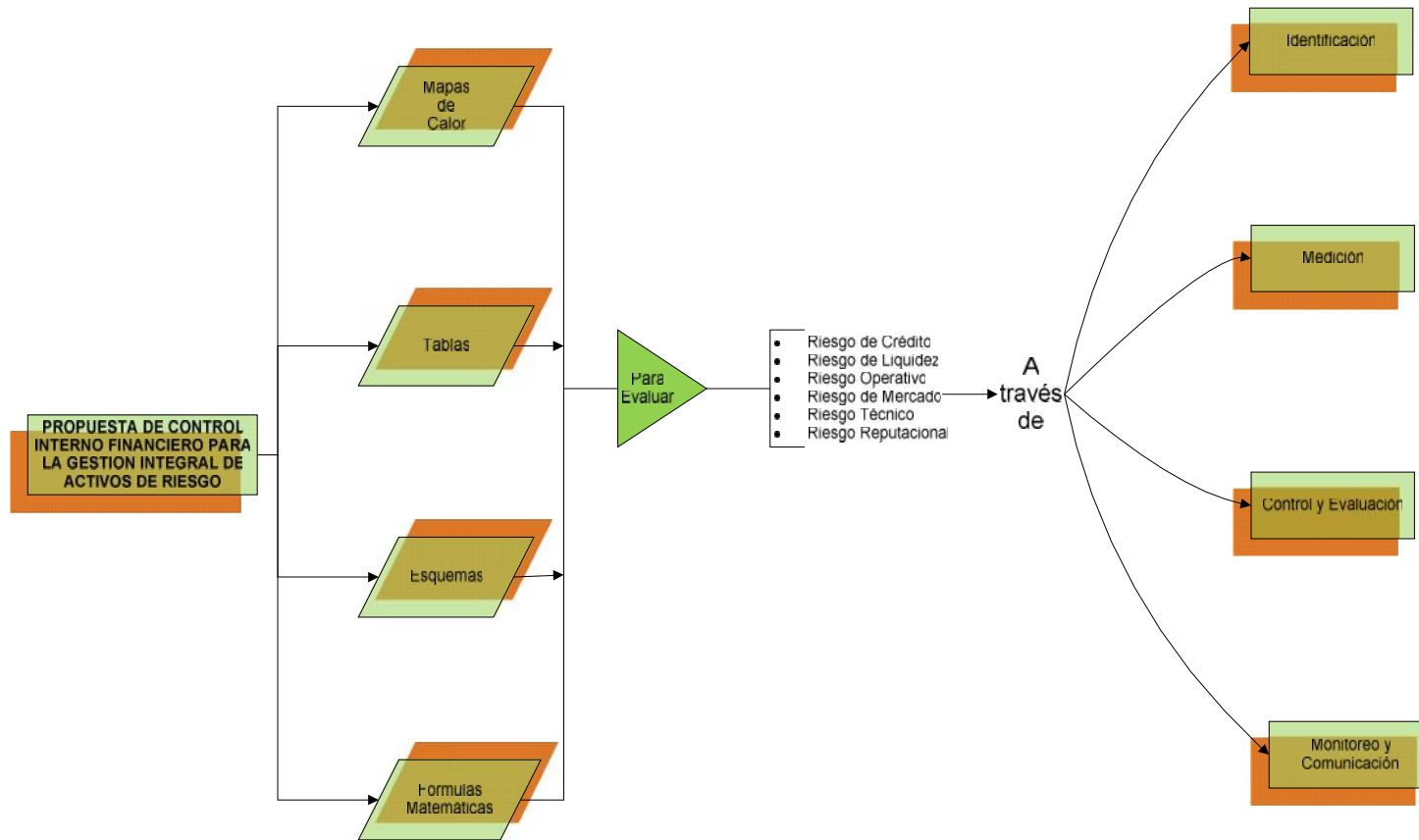
### **3.5. PLAN DE INTERVENCIÓN**

Analizada la información obtenida en el proceso investigativo, se procede a elaborar el plan de intervención utilizando la figura del árbol de decisión para organizar gráficamente la información, además se emplearán cálculos financieros que nos permitan conocer el valor que tiene el dinero en el tiempo, con el objetivo de identificar cuanto se deja de percibir por cada uno de los préstamos morosos, aplicando estrategias para dar solución a la problemática diagnosticada en el capítulo II y III de la investigación denominada “Propuesta de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral, regidas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, en el período de mayo 2012 a mayo 2013”

Los elementos a tomar en cuenta en el plan de intervención para elaborar la propuesta de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral se detallan en el siguiente esquema.

## Esquema N° 14. Plan de Intervención

**PLAN DE INTERVENCIÓN**  
Árbol de Decisión 1  
Propuesta de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos



El plan de intervención muestra los elementos a tomar en cuenta por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, para la Gestión Integral de Riesgos que incluye la evaluación de los riesgos establecidos en la Norma Prudencial Bancaria NPB4-47, mediante la aplicación de estrategias que identifiquen, midan, controlen, evalúen, monitoreen y comuniquen los riesgos inherentes en las actividades realizadas.

Para la identificación y medición de los riesgos inmersos en las operaciones realizadas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito se deberá conocer el entorno interno y externo que influye en la supervisión ejercida por el Consejo de Administración en la asignación de funciones y responsabilidades al momento de organizar a sus empleados, creando conciencia sobre la aceptación y tolerancia a los riesgos.

Conocido el entorno interno y externo la administración fijará los objetivos estratégicos, de acuerdo a la identificación y medición eficaz de los riesgos y como respuesta implementará estrategias para medir la probabilidad de ocurrencia y el impacto en la materialización de los eventos potenciales, que pueden afectar a la Asociación Cooperativa de Ahorro y crédito; combinando métodos cualitativos y cuantitativos para la valoración del riesgo inherente y residual.

Una vez identificados y medidos los riesgos relevantes, la administración determinará la forma de su evaluación y control a través de la aplicación de políticas de control de acuerdo al tamaño y los recursos con que cuenta la



Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito. Otra forma de responder a los riesgos identificados es: Evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo, considerando el efecto sobre la probabilidad e impacto, así como los costos y beneficios. Posteriormente se deberá monitorear constantemente y emitir informes sobre la situación actual de los riesgos identificados que serán remitidos al personal encargado de la Gestión Integral de Riesgos.

**CAPÍTULO IV.**  
**PROPUESTA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO**  
**PARA LA**  
**GESTIÓN INTEGRAL DE ACTIVOS DE RIESGO**  
**EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS**  
**DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**REGIDAS POR EL INSTITUTO**  
**SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO**

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE CONTROL INTERNO FINANCIERO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE ACTIVOS DE RIESGOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO REGIDAS POR EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO**

Los procedimientos de Control Interno Financiero para gestionar los riesgos en los activos que poseen las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, se desarrollarán seccionando los riesgos que pueden afectar erróneamente la ejecución de las operaciones financieras que realizan, provocando resultados desfavorables para su crecimiento principalmente en la cartera de créditos, identificada como el activo más riesgoso en el diagnóstico realizado.

Cada riesgo comprende diferentes indicadores de alerta que ayudan a identificar oportunamente sucesos inesperados que pueden influir negativamente en los resultados obtenidos en un período y serán administrados conforme al manual diseñado para cada uno, a través de elementos procedimientos y estrategias de Control Interno Financiero, logrando así; reducir las pérdidas ocasionadas por la materialización de dichos sucesos y el incumplimiento de objetivos y metas, para fortalecer el crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

#### **4.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

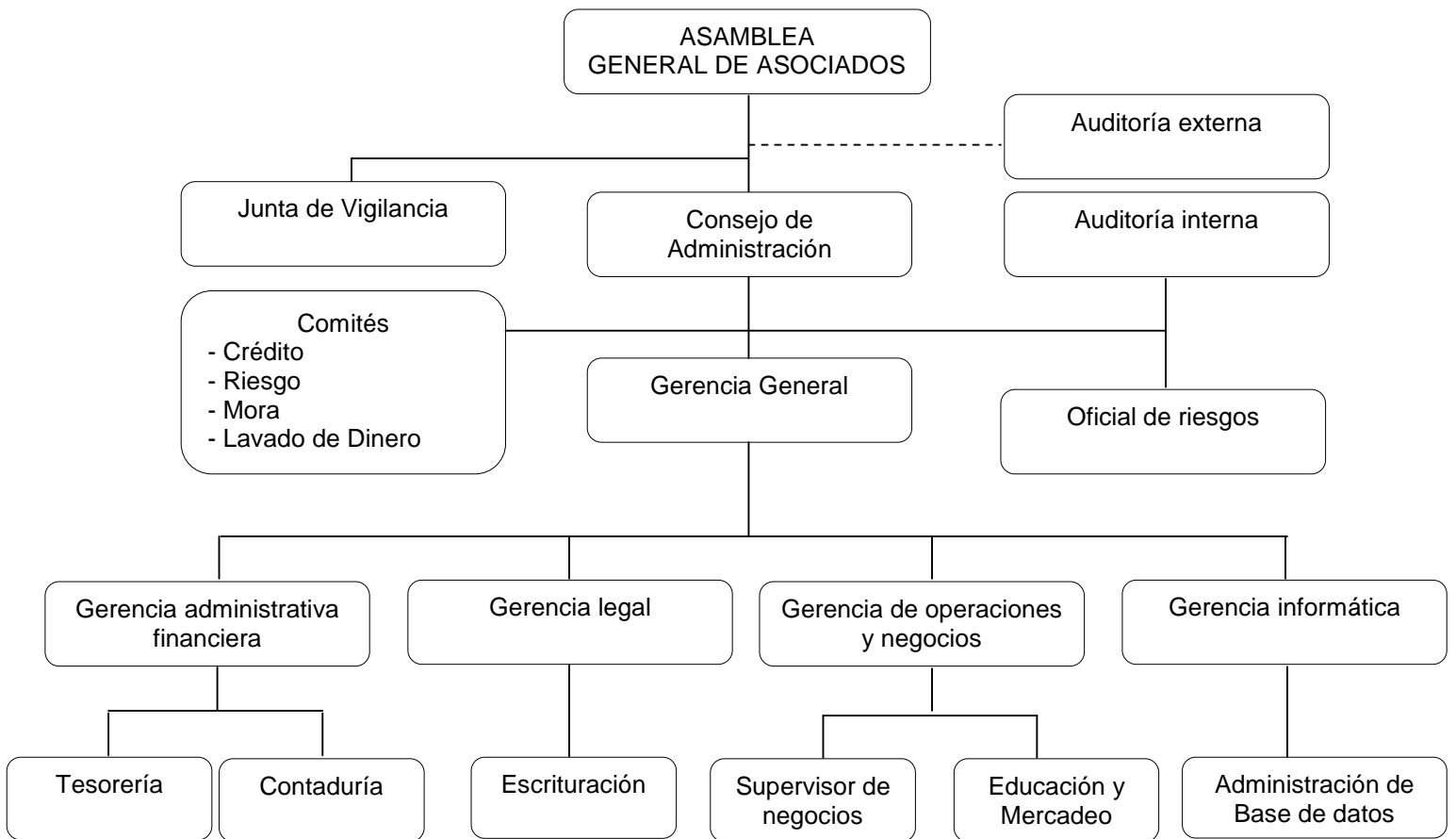
Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito deberán establecer una estructura organizacional que permita una adecuada gestión integral de riesgos, con la debida segregación de funciones y niveles jerárquicos. Para operar de manera legal y captar fondos propios o a cuenta de terceros es necesario nombrar la dirección, administración y vigilancia de acuerdo al art. 32 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas. Por lo que se procede a detallar los elementos de la estructura organizacional.

- Se presenta como máxima autoridad la Asamblea General de Asociados, la cual está representada por todos los/as asociados/as, que conforman la Asociación Cooperativa, con derecho a voto y a la toma de decisiones, para su mejor funcionamiento.
- Como órgano directivo se encuentra el Consejo de Administración cuya función principal es la elaboración de planes y proyectos para el desarrollo de sus actividades entre otras; como la presentación de un informe anual a los miembros de la Asamblea General en el que se detallen las actividades cumplidas por la asociación cooperativa.
- La autoridad ejecutiva es el gerente general con el propósito de conducir a la Asociación Cooperativa al logro de los objetivos propuestos, además de dirigir los planes y actividades que realizan.

- La Junta de Vigilancia ejercerá el papel de supervisor en las actividades que desarrolle la Asociación Cooperativa quedando en libertad de devolver aquellas resoluciones que consideren necesarias.
- La Auditoría Interna es la encargada de la evaluación constante del Control Interno para evitar fallas, así como la supervisión de los aspectos administrativos y el uso eficiente de los recursos.
- El Comité de Riesgos será responsable de comunicar al Consejo de Administración los riesgos asumidos por la Cooperativa por lo que deberá tener autoridad sobre las áreas operativas para apoyar las labores realizadas, dicho comité estará integrado por un miembro del Consejo de Administración, el Gerente General y el oficial de riesgos; jerárquicamente depende del Consejo de Administración.

El organigrama que se plasma a continuación recoge, gráficamente la estructura organizativa diseñada para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito. Sin embargo la aplicación del mismo dependerá de su tamaño y recursos.

**Figura N° 1. Organigrama propuesto para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito**



FUENTE: Información obtenida de la Ley General de las Asociaciones Cooperativas art. 32 y Norma Prudencial Bancaria 4-48 Gobiernos corporativos

Para llevar a cabo dichas actividades se establece la incorporación del recurso humano con principios cooperativos y de funciones específicas, la Norma Prudencial Bancaria 4 – 47 establece las funciones del comité evaluador de riesgos.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Perfil de los miembros del Comité evaluador de riesgos</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado en Contaduría Pública o en Administración de Empresas</li> <li>• Con conocimiento de riesgos y finanzas</li> <li>• Formación profesional en el área de riesgos</li> </ul> |
| <p><b>Integrantes del Comité evaluador de riesgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un miembro del Consejo de Administración</li> <li>- El Gerente General</li> <li>- El Oficial de riesgos</li> <li>- El auditor interno</li> </ul>  |   |
| <p><b>Funciones del Comité evaluador de riesgos</b></p>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan de acción de riesgos anual, en la evaluación de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, desglosando por áreas el plan de solución.</li> </ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a la Junta Directiva sobre los riesgos asumidos por la entidad, su evolución, efectos en los niveles patrimoniales y las necesidades adicionales de mitigación.</li> </ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan de acción de riesgos anual, con el comité de riesgo, que estará representado por el auditor interno, un miembro del consejo de administración y el oficial de riesgo; para llevar a aprobación todas las actividades plasmadas.</li> </ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar que la entidad cuente con la adecuada estructura organizacional, estrategias políticas y recursos para la gestión integral de riesgos.</li> </ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar acciones o actividades no programadas cuando lo considere conveniente o ha pedido expreso del Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración o a solicitud del Gerente General, o Gobiernos Corporativos previa aprobación del Consejo de Administración cuando así lo amerite.</li> </ul> |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar e informar a la junta directiva la correcta ejecución de las estrategias y políticas aprobadas</li> </ul>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la ejecución de los programas del plan de acción de riesgos por parte del comité evaluador y el oficial de riesgos.</li> </ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer a la junta directiva los límites de tolerancia a la exposición del riesgo</li> </ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar las alertas por medio de mapas de calor y remitirlos a los gobiernos corporativos, con las debidas soluciones para los riesgos detectados.</li> </ul>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar trimestralmente el grado de cumplimiento del plan de acción de riesgos e informar al Consejo de Vigilancia para que lo presente al Consejo de Administración en forma simultánea.</li> </ul>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en las reuniones del Consejo de Vigilancia y de Administración en calidad de invitado.</li> </ul>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar las metodologías de gestión de cada uno de los riesgos</li> </ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la eficacia de los controles internos implementados para una operación o producto en la etapa previa a su lanzamiento.</li> </ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerir y dar seguimiento a los planes correctivos para normalizar incumplimientos a los límites de exposición o deficiencias reportadas.</li> </ul>   |   |

**Tabla N° 19. Responsables de la gestión integral de riesgos y sus respectivas funciones**

| <b>Responsables</b> | <b>Funciones</b>  | <b>Relaciones entre los responsables</b>                           |
|---------------------|---|--|
| Junta Directiva     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una estructura organizacional que segregue y delimite funciones y responsabilidades</li> <li>• Aprobar a propuesta del comité de riesgos los sistemas, estrategias, métodos y límites de exposición a riesgos, que enfrentan las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.</li> <li>• Asegurarse que la <i>auditoría interna</i> verifique la existencia y cumplimiento del sistema de la gestión integral de riesgos</li> </ul> | Se relaciona con el Comité de Riesgos y la Auditoría interna       |
| Comité de Riesgos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar, revisar y proponer estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad del negocios para su aprobación;</li> <li>• Supervisar que la gestión de riesgo sea efectiva;</li> <li>• Que los eventos de riesgos sean identificados, evaluados, mitigados y monitoreados;</li> <li>• Proponer mecanismos para implementar acciones correctivas; y</li> <li>• Apoyar a la unidad de gestión de riesgos.</li> </ul>                        | Junta Directiva y la Unidad de Riesgos                             |
| Alta Gerencia       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y ejecutar el marco estructural de dicho sistema y diseñar la <i>unidad de riesgos</i> de acuerdo al tamaño, estructura y recursos de las asociaciones cooperativas</li> <li>• Cumplir sus obligaciones tomando en cuenta las funciones del comité de riesgos</li> </ul>  | Junta Directiva  |
| Unidad de Riesgos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y gestionar riesgos específicos.</li> <li>• Identificar, medir, controlar, monitorear e informar los riesgos que enfrentan en el desarrollo de sus operaciones.</li> </ul>  | Se sitúa entre el Comité de riesgos y el Consejo de Administración |
| Auditoría Interna   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• verifique la existencia y cumplimiento del sistema de la gestión integral de riesgos</li> </ul>  | Se relaciona con la Unidad de Riesgos                              |

Fuente: Información obtenida de la Norma Prudencial Bancaria NPB 4-47 y 4-50



# RIESGO DE CRÉDITO

## **4.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO**

La exposición al riesgo es cada vez más compleja, diversa y dinámica según la información obtenida en la situación actual donde el riesgo de crédito es el de mayor conocimiento por la inseguridad que con lleva otorgar y recuperar los créditos, siendo la cartera de préstamos el activo más riesgoso, ha generado en gran parte que las Asociaciones Cooperativas busquen la forma de afrontar los riesgos a los que se enfrentan.

### ***Objetivo del manual***

Proporcionar lineamientos para la adecuada gestión integral del riesgo de crédito, así, como la adopción de políticas y procedimientos relacionados con las actividades que realizan.

### ***Cobertura del manual***

El manual de procedimientos estratégicos para la gestión del riesgo de crédito incluirá procedimientos, matrices y políticas que han sido elaboradas y adaptadas en la identificación y medición del riesgo de crédito como forma de minimizar el impacto futuro que podría ocasionar la evaluación incorrecta del riesgo.

#### **4.2.1. Elementos relacionados al riesgo de crédito**


Constituyen créditos, los préstamos concedidos, los documentos descontados, los bonos y otros títulos de deuda adquiridos, las fianzas, los avales y garantías otorgadas y cualquier forma de financiamiento directo o indirecto u otra operación que represente una obligación para la entidad.

Algunos de los ejes relacionados con el riesgo de crédito es la identificación y medición del riesgo, el *otorgamiento* y la *recuperación* por lo que se realizarán diversos procedimientos con base a la información obtenida en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito. Como consecuencia de la diversidad de aspectos relacionados al riesgo de crédito, la gerencia requiere un acercamiento a la administración del mismo, mediante la aplicación de guías o manuales que describan los procedimientos realizados y las alternativas de solución que se tendrían para cada caso.

##### **➤ *Identificación y medición del riesgo de crédito***

La identificación del riesgo dentro de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, es la actividad principal del oficial de riesgos, de esta manera el riesgo es reconocido dentro de las actividades realizadas, una vez conocido el riesgo se mide el grado de afectación que pueda tener por medio de procedimientos descritos aptos para la puesta en marcha y se finaliza con la implementación de manuales o procedimientos que ayuden a minimizar el riesgo.

La entrevista suministrada a gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración permitió identificar algunos riesgos existentes en las actividades realizadas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito. Como respuesta se elabora una tabla de identificación y medición del riesgo que sea adaptable a cada riesgo identificado mostrando causas y consecuencias como se muestran a continuación:

|  <b>Ejemplo N° 1: Riesgos inherentes identificados en actividades realizadas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito</b> |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b>RIESGO</b>   | <b>DESCRIPCIÓN</b>  | <b>PARÁMETROS</b>  | <b>CONSECUENCIAS</b>   |
| Crecimiento de la cartera en mora.  | Imposibilidad de cumplir con lo exigido   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibles políticas de crédito</li> <li>• Destino incorrecto del crédito</li> <li>• Irresponsabilidad por parte de los gestores de cobro</li> <li>• Incumplimiento de las políticas de crédito</li> </ul>                           | Reduce la expansión del crédito y probablemente el ritmo de crecimiento económico. |
| Disminución de la membresía.  | Reducción de personas interesadas en utilizar los servicios de la Cooperativa y aceptar las responsabilidades que con lleva la membresía sin distinción de genero | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen deteriorada de la asociación cooperativa</li> <li>• Incentivos no atractivos</li> <li>• Desconocimiento de los beneficios proporcionados por la Cooperativa</li> </ul>   | Disminución de asociados   |
| Falta de conciliación de saldos, registros con errores e irregularidades.   | Errores cometidos en los registros  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuido del personal responsable del área</li> <li>• Insatisfacción laboral,</li> <li>• Sobrecarga laboral</li> <li>• Descuido en la actualización de información</li> <li>• Documentación incorrecta y fuera de tiempo</li> </ul> | Multas, intereses y sanciones<br>Crecimiento de la cartera en mora                 |
| Crecimiento de la cartera de bienes recibidos en pago o adjudicados.  | Incumplimiento de pago en efectivo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Morosidad insostenible</li> <li>• Intervención jurídica para la recuperación de los créditos</li> <li>• Disminución de la disponibilidad del efectivo</li> </ul>  | Pérdida de tiempo en la búsqueda de compradores de bienes y peritos valuadores     |

#### **4.2.2. Otorgación de créditos**

Lo primordial de la propuesta de Control Interno Financiero es lograr el buen funcionamiento en la otorgación y recuperación de créditos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo que se incluyen políticas y procedimientos que van encaminados a disminuir el riesgo, a través de un control eficiente, definiendo los límites de autorización y los delegados en cumplir dichos procedimientos.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen como actividad principal recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados según el Artículo 12 de la Ley de General de Asociaciones cooperativas. Además, la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios en su artículo 34 estipula que podrá otorgar créditos en las líneas que disponga a sus asociados y aspirantes para movilizar sus recursos financieros y dar paso a su actividad de colocación de créditos en el mercado. Algunas de las líneas de créditos ofrecidas son: consumo, vivienda, hipotecario y microcrédito. Cada una de estas líneas está y deben estar establecidas en el reglamento de crédito de cada Asociación Cooperativa incluyendo garantías y requisitos.

La elaboración de procedimientos para el otorgamiento de crédito prevé la existencia de una sana cartera de clientes con un índice bajo de mora facilitando la cobranza a través del seguimiento constante y oportuno de los créditos otorgados.

Algunos de los riesgos reconocidos en el área de otorgamiento se muestran en la siguiente matriz, donde; se identifica el riesgo y posteriormente se realiza la evaluación del mismo mediante fórmulas matemáticas que permiten conocer el nivel de riesgo mediante la aplicación de variables como impacto que puede causar el riesgo en cuanto al logro de los objetivos y la frecuencia de que ocurra.

El cálculo matemático del riesgo se realiza por medio de la siguiente ecuación:

$$NR = F * I$$

Dónde:

N R = Nivel de riesgo

F = Frecuencia del riesgo

I = Impacto reflejado

Cada Asociación Cooperativa de ahorro y Crédito establecerá la frecuencia de acuerdo a la periodicidad del riesgo y la prioridad será una alarma dependiendo del color que arroje para aplicar los procedimientos respectivos.

**Tabla N° 20. Escalas de medición para determinar la probabilidad y el impacto del Riesgo en la otorgación y recuperación de los créditos.**

| Frecuencia    |       | Impacto       |       | Parámetros | Tipo de Alerta |
|---------------|-------|---------------|-------|------------|----------------|
| Clasificación | Valor | Clasificación | Valor |            |                |
| Muy Baja      | 1     | Muy Bajo      | 1     | 1-2        | Insignificante |
| Baja          | 2     | Bajo          | 2     | 3-4        | Bajo           |
| Moderada      | 3     | Moderado      | 3     | 5-8        | Moderado       |
| Alta          | 4     | Alto          | 4     | 9-12       | Alto           |
| Muy Alta      | 5     | Muy Alto      | 5     | 15-25      | Extremo        |

Fuente: Fernando Córdova López. La Gestión de Riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito

La prioridad representa un código de colores o mapa de calor basado en la ponderación resultante de la multiplicación entre la frecuencia y el impacto, el color resalta los riesgos con mayor probabilidad de materialización. Sin embargo la frecuencia dependerá de la cantidad de veces por mes o año que se repite el evento descrito, por lo que se decide en la programación dejar la celda sujeta a cambios que los administradores de riesgos consideren pertinentes, al igual que la celda del impacto.

**Tabla N° 21. Información básica del tipo de alerta generado en el Riesgo de Crédito**

| <b>Tipo de Alerta</b> | <b>Periodo estimado de ocurrencia</b> | <b>Parámetros</b>   | <b>Acciones reguladoras conforme al tipo de alerta</b>   |
|-----------------------|---------------------------------------|---|--|
| Insignificante        | Cada 5 años                           | Provoca consecuencias insignificantes que no afectan las actividades crediticias, ni el desarrollo de las operaciones de la cooperativa.  | No requiere intervención   |
| Baja                  | Cada 3 años                           | Genera consecuencias perceptibles que se conocen en la cooperativa y se resuelven con facilidad.  | Comentarios adversos y sugerencias para reducir el impacto, no requiere mayor intervención.  |
| Moderado              | Cada año                              | Genera consecuencias moderadas en la cooperativa y el efecto provocado en la reputación es mínimo.  | Requiere intervención interna a través de la aplicación de políticas y procedimientos, para reducir el impacto del suceso.   |
| Alta                  | Cada 6 meses                          | Puede afectar negativamente la imagen de la cooperativa y provocar una suspensión temporal, generar pérdidas financieras cuantiosas por la reducción en la capacidad de producción de los servicios, y la pérdida de información que difícilmente se puede recuperar. | Requieren intervención de la alta gerencia, junta directiva, auditoría interna, comité y unidad de riesgos, para determinar las estrategias que minimicen el impacto ocasionado por la materialización de un evento. |
| Extremo               | Trimestralmente                       | Ocasiona pérdidas financieras excesivas que provocan efectos adversos en la imagen de la cooperativa y pueden llevarla a la quiebra o al cierre total   |  |

| Área de Gestión                | Identificación del Riesgo  | EVALUACIÓN DEL RIESGO |              |                            |
|--------------------------------|--|-----------------------|--------------|----------------------------|
|                                |  | Frecuencia<br>F       | Impacto<br>I | Nivel de riesgo<br>Nr= fxi |
| <b>OTORGAMIENTO DE CRÉDITO</b> | Documentación insuficiente para la recuperación de los créditos otorgados  | 3                     | 5            | 15                         |
|                                | Incumplimiento de metas. (entrega de créditos sin el debido proceso para alcanzar metas)   | 3                     | 3            | 9                          |
|                                | Otorgación de créditos sin cumplir el debido proceso y autorización.   | 2                     | 3            | 6                          |
|                                | Extravío de información y/o expedientes de crédito, que dificulten la recuperación del préstamo.   | 1                     | 3            | 3                          |
|                                | Falsificación de documentos en expedientes.  | 1                     | 3            | 3                          |
|                                | Aprobación de créditos a personas que tengan vínculos familiares con aquel personal facultado para aprobar créditos o para incidir en su aprobación. | 1                     | 3            | 3                          |
|                                | Falta de normativa para la otorgación de créditos.   | 1                     | 3            | 3                          |
|                                | Dificultad para localizar a deudores en mora.  | 2                     | 3            | 6                          |

➤ **Proceso para la otorgación de créditos**

Los procesos para realizar el otorgamiento de crédito serán plasmados utilizando símbolos para representar las etapas de procesos, la secuencia de las operaciones y la circulación de datos o documentos.



Las políticas crediticias están encaminadas a la reducción del riesgo existente en la incertidumbre de la recuperación del dinero sin distinción de la línea de crédito que haya sido colocada.

Las líneas de crédito quedan a disposición de cada Asociación Cooperativa sin embargo la observación nos permitió conocer algunas líneas de crédito en las que se encuentran: Consumo, vivienda, comercio, microcrédito y para estudios. Cada una de ellas con lleva una serie de obligaciones como la forma de pago que podría realizarse en ventanilla, a domicilio y por órdenes de descuento, sin embargo debe tomarse en cuenta la garantía que deberá ser entregada con toda la documentación pertinente.

**Tabla N° 22. Procesos para la otorgación de créditos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito**

| Descripción de procesos para la Otorgación de créditos                     |   |                   |   |
|--|---|-------------------|---|
| Actividades  | Procesos  | Responsable       | Riesgo  |
| Análisis de estudio previo a la entrega de solicitud.                      | De acuerdo a la necesidad del solicitante se realiza un análisis de capacidad de pago y la cantidad máxima que se puede otorgar al interesado para un plazo determinado   | Asesor de crédito | Aprobación de crédito sin haber realizado el análisis respectivo. |
| Entrega de solicitud y lista de requisitos al interesado                   | Entrega solicitud de crédito y requisitos a cumplir, según el tipo de crédito, al interesado para ser devueltos en un tiempo prudencial.  | Asesor de crédito | Documentación presentada con espacios vacíos                      |
| Recepción y verificación de documentación anexa a la solicitud de crédito. | Al recibir la solicitud se debe verificar todos los datos y documentos que acompañen a la misma, de acuerdo a los requisitos exigidos. Además se revisa la clasificación de crédito en el sistema de información de referencias crediticias INFORED u otro sistema que posea la Asociación Cooperativa. | Asesor de crédito | Los datos presentados no son confirmados                          |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Comprobación de información vertida en solicitud y documentos. | Realizar comprobaciones de datos como: Lugar de residencia, trabajo, sueldo, pagadores de planilla, entre otras para verificar información del interesado.   | Asesor de crédito                       | Información falsa   |
| Valúo para Créditos Micro empresariales e Hipotecarios.        | Facilitar formulario para vaciar la información del valúo de los negocios e inmuebles (Estos valúos deberán ser practicados por el perito valuador), debiendo anexarse dicho formulario, cuando esté completamente lleno, a la solicitud respectiva.   | Asesor de crédito y perito valuador     | Sobrevaluo de los bienes  |
| Traslado del expediente de crédito                             | Completo el expediente y verificada toda la información se traslada el expediente de crédito para discutir su aprobación, a quien corresponda, según política y reglamento de crédito.   | Asesor de crédito y Comité de Crédito   | Falta de documentación  |
| Análisis de Solicitud.   | Quien reciba la solicitud, de acuerdo al paso anterior, hará un análisis financiero riguroso de toda la información contenida en el expediente a fin de obtener elementos de juicio para dirimir sobre la aprobación de la solicitud de crédito.   | Asesor de créditos<br>Comité de Crédito | Análisis financiero erróneo   |
| Aprobación de Crédito,   | Una vez que se haya realizado el análisis de la solicitud, decide, si la información es suficiente y garantiza razonablemente la recuperación del crédito, con ello se decide la aprobación o rechazo del mismo, colocando sobre cada expediente el sello de "APROBADO" o "RECHAZADO". Notificando de inmediato al personal encargado de preparar la documentación para hacer la entrega del desembolso. | Comité de Crédito                       | Aprobar créditos sin el respaldo suficiente para cubrir la obligación |
| Registro en el Libro de Actas.                                 | Se asentará en el libro de actas, los créditos aprobados y denegados de dicho comité, dejando en claro las razones de denegación de solicitudes de créditos, cuando así sea, y en los que sean aprobados, lo siguiente para cada uno: nombre del deudor, monto aprobado, tasa de interés, plazo, tipo de crédito, entre otros elementos que se consideren a bien   | El secretario del Comité de Crédito     | Registros erróneos  |

|  |  |                              |  |
|--|--|------------------------------|--|
|  | detallar. Cada acta deberá ser firmada al final de la junta del comité por los miembros presentes en dicha junta.  |                              |  |
| Elaboración de Mutuo, liquidación, carta de notificación a cliente, pagaré sin protesto, ordenes de descuento. | Se elaborarán los documentos mencionados, teniendo como respaldo los expedientes aprobados por el Comité de Crédito  | Asesor de crédito            | Pérdidas de documentos y expedientes de crédito incompleto                                     |
| Notificación.  | Una vez que la documentación está preparada, se notificará al cliente para que se presente a la cooperativa con el (los) fiador(es), si lo hubiera, o en su defecto establecer la fecha y lugar, para formalizar el contrato (mutuo) y hacer entrega del préstamo.   | Asesor de crédito            | Incumplimiento de fechas por parte de los responsables de otorgar el crédito en la cooperativa |
| Formalización del mutuo y desembolso.  | <p>Cuando el contrato se formalice se dará lectura del documento legal original correspondiente del préstamo al cliente y posteriormente solicitar las firmas de éste y su(s) fiador(es), observando también la firma del representante legal de la cooperativa y del jurídico que autentica el mutuo previo a la entrega del desembolso. Dicho desembolso puede ser de tres formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depósito en cuenta de Ahorro del asociado.</li> <li>• Pago con cheque.</li> <li>• Pago en Efectivo.</li> </ul> | Jurídico y asesor de Crédito | Error en el documento legal  |
| Apertura del Crédito.  | Se debe realizar la apertura de crédito en software si poseen, o realizar los cálculos de forma manual para que se identifique la deuda del cliente a favor de la cooperativa y se refleje en el sistema el saldo del mismo, para que esté disponible cuando el deudor se presente a pagar las cuotas, ya sea en el área de cajeros o para hacer las gestiones de cobro. Posterior a la apertura del crédito debe trasladarse la liquidación original  | Asesor de Crédito            | Error en los cálculos efectuados   |

|                                |  |                   |   |
|--------------------------------|--|-------------------|---|
|                                | a la Unidad de Contabilidad para la verificación del registro del préstamo en la contabilidad general de la cooperativa.   |                   |   |
| Archivar expedientes y mutuos. | Se debe preparar el expediente de crédito y enviarlo al archivo para la custodia de los mismos. Todos los mutuos originales deben ser remitidos a la oficina central para su resguardo en la bóveda de valores, dejando para ello copia del mutuo en el expediente de crédito. | Asesor de Crédito | Pérdida de documentación soporte de la obligación de terceros con la Asociación Cooperativa |

El otorgamiento de los créditos conlleva una serie de riesgos como: entrega de créditos sin el respaldo necesario, perdida financieras por el incumplimiento en los pagos, etcétera. Como resultado del otorgamiento de crédito se proponen a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito una serie de políticas para minimizar los riesgos existentes en la colocación de los créditos por áreas de gestión.

| <b>Tabla N° 23: Políticas de Control Interno Financiero relacionadas al Riesgo de Crédito</b> |   |
|---|---|
| <b>Área de Gestión</b>  | <b>Políticas</b>  |
| Consejo de Administración   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la normativa que regule la otorgación de créditos como política y reglamento de Crédito</li> <li>• El análisis, resolución y desembolso de los créditos debe orientarse según lo señale la Política y Reglamento de Crédito aprobado por el Consejo de Administración.</li> <li>• Estudiar y analizar la Política y Reglamento de Crédito al menos una vez al año, de manera que se apegue a las exigencias de los asociados y a la oferta de la competencia.</li> <li>• Cuando se determine que el solicitante de un crédito tenga algún tipo de vínculo con personal interno de la cooperativa facultado para incidir en la aprobación del crédito, el voto de ese personal debe omitirse a fin de que la aprobación del crédito no se vea opacada por intereses particulares.</li> <li>• Si el crédito es solicitado por el gerente general, un miembro del comité de crédito, junta de vigilancia o del consejo de administración, tal resolución será competencia del Consejo de Administración</li> </ul> |
| Comité de Crédito   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar, en la etapa de análisis de las solicitudes, el record crediticio del solicitante a través de la información a que se tenga acceso, ya sea esta interna o externa.</li> </ul>  |

|                      |   |
|----------------------|---|
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la documentación de respaldo de los préstamos aprobados se encuentre incluida en la solicitud de créditos.</li> <li>• Un libro donde asentará las resoluciones de los créditos analizados, detallando en el acta los créditos aprobados y denegados explicando las condiciones de su aprobación o negación</li> </ul>  |
| Ejecutivo de Crédito | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valúos hipotecarios deberán ser realizados por personal con capacidad y conocimientos técnicos.</li> <li>• Ante la solicitud de un crédito hipotecario, el jurídico hará las gestiones necesarias en el registro respectivo, según el tipo de persona de que se trate, para inscribir la hipoteca a favor de la cooperativa debe verificar que la propiedad no esté hipotecada en el registro de la propiedad raíz e hipotecas (si el solicitante es persona natural) o en el registro de comercio (si el solicitante es persona jurídica).</li> <li>• El personal de crédito deberá comprobar todos los datos e información contenida en la solicitud de crédito antes de enviarlo a comité o gerencia para dirimir el caso</li> <li>• Los documentos que amparan créditos estarán almacenados en un solo lugar y bajo la responsabilidad del encargado de archivo y en el caso de las ventanillas por el asesor de servicios financieros.</li> <li>• Los mutuos originales simples e hipotecarios y otros documentos legales que garantizan los créditos otorgados serán custodiados en bóveda de la oficina central, cuyo acceso es exclusivo para la persona responsable.</li> <li>• Llevar controles adecuados a fin de evitar el exceso de más de dos obligaciones por persona para con la cooperativa.</li> <li>• Cuando se otorgue un crédito cuya garantía sea un certificado de depósito a plazo, se deberá exigir al titular del certificado que lo endose a favor de la cooperativa. Documento que será custodiado en la bóveda de seguridad que la ventanilla posee, dejando copia del mismo en el expediente de crédito</li> <li>• Se mantendrá un cuadro resumen de los préstamos otorgados mensualmente en la oficina central y ventanillas, respectivamente, para medir el cumplimiento de metas con base al plan empresarial.</li> <li>• Como forma de minimizar el riesgo, la unidad de contabilidad mensualmente cotejará los saldos de los préstamos con los del Diario-Mayor, para verificar la respectiva cuadratura de los mismos.</li> <li>• Si al deudor se le entregase un nuevo crédito o refinanciamiento del que ya tiene y provoca cambios en las cuotas de los mismos, el jefe de la unidad de créditos, o asesor de servicios financieros en ventanillas, actualizará el monto de la cuota en el módulo respectivo</li> <li>• No aceptar como fiador o principal, a clientes que hayan tenido problemas en la cooperativa con sus créditos por causas injustificadas, al igual que los que se encuentren morosos en el</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>sistema financiero o empresas comerciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El asistente de créditos y asesor de servicios financieros en ventanillas mensualmente prepararán un reporte de los préstamos otorgados durante el mes con las respectivas pagadurías donde se hayan tramitado ordenes de descuento. Dicho reporte deberá remitirse a los gestores de cobro, en los primeros cinco días siguientes de finalizado el mes a que corresponda el reporte</li> </ul> |
|--|--|

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

3 de 3

### **4.2.3. Recuperación de créditos**

La morosidad es la principal preocupación de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito por lo que se ven obligados a prevenir toda causa de mora, si el crecimiento de esta trasciende pone en peligro la estabilidad institucional.

Una cooperativa financiera, tiene la actividad de colocación de dinero a través de créditos en diferentes modalidades, por consiguiente debe gestionar la recuperación de los mismos. Algunos procedimientos para recuperar el dinero es el descuento por medio de planilla y pagos personales; estos pueden ser a domicilio o en ventanilla.



**Ejemplo N° 3: Riesgos identificados en el proceso de recuperación de créditos mediante los instrumentos suministrados a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

| <b>Gestor de cobro</b>  | <b>Cajero</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestiones de cobro sin seguir el proceso señalado en las políticas de recuperación.</li><li>• Cobros de cuotas realizadas y no aplicadas en el sistema.</li><li>• Pérdida de tiempo en las gestiones de cobro por falta de ubicación geográfica del lugar de residencia o trabajo del deudor.</li><li>• Perdida en recuperación de préstamos por no realizar gestiones de cobro oportunamente.</li><li>• Cobros a domicilio con cuotas incorrectas</li><li>• Robo de dinero en gestiones de cobro a domicilio con efectivo.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicaciones incorrectas de cobro, por no aplicar cuotas de descuento al titular de la deuda.</li><li>• Cuotas de refinanciamiento u otorgación de nuevos créditos sin actualización en el sistema de contabilidad de los asociados.</li><li>• Reclamos de deudores por cuotas pagadas y no registradas o enteradas por el gestor de cobro a la cooperativa.</li><li>• Ser acreedor de sanciones por incumplimiento de entrega de facturas en los pagos de cuota que realicen deudores.</li></ul> |
| <b>Ejecutivos de crédito</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Excesiva cartera crediticia en mora y por consiguiente incremento en las reservas de saneamiento.</li><li>• Préstamos en mora por falta de notificación de avisos de cobro.</li><li>• Perdida de documentos en las gestiones de cobro a domicilio y en oficinas de la Cooperativa</li><li>• Prestamos recuperados sin la respectiva cancelación en la contabilidad</li><li>• Políticas de recuperación desactualizadas.</li></ul>   |   |

Los riesgos detallados anteriormente no son los únicos sin embargo el tamaño y recurso de algunas Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito nos permite identificar y detallar los riesgos relacionados con el área responsable, detallando las actividades que deberán desarrollar, para lo cual se asignarán metas específicas de cobro y serán debidamente verificadas. De acuerdo al crédito otorgado será la forma o tipo de recuperación y la descripción del responsable como se describe a continuación:

| <b>Tabla N° 24: Proceso para recuperación de créditos</b> |   |  |                    |
|---|---|--|--------------------|
| <b>Actividad</b>  | <b>Procesos</b>                                 | <b>Descripción de procesos</b>   | <b>Responsable</b> |
| Pago de cuotas en Ventanilla                              | Voluntad de pago                                | El deudor expresa al cajero su voluntad de pago de la cuota de préstamo.   | Cajero             |
|   | Identificar el crédito                          | Revisión de datos del cliente para identificarlo y verificar la cuota  |                    |
|   | Ejecución                                       | Se aplicará la cuota al sistema y se detalla separadamente el abono a capital, intereses, seguro, mora si hubiere, intereses moratorios si hubiese, aportaciones y/o ahorros si aplican, de acuerdo a lo convenido en el contrato de préstamo.   |                    |
|   | Emisión de comprobante.                         | Se entrega copia del comprobante de cobro con su respectivo sello de recibido o cancelado, fecha, número de caja, rubrica del cajero, además del sello de expresión de cantidades en dólares.  |                    |
|   | Revisión.                                       | El cliente debe revisar su recibo antes retirarse para evitar reclamos de mala aplicación de cuotas  |                    |
|   | Distribución de facturas.                       | Se entregará la copia original de la factura debidamente firmada y sellada a contabilidad, al final del día.   |                    |
| Cobros Micro empresariales                                | Verificación de situación de deuda del crédito. | Verifica la situación o saldos de los créditos micros empresariales para planificar el recorrido de ruta de cobro.   | Gestor de cobros   |
|   | Planificación del recorrido de ruta.            | De acuerdo con la cantidad de deudores a visitar, el gestor de cobros, planea la ruta considerando tiempo y cantidad de personas a visitar con los recibos necesarios para realizar el cobro.  |                    |
|   | Cobranza.                                       | Entrega copia de recibo al deudor y registrará el cobro en la tarjeta de control de pagos en poder del deudor y del cobrador, colocando en ambas tarjetas la cantidad abonada, fecha, sello de la cooperativa y firma del cobrador.  |                    |
|   | Reconteo y cuadratura.                          | Cuadra efectivo con tarjeta de control de cobros y recibos luego remite los medios de control a contabilidad.  |                    |
|   | Revisión.                                       | Contabilidad revisa tarjetas contra recibos para verificar que las cantidades cobradas hayan sido aplicados en las tarjetas respectivas y que haya correspondencia entre las cantidades así registradas, de encontrarse diferencia el gestor de cobro será responsable de las mismas, en las ventanillas tal revisión estará a cargo del jefe de la misma. |                    |
|   | Depósito.                                       | El cajero hará la aplicación en los préstamos respectivos y generará un recibo de ingreso que serán distribuidos según corresponda.  |                    |



|                            |                                       |   |                  |
|----------------------------|---------------------------------------|---|------------------|
| Cobros micro empresariales | Cancelación total de un microcrédito. | Al realizar el último cobro, el gestor debe trasladar a su jefe inmediato la tarjeta de control de cobros, para hacer el desglose en abono a capital, interés, seguro, aportaciones y ahorro, luego devolverla al gestor de cobros. | Gestor de cobros |
|                            | Informe                               | Realiza un informe que se encontrará sujeto a revisión del jefe de ventanilla.  |                  |
|                            | Aplicación en caja.                   | Se remite la tarjeta de cobro al cajero y así aplicar en el sistema la cancelación total del crédito.   |                  |
|                            | Emisión de Factura.                   | El cajero imprime la factura y las distribuye según corresponda   |                  |

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Cuando un asociado incumple el pago de su cuota en la fecha establecida produce graves deterioros económicos a la institución, otorgar un crédito basado en la credibilidad del socio y en su capacidad de pago genera un gran riesgo, por lo que las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito deben mantenerse alertas en la colocación de los mismos.

En el caso de la recuperación de los créditos dependiendo del tipo de garantía y la línea de crédito se procederá a realizar el refinanciamiento o recuperación por vía judicial; es decir, el embargo. Para ambos caso deberá tomarse en cuenta el riesgo al que se expondrá la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Las acciones judiciales se iniciarán con saldo deudor igual o mayor a \$1000.00 de acuerdo a los siguientes criterios:

- El deudor tiene garantía
- El deudor mantiene cartera al día en otras instituciones y en la Cooperativa se encuentra en mora.

- El deudor tiene mora superior a 90 días con la Cooperativa y se ha agotado las instancias de recuperación

En el caso de aplicar todas las medidas y reservas necesarias para recuperar el dinero y no se obtiene respuesta favorable se procederá al embargo. La Asociación Cooperativa deberá estar consciente que podrá embargar únicamente los bienes que hayan quedado en garantía, todo esto podrá evitarse ofreciendo un refinanciamiento al cliente o asociado fijando la nueva cuota y el monto, de esta forma evita cambiar la categoría de cliente e incrementar la cartera de mora y los activos extraordinarios.

El cálculo de la reserva de saneamiento se definirá como la probabilidad de no recuperar una determina cantidad de dinero prestada, garantizada y avalada, bajo ciertas condiciones. Con base a estos criterios se presentan los porcentajes de reservas mínimas a constituir:

| <b>Tabla N° 25: Porcentaje de reservas de saneamiento a constituir en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito</b> |                              |
|---|------------------------------|
| <b>Clasificación</b>  | <b>Porcentaje de reserva</b> |
| <b>Crédito normales</b>   |                              |
| <b>Categoría A1</b>   | 0%                           |
| <b>Categoría A2</b>   | 1%                           |
| <b>Crédito Subnormales</b>  |                              |
| <b>Categoría B</b>  | 5%                           |
| <b>Deficientes</b>  |                              |
| <b>Categoría C1</b>   | 15%                          |
| <b>Categoría C2</b>   | 25%                          |

|  |      |
|--|------|
| <b>Crédito de difícil recuperación</b> |      |
| <b>Categoría D1</b>                    | 50%  |
| <b>Categoría D2</b>                    | 75%  |
| <b>Crédito irrecuperable</b>           |      |
| <b>Categoría E</b>                     | 100% |

Fuente: Información obtenida de la Norma para clasificar los activos de riesgo crediticio y constituir las reservas de saneamiento.

El porcentaje de saneamiento se determinara con base a los saldos de la cartera de activos crediticios obtenidos.

El refinanciamiento o sobreendeudamiento es utilizado por el deudor como una forma de disminuir el tiempo de pago, el monto y el interés. Desde el punto de vista de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, el refinanciamiento podría ser beneficioso o perjudicial depende únicamente de las herramientas que posean para cada caso.

| <b>Tabla N° 26. Análisis financiero del refinanciamiento en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito</b> |  |   |
|---|--|---|
| <b>Proceso</b>  | <b>Parámetros</b>  | <b>Análisis Financiero</b>  |
| <b>Refinanciamiento</b>   | Cartera de mora  | El incremento en la cartera perjudica la liquidez de la Cooperativa, por lo que deben respetarse los indicadores para realizar el refinanciamiento. |
|   | Activos extraordinarios                                    | Afecta la disponibilidad en efectivo y la constitución de reservas mientras el bien pertenezca a la Cooperativa                                     |
|   | Haber cancelado el 50% de la deuda contraída anteriormente | Asegura el pago del préstamo disminuyendo la cartera en mora  |

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

#### 4.2.4. Cartera Crediticia

La cartera crediticia en mora para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito es indispensable, ya que permite mantener solidez y liquidez económica necesaria, ayudando a disponer de fondos suficientes para la colocación de créditos a otros asociados y clientes potenciales de la cooperativa. Este control estará directamente asignado al responsable de crédito y recuperación. Para lograr lo mencionado se actuará de la manera siguiente

| <b>Tabla N° 27. Procesos para la identificación de la cartera crediticia en mora de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito</b> |   |   |
|---|---|---|
| <b>Área</b>   | <b>Identificación del riesgo</b>                            | <b>Procedimientos de control</b>  |
| <b>CARTERA CREDITICIA EN MORA</b>   | Cartera en mora elevada                                     | El comité de crédito llevará un control de los créditos en mora. Garantizando que las gestiones de cobro a las cuentas morosas se desarrollen de acuerdo a la política y manual de recuperación.  |
|   | Incremento en la constitución de la reserva de saneamiento. | La provisión por incobrabilidad de intereses se establecerá cada fin de año, la cual debe ser igual al 100% de los intereses por cobrar de la cartera de préstamos, de tal manera que se debe reconocer un costo igual al valor del producto de los intereses por cobrar. |
|   | La cooperativa se llene de activos extraordinarios.         | Cuando el crédito sea de difícil recuperación para el gestor de cobro, este deberá notificarlo a su jefe inmediato quien deberá evaluarlo y de ser posible hacer gestiones con el deudor para evitar someter el caso a proceso judicial                                   |
|   | Pérdida de la liquidez empresarial.                         | Respaldar los créditos con su respectiva reserva de provisión de incobrabilidad de acuerdo con el instructivo de cartera de créditos afectada.  |
|   | Intereses moratorios mal calculados y/o sin reconocer.      | Clasificación contable oportuna y correcta  |
|   | Pérdida por irrecuperabilidad de préstamos otorgados.       | Lograr que los préstamos en mora sean clasificados en la categoría correspondiente según el instructivo de cartera de créditos detallando el tiempo de vencimiento que presenten.   |

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**Tabla N° 28. Políticas de gestión para minimizar la cartera crediticia en mora de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito**

| <p>Procedimiento: Conocer la situación actual de los créditos otorgados por la Asociación Cooperativa</p> | <p>El gestor de cobros imprime semanal y mensualmente detalle de la situación en que se encuentra los créditos otorgados vigentes para proceder con los pasos siguientes.</p>  |  |       |               |            |  |                |  |              |  |          |  |
|---|--|--|-------|---------------|------------|--|----------------|--|--------------|--|----------|--|
| <p>Procesos</p>   | <p>Descripción de los procesos</p>   |  |       |               |            |  |                |  |              |  |          |  |
| <p><i>Revisión de formulario de análisis de mora</i></p>  | <p>Utilizando ese reporte, el gestor de cobros antes de iniciar las gestiones de recuperación o para evitar que el crédito entre en mora según el caso (a fin de disminuir el índice de mora), evaluará los casos a gestionar debiendo revisar la tendencia del historial de pagos, la antigüedad de saldos y próxima fecha de pago, y así realizar las gestiones de cobro, como: llamadas telefónicas, envíos de notas de cobro, visitas domiciliarias, etcétera.</p> <p>En este procedimiento se incluyen las etapas de recuperación de los créditos</p> <table border="1" data-bbox="618 947 1380 1287"> <thead> <tr> <th data-bbox="618 947 870 982">Etapa</th> <th data-bbox="870 947 1380 982">Procedimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="618 982 870 1045">Preventiva</td> <td data-bbox="870 982 1380 1045">Realizar llamadas antes del vencimiento del plazo en forma de recordatorio</td> </tr> <tr> <td data-bbox="618 1045 870 1119">Administrativa</td> <td data-bbox="870 1045 1380 1119">Llamadas desde el día 1 hasta el día 7 de mora</td> </tr> <tr> <td data-bbox="618 1119 870 1192">Pre jurídica</td> <td data-bbox="870 1119 1380 1192">Llamadas, visitas y notificaciones de 31 a 90 días</td> </tr> <tr> <td data-bbox="618 1192 870 1287">Jurídica</td> <td data-bbox="870 1192 1380 1287">A partir de los 90 días de mora se traslada al jurídico y se gestiona la forma de cobranza</td> </tr> </tbody> </table> |  | Etapa | Procedimiento | Preventiva | Realizar llamadas antes del vencimiento del plazo en forma de recordatorio | Administrativa | Llamadas desde el día 1 hasta el día 7 de mora | Pre jurídica | Llamadas, visitas y notificaciones de 31 a 90 días | Jurídica | A partir de los 90 días de mora se traslada al jurídico y se gestiona la forma de cobranza |
| Etapa   | Procedimiento  |  |       |               |            |  |                |  |              |  |          |  |
| Preventiva  | Realizar llamadas antes del vencimiento del plazo en forma de recordatorio   |  |       |               |            |  |                |  |              |  |          |  |
| Administrativa  | Llamadas desde el día 1 hasta el día 7 de mora   |  |       |               |            |  |                |  |              |  |          |  |
| Pre jurídica  | Llamadas, visitas y notificaciones de 31 a 90 días   |  |       |               |            |  |                |  |              |  |          |  |
| Jurídica  | A partir de los 90 días de mora se traslada al jurídico y se gestiona la forma de cobranza   |  |       |               |            |  |                |  |              |  |          |  |
| <p><i>Agotamiento de recursos de cobranza.</i></p>  | <p>Si el crédito se encuentra en mora se hacen las gestiones con el deudor, donde se actuará de acuerdo a los mecanismos revelados en las políticas de recuperación, aprobadas en su momento. Si el deudor responde a los primeros llamados se detienen las gestiones, estando siempre a la expectativa de los pagos. De no responder se actúa ante el(los) fiador(es), donde este puede que acepte voluntariamente la responsabilidad de pago, en caso contrario el gestor de cobro deberá gestionar en pagaduría la aceptación de la orden de descuento (firmada por el fiador en el proceso de otorgación del préstamo); si es aceptada se procederá de acuerdo a la recuperación por planilla, de no ser aceptada el caso pasará a proceso judicial.</p> <p>En caso de estar garantizado el crédito en mora con un inmueble no se procederá ante el fiador, sino que el caso después de haber sido gestionado con el deudor y no obtener solución por parte de este, el caso se someterá directamente a proceso judicial.</p>  |  |       |               |            |  |                |  |              |  |          |  |

|   |   |
|---|---|
| <i>Gestiones en el Centro Nacional de Registro.</i> | Para llevar a cabo las gestiones judiciales el gestor de cobro deberá preparar la información de carencia de bienes del deudor y codeudor(es) solicitada al Centro Nacional de Registro, historial de pagos del deudor y otros, para ser entregados al jurídico de la cooperativa que actuará en representación de la misma.  |
| <i>Logro de gestiones de cobranzas</i>              | Una vez hechas las gestiones de cobro, el gestor elaborará un nuevo reporte donde se detallen los logros obtenidos de las gestiones, en cantidad, acuerdos de pago, y cifras monetarias. Reporte mismo que entregará al jefe de la unidad de crédito y jefe de ventanilla en su caso.   |
| <i>Preparación de reporte de cartera de mora.</i>   | Se elabora el reporte de los créditos que están en mora a partir de un día en adelante, sólo con aquellos deudores que ya se les hizo gestión y que no se logró cobro efectivo.   |
| <i>Depuración de la cartera en mora.</i>            | La unidad de contabilidad debe mantener actualizada la depuración de la cartera afectada, tomando en cuenta que los créditos con más de 90 días en mora deben ser reclasificados de la cartera de préstamos a que pertenecen y ser trasladados a créditos vencidos y después de los 360 días en mora a cuenta de orden.<br>Si después de realizada las gestiones de cobro, ya sea judicialmente o por voluntad del deudor, el préstamo moroso es recuperado entonces debe trasladarse el saldo de la cuenta, ya sea de orden o préstamo vencido, a la cuenta a la que corresponda, según la recuperación total o parcial. |
| <i>Provisiones para créditos en mora.</i>           | Al final de cada mes la unidad de contabilidad deberá establecer las provisiones para incobrabilidad según el instructivo de cartera afectada.  |
| <i>Comparación de saldos.</i>                       | La unidad de contabilidad debe elaborar mensualmente el cuadro de diferencias de préstamos, entre el monto que refleja el anexo generado por el modulo contabilidad de los asociados y el que se revela en los registros contables mensuales.   |
| <i>Ajustes de diferencias de saldos.</i>            | Determinada y rastreada la diferencia de saldos, la unidad de contabilidad procederá a realizar los ajustes contables correspondientes.   |

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

#### **4.2.5. Activos Extraordinarios**

Los bienes recibidos en pago o activos extraordinarios, como los señala la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios en su Art.46.- son aquellos que las cooperativas reciben en concepto de recuperación de un crédito por

incumplimiento de pago por parte del deudor, y que han sido adjudicados por vía judicial. La adjudicación de estos bienes con lleva a identificar una serie de riesgos que podrían afectar significativamente la continuidad de la Asociación Cooperativa por lo que se deberá registrar y reconocer de acuerdo a políticas contables tomando en cuenta que la apropiación de bienes recibidos en garantía, sin seguir el debido proceso judicial ocasionaría daños irremediables, por lo que deberán ponerse a la venta en forma transparente y debidamente autorizadas en tiempo y proceso

| <b>Tabla N° 29. Procedimientos de control para los activos extraordinarios que poseen las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito</b>  |   |
|--|---|
| <b>Riesgos de Crédito</b>  | <b>Parámetros</b>   |
| <p><b>Riesgo:</b> <i>Crecimiento de la cartera de bienes recibidos en pago</i></p> <p><b>Control:</b> Si en el contrato no se establece el lugar para proceder judicialmente por incumplimiento de pago, es recomendable que el jurídico presente la demanda en el domicilio donde se encuentra ubicado el bien inmueble. De lo contrario procederá de acuerdo a lo pactado en el mutuo hipotecario. La custodia de los bienes recibidos en pago o adjudicados será delegada al encargado del activo fijo y en caso de extravío de los bienes muebles así recibidos, la reposición o pago la hará el custodio.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en los activos extraordinarios</li> <li>• Solvencia económica</li> <li>• Indicador Cobertura de reservas</li> <li>• Formulario de los vencimientos de crédito</li> </ul> |
| <p><b>Riesgo:</b> <i>Pérdidas en ventas de bienes recibidos en pago.</i></p> <p><b>Control:</b> La unidad de contabilidad debe llevar un registro detallado de los bienes muebles o inmuebles recibidos en pago o adjudicados. La cooperativa tiene un período de cinco años para proceder a liquidar los bienes adjudicados. La venta o enajenación de los bienes se hará previa aprobación y autorización del Consejo de Administración. El valor de su realización será a precios de mercado</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vencimiento de plazos</li> <li>• Informe de contabilidad sobre el registro de los bienes que posee la Cooperativa.</li> </ul>  |
| <p><b>Riesgo:</b> <i>Que al vencimiento del plazo se dicte la subasta y que en este proceso no se recupere la suma del crédito vencido.</i></p> <p><b>Control:</b> Cuando un crédito se vuelve incobrable se</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solvencia económica</li> <li>• Vencimiento de los plazos</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>dará de baja contra las estimaciones relacionadas por deterioro, si el valor de la estimación constituida es menor al monto del préstamo insoluto, la parte no constituida se registra contra el rubro de costos denominados "Castigos de activos de intermediación"</p>   |  |
| <p><b>Riesgo:</b> <i>Ser acreedor de sanciones por incumplimiento al proceso de adjudicación</i></p> <p><b>Control:</b> Para contabilizar los bienes recibidos en concepto de pago de créditos, se debe tomar el valor justo, es decir el valor determinado por el perito asignado para el caso correspondiente, además ser precavidos en los bienes que sean concedidos como garantía.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de contabilidad</li> <li>• Informe financiero de auditoría</li> </ul> |

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

#### **4.2.6. Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en combinar cifras o cuentas; es decir, una relación extractada de los estados financieros y otros informes contables que posea la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, con el propósito de reflejar de forma numérica el comportamiento o desempeño de la misma, puede ser sujeta a comparación sobre la cual se pueden tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

El analista financiero puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesario siempre y cuando estos sean útiles para realizar el análisis, la interpretación de los resultados que arrojen los indicadores dependerá de las actividades que estén sujetas a evaluación.

Los indicadores de alerta que actualmente se aplican son los emitidos por la superintendencia del sistema Financiero, bajo el enfoque de fiscalización, además de ser aplicados como herramientas de auditoría permitiendo detectar



oportunamente posibles riesgos que puedan afectar la estabilidad de la Asociación Cooperativa.

Esta evaluación se deberá realizar de forma mensual posteriormente se realizará el análisis correspondiente, estas pruebas sirven de apoyo por medio de las tendencias que arrojan.

Los indicadores financieros frecuentemente utilizados son:

| <b>Indicador</b>           | <b>Fórmula</b>  | <b>Concepto y base legal</b>  |
|----------------------------|---|---|
| Productividad de préstamos | Ingreso de cartera de préstamo  | Muestra el rendimiento que produce la cartera de préstamos. Para el cálculo del promedio se tomaran los últimos doce meses. |
|                            | Préstamos brutos promedio (sin intereses)   |   |
| Suficiencia de reservas    | Provisión para incobrabilidad de préstamos  | Muestra el nivel de recursos que se han destinado para cubrir posibles pérdidas por irrecuperabilidad de los préstamos.     |
|                            | Préstamos brutos  |   |
|                            | El porcentaje máximo que se puede obtener es 4%, si el porcentaje que se obtenga supera dicha cantidad significa que la asociación cooperativa no tiene suficiente reserva para hacerle frente a los créditos que haya otorgado |   |
| Índice de vencimiento      | Préstamos Vencidos  | Muestra el porcentaje de la cartera que ha caído en incumplimiento de pago mayor a 90 días                                  |
|                            | Préstamos brutos  |   |
|                            | El porcentaje aceptado en incumplimiento de pago es de 4% con 90 días de mora   |   |
| Cobertura de reservas      | Provisión para incobrabilidad de préstamos  | Nivel de recursos que se han destinado para cubrir las posibles pérdidas por irrecuperabilidad de los préstamos vencidos    |
|                            | Préstamos vencidos  |   |

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
|                       | Aplicando la norma para clasificar los activos de riesgo crediticio y constituir reservas de saneamiento en un 100% que será el porcentaje permitido según la calidad de los deudores para mantener la estabilidad de la asociación cooperativa. |   |
| Activos inmovilizados | Bienes recibidos en pago o adjudicados netos más préstamos vencidos netos  | Nivel de recursos improductivos que podrían impactar el patrimonio. |
|                       | Patrimonio   |   |
|                       | La fecha límite para colocar los activos extraordinarios es de 5 años por lo que el porcentaje máximo permitido es del 25%   |   |

Fuente: Superintendencia del Sistema Financiero. Guía descriptiva de Indicadores Financieros.

Para realizar un mejor análisis de los indicadores se recomienda hacer uso de los formularios que se presentan a continuación:

| <b>FORMULARIO DEL VENCIMIENTO DE CRÉDITO EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO</b> |                  |                  |                   |                    |               |                             |  |
|---|------------------|------------------|-------------------|--------------------|---------------|-----------------------------|--|
| <b>Número de la solicitud</b>   | Número del socio | Nombre del socio | Monto de la cuota | Saldo del préstamo | Fecha de pago | Monto original del préstamo | Calificación del sistema según su comportamiento de pago |
|   |                  |                  |                   |                    |               |                             |  |
|   |                  |                  |                   |                    |               |                             |  |
|   |                  |                  |                   |                    |               |                             |  |
|   |                  |                  |                   |                    |               |                             |  |
|   | Totales          |                  | Totales           | Totales            |               | Totales                     |  |

| <b>FORMULARIO DE ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITO EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO</b> |                  |                |                                |                          |                 |                 |                        |                          |                 |                  |
|---|------------------|----------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|--------------------------|-----------------|------------------|
| <b>Número de la solicitud</b>   | Número del socio | Recibido       |                                |                          | 1.Total (a+b+c) | Estimado        |                        |                          | 2.Total (d+e+f) | Diferencia (1-2) |
|   |                  | a)Cuota pagada | b)Pago de intereses moratorios | c)Gastos de recuperación |                 | d)Cuota a pagar | e)Intereses moratorios | f)Gastos de recuperación |                 |                  |
|   |                  |                |                                |                          |                 |                 |                        |                          |                 |                  |
|   |                  |                |                                |                          |                 |                 |                        |                          |                 |                  |
|   |                  |                |                                |                          |                 |                 |                        |                          |                 |                  |
|   |                  |                |                                |                          |                 |                 |                        |                          |                 |                  |
|   |                  | Totales        | Totales                        | Totales                  | Totales         | Totales         | Totales                | Totales                  | Totales         | Totales          |

## FORMULARIO DEL ANÁLISIS DE MORA EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

| Créditos<br>Categoría | Normales                  |   | Subnormales                               | Deficientes                               |  | Difícil recuperación                       |  | Irrecuperables                             |  |                   |
|-----------------------|---------------------------|---|---|---|--|--|--|--|--|-------------------|
|                       | Saldo de cartera día mora | de al sin Saldo de cartera en mora hasta 7 días | A1 Saldo de cartera en mora hasta 30 días | A2 Saldo de cartera en mora hasta 60 días | B Saldo de cartera en mora hasta 90 días | C1 Saldo de cartera en mora hasta 120 días | C2 Saldo de cartera en mora hasta 150 días | D1 Saldo de cartera en mora hasta 180 días | D2 Saldo de cartera en mora hasta 180 días | E Más de 180 días |
| Número de asociado    | 1                         | 2   | 3   | 4   | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10                |
|                       |                           |   |   |   |  |  |  |  |  |                   |
|                       |                           |   |   |   |  |  |  |  |  |                   |
|                       |                           |   |   |   |  |  |  |  |  |                   |
|                       |                           |   |   |   |  |  |  |  |  |                   |
| <b>Porcentaje</b>     | Totales 1/10              | Totales 2/10                                    | Totales 3/10                              | Totales 4/10                              | Totales 5/10                             | Totales 6/10                               | Totales 7/10                               | Totales 8/10                               | Totales 9/10                               | Totales 10/10     |

**Observaciones:**

- Estos informes pueden ser vistos impresos o por pantalla, las categorías no son estándares y podrán ser sujetas a cambios dependiendo del tamaño y recursos de cada asociación cooperativa
- Todos informes deberán indicar la fecha de su generación
- Se debe mantener un nivel de acceso para cada uno, ya que no es recomendable que los mismos reportes sean generados por cualquier persona

# RIESGO OPERATIVO

### **4.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO**

Durante la última década el sector financiero ha experimentado una evolución sin precedentes caracterizada principalmente por la globalización de los mercados, la implantación de nuevas tecnologías y el desarrollo de complejos productos derivados. En este nuevo entorno se consolida como pieza fundamental del éxito en la gestión financiera el control y la medición de riesgos.

El riesgo operacional permanece como el aspecto más difuso, pero no el menos relevante. La falta de su gestión, medición y control puede resultar en la quiebra de una institución, independientemente de su tamaño o reputación.

De acuerdo a lo anterior la Superintendencia del Sistema Financiero ha emitido las Normas para la Gestión del Riesgo Operacional de las Entidades Financieras NPB 4 -50, las cuales son la base fundamental del presente manual.

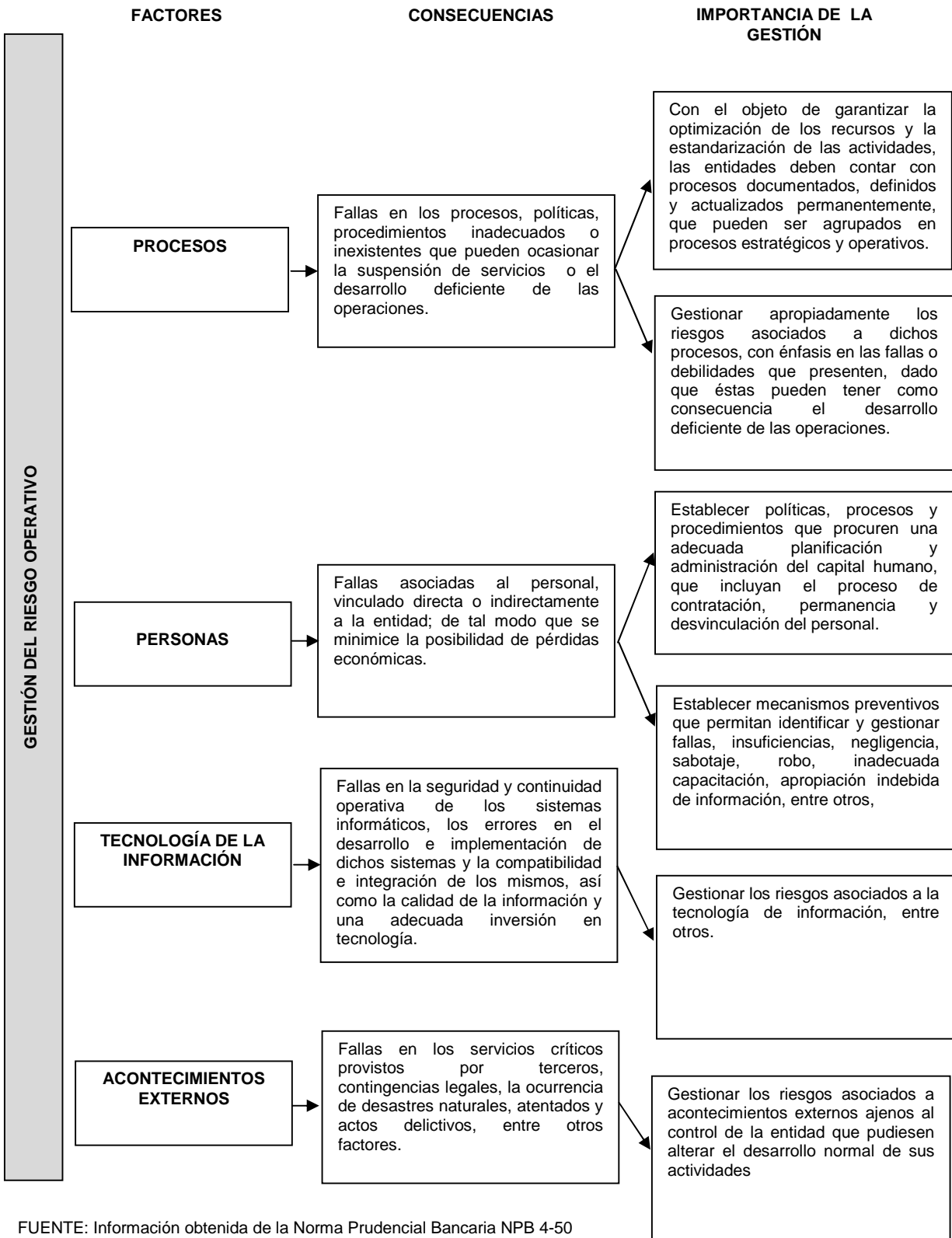
#### ***Objetivo del manual***

Proveer estrategias metodológicas para la administración del riesgo operativo, con el fin de reducir las pérdidas financieras ocasionadas por fallas en los procesos, las personas, los sistemas de información y los acontecimientos externos.

### ***Cobertura del manual***

El manual de procedimientos estratégicos para la gestión del riesgo operativo incluye políticas, procedimientos, matrices, mecanismos de divulgación de información y planes de capacitación que ayudan a minimizar eventos como: Fraudes internos y externos, relaciones laborales, seguridad en el puesto de trabajo, entre otros; que pueden afectar el desarrollo de las operaciones realizadas en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, a través de fallas generadas por procesos, personas, tecnología de la información y acontecimientos

### 4.3.1. Factores del Riesgo Operativo



FUENTE: Información obtenida de la Norma Prudencial Bancaria NPB 4-50



### 4.3.2. Eventos del riesgo operacional en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

- Fraude interno;
- Fraude externo;
- Relaciones labores y seguridad en el puesto de trabajo;
- Clientes, productos y prácticas de negocio;
- Daños en activos materiales;
- Interrupción del negocio y fallas en los sistemas; y
- Ejecución, entrega y gestión de procesos.

### Gestión del Riesgo Operativo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

|  | ACTIVIDADES REALIZADAS  | RESPONSABLE       | ACTIVIDADES SUGERIDAS  |
|--|---|-------------------|--|
| <b>GESTIÓN REALIZADA POR LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS</b> | Dirección, y planificación de actividades para el logro de objetivos.   | Alta Gerencia     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de la gestión del riesgo operacional</li> <li>• Aplicación de estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad del negocio, autorizados por la Junta Directiva.</li> </ul>   |
|  | Ejecución de actividades por prestación de servicios a los usuarios de las asociaciones cooperativas.                   | Empleados         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de operaciones realizadas periódicamente.</li> <li>• Informe de anomalías identificadas a la Alta Gerencia.</li> <li>• Chequeo preventivo de herramientas utilizadas para la prestación de servicios</li> <li>• Capacitación constante</li> </ul> |
|  | Análisis y verificación sobre la aplicación de políticas, estrategias y regulaciones legales conforme a lo establecido. | Auditoría interna | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el cumplimiento de procedimientos utilizados para la gestión del riesgo operacional</li> <li>• Dar seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo de la Unidad de Riesgo</li> </ul>  |
|  | Elaborar políticas, estrategias   | Comité de riesgos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar, revisar y proponer para</li> </ul>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>y planes de mitigación para gestionar los riesgos a que se exponen.</p> | <p>aprobación de la Junta Directiva estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad del negocio;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar que la gestión del riesgo operacional sea efectiva y que los eventos de riesgos sean consistentemente identificados, evaluados, mitigados y monitoreados;</li> <li>• Proponer mecanismos para la implementación de acciones correctivas en caso de que existan desviaciones con respecto al nivel de tolerancia al riesgo operacional;</li> </ul> |
|--|--|---|

FUENTE: Información obtenida de la Norma Prudencial Bancaria NPB 4-50

Para gestionar eficazmente el riesgo operativo las Asociaciones Cooperativas deberán segregar funciones estableciendo jerarquías acorde a las capacidades intelectuales de sus miembros, para aplicar las etapas de identificación, medición, control, mitigación, monitoreo y comunicación; conforme a lo establecido en la Norma Prudencial Bancaria NPB4-50, con el objetivo de reducir las pérdidas ocasionadas por eventos potenciales negativos asociados a fallas en procesos, personas, tecnología de la información y acontecimientos externos, a través del establecimiento de políticas, estrategias y procedimientos que garanticen el buen desarrollo de las operaciones y la efectividad de los resultados obtenidos.

**Tabla N° 30. Procedimientos para la Gestión del Riesgo Operativo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

| Descripción de procesos   | Procesos ejecutados por el comité de riesgos  |
|---|---|
| <p>El riesgo operativo en las Asociaciones Cooperativas de ahorro y crédito se identificará considerando y evaluando <b>elementos internos y externos de su entorno.</b></p>  | <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Identificacion[Identificación del riesgo]     Identificacion --&gt; Probabilidad[Probabilidad de ocurrencia e impacto]     Probabilidad --&gt; Medicion[Medición del riesgo]     Medicion --&gt; Aplicacion{Aplicación de controles}     Aplicacion --&gt; RiesgoControlado[Riesgo controlado]     Aplicacion --&gt; RiesgoNoControlado[Riesgo no controlado]     RiesgoControlado --&gt; Monitoreo[Monitoreo y Comunicación]     RiesgoNoControlado --&gt; Monitoreo     Monitoreo --&gt; Fin([Fin])         </pre> |
| <p>La probabilidad e impacto se basan en escalas de medición que determinan la periodicidad con que ocurre un evento fortuito y las consecuencias que genera.</p>   |   |
| <p>Conforme al impacto ocasionado por la materialización de un evento operacional se mide el nivel de afectación del riesgo operativo en la Asociación Cooperativa.</p>   |   |
| <p>Una vez identificados y evaluados los riesgos operativos, las Asociaciones Cooperativas deberán aplicar políticas y procedimientos de control de acuerdo a la priorización efectuada por el comité de riesgos o las personas delegadas para su evaluación.</p> |   |
| <p>Una vez aplicados los controles se deberá monitorear su efectividad constantemente y comunicar los resultados obtenidos de su aplicación a la Alta Gerencia.</p>   |   |

FUENTE: Información obtenida de la Norma Prudencial Bancaria NPB 4-50

**4.3.3. Entorno a evaluar por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para la identificación de riesgos operativos.**

| TIPO DE ENTORNO | ELEMENTOS A EVALUAR  | RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN   |
|-----------------|--|---|
| <b>INTERNO</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza de las actividades</li> <li>• Medidas de seguridad</li> <li>• Prestación de servicios por parte de los empleados</li> <li>• Estructura organizacional de la asociación cooperativa</li> <li>• Segregación de funciones y responsabilidades del personal</li> <li>• Calidad del personal, cambios organizacionales, y rotación</li> <li>• Capacitaciones constantes para los empleados</li> <li>• Utilización de la tecnología de la información</li> <li>• Confidencialidad de los registros</li> <li>• Tipo de clientes</li> <li>• Aplicación de las regulaciones y normativas internas vigentes</li> <li>• Información histórica sobre la materialización de eventos internos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Gerencia</li> <li>• Consejo de Administración</li> <li>• Junta de Vigilancia</li> <li>• Comité de Riesgos</li> <li>• Auditoría Interna</li> <li>• Otros.</li> </ul> |
| <b>EXTERNO</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información histórica sobre la materialización de eventos externo</li> <li>• Posición económica</li> <li>• Avances tecnológicos</li> <li>• Mercado competitivo</li> <li>• Ubicación de la asociación cooperativa</li> <li>• Imagen de la asociación cooperativa ante los asociados y clientes</li> <li>• Calidad de los servicios prestados</li> <li>• Contratación de pólizas de seguro contra daños</li> <li>• Incentivos promocionales que generen atracción del público</li> <li>• Regulaciones vigentes aplicables</li> </ul>  |   |

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Nota Aclaratoria: Los responsables de la evaluación del entorno dependerán del tamaño y los recursos con que cuente la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito y podrán evaluar todos aquellos elementos que reduzcan la probabilidad de ocurrencia de un riesgo que pueda generarse por fallas en los procesos

relacionados con la prestación de servicios, las personas, la tecnología de información y los acontecimientos externos.

#### **4.3.4. Identificación y medición del riesgo operativo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

Los riesgos operativos que pueden afectar el desarrollo normal de las operaciones realizadas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito y el cumplimiento de objetivos y metas se identificarán y medirán utilizando valores del 1 al 5 para la probabilidad de ocurrencia y el impacto, donde el resultado de la multiplicación de estos generará un tipo de alerta que dependerá de los parámetros empleados como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla N° 31. Escalas de medición para determinar la probabilidad y el impacto del riesgo operativo**

| <b>Valoración</b> | <b>Probabilidad</b> | <b>Impacto</b> | <b>Parámetros</b> | <b>Tipo de alerta</b> |
|-------------------|---------------------|----------------|-------------------|-----------------------|
| 1                 | Muy Baja            | Muy Bajo       | 1-2               | Insignificante        |
| 2                 | Baja                | Bajo           | 3-4               | Bajo                  |
| 3                 | Moderada            | Moderado       | 5-8               | Moderado              |
| 4                 | Alta                | Alto           | 9-12              | Alto                  |
| 5                 | Muy Alta            | Muy Alto       | 15-25             | Extremo               |

Fuente: Fernando Córdova López. La Gestión de Riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito

El tipo de alerta representa un código de colores o mapa de calor basado en el resultado de la multiplicación entre frecuencia e impacto, mediante la siguiente fórmula matemática:

$$\mathbf{NR = P * I}$$

*Dónde:*

NR = Nivel de riesgo

P = Probabilidad

I = Impacto

El resultado obtenido será valorado y analizado de acuerdo a los parámetros establecidos, que indicarán el tipo de alerta del riesgo identificado, clasificándolos por colores para resaltar los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia. Sin embargo la probabilidad y el impacto dependerán de la cantidad de veces por mes o año que se repite el evento descrito, por lo que se decide en la programación dejar la celda sujeta a cambios que los administradores de riesgos consideren pertinentes.

**Tabla N° 32. Significado de la probabilidad y el impacto en la materialización  
Riesgo Operativo**

| Probabilidad de ocurrencia | Significado de la probabilidad | Periodo estimado de ocurrencia | Impacto de la materialización de un suceso | Significado del impacto   | Reacción de los administradores de la cooperativa   | Acciones reguladoras del impacto   |
|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--|---|---|--|
| <b>Muy Baja</b>            | Ocurre raras ocasiones         | De 5 años en adelante          | Muy Bajo                                   | Provoca consecuencias insignificantes que no afectan la imagen, ni el desarrollo de las operaciones de la Asociación Cooperativa.   | No hay divulgación ni propagación del suceso.   | No requiere intervención   |
| <b>Baja</b>                | Ocurre al menos una vez        | De 3 a 5 años                  | Bajo                                       | Genera consecuencias perceptibles que se conocen en la Asociación Cooperativa y se resuelven con facilidad.   | Discusión por el impacto provocado en la materialización del suceso.  | Comentarios adversos y sugerencias para reducir el impacto, no requiere mayor intervención.  |
| <b>Moderada</b>            | Podría ocurrir                 | De 1 a 3 años.                 | Moderado                                   | Genera consecuencias leves en la Asociación Cooperativa y el efecto provocado en la reputación es mínimo.   | Propagación del impacto provocado por la materialización de un suceso al concejo de administración y a la gerencia.   | Requiere intervención interna a través de la aplicación de políticas y procedimientos, para reducir el impacto del suceso.   |
| <b>Alta</b>                | Probablemente va a ocurrir     | De 6 meses a 1 año             | Alto                                       | Puede afectar negativamente la imagen de la cooperativa y provocar una suspensión temporal, generar pérdidas financieras cuantiosas por la reducción en la capacidad de producción de los servicios, y la pérdida de información que difícilmente se puede recuperar. | Propagación del suceso por distintos medios (llamadas telefónicas a los asociados, notas escritas, correos electrónicos, medios publicitarios, etcétera).<br>Discusión de consecuencias a nivel Cooperativo, legal y reputacional (desconfianza del público). | Requieren intervención de la alta gerencia, la junta directiva, la auditoría interna, del comité de riesgos y la unidad de riesgos, para determinar las estrategias que minimicen el impacto ocasionado por la materialización de un evento. |
| <b>Muy alta</b>            | Puede ocurrir periódicamente   | De 1 mes a 6 meses             | Muy Alto                                   | Ocasiona pérdidas financieras excesivas que provocan efectos adversos en la imagen de la Asociación Cooperativa y pueden llevarla a la quiebra o al cierre total  |   |  |

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

**Tabla N° 33. Información básica del tipo de alerta generado en el Riesgo Operativo**

| <b>Tipo de Alerta</b> | <b>Periodo estimado de ocurrencia</b> | <b>Parámetros</b>   | <b>Acciones reguladoras conforme al tipo de alerta</b>   |
|-----------------------|---------------------------------------|---|--|
| Insignificante        | Cada 5 años                           | Provoca consecuencias insignificantes que no afectan el desarrollo de las operaciones de la cooperativa.  | No requiere intervención   |
| Baja                  | Cada 3 años                           | Genera consecuencias perceptibles que se conocen en la cooperativa y se resuelven con facilidad.  | Comentarios adversos y sugerencias para reducir el impacto, no requiere mayor intervención.  |
| Moderado              | Cada año                              | Genera consecuencias moderadas en la cooperativa y el efecto provocado en la reputación es mínimo.  | Requiere intervención interna a través de la aplicación de políticas y procedimientos, para reducir el impacto del suceso.   |
| Alta                  | Cada 6 meses                          | Puede afectar negativamente la imagen de la cooperativa y provocar una suspensión temporal, generar pérdidas financieras cuantiosas por la reducción en la capacidad de producción de los servicios, y la pérdida de información que difícilmente se puede recuperar. | Requieren intervención de la alta gerencia, junta directiva, auditoría interna, comité y unidad de riesgos, para determinar las estrategias que minimicen el impacto ocasionado por la materialización de un evento. |
| Extremo               | Trimestralmente                       | Ocasiona pérdidas financieras excesivas que provocan efectos adversos en la imagen de la cooperativa y pueden llevarla a la quiebra o al cierre total   |  |

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las escalas de medición presentadas anteriormente se utilizan para determinar la probabilidad de ocurrencia y el impacto ocasionado por la materialización de un



evento en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, así como: la efectividad de los controles aplicados ya sea de forma, automatizada, semi-automatizada o manual para gestionar los riesgos operativos que pueden o no afectar el desarrollo normal de las actividades financieras realizadas.

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán identificar el nivel de alerta de un riesgo operativo a través de un mapa de calor, posterior a la medición de probabilidad e impacto, mediante el análisis de los efectos que puede ocasionar a través de los parámetros establecidos.

### Mapa de calor resultante de las escalas de medición para un Riesgo

#### Operativo

|                            |            |                    |      |          |      |          |    |
|----------------------------|------------|--------------------|------|----------|------|----------|----|
| Probabilidad de ocurrencia | Muy alta   | 5                  | 5    | 10       | 15   | 20       | 25 |
|                            | Alta       | 4                  | 4    | 8        | 12   | 16       | 20 |
|                            | Moderada   | 3                  | 3    | 6        | 9    | 12       | 15 |
|                            | Baja       | 2                  | 2    | 4        | 6    | 8        | 10 |
|                            | Muy Baja   | 1                  | 1    | 2        | 3    | 4        | 5  |
|                            | Valoración |                    | 1    | 2        | 3    | 4        | 5  |
|                            |            | Muy Bajo           | Bajo | Moderado | Alto | Muy Alto |    |
|                            |            | Impacto ocasionado |      |          |      |          |    |



**Ejemplo N° 4:** La probabilidad de que ocurra un fraude en las

Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito por malversación de fondos, falsificación o soborno es baja y puede valorarse con un 2, mientras que el impacto es muy alto por lo que puede ser valorado con un 4.

Significa que al realizar la combinación de la probabilidad y el impacto a través de una multiplicación se tendrá que: ***Nivel de Riesgo = (2 x 4) = 8***

De acuerdo a lo anterior el resultado del riesgo ante la materialización de un fraude es valorado por el número 8 y se encuentra en un nivel de alerta moderado porque las asociaciones cooperativas deberán contar con controles preventivos, correctivos y detectivos para reducir el impacto producido por sucesos inesperados y posteriormente mitigarlos, aceptarlos, transferirlos o tolerarlos.

Las escalas de medición para Gestión Integral de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas serán las adoptadas por la Junta Directiva y la Alta Gerencia a través del comité de riesgos dependiendo de su tamaño y recursos como se muestra en los siguientes ejemplos.



**Ejemplo N° 5:** Aplicación de escalas de medición en los riesgos operativos que son causados por *los procesos* utilizados en el desarrollo de las operaciones en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral.

|                 | Riesgos                                       | Causas  | Consecuencias  | Probabilidad | Impacto | Prob. x Impac. | Nivel de alerta |
|-----------------|---|---|--|--------------|---------|----------------|-----------------|
| <b>Procesos</b> | <b>Fraude interno y externo</b>               | Causado internamente por empleados o altos dirigentes y externamente por personas ajenas a la cooperativa.  | Perdidas por estafa, robo, malversación y falsificación de información, soborno y falsificación de documentos. | 3            | 5       | 15             | Extremo         |
|                 | <b>Diseño inapropiado de procesos</b>         | Falta de procedimientos a seguir para la obtención de un servicio proporcionado por la asociación cooperativa   | Genera impacto en la imagen de la cooperativa y los resultados que obtiene                                     | 2            | 2       | 4              | Bajo            |
|                 | <b>Perdida de información y documentos</b>    | Resguardo inadecuado de documentos en lugares inseguros con acceso a cualquier persona o empleado.  | Perdidas por robo, manipulación y malversación de información, fraudes y falsificación de documentos o datos   | 3            | 4       | 12             | Alto            |
|                 | <b>Lavado de dinero</b>                       | Ocultación ilícita de dinero proveniente de actos delictivos  | Perdidas por captación de fondos provenientes de actos ilícitos  | 2            | 5       | 10             | Alto            |
|                 | <b>Políticas y procedimientos inadecuados</b> | Carencia de instrumentos administrativos que establezcan los parámetros, requisitos, especificaciones y el personal que debe actuar en cada una de las actividades relacionadas con la cooperativa. | Genera pérdida de tiempo y recursos en el desarrollo de actividades  | 2            | 3       | 6              | Moderado        |

|  |                                |  |  |   |   |    |         |
|--|--------------------------------|--|--|---|---|----|---------|
|  | <b>Fallas en transacciones</b> | Errores humanos o fallas en la aplicación de normas y procedimientos operativos  | Multas por incumplimiento de normas y pérdida de tiempo y recursos en el desarrollo de transacciones erróneas. | 3 | 4 | 12 | Alto    |
|  | <b>Contabilidad creativa</b>   | Inseguridad o vulnerabilidad de los sistemas informáticos y registros contables, hechos mal intencionado, actividades no autorizadas y procedimientos inadecuados. | Perdidas por fallas en los registros contables de las operaciones realizadas                                   | 3 | 5 | 15 | Extremo |



**Ejemplo N° 6:** Aplicación de escalas de medición en los riesgos operativos causados por fallas identificadas sobre *las personas* que laboran en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral.

|                 | Riesgos   | Causas   | Consecuencias  | Probabilidad | Impacto | Prob. x Impac. | Nivel de alerta |
|-----------------|---|--|--|--------------|---------|----------------|-----------------|
| <b>Personas</b> | Planificación de reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal | Contratación de personal no apto para el desarrollo de las operaciones                                 | Pérdida de tiempo y recursos en la contratación de personal  | 3            | 3       | 9              | Alto            |
|                 | Inadecuada capacitación del personal  | Falta de capacitación para el desarrollo de sus funciones  | Ineficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas relacionados al desarrollo de funciones en la cooperativa | 4            | 4       | 16             | Extremo         |
|                 | Falta de experiencia y profesionalización de empleados                      | Ineficiencia en el desarrollo de las operaciones   | Pérdida de tiempo y recursos en la capacitación de empleados sin experiencia                                   | 4            | 3       | 12             | Alto            |
|                 | Rotación del personal   | Falta de experiencia y capacitación del nuevo personal contratado.                                     | Perdidas por desmotivación en el personal generando errores y demoras en los procesos operacionales.           | 2            | 2       | 4              | Bajo            |
|                 | Carencia de políticas para las remuneraciones                               | Descuentos o reducción de salarios injustificados por vacaciones, aguinaldos, indemnizaciones etcétera | Demandas por parte de los empleados que pueden generar pérdidas legales  | 2            | 3       | 6              | Moderado        |
|                 | Deficiencia en la aplicación del código de trabajo                          | Incumplimiento de las regulaciones establecidas en el código de trabajo                                | Perdidas por multas, sanciones e indemnizaciones relacionadas con la formas de contratación.                   | 4            | 4       | 16             | Extremo         |
|                 | Normas de seguridad e higiene en el trabajo                                 | No se cuenta con las condiciones adecuadas para ejercer el trabajo asignado                            | Enfermedades a largo plazo que afectaran el funcionamiento normal de la asociación cooperativa,                | 2            | 4       | 8              | Moderado        |

|  |  |  |  |   |   |    |                |
|--|--|--|--|---|---|----|----------------|
|  | Divulgación de información y confianza | Conocimiento de información confidencial de la asociación cooperativa que es valiosa para la competencia o para terceros | Prejuicios premeditados en contra de la asociación cooperativa | 3 | 4 | 12 | Alto           |
|  | Prestación de servicios deficiente     | Falta de liderazgo por la alta gerencia  | Acumulación de trabajo   | 1 | 2 | 2  | Insignificante |



**Ejemplo N° 7:** Aplicación de escalas de medición en los riesgos operativos ocasionados por el uso de las *tecnologías de información*, que fueron identificados en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral.

|                                     | Riesgos                                 | Causas   | Consecuencias   | Probabilidad | Impacto | Prob. x Impac. | Nivel de alerta |
|-------------------------------------|---|--|---|--------------|---------|----------------|-----------------|
| <b>Tecnología de la información</b> | Deficiencia en claves de acceso         | Se da cuando una o varias personas conocen la contraseña o clave de acceso al sistema informático  | Perdida de información por divulgación de las claves de acceso a los sistemas                                     | 4            | 5       | 20             | Extremo         |
|                                     | Interrupción de comunicaciones          | Se originan por problemas de red, cableado, líneas de comunicaciones telefónicas, equipos de comunicación entre la sede principal y sus agencias deteriorados y el internet. | Manejo inadecuado de los procedimientos de comunicación, caída del sistema y fallas en los servidores principales | 3            | 5       | 15             | Extremo         |
|                                     | Daño físico en los equipos tecnológicos | Variaciones en el voltaje de energía   | Daños en los aparatos tecnológicos  | 3            | 4       | 12             | Alto            |
|                                     | Deficiencias en hardware y software     | Fallas en los sistemas y los equipos computacionales   | Registro inoportuno de las operaciones  | 2            | 3       | 6              | Moderado        |
|                                     | Manipulación indebida de registros      | Manipulación y alteración de información a favor de personas inescrupulosas que quieren enriquecerse ilícitamente  | Robo de información, fraudes, alteración y manipulación de información y documentos                               | 4            | 5       | 20             | Extremo         |

|  |  |  |  |   |   |    |          |
|--|--|--|--|---|---|----|----------|
|  | Equipos informáticos obsoletos   | Falta de recursos para obtener una tecnología moderna                                    | Pérdida de tiempo en el registro oportuno de las operaciones por la utilización de equipos lentos y obsoletos        | 3 | 3 | 9  | Alto     |
|  | Incumplimiento en los tiempos de desarrollo e implementación de los sistemas | Surge por no establecer un tiempo prudente para que el proveedor implemente sus sistemas | Gastos no considerados en el desarrollo e implementación de los sistemas y retraso en el registro de las operaciones | 2 | 2 | 4  | Bajo     |
|  | Interacción peligrosa con sistemas externos                                  | Uso de dispositivos de almacenamiento masivo infectados y el internet                    | Pérdidas de información ocasionadas por la presencia de archivos denominados virus informáticos                      | 4 | 4 | 16 | Extremo  |
|  | Recurso humano deficiente  | Falta de capacitación en redes y recursos informáticos                                   | Perdida de información por manipulación indebida de los sistemas   | 3 | 2 | 6  | Moderado |
|  | Infraestructura del servidor defectuosa                                      | Ubicación del servidor principal en lugares inseguros                                    | Daños al servidor y pérdida de información   | 3 | 4 | 12 | Alto     |





**Ejemplo N° 8:** Aplicación de escalas de medición en los riesgos operativos causados por *acontecimientos externos*, identificados en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral.

|                                 | Riesgos                      | Causas  | Consecuencias   | Probabilidad | Impacto | Prob. x Impac. | Nivel de alerta |
|---------------------------------|------------------------------|---|---|--------------|---------|----------------|-----------------|
| <b>Acontecimientos externos</b> | Desastres naturales          | Terremotos, inundaciones, incendios, y otros eventos provocados por la fuerza de la naturaleza.   | Pérdidas financieras por daños en los activos ocasionados por la devastación de la naturaleza.  | 2            | 5       | 10             | Alto            |
|                                 | Contingencias legales        | Mala aplicación de regulaciones emitidas por los entes reguladores, falta de información actualizada de nuevas regulaciones o reformas, demandas legales por incumplimiento de obligaciones etcétera. | Acreditación de multas y Suspensión total o parcial de las asociaciones cooperativas, por el incumplimiento de regulaciones aplicables. | 2            | 4       | 8              | Moderado        |
|                                 | Atentados y actos delictivos | Extorsiones, fraudes, amenazas,   | Pérdidas económicas y cierre total o parcial en las asociaciones cooperativas ocasionadas por atentados y actos delictivos.             | 3            | 5       | 15             | Extremo         |

**4.3.5. Control y evaluación del riesgo operativo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

Conocidos los elementos internos y externos propuestos para la identificación de los riesgos en las Asociaciones Cooperativas y las escalas de medición, se presentan las siguientes tablas de identificación y medición de los riesgos operativos detectados en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que

serán priorizados de acuerdo al nivel de impacto que puedan provocar en la consecución de objetivos y metas, para poder administrarlos mediante la aplicación de políticas de control conforme a la necesidad de cada riesgo.

| <b>Tabla N° 34: Políticas de Control Interno para la Gestión del Riesgo Operativo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito</b> |  |
|--|--|
| <b>Procesos</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratación de póliza de seguros</li> <li>2. Acceso restringido a información, y documentos físicos y tecnológicos</li> <li>3. Uso confidencial de contraseñas de seguridad en los sistemas</li> <li>4. Establecimiento de normas éticas que deberán ser cumplidas en el ambiente laboral</li> <li>5. Verificación y confirmación de documentos al momento de solicitar los servicios de: solicitud de créditos, retiro de remesas etcétera.</li> <li>6. Inversión en tecnología de procesamiento de datos y seguridad.</li> <li>7. Elaboración de planes estratégicos que establezcan los procedimientos a seguir por las asociaciones cooperativas para la otorgación y recuperación de los créditos, refinanciamientos, desembolsos, registros de información de los socios, entre otros.</li> <li>8. Contratación de pólizas de seguros</li> <li>9. Acceso restringido a información, y documentos físicos y tecnológicos</li> <li>10. Uso confidencial de contraseñas de seguridad en los sistemas</li> <li>11. Establecimiento de normas éticas que deberán ser cumplidas en el ambiente laboral</li> <li>12. Mantener en resguardo la documentación de procesos por lo menos 5 años</li> <li>13. Evaluación del registro de las transacciones realizadas por un usuario</li> <li>14. Verificar el monto retirado o depositado en transacciones múltiples efectuadas en un mismo día o en el periodo de un mes</li> <li>15. Realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento de la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos</li> <li>16. Conocer la actividad económica que realizan los clientes y asociados</li> <li>17. Evaluar que el volumen, el valor y los movimientos realizados por los usuarios guarden relación</li> <li>18. Archivar la documentación de las operaciones por lo menos 5 años</li> <li>19. Capacitar a los empleados sobre el proceso y técnicas de lavado de dinero y de activos.</li> <li>20. Creación de manual de puestos y funciones</li> <li>21. Evaluación de la aplicación de normativas y regulaciones internas y externas</li> <li>22. Capacitaciones sobre el desarrollo de las actividades asignadas al personal que labora en las asociaciones cooperativas y sobre temas como: Recuperación de Créditos, Lavado de Dinero y de Activos, Gestión de Riesgos, Fraudes etcétera.</li> </ol> |

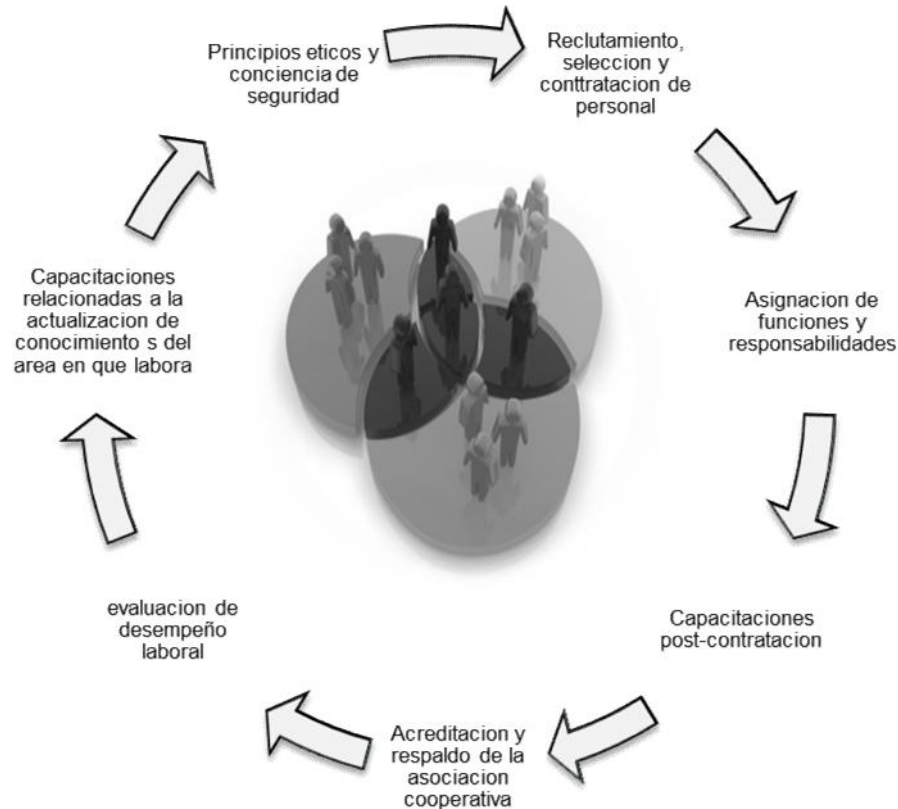
|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
|                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>23. Reforzar el cumplimiento del código de ética profesional</li> <li>24. Autorizar procedimientos específicos de acuerdo a la normativa contable</li> <li>25. Evitar el contagio de la contabilidad creativa</li> <li>26. Presentar cifras fiables en los estados financieros</li> <li>27. Realizar auditorías y monitoreo constantes</li> </ul>   |
| <b>Personas</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer planes de reclutamiento, selección y contratación del personal</li> <li>2. Diseñar una estructura organizacional con la debida segregación de funciones de acuerdo al orden jerárquico.</li> <li>3. Promover capacitaciones y formaciones que permitan al personal aumentar sus conocimientos, habilidades y destrezas</li> <li>4. Asignar responsabilidades conforme a la capacidad y nivel académico de los miembros responsables del área operativa.</li> <li>5. Establecer tiempos determinados para la rotación del personal</li> <li>6. Trato igualitario para todos los empleados en relación a la rotación de cargos conforme a sus conocimientos</li> <li>7. Establecer políticas de remuneración en el momento de firmar el contrato de la persona seleccionada para optar un cargo</li> <li>8. Establecer estrategias de formación en derecho laboral para reducir las demandas o sanciones por incumplimiento al código de trabajo</li> <li>9. Instalaciones adecuadas para desempeñar las actividades asignadas para el normal funcionamiento de la asociación cooperativa</li> <li>10. Autorización de resguardo de información a empleados con acceso restringido a otros</li> <li>11. Generar un ambiente laboral propicio con excelente dirección por parte de la alta gerencia para el desarrollo eficiente de las operaciones</li> </ul> |
| <b>Tecnologías de la Información</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Restricción en claves de acceso para evitar la manipulación indebida de información confidencial y registros de los procesos operativos</li> <li>2. Creación de planes de contingencia para gestionar eventos imprevistos</li> <li>3. Crear alternativas para el mantenimiento y la evaluación constante del servidor informático</li> <li>4. Utilización de reguladores de voltaje y UPS</li> <li>5. Establecer análisis preventivos, correctivos y detectivos</li> <li>6. Monitoreo constante de los equipos informáticos</li> <li>7. Capacitación constante en el uso de sistemas informáticos y paquetes ofimáticos</li> <li>8. Resguardo adecuado de información y documentos de uso propio para la alta gerencia, la junta directiva y los máximos dirigentes</li> <li>9. Inversión en tecnología de procesamiento de datos y seguridad</li> <li>10. Adquisición de nuevos equipos o mejoramiento de los existentes</li> <li>11. Establecer periodos determinados para el desarrollo e implementación de sistemas</li> <li>12. Contratación de seguros contra daños</li> <li>13. Generación de copias de respaldo para los registros de la base de datos</li> <li>14. Evaluar y asignar prioridades al proceso de protección de activos.</li> </ul>  |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
|                                 | 15. Establecer sitios seguros para el resguardo de equipos tecnológicos  |
| <b>Acontecimientos externos</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de Mapas de riesgo que ubiquen las áreas o zonas que pueden ser asechadas por los eventos de la naturaleza</li> <li>2. Establecer acciones que indiquen que hacer en caso de materializarse el riesgo (zonas de evacuación, zonas seguras, romper vidrio en caso de incendios etcétera.)</li> <li>3. Asignación de personal para gestionar los riesgos por desastres naturales</li> <li>4. Evaluación del cumplimiento de las regulaciones aplicables a las asociaciones cooperativas</li> <li>5. Actualización constantemente de modificaciones en las regulaciones</li> <li>6. Cumplimiento oportuno de obligaciones contraídas con terceros.</li> <li>7. Denuncia de extorsiones y amenazas</li> <li>8. Refuerzo en la seguridad de la asociación cooperativa</li> <li>9. Establecimiento de acciones de control en la cooperativa como: (alarmas y cámaras de seguridad)</li> <li>10. Contratación de pólizas de seguro</li> <li>11. Creación de reservas de saneamiento</li> <li>12. Manejo confidencial de información</li> <li>13. Creación de planes de continuidad del negocio.</li> </ol> |

3 de 3

El comité encargado de la gestión de riesgos o el personal designado para tal fin, deberán priorizar las políticas que se acoplen a las necesidades de su gestión definiendo esquemas que las sinteticen como lo muestra a continuación el esquema de los elementos a evaluar para la gestión del recurso humano.

## Esquema N° 15. Elementos a evaluar para la gestión del recurso humano



Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las políticas de control presentadas anteriormente para la gestión del riesgo operativo en los procesos, las personas, la tecnología de la información y los acontecimientos externos deberán ser aplicadas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para reducir el riesgo inherente en cada uno de los eventos potenciales que pueden materializarse y producir efectos desagradables para la toma de decisiones y el logro de objetivos y metas.

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito están en la plena facultad de decidir si aplican las políticas, estrategias o procedimientos de control interno establecidas en el presente manual para la gestión del riesgo operativo o adoptar aquellas que se acoplen a su tamaño y recursos conforme a los riesgos identificados por el comité responsable de la gestión integral de riesgos.

El comité de riesgos o en su defecto los encargados de gestionar el riesgo operativo podrán diseñar políticas estrategias o procedimientos para la gestión del riesgo operativo ajustadas a sus necesidades, las que serán aprobadas por la Junta Directiva y la Alta Gerencia.

#### ***4.3.6. Medidas ofimáticas para la gestión del riesgo operativo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito***

El uso de la ofimática para la medición de los riesgos que afectan el desarrollo de las operaciones en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito muestran una celda inmóvil dentro de la plantilla para la identificación, medición y control del riesgo operativo, que presenta las acciones que podrán adoptar para el control y evaluación de los riesgos conforme a los niveles de alerta como se muestra a continuación:

**Tabla N° 35. Niveles de Control para la aplicación de políticas por categorías**

| <b>Nivel de alerta</b> | <b>Acciones de control</b>                   | <b>Periodicidad de las acciones de control</b> |
|------------------------|--|--|
| Insignificante         | Sin aplicación de políticas                  | Ninguna  |
| <b>Bajo</b>            | Aplicación de todas las políticas de control | Ocasional                                      |
| <b>Moderado</b>        | Aplicación de todas las políticas de control | Periódica                                      |
| <b>Alto</b>            | Aplicación de todas las políticas de control | Permanente                                     |
| <b>Extremo</b>         | Aplicación de todas las políticas de control | Permanente                                     |

Fuente: Fernando Córdova López. La Gestión de Riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito

#### **4.3.7. Otros riesgos operativos**

##### **➤ Contabilidad Creativa**

La contabilidad creativa es uno de los factores que más afecta la credibilidad de la información financiera en las asociaciones cooperativas ya que distorsiona los resultados y el cumplimiento de objetivos esperados, modificando la opinión que tienen los asociados. Además crea prácticas de manipulación de información y registros contables aprovechando los vacíos de las normativas aplicables, esto afecta su imagen sin alterar la composición del patrimonio, atacando principalmente la integridad, lealtad, ética y moral de las personas encargadas del funcionamiento operativo.

Para gestionar las prácticas de contabilidad creativa en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito se deben conocer las causas y efectos que ocasionan los diversos tipos de manipulación de información contable como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla N° 36. Causas y efectos de incluir contabilidad creativa en los estados financieros de una asociación cooperativa**

| Tipos de Manipulación  | Causas   | Efectos  |
|--|--|--|
| Crear una imagen atractiva de la cooperativa para los asociados.                           | Obtener financiamiento de entidades financieras que fortalezcan la disponibilidad para la colocación de créditos.      | Presenta una imagen solida de la asociación cooperativa a través de los indicadores de solvencia y liquidez.   |
| Presentar información que garantice la estabilidad económica de la asociación cooperativa. | Presentar una adecuada gestión de riesgos garantizada con la estabilidad económica de la asociación cooperativa.       | Mejora el entorno de la asociación cooperativa para la colocación de fondos.   |
| Presentar información que revele la desestabilidad económica de la asociación cooperativa. | Presentar información financiera desfavorable para obtener ventajas en refinanciamientos y renegociación de contratos. | Presenta una imagen deteriorada de la liquidez de la asociación cooperativa y de la solvencia económica que posee para hacerle frente a las obligaciones contraídas. |

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.



**Esquema Nº 16. Plan de acción para combatir el Riesgo Operativo en la contabilidad creativa**



**Tabla N° 37. Detalle de la estructura sugerida en el plan de acción para combatir el riesgo operativo en la contabilidad creativa.**

| Posición de jugadores en una cancha de futbol | Ubicación de empleados para combatir la contabilidad creativa | Acciones a realizar para su gestión   |
|---|---|---|
| <b>Grupo técnico</b>                          | Consejo de Administración                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica y líneas de acción para la conducción y gestión eficiente de la asociación cooperativa</li> <li>• Aplicación de políticas, estrategias y procedimientos para gestionar el riesgo provocado en la imagen de la asociación cooperativa.</li> <li>• Autorizar procedimientos específicos conforme a la normativa contable.</li> </ul> |
| <b>Arquero</b>                                | Contador  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer su código ético para no aceptar propuestas atractivas en los casos de contabilidad creativa</li> <li>• Evitar el contagio de la contabilidad creativa.</li> <li>• Velar por la fiabilidad de los cálculos en las operaciones registradas.</li> </ul>  |
| <b>Defensas</b>                               | Staff de gerentes   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la gama de opciones permitidas para evitar el contagio de la contabilidad creativa</li> </ul>  |
| <b>Volantes</b>                               | Supervisores  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar periódicamente la aplicación de políticas, estrategias y procedimientos para evitar la contabilidad creativa en las asociaciones cooperativas</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de las regulaciones aplicables</li> </ul>  |
| <b>Delanteros</b>                             | Empleados   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de métodos, técnicas, estrategias habilidades y destrezas para el desarrollo eficiente de las operaciones de la asociación cooperativa</li> </ul>   |

## ➤ Lavado de Dinero y de Activos

De acuerdo a la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos es el que se relaciona con el depósito, retiro o transferencia de fondos, bienes o derechos relacionados, que proceden directa o indirectamente de actividades delictivas para ocultar o encubrir su origen ilícito, o ayudar a eludir las consecuencias jurídicas de sus actos a quien haya participado en la comisión de dichas actividades delictivas, será sancionado con prisión de cinco a quince años y multa de cincuenta a dos mil quinientos salarios mínimos mensuales vigentes para el comercio, industria y servicios al momento que se dicta la sentencia correspondiente.

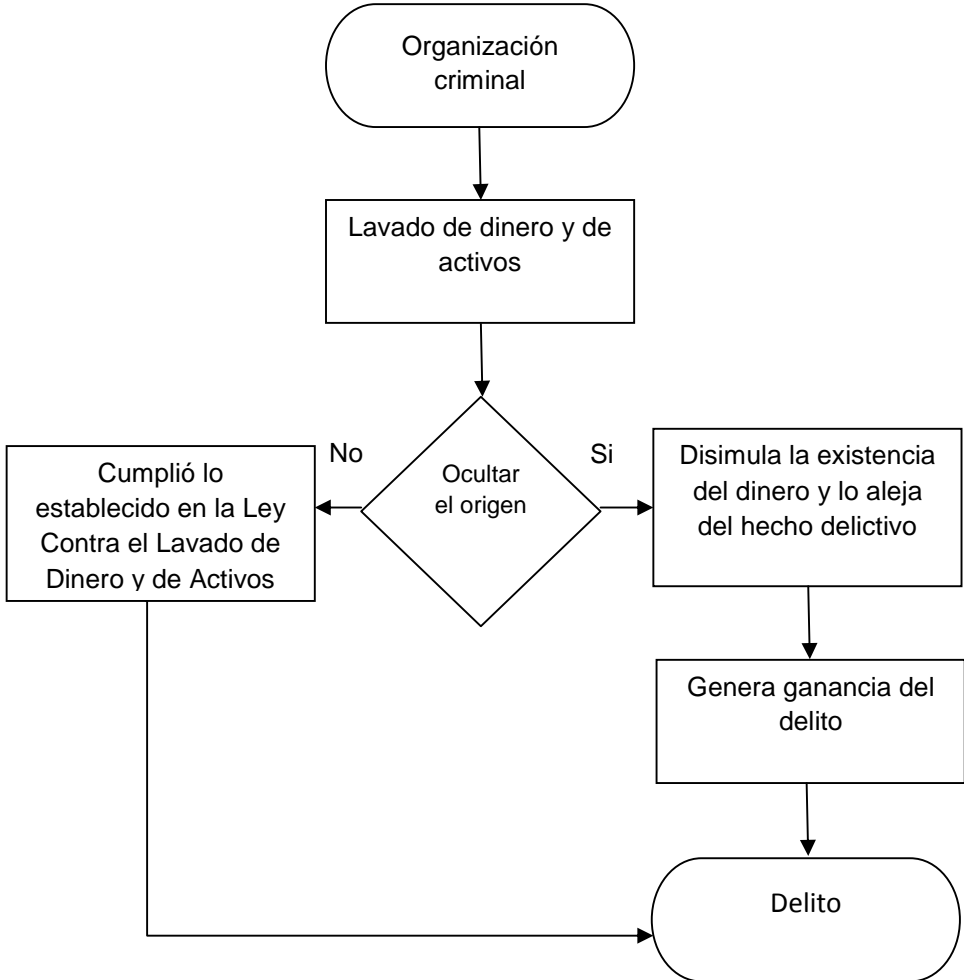
Características:

- Ocultar o disfrazar el origen, la ubicación y el destino de los fondos aparentemente legales que proceden de actividades delictivas
- Adquirir, poseer y utilizar fondos; bienes o derechos relacionados a hechos delictivos

### Políticas de control



Figura N° 2. Flujoograma del ciclo de lavado de dinero y de activos



Lectura de símbolos utilizados:



➤ **Desastres por Fenómenos Naturales**

Son las pérdidas económicas y materiales ocasionadas por fenómenos naturales como: terremotos, inundaciones, deslizamientos de tierra, incendios, entre otros de origen atmosférico o hidrológico que pueden ocurrir de forma lenta o rápida afectando un territorio nacional, regional o global, estos se convierten en desastres cuando superan el límite de normalidad y deben ser medidos por parámetros como: la escala de Richter para movimientos sísmicos, la escala Saphir-Simpson para huracanes, etcétera.


Para medir el grado de exposición al riesgo las Asociaciones Cooperativas deben evaluar, la magnitud que puede tener un fenómeno natural potencialmente catastrófico, las características, el grado de afectación que puede tener la Asociación Cooperativa y las consecuencias producidas en el desarrollo de sus operaciones, donde las escalas de medición pueden ser las siguientes:

**Tabla Nº 38. Escalas de medición para los riesgos ocasionados por desastres naturales**

| Tipo de alerta en zonas de riesgo | Parámetros   | Aplicación de controles  |
|-----------------------------------|--|--|
| Muy bajo                          | No genera consecuencias  | No requiere aplicación de controles  |
| Bajo                              | Genera consecuencias mínimas   | Aplicar todas las políticas de control establecidas para los riesgos ocasionados por desastres naturales |
| Moderado                          | Efectos adversos que requieren atención inmediata  |  |
| Alto                              | Provoca consecuencias que afectan el desarrollo de las operaciones y requieren intervención inmediata.   |  |
| Muy alto                          | Genera consecuencias considerables que afectan el desarrollo de las operaciones y pueden provocar el cierre total o parcial de la cooperativa. |  |

Fuente: Fernando Córdova López. La Gestión de Riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito

Los riesgos naturales se pueden predecir por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito identificando los factores de riesgo que pueden afectar el desarrollo normal de sus operaciones y la frecuencia con la que pueden ocurrir, para prevenir el grado de afectación por pérdidas económicas y materiales.

 **Ejemplo N° 9:** Riesgos identificados por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito como el producto de fenómenos naturales, clasificados de acuerdo al tipo de alerta que generan.




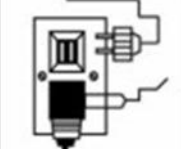







| Riesgos      | Causas   | Consecuencias  | Tipo de alerta |
|--------------|--|--|----------------|
| Terremotos   | Actividades volcánicas, deslizamientos, explosiones, actividades mineras y la extracción e inyección de fluidos en el terreno  | Movimientos del suelo y de los edificios, deslizamiento de tierras, tsunamis o maremotos.  | Muy Alto       |
| Inundaciones | Lluvias intensas prolongadas por tormentas tropicales y el paso de huracanes y las dificultades en el drenaje  | Pérdidas por extensas áreas cubiertas por agua, interrupción de vías de comunicación etcétera.   | Alto           |
| Incendios    | Negligencia humana (fumadores), aparatos de calefacción mal instalados, mala manipulación de líquidos inflamables, instalaciones eléctricas deterioradas o viejas, almacenamiento de material inflamable sin las debidas precauciones. | Pérdidas humanas y de activos que provocan la interrupción de los negocios, pérdida de posición en el mercado, la clientela, la confianza y prestigio de los asociados | Moderado       |
| Otros        | Negligencia del ser humano   | Pérdidas financieras por eventos fortuitos ocasionados de forma eventual   | Bajo           |

### Políticas de control para los riesgos ocasionados por desastres naturales

1. Planificación de respuesta inmediata al riesgo
2. Implementación de acciones que ayuden a minimizar, aceptar o transferir los riesgos

3. Aplicación de herramientas para la reducción del riesgo (Colocación de mangueras y extintores)
4. Establecer reservas de saneamiento para compensar las pérdidas por la materialización de fenómenos naturales
5. Contratación de pólizas de seguros con empresas aseguradoras

## Estrategias de control en caso de incendios

|                |   |  |   |   |   |   |
|----------------|---|--|---|---|---|---|
| <b>ANTES</b>   |    |     |             |  |   |   |
|                | Tenga siempre un extintor cerca.  | Procure instalar un detector de humo.  | Chequee constante llaves, uniones y cilindros que contengan cualquier tipo de gas inflamable. | No sobrecargue las instalaciones eléctricas.  |   |   |
|                | <b>DURANTE</b>  |     |              |    |  |  |
|                |   | Si hay humo, agáchese y gatee.   | Siga las instrucciones que le indiquen los cuerpos de socorro.                                | 1   | 2   | 3   |
|                |   |  | Si su ropa arde, no corra, deténgase, agáchese y ruede en el piso para apagar el fuego.       |   |   |   |
| <b>DESPUÉS</b> |  |  |   |   |   |   |
|                | Aléjese del incidente, y permita que los cuerpos de socorro concluyan con su labor. | Si hay heridos, pida auxilio a los cuerpos de socorro.                               |   |   |   |   |



## Estrategias de control en caso de sismos



### ➤ **Riesgo legal**

El Riesgo Operativo incluye el riesgo legal por lo que las Asociaciones Cooperativas deberán establecer políticas y controles para garantizar la eficiencia y eficacia en la celebración de contratos, actos jurídicos (embargos, demandas, legalización de contratos por préstamos otorgados etcétera.) u otras operaciones que realizan con el objetivo de analizar la validez jurídica, las cuales deberán contener factores asociados con el resguardo ordenado, completo, íntegro y oportuno de la información y documentación que respalda las operaciones realizadas por la entidad.

#### **4.3.8. Monitoreo y comunicación del riesgo operativo y legal**

El objetivo de monitorear y comunicar los riesgos es dar seguimiento al control de los procedimientos, políticas y estrategias aplicadas para detectar, corregir y

mitigar deficiencias encontradas en su gestión, reduciendo así; la gravedad de un evento que puede ocasionar resultados desfavorables en un periodo de tiempo determinado y la reducción del crecimiento económico de la Cooperativa en el mercado competitivo, siendo más eficaz si se producen informes periódicos que reflejen los resultados obtenidos del monitoreo que han sido comunicados a la Junta Directiva y a la Alta Gerencia para ser incluidos en los informes del Consejo de Administración y en los informes de la gerencia, así como las revisiones de cumplimiento llevadas a cabo por la unidad de auditoría interna y/o el comité para la gestión de riesgos.

Para monitorear e informar los riesgos operativos identificados, medidos, controlados y evaluados en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito es necesario utilizar herramientas como: Reportes, estos serán generados por el comité evaluador de riesgos y contendrán los elementos básicos para poder realizar un análisis que servirá para la toma de decisiones y acciones que ayuden a controlar o evitar posibles eventos relacionados con la materialización de un suceso pasado.



**Ejemplo N° 10.** Informe del monitoreo realizado por el comité riesgos sobre la gestión del riesgo operativo y legal sobre la identificación de un fraude en la Asociación Cooperativa “XYZ” de R.L

## Informe del monitoreo realizado a la gestión del riesgo operativo y legal



Lugar y fecha: San Vicente 25 de marzo de 2012

Nombre de la Asociación Cooperativa: "XYZ" de R.L

Responsable del informe: Ernesto Rodríguez

Riesgo identificado: Fraude interno

Causas: Robo de información de asociados

Consecuencias: Manipulación de la información para transferencias ilícitas

Escala de medición aplicada: Probabilidad por impacto, dando como resultado un riesgo alto

Controles sugeridos: Demanda por robo de información y reintegro de fondos extraídos.

Comunicación del riesgo identificado: Se informó a la Alta Gerencia y a la Junta Directiva para la aprobación de estrategias, políticas y procedimientos de control

Evaluación de los controles aplicados: Eficiencia en el cumplimiento de objetivos a través de los controles aplicados.

Resultados obtenidos: Recuperación de fondos por parte de la Asociación Cooperativa conforme a la gestión realizada

Revisado por:

F: \_\_\_\_\_  
Presidente de la Junta  
de Administración

F: \_\_\_\_\_  
Oficial de Riesgos

F: \_\_\_\_\_  
Gerente General

# RIESGO DE LIQUIDEZ

#### **4.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ**

La liquidez en una Asociación Cooperativa es importante en el momento de valorar la capacidad financiera que se posee, ante cambios bruscos e inesperados; así como, la inadecuada administración de los recursos que podrían afectar la continuidad de la Institución y en gran medida el colapso de la misma.

##### **Objetivo del manual de procedimientos**

Contribuir al conocimiento e identificación de indicadores que permitan minimizar el impacto que podría ocasionar el desequilibrio en la liquidez.

##### **Cobertura del manual**

El manual de procedimientos estratégicos para la gestión del riesgo de liquidez incluirá procedimientos, matrices e indicadores de alerta que han sido adaptados en la identificación y medición del riesgo como forma de minimizar el impacto futuro que podría ocasionar la evaluación incorrecta del riesgo.

##### ***4.4.1. Elementos relacionados al riesgo de liquidez***

La administración del riesgo de liquidez consiste en analizar, valorar y calificar la posición de pago y la cobertura de las obligaciones a través de fondos líquidos, la

medición de los mismos se analiza desde los factores internos como: La intermediación financiera incluye sus propios términos en la creación de estimaciones, la adecuación y fortalecimiento patrimonial y los niveles de responsabilidad, como factores externos la percepción que el público tenga a los niveles de riesgos, practicas no convencionales (rumores) y la tasa de interés, etcétera.

**Tabla N° 39. Roles y responsabilidad de las áreas involucradas en la implementación del manual de Riesgo de Liquidez**

| Área: Consejo de Administración  |
|--|
| <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprobar procedimientos, estrategias y políticas, a fin de evaluar con anticipación las condiciones de liquidez y la exposición al riesgo</li><li>• Informar <i>periódicamente</i> sobre la situación de liquidez de la Asociación Cooperativa</li><li>• Fijar límites prudenciales para el manejo de la liquidez compatibles con las actividades previstas en los procedimientos y estrategias.</li><li>• Cumplir la medidas conducentes a controlar los efectos que puedan producirse por la exposición al riesgo de liquidez</li><li>• Determinar de activos y pasivos con sus respectivos plazos</li><li>• Supervisar de los vencimientos de los pasivos</li><li>• Posibilidad de realizar activos sin generar pérdidas significativas</li><li>• Establecer procedimientos para hacer un seguimiento efectivo en el control de los riesgos.</li><li>• Mantener reservas de fondos disponibles e inversiones de corto plazo</li><li>• Responder oportunamente a todas las obligaciones</li><li>• Disponer de fondos suficientes para satisfacer la demanda de créditos</li><li>• Contar con la flexibilidad adecuada para aprovechar las oportunidades</li></ul> |

de inversión que se presenten

#### Área: Comité de Riesgos

##### Funciones:

- Establecer planes de difusión y capacitación de los procedimientos y políticas elaboradas
- Vigilar que los procedimientos y políticas estén siendo aplicados de manera integral.
- Diseñar e implementar planes de contingencia en los riesgos de liquidez considerando los escenarios probables.
- Evaluar las estrategias y políticas para el manejo diario de la liquidez
- Coordinar la gestión realizada con el riesgo de mercado
- Segregar entre sus miembros las actividades realizadas para mejorar las condiciones de liquidez en la asociación cooperativa

#### Área: Comité de Crédito

##### Funciones:

- Reportar informes de las colocaciones de fondos por lo menos 1 vez al mes
- Controlar los niveles de recuperación y renovación de operaciones de crédito
- Adecuar los niveles de proporción en relación al calce y emparejamiento de fondos de la asociación cooperativa relacionado directamente con el área de recuperación
- Valorar y definir la proporción óptima de colocación y distribución de fondos por línea y tipo de crédito
- Realizar controles permanentes respecto a los rangos de depósito a la vista y a plazo, a fin de determinar el grado de afectación en el riesgo de liquidez por el vencimiento de dichos depósitos.
- Cuantificar en forma precisa la disposición de recursos líquidos que le permitan modificar los activos y pasivos, para responder a las situaciones cambiantes del negocio

Fuente: Normas Técnicas para la Gestión del Riesgo de Liquidez NRP - 05



Las herramientas y procedimientos utilizados le permitirán a las Asociaciones Cooperativas interpretar y tipificar la condición de liquidez que se presentan, los manuales de procedimientos incluye la existencia de un sistema integrado mediante el cual podrán aplicar acciones correctivas para minimizar la pérdida en el riesgo.

**Tabla N° 40. Elementos identificados para minimizar el Riesgo de Liquidez en las Asociaciones Cooperativas**

| Elementos   | Factores  | Procedimientos de control   |                         |                          |                    |                  |           |                                    |                                    |                        |
|---|---|---|-------------------------|--------------------------|--------------------|------------------|-----------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de fondos disponibles</li> <li>• Análisis de la estructura y diversificación del portafolio de inversiones (instrumentos, plazos e instituciones)</li> <li>• Verificación del cumplimiento de las políticas de crédito</li> <li>• Control de fondos y calce de los plazos</li> </ul> | <p><i>Factores internos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel y calidad de activos</li> <li>• Capacidad de generación de utilidades</li> <li>• Capacidad de liquidar inversiones</li> <li>• Revisión y actualización de los planes de contingencia</li> </ul> <p><i>Factores externos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el entorno</li> <li>• Evaluación y monitoreo de las condiciones en plazo, tasa, disponibilidad de fondos y concentración de cartera.</li> <li>• Tasa de interés de otras Cooperativas de Ahorro y Crédito.</li> <li>• Prácticas no convencionales</li> </ul> | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; vertical-align: top;"> <b>Activos líquidos</b> </td> <td style="width: 50%; text-align: center; vertical-align: top;"> <b>Pasivos exigibles</b> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Fondos disponibles</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Ahorros captados</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Depósitos</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Vencimiento de préstamos por pagar</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Recuperación de cartera de crédito</td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;">Retiro de aportaciones</td> </tr> </table> | <b>Activos líquidos</b> | <b>Pasivos exigibles</b> | Fondos disponibles | Ahorros captados | Depósitos | Vencimiento de préstamos por pagar | Recuperación de cartera de crédito | Retiro de aportaciones |
| <b>Activos líquidos</b>   | <b>Pasivos exigibles</b>  |   |                         |                          |                    |                  |           |                                    |                                    |                        |
| Fondos disponibles  | Ahorros captados  |   |                         |                          |                    |                  |           |                                    |                                    |                        |
| Depósitos   | Vencimiento de préstamos por pagar  |   |                         |                          |                    |                  |           |                                    |                                    |                        |
| Recuperación de cartera de crédito  | Retiro de aportaciones  |   |                         |                          |                    |                  |           |                                    |                                    |                        |

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito

#### 4.4.2. Descripción de procedimientos de control

Los activos líquidos tienen la doble función de facilitar la gestión de liquidez y obtener tiempo en caso de crisis, utilizando los fondos disponibles que posea y los depósitos que hayan sido captados en un determinado tiempo. Además, se aplicarán todas herramientas necesarias para la recuperación de los créditos morosos. Los pasivos exigibles se refieren a las estimaciones de las desviaciones máximas esperadas para los pasivos financieros con vencimiento incierto o próximo como: depósitos de ahorro y aportaciones.

Los niveles de liquidez están relacionados con la intermediación financiera y los resultados que esta ofrezca, incluyendo los indicadores financieros descritos a continuación:

| Indicador                    | Fórmula  | Descripción  |
|------------------------------|--|--|
| Colocación de recursos       | Préstamos brutos sin intereses   | Muestra la existencia de una colocación prudente de los recursos                       |
|                              | Recursos prestables  |  |
| Variación en los depósitos   | Depósitos del mes menos depósito del mes (año anterior)                    | Muestra la evolución de la actividad medida a través de la principal cuenta del pasivo |
|                              | Depósito del mes (año anterior)  |  |
| Variación en préstamos       | Préstamos brutos del mes menos préstamos del mes (año anterior)            | Muestra la evolución de la actividad medida a través de la principal cuenta del activo |
|                              | Préstamos brutos del mes (año anterior)                                    |  |
| Variación en cartera vencida | Préstamos vencidos del mes menos préstamos vencidos del mes (año anterior) | Muestra la evolución de la cartera vencida   |
|                              | Préstamos vencidos del mes (año anterior)                                  |  |

Fuente: Guía Descriptiva de Indicadores Financieros emitidos por la Superintendencia del Sistema Financiero.

La aplicación de estos indicadores permitirá a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito reflejarse en tiempo actual, haciendo un comparativo por años con respecto al nivel de liquidez que poseen. Otras técnicas aplicadas para analizar la situación financiera de una empresa son las razones financieras utilizadas frecuentemente por los administradores quienes realizarán el análisis de acuerdo a los intereses específicos que posean, para este caso lo principal sería la estabilidad o tendencia.

Dentro de las razones financieras que pueden aplicar las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito se encuentran:

- *Análisis de solvencia:* Proporciona información sobre la capacidad de pago de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- *Análisis de rentabilidad:* Brinda información acerca de la efectividad con la que se ha administrado la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- *Análisis de actividad:* mide los recursos que dispone la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- *Análisis de estabilidad:* permite estimar el tiempo de duración de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito deberán desarrollar e implementar sistemas de información que permitan mantener los niveles de exposición al riesgo bajo control y efectuar seguimiento oportuno al riesgo de liquidez como lo muestra el cuadro a continuación:

**Liquidez por plazos de vencimiento**  
**Miles de dólares de los Estados Unidos de América**

Nombre de la entidad:

Mes de referencia:

|  | De 0 a 30 días | De 31 a 60 días | De 61 a 90 días | De 91 a 180 días | De 181 a 360 días | A más de 1 año | Total (dato de balance) |
|--|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|----------------|-------------------------|
| Fondos disponibles                     |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Adquisición temporal de documentos     |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Inversiones financieras                |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Préstamos                              |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Bienes recibidos en pago o adjudicados |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Resto de activos                       |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Derechos futuros y contingencias       |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Derechos y participaciones             |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Activo fijo                            |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| <b>Total (I)</b>                       |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Depósitos en cuenta corriente          |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Depósitos de ahorro                    |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Depósito a plazo                       |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Préstamos recibidos                    |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Títulos de emisión propia              |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Documentos transados                   |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |
| Deuda subordinada                      |                |                 |                 |                  |                   |                |                         |

|                                     |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Resto de pasivos                    |  |  |  |  |  |  |  |
| Compromisos futuros y contingencias |  |  |  |  |  |  |  |
| Patrimonio                          |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Total (II)</b>                   |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Brecha (I-II)</b>                |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Brecha acumulada</b>             |  |  |  |  |  |  |  |
| Activos líquidos                    |  |  |  |  |  |  |  |
| % de margen                         |  |  |  |  |  |  |  |
| Interpretación                      |  |  |  |  |  |  |  |

Fuente: Normas Técnicas para la Gestión del Riesgo de Liquidez NRP - 05

#### Notas:

- Se considera el saldo de las partidas contables que inciden en la liquidez por lo que las cantidades de activo y pasivo deben cuadrar
- Para el caso de las cuentas que presenten un plazo de vencimiento contractual se deberá considerar el tiempo real que falta para el vencimiento
- En el caso de las cuentas que reflejen flujo se consideran dentro de más de 1 año

# RIESGO DE MERCADO

## **4.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE MERCADO**

El mercado es una actividad económica donde se realizan transacciones de bienes corporales. La sostenibilidad en el mercado se debe a varios factores que deberán ser evaluados por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para mantenerse activas en el área.

### **Objetivo**

Diseñar procedimientos de control para la medición de movimientos en precios de mercado interno, en particular tasas de interés, tasas de cambio mercados internos y exteriores.

#### **4.5.1. Procedimientos para la medición del riesgo de mercado**

1. Comportamiento económico de las tasas de interés en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero
2. Comportamiento económico de las tasas de interés en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo

3. Competidores locales
4. Competidores internacionales
5. Normativa del CALCE
6. Boletines emitidos por la Superintendencia del Sistema Financiero

Los procedimientos a aplicarse son criterios basados en bibliografía; ya que no se cuenta con regulaciones que actúen sobre el problema, para una adecuada gestión de riesgos del mercado.

***Cuadro comparativo de las tasas de interés activas y pasivas en las instituciones financieras de captación monetaria.***

| Cuadro comparativo de la tasa de interés en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito |                      |                          |                 |                          |                 |                          |                 |
|---|----------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| Tasa de interés activa  | Tipo de crédito      | Asociación Cooperativa 1 |                 | Asociación Cooperativa 2 |                 | Asociación Cooperativa 3 |                 |
|   |                      | Tasa Nominal %           | Tasa Efectiva % | Tasa Nominal %           | Tasa Efectiva % | Tasa Nominal %           | Tasa Efectiva % |
|   |                      | Consumo                  |                 |                          |                 |                          |                 |
| Vivienda  |                      |                          |                 |                          |                 |                          |                 |
| Micro-créditos  |                      |                          |                 |                          |                 |                          |                 |
| Personales  |                      |                          |                 |                          |                 |                          |                 |
| Estudio   |                      |                          |                 |                          |                 |                          |                 |
| Tasa de interés pasiva  | Depósitos a plazo    | Tasa de interés          |                 | Tasa de interés          |                 | Tasa de interés          |                 |
|   | A 1 año plazo        |                          |                 |                          |                 |                          |                 |
|   | A 2 Años plazo       |                          |                 |                          |                 |                          |                 |
|   | Depósitos a la vista |                          |                 |                          |                 |                          |                 |



En la captación y colocación de fondos las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito observarán los comportamientos activos y pasivos de las tasas de interés, por lo pueden fijar límites de acreditación, para realizar una homogenización con respecto a otras Asociaciones Cooperativas.

Comparar las tasas activas y pasivas proporciona lineamientos para las Cooperativas en la toma de decisiones y el cumplimiento de metas. Mantener el equilibrio en la colocación y captación como una competencia leal y transparente es regulada por la Normativa del CALCE.

# RIESGO REPUTACIONAL

#### **4.6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL**

Hoy en día, la pérdida de reputación se ha convertido en un riesgo crítico para las organizaciones y a su vez en una oportunidad para realizar una adecuada gestión que ayude a proteger el valor de las mismas.

El entorno empresarial es caracterizado por una creciente presión externa hacia las empresas donde el entorno es caracterizado por:

- Miras permanentes sobre las empresas
- Acceso inmediato a información vía internet
- Demanda creciente de transparencia, ética, buen gobierno corporativo y responsabilidad social

Al igual que las empresas las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito se enfrentan a riesgos por la pérdida de imagen y prestigio ante los grupos de interés que pueden ocasionar pérdidas por: La disminución en la cartera de clientes, demandas legales, captación de fondos limitada por parte de instituciones financieras, colocación baja de fondos a través de préstamos Hipotecarios, prendarios y fiduciarios a los Asociados, entre otros. Por ello, es necesario contar con procedimientos de control básicos para gestionar el riesgo reputacional que se

encuentra inherente en las actividades de captación y colocación de fondos que realizan las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

### ***Objetivo***

Reducir las pérdidas financieras ocasionadas por el deterioro de la imagen de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito a través de procedimientos estratégicos para garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

### ***Cobertura del plan***

Incluye procedimientos de control interno financiero para gestionar el desprestigio y pérdida de imagen que pueda tener la cooperativa ante la materialización de riesgos reputacionales, para evitar o reducir el impacto ocasionado en las operaciones realizadas y las pérdidas financieras que surjan como consecuencia de estos riesgos.

## Esquema N° 17. Factores que inciden en el Riesgo Reputacional



Fuente: El Diario de Negocios integridad: Una fundación para la reconstrucción de Reputación. Price Water House Coopers.

**4.6.1. Factores a evaluar por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito para la Gestión Integral del Riesgo Reputacional.**

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito deberán gestionar el Riesgo Reputacional teniendo en cuenta factores internos y externos como los mostrados en la Tabla N° 41. Estos factores pueden provocar consecuencias desfavorables en el prestigio y la imagen presentada a los grupos de interés que tienen su confianza depositada en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, siendo un riesgo perceptible que puede ocasionar pérdidas como consecuencia de errores o fallas cometidas por los empleados en el desarrollo de sus funciones como: El registro oportuno de las transacciones realizadas utilizando la tecnología de la información y otros acontecimientos que surgen en el marco de las actividades realizadas.

**Tabla N° 41. Factores para la Evaluación del Riesgo Reputacional**

| FACTORES        | ELEMENTOS A EVALUAR  | RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN   |
|-----------------|--|---|
| <b>INTERNOS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de eventos históricos</li> <li>• Valoración del trabajo de los empleados</li> <li>• Sistemas tecnológicos utilizados en el registro de las operaciones</li> <li>• La vigilancia y seguridad</li> <li>• Eficiencia y efectividad de las operaciones realizadas</li> <li>• Robo y manipulación de información</li> <li>• Falta de capacitación a personal clave</li> <li>• Divulgación y propagación de información confidencial y actos delictivos con demandas judiciales</li> <li>• Otras consideradas por las Asociaciones Cooperativas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Gerencia</li> <li>• Consejo de Administración</li> <li>• Consejo de Vigilancia</li> <li>• Comité de Riesgos</li> <li>• Auditoría Interna</li> </ul> |

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
| <b>EXTERNOS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materialización de riesgos de crédito, mercado, operacional, otros.</li> <li>• Demandas ilegales</li> <li>• Prácticas ilícitas</li> <li>• Encubrimiento de actos ilícitos</li> <li>• Incumplimiento de normativas legales</li> </ul> |  |
|-----------------|---|--|

2 de 2

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito

#### 4.6.2. Grupos de Interés para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito



Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito

La información requerida, utilizada o manipulada por estos grupos de interés puede ocasionar pérdida de imagen y desprestigio para la Asociación Cooperativa

de Ahorro y Crédito, así como incurrir en demandas judiciales por incumplimiento a normativas legales, por lo que se deben cumplir los intereses o expectativas de estos grupos. A continuación se muestran algunas de las expectativas de estos grupos.

**Tabla N° 42. Expectativas de los grupos de interés en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito**

| GRUPOS DE INTERÉS  | EXPECTATIVAS  |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Asociados</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Confianza y respeto</li> <li>➤ Calidad en los servicios financieros</li> <li>➤ Conveniencia y accesibilidad</li> <li>➤ Generación de dividendos</li> <li>➤ Confidencialidad de la información</li> <li>➤ Tasas de interés atractivas</li> <li>➤ Planes de pago</li> <li>➤ Refinanciamientos</li> </ul>             |
| <p style="text-align: center;"><b>Empleados</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambiente en el lugar de trabajo</li> <li>➤ Tratamiento justo</li> <li>➤ Oportunidad de superarse</li> <li>➤ Incentivos</li> <li>➤ Estabilidad laboral</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Entes reguladores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)</li> <li>➤ Superintendencia del Sistema Financiero (SSF)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplimiento de regulaciones aplicables</li> <li>➤ Aplicación de la normativa legal para la gestión integral de riesgos</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Instituciones Financieras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instituto Salvadoreño de Garantía de Depósito.</li> <li>➤ Banco Central de Reserva</li> <li>➤ Banco Comercial</li> <li>➤ Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</li> <li>➤ Bancos Cooperativos</li> <li>➤ Banco de Desarrollo Salvadoreño (BANDESAL)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gobiernos corporativos</li> <li>➤ Reservas de liquidez</li> <li>➤ Reducción del lavado de dinero, la contabilidad creativa y el fraude</li> <li>➤ Captación y colocación de fondos</li> <li>➤ Otorgamiento de garantías</li> <li>➤ Reportes documentados</li> <li>➤ Inserción en el mercado competitivo</li> </ul> |

Fuente: Información obtenida de la entrevista suministrada a Gerentes Generales, Contadores, Auditores Internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito



Para reducir el impacto que pueden ocasionar los eventos potenciales asociados con la imagen de la Asociación Cooperativa se deberán tomar en cuenta elementos de identificación, medición, control, evaluación, monitoreo y comunicación para gestionar el riesgo reputacional de forma efectiva y oportuna.

#### ***4.6.3. Identificación y Medición del Riesgo Reputacional en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.***

Para gestionar eficazmente el Riesgo Reputacional se deben identificar los eventos claves que pueden afectar el buen funcionamiento y desarrollo de operaciones financieras en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, que ponen en riesgo su imagen y reputación; tomando en cuenta las fuentes de información internas y externas, los análisis basados en datos históricos, entre otros factores.

Conocidos estos elementos se identificarán y medirán los riesgos reputacionales, que pueden afectar el prestigio y la imagen de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito ante los grupos de interés, generando pérdidas en la cartera de clientes, a través del desprestigio y la publicidad negativa; mediante la utilización de valores del 1 al 5 para la probabilidad y el impacto, donde el tipo de alerta dependerá de los parámetros empleados como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla N° 43. Escalas de medición para determinar la probabilidad y el impacto del Riesgo Reputacional**

| <b>Valoración</b> | <b>Probabilidad</b> | <b>Impacto</b> | <b>Parámetros</b> | <b>Tipo de alerta</b> |
|-------------------|---------------------|----------------|-------------------|-----------------------|
| 1                 | Muy Baja            | Muy Bajo       | 1-2               | Insignificante        |
| 2                 | Baja                | Bajo           | 3-4               | Bajo                  |
| 3                 | Moderada            | Moderado       | 5-8               | Moderado              |
| 4                 | Alta                | Alto           | 9-12              | Alto                  |
| 5                 | Muy Alta            | Muy Alto       | 15-25             | Extremo               |

Fuente: Fernando Córdova López. La Gestión de Riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito

Las escalas de medición presentadas anteriormente se utilizan para determinar la probabilidad de ocurrencia y el impacto ocasionado por la materialización de un evento en la reputación de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, así como: la efectividad de los controles aplicados ya sea de forma, automatizada, semi-automatizada o manual.

Las Asociaciones Cooperativas deberán combinar la valoración de la probabilidad por el impacto mediante la siguiente fórmula matemática:

$$NR = P * I$$

*Dónde:*

NR = Nivel de riesgo

P = Probabilidad

I = Impacto

El resultado obtenido será valorado y analizado de acuerdo a los parámetros establecidos, que indicarán el tipo de alerta del riesgo identificado, clasificándolos

por colores para resaltar los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia. Sin embargo la probabilidad e impacto dependerá de la cantidad de veces por mes o año que se repite el evento descrito, por lo que se decide en la programación dejar la celda sujeta a cambios que los administradores de riesgos consideren pertinentes

**Tabla N° 44. Información básica del tipo de alerta generado en el Riesgo de Reputacional**

| Tipo de Alerta | Periodo estimado de ocurrencia | Parámetros  | Acciones regulatoras conforme al tipo de alerta  |
|----------------|--------------------------------|---|--|
| Insignificante | Cada 5 años                    | Provoca consecuencias insignificantes que no afectan el desarrollo de las operaciones de la Cooperativa.  | No requiere intervención   |
| Baja           | Cada 3 años                    | Genera consecuencias perceptibles que se conocen en la Cooperativa y se resuelven con facilidad.  | Comentarios adversos y sugerencias para reducir el impacto, no requiere mayor intervención.  |
| Moderado       | Cada año                       | Genera consecuencias leves en la Cooperativa y el efecto provocado en la reputación es mínimo.  | Requiere intervención interna a través de la aplicación de políticas y procedimientos, para reducir el impacto del suceso.   |
| Alta           | Cada 6 meses                   | Puede afectar negativamente la imagen de la Cooperativa y provocar una suspensión temporal, generar pérdidas financieras cuantiosas por la reducción en la capacidad de producción de los servicios, y la pérdida de información que difícilmente se puede recuperar. | Requieren intervención de la alta gerencia, junta directiva, auditoría interna, comité y unidad de riesgos, para determinar las estrategias que minimicen el impacto ocasionado por la materialización de un evento. |

Extremo

Trimestralmente

Ocasiona pérdidas financieras excesivas que provocan efectos adversos en la imagen de la cooperativa y pueden llevarla a la quiebra o al cierre total

2 de 2

## Mapa de calor resultante de las escalas de medición para un Riesgo

### Reputacional

|                            |            |                    |      |          |      |          |    |
|----------------------------|------------|--------------------|------|----------|------|----------|----|
| Probabilidad de ocurrencia | Muy alta   | 5                  | 5    | 10       | 15   | 20       | 25 |
|                            | Alta       | 4                  | 4    | 8        | 12   | 16       | 20 |
|                            | Moderada   | 3                  | 3    | 6        | 9    | 12       | 15 |
|                            | Baja       | 2                  | 2    | 4        | 6    | 8        | 10 |
|                            | Muy Baja   | 1                  | 1    | 2        | 3    | 4        | 5  |
|                            | Valoración |                    | 1    | 2        | 3    | 4        | 5  |
|                            |            | Muy Bajo           | Bajo | Moderado | Alto | Muy Alto |    |
|                            |            | Impacto ocasionado |      |          |      |          |    |

Fuente: Fernando Córdova López. La Gestión de Riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito

### Utilizando los tipos de alerta se tiene el siguiente Mapa de Calor

|                            |            |                    |                |                |          |          |          |
|----------------------------|------------|--------------------|----------------|----------------|----------|----------|----------|
| Probabilidad de ocurrencia | Muy alta   | 5                  | Moderado       | Alto           | Extremo  | Extremo  | Extremo  |
|                            | Alta       | 4                  | Bajo           | Moderado       | Alto     | Extremo  | Extremo  |
|                            | Moderada   | 3                  | Bajo           | Moderado       | Alto     | Alto     | Extremo  |
|                            | Baja       | 2                  | Insignificante | Bajo           | Moderado | Moderado | Alto     |
|                            | Muy Baja   | 1                  | Insignificante | Insignificante | Bajo     | Bajo     | Moderado |
|                            | Valoración |                    | 1              | 2              | 3        | 4        | 5        |
|                            |            | Muy Bajo           | Bajo           | Moderado       | Alto     | Muy Alto |          |
|                            |            | Impacto ocasionado |                |                |          |          |          |

Fuente: Ibit Fernando Córdova López. La Gestión de Riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán identificar el nivel de alerta de un riesgo crítico, insignificante, moderado, etcétera en la reputación realizando un mapa de calor, posterior a la medición de probabilidad e impacto, mediante el análisis de los efectos que puede ocasionar a través de los parámetros establecidos.

Las escalas de medición para las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito serán adoptadas por la Junta Directiva y la Alta Gerencia a través del Comité de Riesgos, por medio de la Unidad de Riesgos y en su defecto, dependerá de su tamaño y recursos. Además de implementar evaluaciones en cuanto a la materialización de eventos inesperados, el impacto o la magnitud que pueden ocasionar en el funcionamiento normal de las operaciones realizadas, la toma de decisiones y la consecución de objetivos y metas.

#### **4.6.4. Control y Evaluación**

Una vez identificados los riesgos se priorizarán de acuerdo al impacto provocado en la reputación y la imagen de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito para administrarlos efectivamente considerando los siguientes enfoques de respuesta:

- **Control preventivo:** Gestiona la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto en la reputación de los eventos antes que ocurran.

- **Control correctivo:** Gestiona el impacto provocado por la materialización de un evento asociado con el prestigio y la imagen de la asociación cooperativa.
- **Control detectivo:** Reduce los efectos negativos ocasionados por la materialización de un evento reputacional y acelera la recuperación que se ha vuelto de conocimiento público.

#### **Estrategias de control para gestionar el riesgo reputacional:**

- **La estructura organizativa:** Mediante la segregación de funciones y responsabilidades.
- **Planificación estratégica:** Incluyendo políticas, estrategias y procedimientos para la gestión del riesgo reputacional.
- **Monitoreo constante del entorno interno y externo:** Para asegurar la independencia, autoridad y soporte que tiene la máxima autoridad de las cooperativas ante la materialización de riesgos reputacionales.

Una vez identificados los eventos que pueden afectar la reputación de la asociación cooperativa y aplicadas las estrategias de control deberán tomar las siguientes decisiones: Aceptar, mitigar, transferir o evitar los riesgos reputacionales. A través del análisis de la siguiente tabla se muestra la aplicación

de la medición del riesgo reputacional mediante la relación de la probabilidad y el impacto en los riesgos identificados en las Asociaciones Cooperativas de ahorro y Crédito.



**Ejemplo N° 11:** Aplicación de las escalas de medición en los riesgos reputacionales identificados en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral

| Riesgos                           | Causas   | Consecuencias   | Probabilidad | Impacto | Prob. X Impac. | Nivel de alerta |
|-----------------------------------|--|---|--------------|---------|----------------|-----------------|
| Divulgación de información        | Robo y manipulación de información por personal interno y externo a la cooperativa   | Perdidas por demandas judiciales, estafas, sobornos etcétera  | 2            | 3       | 6              | Moderado        |
| Fraude interno y externo          | Corrupción en el manejo de operaciones ilícitas  | Perdidas por robo y falsificación de información, colusión y otros  | 3            | 5       | 15             | Extremo         |
| Lavado de dinero y de activos     | Ocultamiento de fondos provenientes de actos ilícitos  | Perdidas por captación de fondos provenientes de actos ilícitos   | 2            | 5       | 10             | Alto            |
| Embargos ilegales                 | Incumplimiento a normativas y regulaciones legales aplicadas a las asociaciones cooperativas                                 | Demandas judiciales y sanciones por incumplimientos legales   | 3            | 4       | 12             | Extremo         |
| Redes de comunicación             | Uso de equipos informáticos obsoletos, mala ubicación en el cableados, fallas en la red y líneas de comunicación telefónicas | Caídas de sistemas indispensables para el desarrollo de las operaciones en la asociación cooperativa                    | 3            | 5       | 15             | Extremo         |
| Entorno del área de trabajo       | Condiciones inadecuadas para el desempeño de las actividades encomendadas  | Deficiencias en el desempeño laboral de los empleados, por condiciones inapropiadas de la infraestructura donde laboran | 2            | 2       | 4              | Bajo            |
| Seguridad e higiene en el trabajo | No se cuenta con las condiciones de salubridad necesarias para ejercer el trabajo asignado                                   | Enfermedades a largo plazo que afectaran el funcionamiento normal de la asociación cooperativa                          | 2            | 4       | 8              | Moderado        |
| Presentación personal             | No hay reglas que exijan la buena presentación del personal  | Pérdida de prestigio e imagen por la mala presentación del personal   | 2            | 2       | 4              | Bajo            |



|                         |   |  |   |   |    |                |
|-------------------------|---|--|---|---|----|----------------|
| <b>Malas decisiones</b> | No se analizan las consecuencias que pueden provocar la toma de decisiones inapropiadas | Pérdidas provocadas por decisiones inapropiadas como: los embargos ilegales, autorización de manejo de información a personas de dudosa procedencia, captación de fondos sin restricciones etcétera. | 4 | 4 | 16 | <b>Extremo</b> |
|-------------------------|---|--|---|---|----|----------------|

***4.6.5. Políticas de control interno para la gestión del Riesgo Reputacional en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito***

1. Uso confidencial de información solo por personal autorizado
2. Resguardo adecuado de datos y claves de ingreso a los sistemas
3. Uso de cámaras de seguridad
4. Restricción de uso de dispositivos de almacenamiento en los equipos tecnológicos
5. Verificar el monto retirado o depositado en transacciones múltiples efectuadas en un mismo día un mes.
6. Realizar auditorías internas
7. Conocer la actividad económica que realizan los clientes y asociados guarden relación
8. Contratación de póliza de seguros
9. Establecimiento de normas éticas que deberán ser cumplidas en el ambiente laboral

10. Verificación de documentos al momento de realizar una transacción
11. Velar por el cumplimiento de normativas y regulaciones legales.
12. Creación de planes de contingencia para gestionar eventos imprevistos
13. Crear alternativas para el mantenimiento y la evaluación constante del servidor informático
14. Instalaciones adecuadas para desempeñar las actividades asignadas para el normal funcionamiento de la asociación cooperativa con condiciones de salubridad excelentes
15. Creación de reglas que exijan la buena presentación del personal, especificando la manera correcta de asistir al trabajo
16. Identificar posibles efectos antes de tomar una decisión
17. Informar las decisiones tomadas a la alta gerencia, el consejo de administración y a la asamblea general de asociados si es necesario.

Las políticas adoptadas por las Asociaciones Cooperativas dependerán de las decisiones tomadas por la Alta Gerencia conforme a su Juicio Profesional o de acuerdo al tamaño y recursos de la Cooperativa será el personal encargado para tomar dichas decisiones sobre la aplicación de políticas para la gestión de riesgos.

#### **4.6.6. Medidas Ofimáticas para la Gestión del Riesgo Reputacional en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito**

El uso de la ofimática para la medición de los riesgos que afectan la imagen y la integridad de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito muestra una celda inmóvil dentro de la plantilla para la identificación, medición y control del riesgo reputacional, que presenta las acciones que podrán adoptar para el control y evaluación de los riesgos conforme a los niveles de alerta como se muestra a continuación:

| <b>Nivel de alerta</b> | <b>Acciones de control</b>                   | <b>Periodicidad de las acciones de control</b> |
|------------------------|--|--|
| Insignificante         | Sin aplicación de políticas                  | Ninguna  |
| Bajo                   | Aplicación de todas las políticas de control | Ocasional                                      |
| Moderado               | Aplicación de todas las políticas de control | Periódica                                      |
| Alto                   | Aplicación de todas las políticas de control | Permanente                                     |
| Extremo                | Aplicación de todas las políticas de control | Permanente                                     |

Fuente: Fernando Córdova López. La Gestión de Riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito

#### **4.6.7. Monitoreo y comunicación**

El Riesgo Reputacional debe ser monitoreado a través de reportes periódicos para garantizar la efectividad de un plan de prevención e identificar los indicadores de

alerta de riesgos, que contribuyan a que los riesgos más significativos se encuentren:

- Monitoreados y evaluados a través de políticas y controles
- Sujetos a un monitoreo mediante el uso de la tecnología
- Adecuadamente comunicados a los niveles jerárquicos correspondientes, de modo de asegurar que los eventos o transacciones únicas o de más alto impacto sean identificadas, evaluadas y mitigadas.
- Evaluados en forma independiente por la auditoría interna, de modo de validar la efectividad del diseño y funcionamiento de las funciones, políticas, y procedimientos de gestión del riesgo reputacional
- Evaluados para la toma de decisiones en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y crédito.

Luego de realizar el monitoreo de los controles aplicados para evitar el desprestigio y la imagen negativa de las Asociaciones Cooperativa de Ahorro y Crédito, ocasionados por factores internos o externos ajenos a la voluntad de la misma se deberá comunicar e informar los resultados obtenidos a la alta gerencia a través de un informe que reúna las características necesarias del proceso realizado en la gestión del riesgo reputacional desde su identificación hasta el momento del informe.



**Ejemplo N° 12.** Informe del monitoreo realizado por el comité riesgos sobre la gestión del riesgo reputacional identificado en el embargo ilegal realizado por la Asociación Cooperativa “XYZ” de R.L a la empresa “JAL” S.A de C.V.

## **Informe del monitoreo realizado sobre la gestion del riesgo reputacional**



Lugar y fecha: San Salvador 18 de julio de 2012

Nombre de la Asociación Cooperativa: “XYZ” de R.L

Responsable del informe: Dionisio Aguilera

Riesgo identificado: Embargo ilegal a la empresa JAL S.A de C.V

Causas: Incumplimiento al artículo 137 del código de trabajo que manifiesta que son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores

Consecuencias: Demanda judicial por parte de la empresa JAL S.A de C.V, reclamando los bienes

Controles sugeridos: Acatar las órdenes del juez dictadas en la sentencia

Comunicación del riesgo identificado: Se informó a la alta gerencia y a la junta directiva para la aprobación de estrategias, políticas y procedimientos de control

Evaluación de los controles aplicados: Se evitó el desprestigio de la imagen de la asociación cooperativa por la demanda interpuesta por JAL S.A de C.V

Resultados obtenidos: Devolución de bienes embargados

Revisado por:

F: \_\_\_\_\_  
Presidente de la Junta  
de Administración.

F: \_\_\_\_\_  
Oficial de Riesgos

F: \_\_\_\_\_  
Gerente General

# RIESGO TECNOLÓGICO

## **4.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO TECNOLÓGICO**

La tecnología de la información en las instituciones financieras, conforma un pilar importante para el buen funcionamiento, desempeño y evolución de la misma; ayuda a mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades para llegar al logro de los objetivos proyectados a corto plazo.

### **Objetivo**

Definir herramientas e indicadores que muestren el estado de los recursos tecnológicos en las asociaciones cooperativas permitiendo la continuidad eficiente del negocio y el logro de los objetivos.

#### ***4.7.1. Elementos relacionados al riesgo tecnológico***

Se deberán conocer los factores internos y externos para identificar los cambios que se han realizados y que constituyen estos elementos de alto riesgo que se reflejan en la siguiente tabla n° 27



**Tabla N° 45. Evolución del Riesgo Tecnológico**

| <b>NIVEL TECNOLÓGICO</b>  |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| <b>AYER</b>               | <b>HOY</b>                  |
| Tecnología analógica      | Tecnología digital          |
| Productos tradicionales   | Productos novedosos         |
| Productos de vida larga   | Productos de vida corta     |
| Centrado en la operación  | Centrado en la Inteligencia |
| Especialización funcional | Acción sistemática          |

Los Riesgos Tecnológicos en la categoría de hoy se representa elementos de los cuales, la tecnología digital se ha apoderado en las grandes comunicaciones con ellos están relacionadas todas las transacciones importantes como: acciones, transacciones de activos extraordinarios, ingresos por capitalizaciones, bonos, letes y pueden ser víctima de actos de hurto digital, estafa, acciones de dolo y pérdida de información.

**4.7.2. Aplicación de tecnología de información.**

- **Adopción de Objetivos de Control para la información y Tecnologías Relacionadas (COBIT) 4.1**

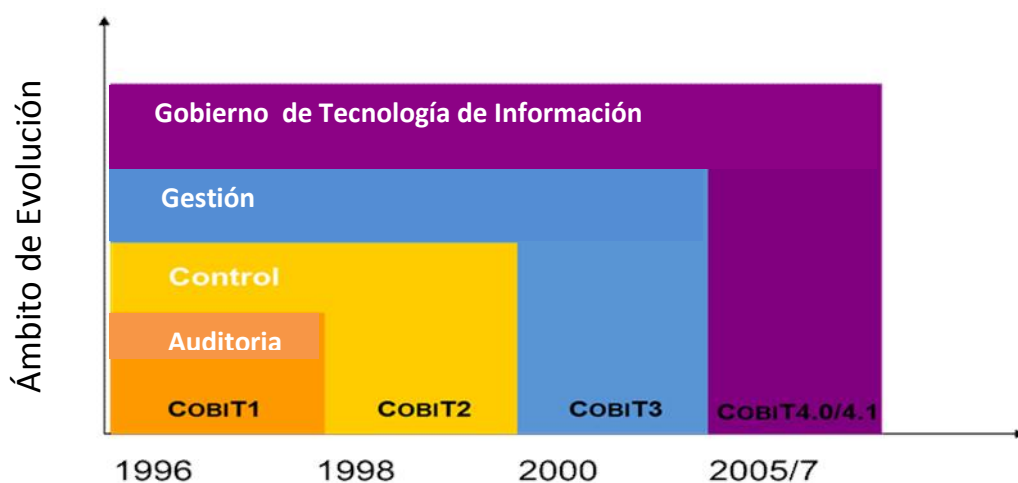
**Definición**

Metodología aceptada mundialmente para el adecuado control de proyectos de tecnología, los flujos de información y los riesgos que éstas implican.<sup>2</sup>

Los Objetivos de Control para la Información y Tecnologías Relacionadas (COBIT) es utilizado para planificar, implementar, evaluar y ejecutar actividades incorporando matrices, medidas de control con factores de rendimiento cuantificables.

### **Evolución de Objetivos de Control para la información y Tecnologías Relacionadas COBIT.**

COBIT 4.1 es producto de la mejora estratégica de la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA) impulsando la próxima generación de guías sobre el Gobierno y la Administración de la información y los Activos Tecnológicos de las Organizaciones



<http://www.crisoltic.com/2012/04/cobit-5-que-hay-de-nuevo.html>

<sup>2</sup> COBIT, Definiciones. Disponible en línea: Word, Wide, web:  
<http://www.itera.com.mx/it institute/ mails/ chile/ cobit. htm>. visitada el 05/01/2013

Los criterios de Objetivos de Control para la información y Tecnologías Relacionadas (COBIT) representan los puntos críticos de los cuales se generan en alto riesgo las tecnologías de información de la entidad:

| Criterios de aplicación COBIT 4.1 |            |                  |            |                |              |               |
|-----------------------------------|------------|------------------|------------|----------------|--------------|---------------|
| Efectividad                       | Eficiencia | Confidencialidad | Integridad | Disponibilidad | Cumplimiento | Confiabilidad |

- Efectividad: la información será relevante y pertinente a los procesos del negocio, y se proporcione de una manera oportuna, correcta, consistente y utilizable.

Para una sana administración se establece en el art. 1 de las Normas Prudenciales Bancarias 4-50; establece “adopción de políticas y procedimientos relacionados con el desarrollo de metodologías para la gestión del riesgo, acordes con la naturaleza, tamaño, perfil de riesgo de las entidades y volumen de sus operaciones”<sup>3</sup>. Se deberá operar de manera jerárquica en los procesos desde los altos mandos hasta el último elemento de la Cooperativa.

<sup>3</sup> Art. 1. Norma Prudencial Bancaria. Superintendencia del Sistema Financiero. El Salvador. C.A. Normas aprobadas por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, en sesión No. CD-22/11, de fecha 29 de junio de 2011)

- Eficiencia: consiste en que la información sea generada con el óptimo (más productivo y económico) uso de los recursos. Cumplimiento de las tres “E” (Eficiencia, Eficacia, Economía)
- Confidencialidad: La protección de información sensible contra revelación no autorizada.

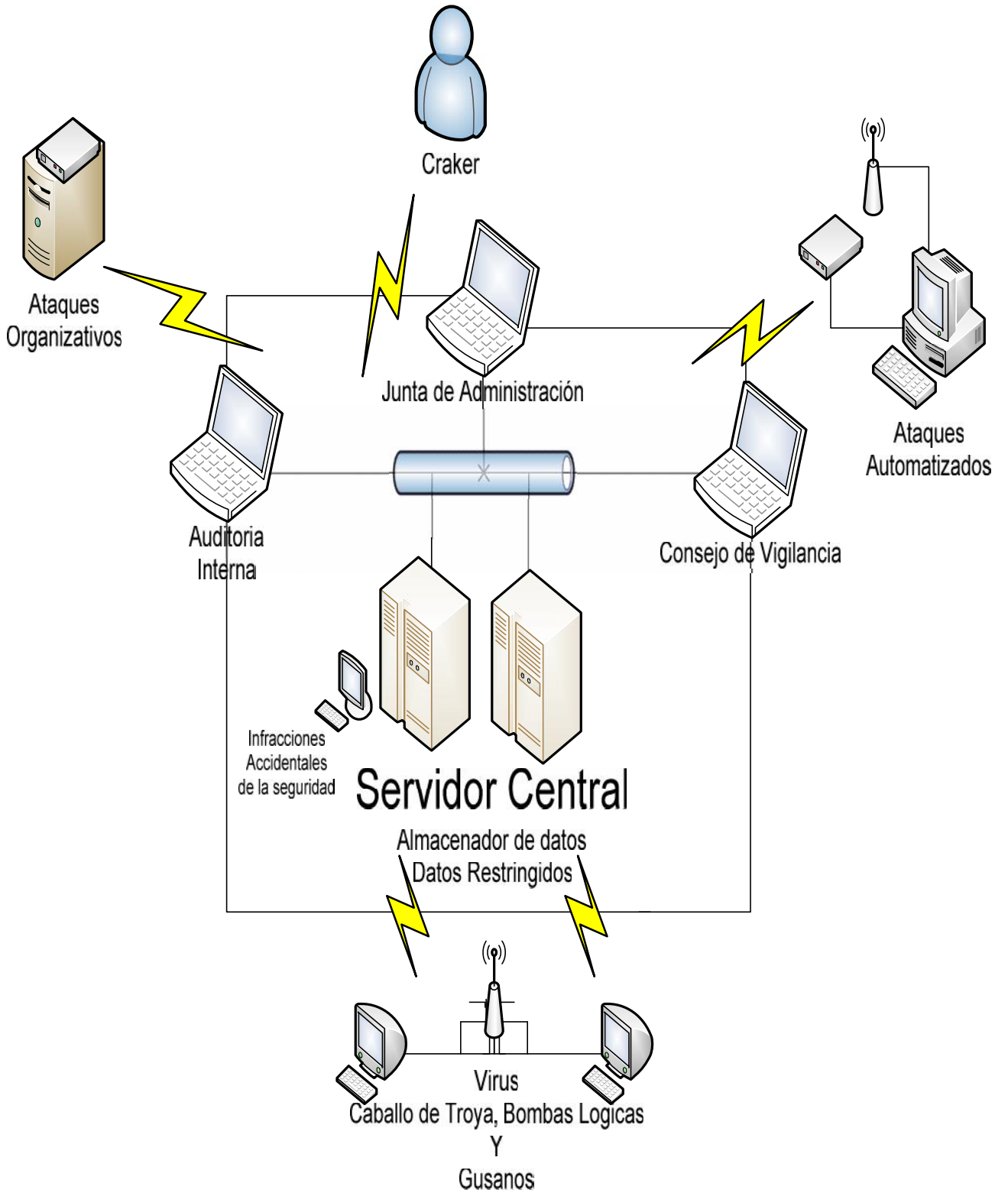
La confidencialidad está relacionada con la precisión y completitud de la información, así con su validez de acuerdo a los valores y expectativas de la entidad; alto volumen, con alta calidad.

- Integridad: está relacionada con la precisión y completitud de la información, así como con su validez de acuerdo a los valores y expectativas del negocio.
- Disponibilidad: La información esté disponible cuando sea requerida. Todo proceso deberá de estar disponible en cualquier momento, para la protección de los recursos y las capacidades necesarias asociadas o información requerida por asociados e instituciones fiscalizadoras.
- Cumplimiento: corresponde con cumplimiento de leyes, reglamentos y acuerdos contractuales y sustantivos a los cuales estará sujeto a todo

proceso de la cooperativa. Criterios de la entidad impuestos externamente, así como políticas internas, procedimientos o manuales.

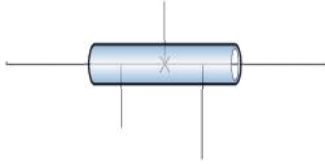
- **Confiabilidad:** proporcionar la información apropiada para que la gerencia administre la entidad y ejerza sus responsabilidades fiduciarias y de gobierno. Para una sana administración y transparencia en la fiscalización, manejo y dirección de la entidad se deberá de gestionar en un comité llamado Gobiernos Corporativos, el cual se fundamentara en las atribuciones y obligaciones de los que participan en su administración, supervisión y control, tales como los accionistas, la Junta Directiva, miembros de la Alta Gerencia, Comités y Unidades de control.

### 4.7.3. Tipos de ataque más comunes.



➤ **Simbología tipos de ataques más comunes.**

**Conexión de Ethernet**



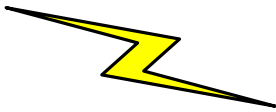
Medio de comunicación interna a base de red, cable  
UTP

**Servidor Central**



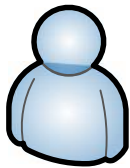
Hardware diseñado para el almacenamiento en masa de toda la información de la entidad (cartera de cliente, depósitos a plazos, clientes, personal interno, contratos, convenios)

**Ataques**



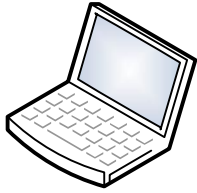
Elemento de alerta, posibles robo de información o daño a la seguridad de la entidad

**Cracker**



Personal que se utiliza para romper algún sistema de seguridad.  
Daños a los sistemas de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito

## Equipo de Oficina



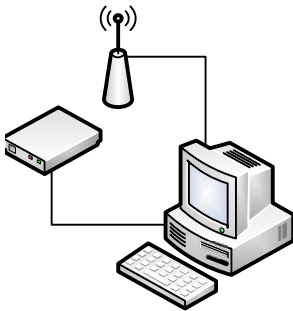
Hardware estacionario para realizar actividades de tipo operativo y administrativo; elemento de vulnerabilidad en el robo de información confidencial.

## Ataques Organizativos



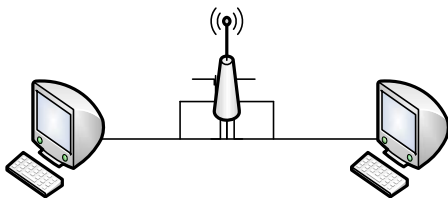
En terminología en ingles significa Phishing, es un acto realizado dentro de la estafa cibernética y que se comete mediante el uso de un tipo de ingeniería social caracterizado por adquirir información confidencial.

## Ataques Automatizados



Ataques por aplicación web, por medio del RFI (Inclusión Remota de Archivos) mediante SQL

## Ataques de Virus



Ataques cibernéticos por medios de encriptación de aplicación web, correos electrónicos o discos flexibles.



## **Identificación de riesgos tecnológicos**

- La cooperativa no cuente con un adecuado y efectivo sistema de control interno de riesgos en la Ofimatización de herramientas de oficina con el staff técnico
- No disponer con un sistema de evaluación riesgos en el área tecnológica ajustado a las necesidades y tamaño de la entidad.
- No aplicar las normas y procedimientos, salvaguarda de bienes y eficiente uso de recurso humano y tecnológico, así como del correcto y oportuno registro y manejo de información.
- No contar con políticas en la ejecución de planes, programas y proyectos para el área tecnológica de la cooperativa.
- Pérdida de información valiosa (la cartera de clientes)
- Pérdida de transacciones de dinero en ingresos diarios, mensuales, semestrales
- Descapitalización de acciones en el área bursátil sin ninguna explicación
- Depósitos a plazo vencidos ò cheques sin fondos
- Base de datos extraviada por un desastre natural
- Pérdida de información por corto circuito de energía
- Amenazas de virus por accesos a equipos informáticos sin protección
- Cable UTP sin protección y con acceso fácil de terceras personas
- Caída del sistema que maneja el control de cajeros en ventanilla y la falta de respuesta con un plan de contingencia
- Enlaces de internet para realizar créditos en líneas desprotegidos.

- Desorganización de los empleados por jerarquía informática, con claves distintas y permisos bien establecidos, en todos y cada uno de los sistemas o aplicaciones empleadas.
- Falla del plan de contingencias
- Generación de registros contables incompletos
- Fraudes de personal

#### ***4.7.4. Funciones y responsabilidades***

Para el cumplimiento efectivo de las actividades establecidas, la unidad del oficial de riesgos realizara actividades de análisis, estudio, diagnóstico y evaluación de forma independiente y emitirá opiniones técnicas sobre la validez, medidas de control en seguridad informática. Tendrá la potestad de convocar a su equipo técnico para realizar el logro de actividades. En todo caso que la entidad no cuente con oficial de riesgo, será el auditor interno quien realizara dichas actividades.

El resultado de actividades programadas por medio de cronograma con plan de trabajo se realizaran como equipo técnico las recomendaciones para la adopción de lineamientos, políticas adicionales; sin desplazar los lineamientos de obligaciones contractuales de los entes vigilantes a las asociaciones cooperativas.

El equipo técnico no tendrá vinculación directa con todos los comités con que cuenta la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito.

#### **4.7.5. Requerimientos tecnológicos y equipos periféricos**

El equipo técnico con el objetivo de propiciar una cobertura mayor y eficiente a todos los comités o áreas de la entidad se deberá de abastecer con equipo tecnológico avanzado y disponible en el mercado actual; se deberá de contar como mínimo los siguientes recursos tecnológicos:

##### **PC 1**

|                    |   |
|--------------------|---|
| Microprocesador:   | Intel Dual Core+, Dos Dúo+, Cuarte Core+, E3i, E5i<br>AMD Sempron, Athleon o superior |
| Marca:             | HP, Apple, Lenovo, Samsun, Sony, Clon   |
| Red:               | LAN, WLAN   |
| Sistema Operativo: | Windows XP y Windows 7+   |
| Memoria Ram:       | Mínimo 1GB o superior   |
| Disco Duro:        | 160 GB Mínimo   |
| Cantidad:          | 2 Unidades  |
| Impresora:         | Multifuncional, fotocopiadora e impresión de tipo Lassen                              |
| Marca:             | No aplica   |
| Cantidad:          | 1 Unidad  |

#### **4.7.6. Matriz de correspondencia factores de planeación del riesgo tecnológico.**

Las acciones de control adoptadas por las asociaciones cooperativas serán aplicadas hasta que se obtengan los resultados esperados.

➤ *Automatización de las acciones de control*

- Automatizado: *Aplicación de acciones de control* a través de tecnología informática
- Semi-automatizado: Las acciones de control se realizan parcialmente utilizando sistemas informáticos y manuales
- Manual: Controles que no requieren del uso de sistemas informáticos

La fusión de oportunidad, periodicidad y automatización dan como resultado **la calificación de los controles** aplicados para disminuir la probabilidad y el impacto de los riesgos que afectan la ejecución de actividades y la toma de decisiones.

**Tabla N° 46. Controles para la gestión de riesgos**

| Tipo de controles | Periodicidad | Automatización    | Clasificación | Nivel |
|-------------------|--------------|-------------------|---------------|-------|
| Preventivo        | Permanente   | Automatizado      | Optimo        | 5     |
|                   |              | Semi-automatizado | Regular       | 3     |
|                   |              | Manual            | Deficiente    | 1     |
| Correctivo        | Permanente   | Automatizado      | Optimo        | 5     |
|                   |              | Semi-automatizado | Regular       | 3     |
|                   |              | Manual            | Deficiente    | 1     |
| Detectivo         | Permanente   | Automatizado      | Optimo        | 5     |
|                   | Periódico    | Semi-automatizado | Regular       | 3     |
| Preventivo        | Permanente   | Manual            | Deficiente    | 1     |
|                   | Periódico    | Automatizado      | Optimo        | 5     |
|                   |              | Semi-automatizado | Regular       | 3     |
|                   |              | Manual            | Deficiente    | 1     |

Los controles adoptados por las Asociaciones Cooperativas deberán ser aquellos que cumplan los requisitos para mitigar, aceptar, transferir o evitar los riesgos inherentes a los que se exponen día a día para reducir el impacto que puedan ocasionar en la consecución de objetivos y la toma de decisiones, por lo que se propone la siguiente matriz, que determinará el riesgo residual persistente, luego de aplicadas las acciones, estrategias, procedimientos ó controles correctivos, detectivos y preventivos en las asociaciones cooperativas.

Para una evaluación eficiente y eficaz, del riesgo tecnológico se utilizara la metodología de evaluación por áreas de mayor riesgo aplicando cinco factores que representara los puntos críticos de cada unidad y tendrá un porcentaje equitativo, como se describe a continuación:

**Tabla N° 47. Ponderaciones de valor para el Riesgo Tecnológico.**

| <b>Núm.</b> | <b>Factor de evaluación</b>                        | <b>Porcentaje</b> |
|-------------|--|-------------------|
| 1           | Calidad de organización y segregación de funciones | 20%               |
| 2           | Aplicación de control interno                      | 20%               |
| 3           | Entorno del Área y comunicación                    | 20%               |
| 4           | Informes   | 20%               |
| 5           | Leyes y Reglamentos                                | <u>20%</u>        |
|             |  | 100%              |

Con esto se detectará el grado de riesgo existente en los procesos y áreas con las que cuenta la entidad; aplicando criterios técnicos, entorno a sistemas y organización, leyes y reglamentos

**Tabla N° 48. Criterios de evaluación por Áreas**

| <b>PONDERACIONES</b> | <b>CRITERIOS</b> | <b>PROCEDIMIENTOS</b>                        |
|----------------------|------------------|--|
| 0 – 100              | Muy Bajo         | Sin aplicación de políticas                  |
| 101 – 200            | Bajo             | Aplicación de todas las políticas de control |
| 201 – 300            | Medio            | Aplicación de todas las políticas de control |
| 301 – 400            | Alto             | Aplicación de todas las políticas de control |
| 401 – 500            | Muy Alto         | Aplicación de todas las políticas de control |

La evaluación de riesgo tecnológico incluye la aplicación de políticas descritas en la página 150. Como base para planear los recursos de la unidad se podrá controlar el riesgo de manera más eficiente. Este método no elimina la aplicación del juicio profesional

**Tabla N° 49. Ponderaciones de Factores a considerar y Niveles de Riesgo.**

| Factores  | Criterios   | Nivel de riesgo   |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">Calidad de organización y segregación de funciones<br/>20%</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de cambios en los sistemas</li> <li>• Lenguaje</li> <li>• Estandarización</li> <li>• Cargos de trabajo y segregaciones de funciones</li> <li>• Definición de funciones y objetivos</li> <li>• Cumplimiento de metas</li> <li>• Índices de mora</li> <li>• Conocimientos del sistema por parte del usuario</li> <li>• Forma de operación del sistema.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy Bajo: Los sistemas son sencillos, se encuentran documentados, la organización es adecuada, aplica la segregación de funciones, se cumple las metas al cien por ciento y los índices de mora son muy bajos.</li> <li>2. Bajo: Los sistemas son adecuados aunque falta cierta estandarización, el personal tiene alguna experiencia en el puesto, cumplimiento de metas al ochenta por ciento y los índices de mora son bajos.</li> <li>3. Medio: Los sistemas son relativamente complejos, de difícil entendimiento, existen ciertas debilidades en aspectos organizativos que afectaría atrasos o falla en los resultados, el cumplimiento de metas es del cincuenta por ciento y los índices de mora son medios.</li> <li>4. Alto: Los sistemas son complejos, no están documentados, no hay segregación de funciones, la</li> </ol> |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | <p>organización no está claramente definida, el cumplimiento de metas es del veinte por ciento y los índices de mora son altos</p> <p>5. Muy Alto: Los sistemas son desorganizados, no hay documentación, existen fallas en la organización que desvían constantemente los resultados, el cumplimiento de metas es deficiente y los índices de mora son muy altos</p>  |
| <p>Calidad de control interno<br/>20%</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes de pérdida en periodos anteriores</li> <li>• Cumplimiento de normas, políticas, reglamentos e instructivos.</li> <li>• Cumplimiento de hallazgos de auditoría interna</li> <li>• Documentación de respaldo (back-up)</li> <li>• Catálogo de cuentas y manual de usuario</li> <li>• Confiabilidad del procesamiento, existente de validaciones</li> <li>• Manejo de datos confidenciales</li> <li>• Calidad de la información que se genera</li> <li>• Estado del sistema,</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy bajo: El control interno cuenta con elementos que permitan salvaguardar adecuadamente los activos.</li> <li>2. Bajo: El control interno cuenta con elementos necesarios pero se observan algunas omisiones en su ejecución o aplicación, de ellas no comprometen el normal desenvolvimiento de las operaciones.</li> <li>3. Medio: El sistema carece de ciertos controles que al ser implementados tendría con mejor elementos para ejercer un buen control en el área.</li> <li>4. Alto: El sistema no cuenta con controles necesarios para la salvaguarda adecuada de los activos de la entidad</li> </ol> |



|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>ambiente amigable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de acceso</li> </ul>  | <p>5. Muy Alto: El sistema de control interno no cuenta con los mínimos controles requeridos y sin aplicación de manuales o procedimientos.</p>   |
| <p>Entorno del área y comunicación<br/>20%</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas computacionales en existencias</li> <li>• Registros adecuados</li> <li>• Oportunidades de reportes</li> <li>• Capacidad del personal</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Manuales, instrucciones o procedimientos actualizados</li> <li>• documentación suficiente</li> <li>• Administración de estaciones de trabajo</li> <li>• Medidas de seguridad</li> <li>• Estilo de gerencia</li> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Planes de contingencias</li> <li>• Administración de procedimientos de llaves de seguridad en la información</li> </ul> | <p>1. Muy bajo: la información procesada por reportes o envíos de red en el área es totalmente confiable y ante fallas de sistemas no se generan inconvenientes en el área.</p> <p>2. Bajo: Si no existen todos los elementos de apoyo necesario de los reportes, esto no afecta la confiabilidad ni oportunidad con que se genera la información, y ante fallas en el sistema se interrumpe parcialmente las operaciones del área, para su adecuación contingencial de manera manual.</p> <p>3. Medio: La inexistencia de adecuados apoyos afectan la confiabilidad de la información del área y ante la falla del sistema se interrumpe las operaciones.</p> <p>4. Alto: la confiabilidad de la información es dudosa pues no hay elementos de confiabilidad y para realizar las actividades son insuficientes,</p> |

|                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
|                             |  | <p>ante la falla del sistema se interrumpe las operaciones totales de la entidad.</p> <p>5. Muy Alto: Existen serios problemas para determinar cuan confiable es la información que se genera en el área, y ante la falla del sistema se interrumpe totalmente las operaciones a terceros (clientes)</p>   |
| <p>Materialidad<br/>20%</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldos de cuentas</li> <li>• Volumen de transacciones cuantitativas (valores y números)</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Cantidad de empleados involucrados en el área</li> <li>• Rotación de activos</li> <li>• Hallazgos significativos en los estados financieros</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy bajo: los montos de activos manejados en el área no son de importancia relativa.</li> <li>2. Bajo: El monto de los activos es regularmente bajo, así también las transacciones que ocurren en el área.</li> <li>3. Medio: Los activos manejados por el área son de difícil liquidación, pero los montos requirieren un tratamiento de control.</li> <li>4. Alto: Los montos de los activos del área son bastantes líquidos aun cuando sus montos no son muy importantes.</li> <li>5. Muy alto: las transacciones que maneja en el área son de importancia significativa y muy líquidos.</li> </ol> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;">Leyes y<br/>Reglamentos<br/>20%</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones fiscales</li> <li>• Conocimientos y aplicaciones de leyes</li> <li>• Conocimiento de políticas, normas y decretos</li> <li>• Cumplimiento de leyes, instructivos, políticas, normas y decretos</li> <li>• Cumplimiento de contratos (obligaciones contraídas)</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy Bajo: No existen leyes, políticas, normas o lineamientos importantes a que esté sujeta el área evaluada</li> <li>2. Bajo: Existen muy pocas leyes relacionadas con el área y existen buen cumplimiento</li> <li>3. Medio: Los lineamientos, leyes y normativas son flexibles y el área tiene los controles suficientes para garantizar su cumplimiento</li> <li>4. Alto: El área está sujeta a regulaciones fiscales importantes que requieren atención importante y constante y los controles de garantía son muy débiles</li> <li>5. Muy Alto: existen leyes, regulaciones, normativa de mucha importancia que deben ser cumplidos en un plazo específico, al faltar tal cumplimiento la entidad estará en riesgo muy alto</li> </ol> |
|--|--|---|

**MODELO DE PONDERACIÓN DE RIESGOS TECNOLÓGICOS**

**(NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA) (1)**

**PLAN DE EVALUACIÓN DE RIESGO**

**UNIDAD / SISTEMA / PROCESO:** \_\_\_\_\_ (2)

**FECHA DE INICIO:** \_\_\_\_\_ (3) **FINALIZACIÓN:** \_\_\_\_\_ (4) **AÑO:** \_\_\_\_\_ (5)

(6)

| FACTORES A EVALUAR  |   |   |   |   | Resultado<br>(7) | Factor de<br>evaluación<br>(8) | TOTAL<br>(9) |
|---|---|---|---|---|------------------|--------------------------------|--------------|
| <b>CALIDAD DE ORGANIZACIÓN Y<br/>SEGREGACION DE FUNCIONES</b> |   |   |   |   |                  |                                |              |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |                  | X 20                           |              |
| <b>CALIDAD DE CONTROL INTERNO</b>                             |   |   |   |   |                  |                                |              |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |                  | X 20                           |              |
| <b>ENTORNO DEL AREA Y COMUNICACIÓN</b>                        |   |   |   |   |                  |                                |              |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |                  | X 20                           |              |
| <b>MATERIALIDAD</b>   |   |   |   |   |                  |                                |              |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |                  | X 20                           |              |
| <b>LEYES Y REGLAMENTOS</b>                                    |   |   |   |   |                  |                                |              |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |                  | X 20                           |              |
| <b>PONDERACION TOTAL (CALCULADA)</b>                          |   |   |   |   |                  |                                |              |

(10)

(11)

**ELABORADA POR:** \_\_\_\_\_ (12)

**REVISADA POR:** \_\_\_\_\_ (13)

## Descripción del modelo de ponderación de riesgos tecnológicos

| NUMERADOR | DESCRIPCIÓN  |
|-----------|--|
| (1)       | Nombre de la Asociación Cooperativa  |
| (2)       | Unidad a evaluar dentro de la asociación cooperativa, o proceso en acción  |
| (3)       | Fecha de inicio de actividad de la cooperativa   |
| (4)       | Fecha de finalización de evaluación  |
| (5)       | Año Inicio de la actividad   |
| (6)       | Cuerpo del modelo de ponderación   |
| (7)       | Resultado de las ponderaciones de cumplimiento   |
| (8)       | Elemento multiplicador del resultado, este factor de evaluación establecido por criterio y estandarización de acción en la Cooperativa |
| (9)       | Resultado total del multiplicador del resultado con el factor de peso  |
| (10)      | Categorías a evaluar en la Asociación Cooperativa  |
| (11)      | Clasificación de los elementos evaluados en la unidad y cumplimiento de actividades  |
| (12)      | Personal especializado encargado en la elaboración del modelo  |
| (13)      | Personal encargado de brindar la revisión y la aprobación del modelo   |

#### **4.7.7. Políticas de control**

1. La unidad de sistemas informáticos debe contar con una política de informática autorizada por la gerencia general y el Consejo de Administración, la cual debe contener entre sus apartados las reservas de información a ciertos niveles y las maneras de protección de la información.
2. El consejo de administración y el gerente general definirán los niveles del acceso al sistema informático de los empleados, todos tendrán acceso restringido a los módulos que no sean necesarios para el desarrollo de sus labores.
3. El jefe de la unidad de informática debe hacer respaldos constantes del movimiento operativo en el software informático utilizado, o las herramientas de ofimización para evitar la pérdida de información por fallas del sistema o fallas eléctricas.
4. El software informático original deberá custodiarse en caja fuerte y el jefe de la unidad de informática elaborará una copia de respaldo del software original para uso exclusivo del jefe de la unidad de contabilidad.
5. La clave de la caja fuerte donde se guardan los software originales de uso de la cooperativa, así como las licencias para el uso de sistemas operativos, debe ser conocida por el gerente general, y contador. El contador tendrá la

clave escrita en sobre sellado con firma del gerente general, la cual se usará en ausencia del responsable (siendo éste el gerente general).

6. La apertura del sobre para uso de la clave por parte de la gerencia general se hará en compañía del jefe de la unidad de contabilidad, quien dará fe de la eventualidad si hubiese algún tipo de perjuicio para la cooperativa.
7. La clave de la caja fuerte del software informático, una vez conocida por la gerencia general y el jefe de la unidad de contabilidad, deberá cambiarse por el gerente general, sin conocimiento del contador y custodiarse de nuevo en un sobre sellado con firma de gerente general.
8. El gerente general en común acuerdo con el consejo de administración deberán definir qué tipo de información podrán divulgar a usuarios externos, empleados internos y personas particulares que soliciten acceso a información financiera y no financiera de la cooperativa
9. Los planes estratégicos y empresariales deben ser dados a conocer a todo el personal de la cooperativa dado que el cumplimiento de los mismos los involucra a todos y por lo mismo deben ser comprendidos y conocidos por ellos.

10. Los deberes y obligaciones del empleado deben ser dados a conocer desde el momento en que éstos ingresan a trabajar en la cooperativa, y deben para ello, mantener actualizados los manuales relativos al recurso humano.
11. El sistema de seguridad será confidencial y únicamente será conocido por la gerencia general, y contador.
12. Debe establecerse password de acceso a los diversos módulos del sistema operativo y equipos informáticos para evitar que los empleados ingresen a módulos no autorizados.
13. Los manuales de descripción de puestos y funciones deben ser actualizados cada dos años cuando menos, a fin de integrar nuevas funciones y nuevos puestos de acuerdo a las necesidades que van surgiendo en la cooperativa.
14. Gerencia General y los jefes de unidad y ventanilla deben abrir espacios a los empleados para conocer las sugerencias y/o inquietudes relacionadas a su trabajo, y a la vez que brinden información sobre el mercado, los clientes, los agentes y proveedores, etc., todo esto a través de talleres y capacitaciones.
15. El gerente general será el responsable de la contratación del sistema de alarmas dentro de las instalaciones de la cooperativa para evitar cualquier intento de robo.



16. El jefe de la unidad de sistemas será responsable del buen funcionamiento del equipo informático, así como de sus redes. Para ello debe estar monitoreando constantemente todo el equipo y atender imprevistos informáticos que surjan.
17. El personal de la unidad de informática debe identificar e implementar los cambios necesarios en el sistema, previo autorización de gerencia y del Consejo de Administración.
18. El personal de la unidad de informática debe mantener actualizados los antivirus para evitar ataques cibernéticos que perjudiquen el equipo computarizado de la cooperativa.
19. El jefe de la unidad de informática deberá de brindar la seguridad en hardware, para que el usuario no introduzca medios flexibles como: USB, Diskette portátil, Discos duros portátiles, CD ROM, iPod, o cualquier otro medio electrónico que pueda causar daños en pérdida de información.
20. El jefe de la unidad de informática será el responsable de velar que los equipos informáticos que tengan acceso a internet cuenta con sistema de control parental. Con bloques en aplicaciones web.
21. El jefe de unidad de informática deberá de verificar que todos los equipos informáticos cuenten con los sistemas de regulación de voltaje (UPS),

polarización y aislamiento de tomas corrientes en la infraestructura de la Cooperativa.

22. El personal de la unidad de informática estará en constante capacitación sobre la seguridad en la aplicación web, por nuevas amenazas de infección de virus o malware.

#### ***4.7.8. Adopción de recursos ofimáticos***

La ofimática surge en la década de los 70' para minimizar las actividades más complejas que se desarrollan en el entorno de una oficina de forma manual, aportando herramientas y aplicaciones mecanizadas que ayudan a reducir el tiempo empleado para la realización de estas actividades, logrando así; obtener datos eficientes y oportunos, de este modo aparecieron las primeras calculadoras y máquinas de escribir.

En la actualidad la ofimática ha venido evolucionando y lo que antes eran máquinas de escribir y calculadoras se han transformado en ordenadores informáticos de uso indispensable para las actividades realizadas en el entorno de las oficinas que conforman una empresa.

#### ***Importancia de la Ofimática***

El uso de herramientas ofimáticas como: programas de edición de textos, hojas de cálculo, presentaciones, bases de datos, gestión de correos, etcétera; permite a

sus usuarios idear, crear, transmitir y almacenar toda la información necesaria en una oficina de forma automatizada generando reportes eficientes y eficaces por medio de conexiones a internet o a una red local.

### **Componentes**

Las herramientas básicas de la ofimática para optimizar las actividades realizadas mediante su utilización son las siguientes:

- Hojas de cálculo
- Procesadores de texto
- Programas gráficos

Su uso dependerá del paquete informático instalado en el equipo como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N° 50. Descripción de Herramientas de Oficina**

| <b>NUMERADOR</b> | <b>DESCRIPCIÓN</b>      | <b>CATEGORIA</b> |
|------------------|-------------------------|------------------|
| <b>1</b>         | Microsoft Office        | Microsoft        |
| <b>2</b>         | IBM Lostus Smart Suite  | IBM              |
| <b>3</b>         | COREL Corel WordPerfect | Corel            |
| <b>4</b>         | SUN Star Office         | Oracle           |

Los gestores informáticos forman parte de grandes herramientas de beneficio económico, ayuda a brindar seguridad en el trabajo, facilitando las actividades empresariales de las entidades o simplemente la comodidad en el hogar.

En este apartado se realizara la ofimatización utilizando el Microsoft Office. Es el software que es amigable a cualquier ambiente computacional sin que este hardware sufra de alteraciones de materialidad.

Microsoft Office tiene los siguientes elementos ofimáticos:

- Word
- Excel
- Access
- Power Point
- Outlook
- Front page

En la implementación en la gestión integral de riesgos se tendrá la ayuda de Microsoft Excel, este programa es utilizado para realizar cálculos matemáticos, tablas dinámicas, entorno de seguridad, procesador de gráficos y capacidad de compatibilidad con otros softwares contables y de base de datos.

Se realizaran procesos paralelos con Microsoft Excel 2007 y Microsoft Excel 2010, **¿Por qué paralelo?** Las TI son un mundo de constante cambio e innovación, es



Para preparar el terreno de la hoja de Excel deberemos de estandarizar el tipo de letra y tamaño de fuente, así también como color de texto, niveles de negrilla o cursiva. Y se realizar de la siguiente manera:

1. Dar clic izquierdo sobre la esquina superior izquierda, entre los numerales verticales y las letras horizontales de la hoja de cálculo.
2. Seleccionar sobre el sub-menú el tipo de fuente y el tamaño de fuente
3. Dar clic sobre dichos elementos y establecer el sombreado de la hoja de cálculo dando clic sobre cualquier celda.

➤ **Primeros pasos con microsoft excel 2007**

La versión de Excel 2007, es la primera evolución radical de la familia de office 2003 con cambios de entorno accesos rápidos, mientras que con Microsoft Excel 2010, el ambiente sigue permaneciendo igual, con pequeñas diferencias en accesos más avanzados. Para la configuración de la hoja de Excel serán los mismos procedimientos de Excel 2010.

➤ **Proteger hoja de cálculo.**

• **Microsoft Excel 2010**

Procesos para proteger hoja de cálculo:

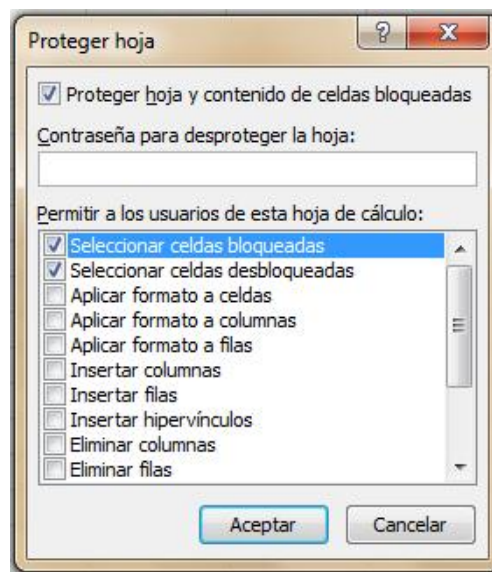


1. Dar clic izquierdo sobre la barra de tareas en el menú de “revisar”

2. Dar clic izquierdo sobre el botón de “Proteger hoja”.

3. Establecer una contraseña (opcional)

4. Dar clic sobre la palabra “Aceptar” y listo la hoja de cálculo estará bloqueada, con el objetivo de una operación accidental por parte del usuario y no extraviar información importante para la programación de las hojas en Excel para la gestión integral de activos de riesgos.




• **Microsoft Excel 2007**

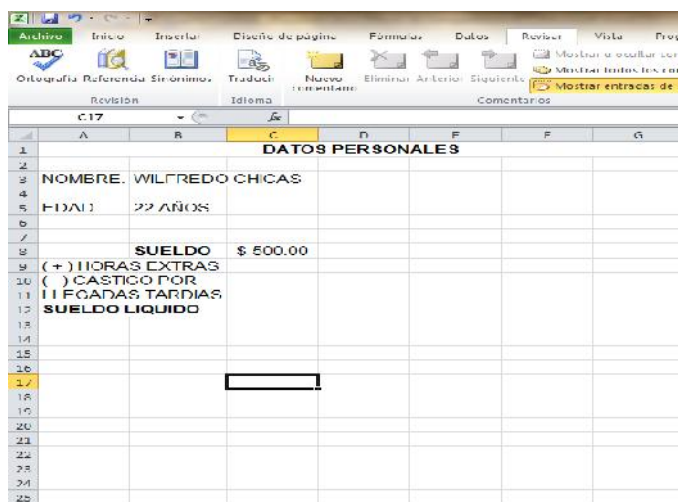
Para este caso, en la protección de la hoja de cálculo se realizará de la misma manera como Microsoft Excel 2010

➤ **Proteger y desproteger las celdas**

Cada hoja de cálculo está constituida por 1, 048,576 celdas de los cuales cada celda permite una infinidad de caracteres, será necesario el aprendizaje como proteger y desproteger cada una de las celdas, ya que al instalar la plantilla generadora de resultados será necesario el bloqueo de aquellos resultados para no realizar reportes erróneos y no tener un resultado subjetivo.

Con ello se realizara estos sencillos pasos a continuación:

 **Ejemplo N° 13** Se realizara un ejercicio para inmovilizar las celdas o grupos de celdas dentro de la hoja de cálculo. Con ello tenemos que en datos personales está constituido por un usuario que se calculara el sueldo + horas extras – los castigos, brindando el resultado del sueldo para pagar como se muestra en la siguiente ventana:



|    | A                       | B                     | C         | D | E | F | G |
|----|-------------------------|-----------------------|-----------|---|---|---|---|
| 1  | <b>DATOS PERSONALES</b> |                       |           |   |   |   |   |
| 2  |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 3  | NOMBRE:                 | WILFREDO CHICAS       |           |   |   |   |   |
| 4  |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 5  | EDAD:                   | 22 AÑOS               |           |   |   |   |   |
| 6  |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 7  |                         | SUELDO                | \$ 500.00 |   |   |   |   |
| 8  |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 9  | (+)                     | HORAS EXTRAS          |           |   |   |   |   |
| 10 | ( )                     | CASTIGO POR           |           |   |   |   |   |
| 11 |                         | HORAS TARDIAS         |           |   |   |   |   |
| 12 |                         | <b>SUELDO LIQUIDO</b> |           |   |   |   |   |
| 13 |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 14 |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 15 |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 16 |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 17 |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 18 |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 19 |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 20 |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 21 |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 22 |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 23 |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 24 |                         |                       |           |   |   |   |   |
| 25 |                         |                       |           |   |   |   |   |

1. Seleccionar las celdas que serán desbloqueadas.

Significa que serán celdas de las cuales serán afectadas por cambios de elementos de resultados como el

nombre, la edad, el sueldo, las horas extras y los castigos.

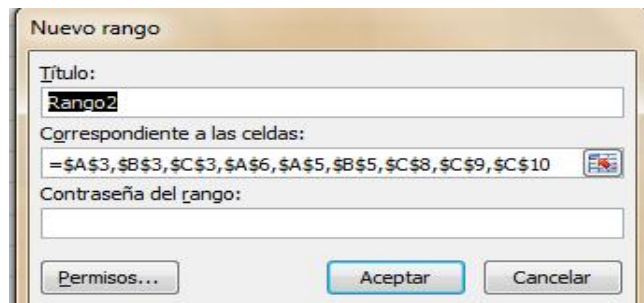


2. Se realizará la selección de las celdas manteniendo presionado la tecla “ctrl” del teclado y con el mouse dando clic izquierdo en cada celda que se desea desbloquear
3. Luego solo dirigimos sobre el menú de “Revisar”, en la palabra “Permitir que los usuarios modifiquen rangos” y le damos clic.

|    | A                       | B         | C         | D | E | F | G |
|----|-------------------------|-----------|-----------|---|---|---|---|
| 1  | DATOS PERSONALES        |           |           |   |   |   |   |
| 2  |                         |           |           |   |   |   |   |
| 3  | NOMBRE: WILFREDO CHICAS |           |           |   |   |   |   |
| 4  |                         |           |           |   |   |   |   |
| 5  | EDAD                    | 22 AÑOS   |           |   |   |   |   |
| 6  |                         |           |           |   |   |   |   |
| 7  |                         |           |           |   |   |   |   |
| 8  |                         | SUELDO    | \$ 500.00 |   |   |   |   |
| 9  | (+) HORAS EXTRAS        | \$ 200.00 |           |   |   |   |   |
| 10 | (-) CASTIGO POR         | \$ 133.80 |           |   |   |   |   |
| 11 | LLEGADAS TARDIAS        |           |           |   |   |   |   |
| 12 | SUELDO LIQUIDO          | \$ 566.20 |           |   |   |   |   |
| 13 |                         |           |           |   |   |   |   |

4. Se mostrará una venta contextual explicando las ventanas que ya se tienen seleccionadas. En todo caso sino aparece le daremos a la palabra “Nuevo” y aparecerán ya los rangos de las celdas ya establecidas.

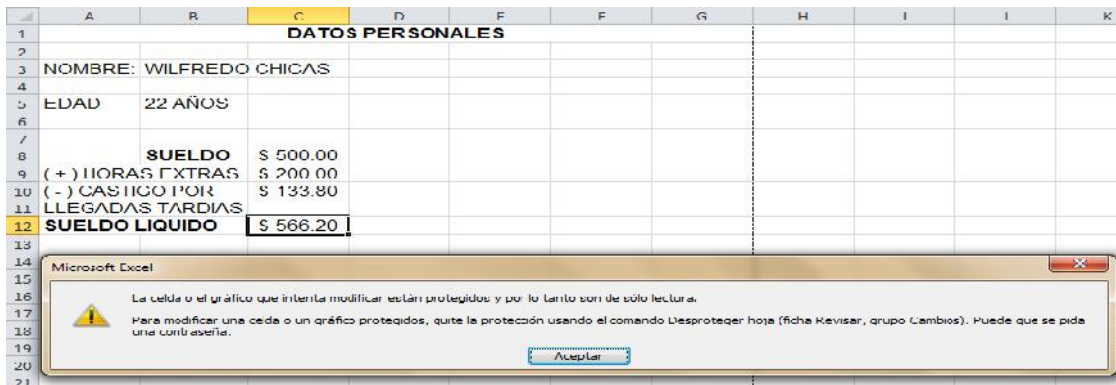
5. Se da clic izquierdo sobre el botón de “Aceptar” y luego sobre la ventana de “Aplicar” y al final en el botón de



“Aceptar”. Ya estará configurado que solo esas celdas serán las desbloqueadas que podrán tener alteraciones en los procesos.

6. Para finalizar nos dirigimos sobre la barra de tareas en el menú de “Revisar” y le damos clic sobre la palabra “proteger hoja” y le damos clic izquierdo

sobre el botón de “Aceptar” y listo ya estará la hoja de cálculo protegida y las celdas desprotegidas para sufrir daños de modificaciones.



- **Microsoft Office 2007**

Se realizarán los mismos procedimientos como el Microsoft Office Excel 2007

#### **4.7.9. Sistematización del modelo de ponderación de riesgo tecnológico**

Para la sistematización del modelo se tendrá que crear la hoja de cálculo con la estructura del modelo de ponderación de riesgos tecnológicos.<sup>4</sup> A continuación se presente la estructura en la hoja de Excel.

<sup>4</sup> Ver página 29. Modelo de riesgos tecnológicos

**MODELO DE PONDERACIÓN DE RIESGO TECNOLÓGICO**

(Nombre de la Asociación Cooperativa)  
**PLAN DE EVALUACIÓN DE RIESGOS**

UNIDAD/SISTEMA/ PROCESO:

FECHA DE:  
 INICIO:  FINALIZACIÓN:  AÑO

|   |  |   |   |   | RESULTADOS | Factor de Evaluación | TOTAL    |   |
|---|--|---|---|---|------------|----------------------|----------|---|
| <b>F<br/>A<br/>C<br/>T<br/>O<br/>R<br/>E<br/>S<br/><br/>A<br/>E<br/>V<br/>A<br/>L<br/>U<br/>A<br/>R</b> | CALIDAD DE ORGANIZACIÓN Y SEGREGACIÓN DE FUNCIONES |   |   |   |            |                      |          |   |
|   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5          |                      | x 20     |   |
|   |  |   |   |   |            | 0                    | 0        | 0 |
|   | CALIDAD DE CONTROL INTERNO                         |   |   |   |            |                      |          |   |
|   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5          |                      | x 20     |   |
|   |  |   |   |   |            | 0                    | 0        | 0 |
|   | ENTORNO DEL ÁREA Y COMUNICACIÓN                    |   |   |   |            |                      |          |   |
|   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5          |                      | x 20     |   |
|   |  |   |   |   |            | 0                    | 0        | 0 |
|   | MATERIALIDAD                                       |   |   |   |            |                      |          |   |
| 1   | 2  | 3 | 4 | 5 |            | x 20                 |          |   |
|   |  |   |   |   | 0          | 0                    | 0        |   |
| LEYES Y REGLAMENTOS   |  |   |   |   |            |                      |          |   |
| 1   | 2  | 3 | 4 | 5 |            | x 20                 |          |   |
|   |  |   |   |   | 0          | 0                    | 0        |   |
| <b>PONDERACIÓN TOTAL (CALCULADA)</b>  |  |   |   |   | <b>0</b>   |                      | <b>0</b> |   |

ELABORADA POR:

REVISADA POR:

01/02/2013 14:18  
 fecha y hora de entrada

La hoja de Excel se encuentra diseñada con todos los controles de seguridad y protección de celdas, esto para no tener resultados erróneos y para maximizar la utilización del equipo de oficina. En la seguridad se establecerá todos los procesos antes mencionados.

# CASO PRÁCTICO

## **DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.**

A continuación presentamos un caso práctico relacionado con las operaciones desarrolladas a diario por Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

### **DATOS GENERALES DE LA COOPERATIVA:**

---

|                      |  |
|----------------------|--|
| Nombre:              | Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Agua Caliente ACOAC de R.L. |
| Actividad:           | Ahorro y Crédito   |
| NIT:                 | 1010-110786-101-4  |
| Dirección:           | Col. Agua Caliente, Calle Prof. Juana López. N° 100                    |
| Teléfono:            | 2393-5787  |
| Fax:                 | 2393-8757  |
| Correo:              | acoacderl@hotmail.com  |
| Número de Asociados: | 1,500  |
| Sucursales:          | 0  |
| Capital Social:      | \$ 50,000.00   |
| Representante legal: | Lorena Beatriz Rauda de Rodas  |

## CARTERA DE CRÉDITO

| Sistema de información<br><b>Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito</b> |                     |                  |                     |                    |                 |           |        |
|---|---------------------|------------------|---------------------|--------------------|-----------------|-----------|--------|
| Número de la solicitud  | Número del asociado | Nombre del socio | Fecha de aprobación | Monto del préstamo | Tasa de interés | Cuota     | Plazo  |
| 2387  | 032                 | José Romero      | -                   | -                  | -               | -         | -      |
| 2856  | 058                 | Eliseo Gaitán    | 27/04/2012          | \$ 2,000.00        | 8.5%            | \$ 63.14  | 3 Años |
| 3268  | 134                 | Carmen Rivera    | 11/07/2012          | \$ 5,000.00        | 8.5%            | \$ 123.24 | 4 Años |

➤ Cliente 1

El Sr José Romero se presenta a la Asociación Cooperativa para adquirir un crédito el día 12/03/2012, después de ser atendido por la asesora de crédito y realizar los procesos para otorgar los créditos, este es denegado al percatarse de falta de información en la documentación presentada, dicho error es asumido por la asesora de crédito.

*El préstamo denegado por error del personal de la cooperativa genera el riesgo operativo y de reputación.*

➤ Cliente 2

El señor Eliseo Gaitán cumple con los procesos señalados en la Tabla N° 22 para otorgarle el crédito por lo que [se procede a calcular la cuota de pago](#) \$63.14 y estipular las fechas de pago, condiciones y demás papeleo.

Pasados 20 meses el Sr. Eliseo se mantiene en categoría A, y se presenta a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito con el fin de adquirir un refinanciamiento; después de estudiar la propuesta se decide aprobar el refinanciamiento que consistía en disminuir el plazo y aumentar la cuota.

En la cuota 21 y 22 se le cobro la misma cuota del primer préstamo otorgado al realizarse un error en el cálculo del programa donde no realizaron la actualización de datos en el momento preciso.

### CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO

|                      |    |              |               |             |
|----------------------|----|--------------|---------------|-------------|
| Monto                | \$ | 2,000.00     | Pagos Totales |             |
| Años                 |    | 3            | Principal     | \$ 2,000.00 |
| Comisión de apertura |    | 0.30%        | Intereses     | \$ 272.86   |
| Interés Nominal      |    | 8.50%        | Comisión      | \$ 6.00     |
| Período de pago      |    | 12           | Total         | \$ 2,278.86 |
| Mensual              |    |              |               |             |
| Tipo de Amortización |    | 1.00         |               |             |
| Francés              |    |              |               |             |
| Coste Efectivo       |    | <b>9.06%</b> |               |             |

| Meses     | Cuota | Intereses | Amortización | Amortizado | Pendiente   |
|-----------|-------|-----------|--------------|------------|-------------|
| <b>0</b>  |       |           |              |            | \$ 2,000.00 |
| <b>1</b>  | 63.14 | 14.17     | 48.97        | 48.97      | \$ 1,951.03 |
| <b>2</b>  | 63.14 | 13.82     | 49.32        | 98.28      | \$ 1,901.72 |
| <b>3</b>  | 63.14 | 13.47     | 49.66        | 147.95     | \$ 1,852.05 |
| <b>4</b>  | 63.14 | 13.12     | 50.02        | 197.96     | \$ 1,802.04 |
| <b>5</b>  | 63.14 | 12.76     | 50.37        | 248.34     | \$ 1,751.66 |
| <b>6</b>  | 63.14 | 12.41     | 50.73        | 299.06     | \$ 1,700.94 |
| <b>7</b>  | 63.14 | 12.05     | 51.09        | 350.15     | \$ 1,649.85 |
| <b>8</b>  | 63.14 | 11.69     | 51.45        | 401.60     | \$ 1,598.40 |
| <b>9</b>  | 63.14 | 11.32     | 51.81        | 453.41     | \$ 1,546.59 |
| <b>10</b> | 63.14 | 10.96     | 52.18        | 505.59     | \$ 1,494.41 |
| <b>11</b> | 63.14 | 10.59     | 52.55        | 558.14     | \$ 1,441.86 |
| <b>12</b> | 63.14 | 10.21     | 52.92        | 611.06     | \$ 1,388.94 |
| <b>13</b> | 63.14 | 9.84      | 53.30        | 664.36     | \$ 1,335.64 |
| <b>14</b> | 63.14 | 9.46      | 53.67        | 718.03     | \$ 1,281.97 |
| <b>15</b> | 63.14 | 9.08      | 54.05        | 772.09     | \$ 1,227.91 |
| <b>16</b> | 63.14 | 8.70      | 54.44        | 826.53     | \$ 1,173.47 |
| <b>17</b> | 63.14 | 8.31      | 54.82        | 881.35     | \$ 1,118.65 |
| <b>18</b> | 63.14 | 7.92      | 55.21        | 936.56     | \$ 1,063.44 |
| <b>19</b> | 63.14 | 7.53      | 55.60        | 992.16     | \$ 1,007.84 |
| <b>20</b> | 63.14 | 7.14      | 56.00        | 1048.16    | \$ 951.84   |
| <b>21</b> | 63.14 | 6.74      | 56.39        | 1104.55    | \$ 895.45   |



➤ Cliente 3

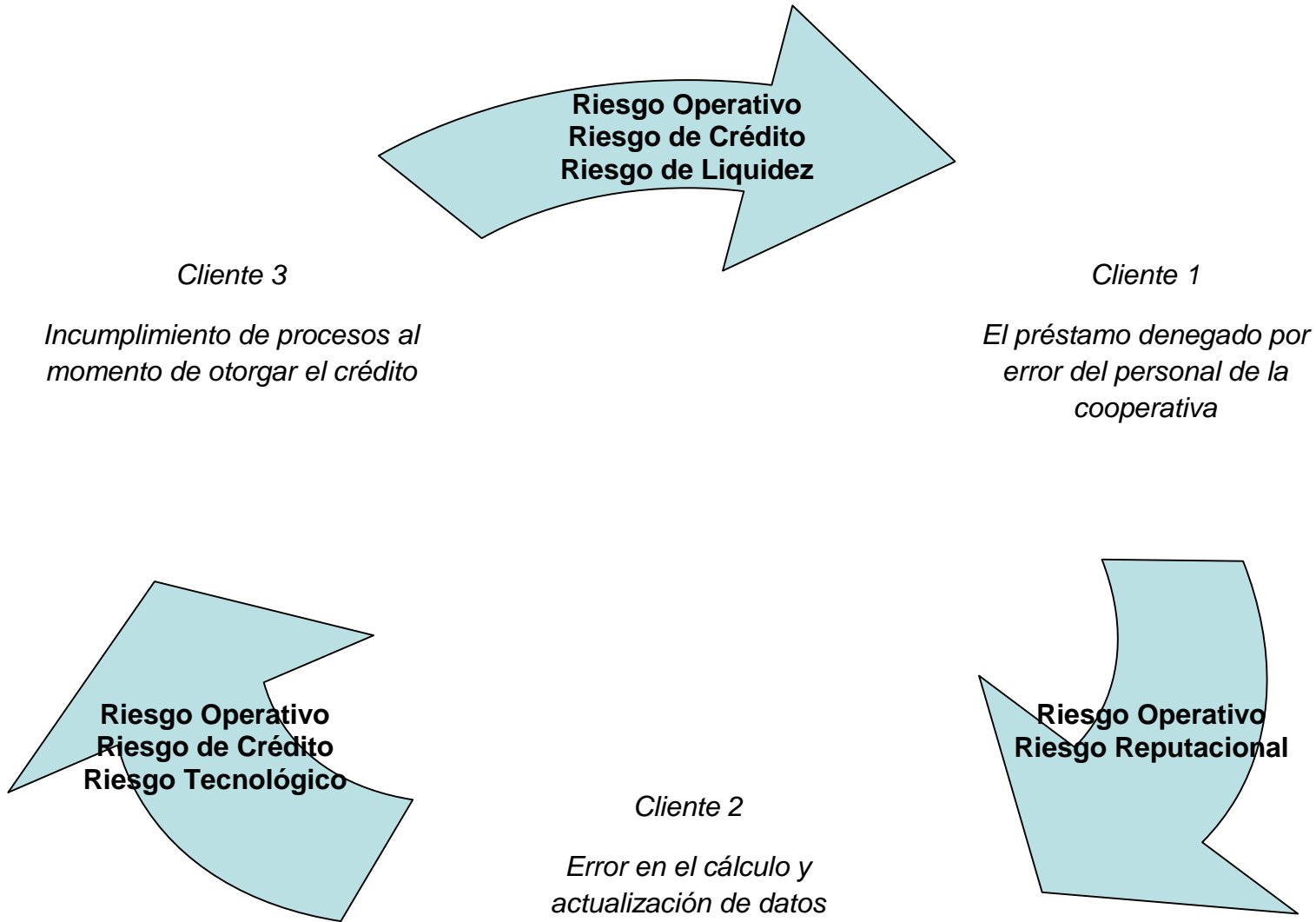
La Sra. Carmen Rivera se presenta 11/07/2012 a solicitar un préstamo, y le es otorgado sin cumplir los procesos señalados en la Tabla N° 22.

El monto solicitado por la Sra. Carmen es de \$5,000.00 a 4 Años plazo comprometiéndose a pagar \$ 123.24 mensualmente. Sin embargo la estrecha relación que tiene el deudor con algunos miembros de la cooperativa llevó a la misma a tomar decisiones incorrectas como aprobar el crédito.

Los primeros 12 meses el pago se realiza de forma normal a diferencia de los 24 meses restantes en los que la Sra. no se presentó a pagar y decidió huir cambiando de domicilio sin cancelar la deuda. Lo que dificulta a la Asociación Cooperativa tratar de localizarla, ya que, anteriormente no se concluyeron los pasos para otorgarle el crédito y la documentación no fue llenada en su totalidad ni archivada en el lugar correcto.

### CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO

|           | Monto                           | \$ 5,000.00  | Pagos Totales |             |             |
|-----------|---------------------------------|--------------|---------------|-------------|-------------|
|           | Años                            | 4            | Principal     | \$ 5,000.00 |             |
|           | Comisión de apertura            | 0.30%        | Intereses     | \$ 915.59   |             |
|           | Interés Nominal                 | 8.50%        | Comisión      | \$ 15.00    |             |
|           | Período de pago                 | 12           | Total         | \$ 5,930.59 |             |
|           | Mensual<br>Tipo de Amortización | 1.00         |               |             |             |
|           | Francés                         |              |               |             |             |
|           | Coste Efectivo                  | <b>9.01%</b> |               |             |             |
| Meses     | Cuota                           | Intereses    | Amortización  | Amortizado  | Pendiente   |
| <b>0</b>  |                                 |              |               |             | \$ 5,000.00 |
| <b>1</b>  | 123.24                          | 35.42        | 87.82         | 87.82       | \$ 4,912.18 |
| <b>2</b>  | 123.24                          | 34.79        | 88.45         | 176.27      | \$ 4,823.73 |
| <b>3</b>  | 123.24                          | 34.17        | 89.07         | 265.35      | \$ 4,734.65 |
| <b>4</b>  | 123.24                          | 33.54        | 89.70         | 355.05      | \$ 4,644.95 |
| <b>5</b>  | 123.24                          | 32.90        | 90.34         | 445.39      | \$ 4,554.61 |
| <b>6</b>  | 123.24                          | 32.26        | 90.98         | 536.37      | \$ 4,463.63 |
| <b>7</b>  | 123.24                          | 31.62        | 91.62         | 627.99      | \$ 4,372.01 |
| <b>8</b>  | 123.24                          | 30.97        | 92.27         | 720.27      | \$ 4,279.73 |
| <b>9</b>  | 123.24                          | 30.31        | 92.93         | 813.19      | \$ 4,186.81 |
| <b>10</b> | 123.24                          | 29.66        | 93.58         | 906.78      | \$ 4,093.22 |
| <b>11</b> | 123.24                          | 28.99        | 94.25         | 1001.03     | \$ 3,998.97 |
| <b>12</b> | 123.24                          | 28.33        | 94.92         | 1095.94     | \$ 3,904.06 |



Luego de identificada la materialización de los riesgos en la otorgación y denegación de créditos que realiza la Asociación Cooperativa Agua Caliente a sus clientes, se observa en el esquema que antecede los elementos afectados que incluyen la cartera crediticia por lo que se recomienda auxiliarse de los manuales presentados con anterioridad y las plantillas diseñadas en el software ofimático Excel, para gestionar adecuadamente los riesgos y reducir o mitigar el impacto generado.

La oportuna gestión de riesgos crediticios, operacionales, técnicos, liquidez, mercado y reputación permitirán a la Asociación Cooperativa Agua Caliente el cumplimiento de objetivos y metas que serán la base fundamental para crecer, tomar decisiones e incorporarse al mercado competitivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Richardson David. Curd Alan. Mariño Manuel. Rabines Manuel. de Portillo Luz María. Moreno Raúl. Mena de Moran Silvia. O de Escamilla Cecibel. Cristio Félix. Álvarez Ronald. Zamora Rubén. Córdova Héctor. San Salvador (1999). Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador de R.L. El Cooperativismo Financiero hacia el siglo XXI. Primera Edición: Salvador Juárez. Post. Producción e impresión: Libro de Centro América. Publicaciones FEDECACES
- ✓ Mendieta Barzallo, Ing.Com. M. Patricio, (2007). Fundamentos Históricos y Teóricos del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito. Ecuador: Universidad Católica del Ecuador.
- ✓ Tecnológico de Monterrey. Diplomado de Gestión de Riesgos en el Marco de Basilea II, (2010) Renacer cooperativo. Administración de Riesgos. Colección Audiovisual. CD 658.155T436d 2798. Curso Virtual.
- ✓ Cabanellas de Torres Guillermo, (2003). Diccionario Jurídico. edición actualizada, corregida y aumentada por Guillermo Cabanellas de las Cuevas, Diccionario Jurídico y Elemental. Décimo sexta edición: Editorial Heliasta S.R.L.

- ✓ O. Greco, (2000). Diccionario Contable. Segunda Edición: Valleta Ediciones S.R.L.
  
- ✓ BOAVIDIA, Coutinho, (1965). El Progreso Comunitario a través de la Educación de los Adultos y de las Cooperativas. Institutum Sociologiae Pastoralis, Roma.
  
- ✓ Suárez Suárez, Andrés S. y otros, (1977). Diccionario Económico de La Empresa: Ediciones pirámide, S.A.
  
- ✓ Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, (1979). Historia y Marco Jurídico de Las Cooperativas. IV conferencia FUPAC, Primera edición, FUPAC: ediciones Guatemala.
  
- ✓ Estupiñan Gaitán, Rodrigo, (2008). Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y La Auditoría Interna. Primera edición: Ecoe
  
- ✓ Perdomo Moreno Abraham, (1987). Fundamentos de Control Interno. Segunda edición: ediciones contables y administrativas: LITOGRAF, S.A.
  
- ✓ Gestión corporativa de riesgos en banca, (2010). Seminario – Taller Internacional. Fortaleza, Brasil 2 al 5 de marzo de 2010.

- ✓ Committe of sponsoring organizations of the treadway commission, (2005). COSO riesgos (finanzas). Administración de riesgos. Primera Edición: Gestión de riesgos corporativos.
- ✓ Superintendencia del Sistema Financiero, (2006). SFF. Administración de Riesgos en Instituciones Financieras. Transición hacia Basilea II: España
- ✓ Peña, Juan Ignacio, (2002). La Gestión de Riesgos Financieros de Mercado y Crédito. Riesgos (finanzas) crédito: Financial Times-Prentice Hall
- ✓ Lara Haro, Francisco, (2006). Medición y Control de Riesgos Financieros. Riesgos (economía). Tercera Edición, Administración de riesgos. Administrativos de crédito: Limusa
- ✓ Decreto N° 339. Ley General de Asociaciones Cooperativas y su Reglamento. Data. 06 de mayo de 1986
- ✓ Hurtarte Víctor Hugo (Dr.) (2009). Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito. Centro de Información y Biblioteca. Primera edición: El Salvador: Superintendencia del Sistema Financiero.

- ✓ Hurtarte Víctor Hugo (Dr.) (2011). Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero. Centro de Información y Biblioteca. Primera edición: El Salvador: Superintendencia del Sistema Financiero.
  
- ✓ Superintendencia del Sistema Financiero, (2011). NPB. Norma Prudencial Bancaria 4-47. Norma para la Gestión Integral de Riesgo de las entidades financieras: El Salvador: Superintendencia del Sistema Financiero.
  
- ✓ Superintendencia del Sistema Financiero, (2011). NPB. Norma Prudencial Bancaria 4-48. Normas de Gobierno Corporativo para las Entidades Financieras: El Salvador: Superintendencia del Sistema Financiero.
  
- ✓ Superintendencia del Sistema Financiero, (2011). NPB. Norma Prudencial Bancaria 4-49. Normas Para La Gestión del Riesgo Crediticio y de Concentración de Crédito: El Salvador: Superintendencia del Sistema Financiero.
  
- ✓ Superintendencia del Sistema Financiero, (2011). NPB. Norma Prudencial Bancaria 4-50. Normas para la Gestión del Riesgo Operacional de las Entidades Financieras: El Salvador: Superintendencia del Sistema Financiero.



- ✓ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos (Dr.), Baptista Lucio Pilar (Dr.) (1997). *Metodología de La Investigación*. Escuela de Psicología Universidad Anáhuac. MCGRAW-HILL: Colombia: Impreso por Panamericana Formas e Impresos S.A.

# Anexos

# **Anexo 1**

## **Instrumentos Suministrados**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Propuesta de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral

**ENTREVISTA**

Dirigida a: Gerentes generales, contadores o auditores internos de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral.

Esperamos que sus respuestas sean veraces y objetivas, ya que de ello dependerá que el resultado sea real y se puedan dar las recomendaciones pertinentes.

Objetivo:

Recopilar información que facilite la elaboración de manuales de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral

**I. DATOS GENERALES.**

**1.1 COOPERATIVA.**

Nombre de la Cooperativa: \_\_\_\_\_

Giro o Actividad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Año de fundación: \_\_\_\_\_ N° de empleados: \_\_\_\_\_ N° de Asociado: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_ N° de Sucursales: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

## 1.2 ENTREVISTADO.

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

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Periodo de desempeñar el cargo: \_\_\_\_\_

Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

## II. ÁREA OPERATIVA

1. ¿Qué es la gestión integral de riesgos?
2. ¿Qué activos posee la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?
3. ¿Cuáles de estos activos presentan riesgos?
4. ¿Qué medidas o procedimientos aplica para la administración de los riesgos?
5. ¿Quiénes dentro de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito evalúan los riesgos? ¿Cómo?

## RIESGOS TECNOLOGICOS

6. ¿Qué tipos de reportes genera el sistema informático utilizado?
7. ¿Cuáles son las deficiencias que presenta el sistema informático?
8. ¿Qué tipo de controles detectivos, preventivos y correctivos se realizan al sistema informático y al equipo computacional?

## **RIESGO DE MERCADO**

9. ¿Cuáles son los incentivos que la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito ofrece al público que desea asociarse?
10. ¿Se busca asesoramiento de personal especializado, en la etapa de formulación de planes y programas? ¿A quiénes?
11. ¿Cómo obtienen información relativa al comportamiento de las tasas activas y pasivas del mercado?
12. ¿De qué forma reaccionan ante los cambios en los precios de las operaciones activas y pasivas del mercado?

## **RIESGO DE CRÉDITO**

13. ¿Qué información debe archivarse en el expediente de crédito otorgado a los asociados?
14. ¿Qué tipo de documentación legal certifica la propiedad de las garantías a ser entregadas en el caso de créditos hipotecarios?
15. ¿Cuáles documentos jurídicos garantizan las operaciones crediticias?
16. ¿Cuáles son las políticas y reglamentos que se aplican al momento de otorgar los créditos?
17. ¿Qué tipo de estrategias se realiza para la recuperación de créditos?

## **RIESGO LEGAL Y OPERATIVO**

18. ¿El cálculo de los intereses se realiza en forma manual o a través de herramientas tecnológicas?

## **RIESGO DE LIQUIDEZ**

19. ¿Quién o quiénes autorizan las obligaciones contraídas por las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito?
  
20. ¿Cuál es el nivel máximo de endeudamiento que puede tener la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?
  
21. ¿Qué tipos de razones financieras aplica para garantizar la liquidez de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Propuesta de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral

**CUESTIONARIO**

Dirigido a: Gerentes generales, contadores o auditores internos de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral.

Esperamos que sus respuestas sean veraces y objetivas, ya que de ello dependerá que el resultado sea real y se puedan dar las recomendaciones pertinentes.

Objetivo:

Recopilar información que facilite la elaboración de manuales de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral

**I. DATOS GENERALES.**

**1.1 COOPERATIVA.**

Nombre de la Cooperativa: \_\_\_\_\_

Giro o Actividad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Año de fundación: \_\_\_\_\_ N° de empleados: \_\_\_\_\_ N° de Asociado: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_ N° de Sucursales: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_



## 1.2 INTERROGADO.

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

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Periodo de desempeñar el cargo: \_\_\_\_\_

Profesión u oficio: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

## II. ÁREA OPERATIVA

1. ¿Conoce sobre la gestión integral de riesgos? SI  NO

2. ¿Evalúan la gestión integral de riesgos? SI  NO

3. A continuación se mencionan los riesgos existentes en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito ¿Cuáles de ellos conoce?

Operativo  Crédito  Liquidez  Mercado  Reputacional   
Técnico  Otros \_\_\_\_\_

4. De los riesgos mencionados anteriormente ¿Cuáles afectan las actividades realizadas por la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Operativo  Crédito  Liquidez  Mercado  Reputacional   
Técnico  Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Los activos que posee la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito presentan algún tipo de riesgos? SI  NO

### III. ÁREA ADMINISTRATIVA

6. ¿Se ha interesado en la búsqueda de herramientas y/o procedimientos alternativos que le permitan mitigar y/o eliminar los riesgos operativos, de crédito, de liquidez, de mercado, técnico y reputacional? SI  NO

7. ¿Posee una unidad específica que identifique y cuantifique los riesgos existentes? SI  NO

8. ¿Conoce la normativa legal aplicable a la gestión integral de riesgos?  
SI  NO

9. ¿Aplican en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito la normativa legal sobre la gestión integral de riesgos?  
SI  NO

10. El personal que labora en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene la formación académica relacionada a las actividades que realiza.  
SI  NO

11. ¿Cómo garantizan que el personal que labora en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito no falle?  
Formación académica  Capacitaciones  Evaluación Continua

12. ¿La información requerida por la Gerencia es entregada oportunamente?  
SI  NO

13. ¿Se conocen las necesidades y expectativas que tienen los asociados y clientes de la Cooperativa? SI  NO

## RIESGOS TECNOLÓGICOS

14. ¿Conoce el nivel de desarrollo tecnológico que existe en otras Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito o entidades similares? SI  NO
15. ¿Posee recursos tecnológicos y sistematizados que le permitan agilizar el registro oportuno de las operaciones que realizan? SI  NO
16. ¿El uso de sistemas informáticos para el registro de las operaciones permite hacer modificaciones? SI  NO
17. ¿Se han detectado deficiencias en el sistema informático al momento de su uso? SI  NO
18. ¿Con que frecuencia revisa el buen funcionamiento del sistema?  
Mensual  Trimestral  Semestral  Anual
19. ¿Tiene establecido programas detectivos, preventivos y correctivos aplicados a los sistemas informáticos y al equipo computacional?  
SI  NO

## RIESGO DE MERCADO

20. ¿Se ha realizado un estudio de mercado o una investigación sobre el nivel de satisfacción que brindan los servicios de la Cooperativa para los asociados y clientes? SI  NO
21. ¿Se realiza un análisis del entorno económico en el que se desenvuelve la cooperativa? SI  NO
22. ¿Se suministra capacitación a todos los empleados acerca de los servicios que ofrecen y de la atención al cliente? SI  NO

23. ¿Cada cuánto tiempo se realizan estas capacitaciones?

Mensual  Trimestral  Semestral  Anual

Otros \_\_\_\_\_

24. ¿Se tiene acceso a la información relativa al comportamiento de las tasas activas y pasivas de las entidades que prestan servicios similares?

SI  NO

### RIESGO DE CRÉDITO

25. ¿Están definidas claramente por escrito las funciones y responsabilidades del personal que labora en el área de créditos?

SI  NO

26. ¿El personal del área de crédito ha recibido capacitación sobre evaluación de riesgos en los créditos? SI  NO

27. ¿La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con políticas y reglamentos para el otorgamiento de créditos? SI  NO

28. ¿Cuáles de los estudios mencionados le realiza al asociado para el otorgamiento de crédito?

Estatus económico  Web Dicom  Otros \_\_\_\_\_

29. ¿Se ha suscrito un pagaré, mutuo, u otra clase de documento jurídico que garantice la operación crediticia? SI  NO

30. ¿Se emiten reportes periódicos de la condición general de la cartera de mora?

SI  NO

## RIESGO LEGAL Y OPERATIVO

31. ¿Existe un control sobre los fiadores a fin de no sobrepasar dos obligaciones por fiador? SI  NO

32. ¿Los procedimientos operativos se encuentran definidos y las instrucciones se han trasladado de manera documentada?  
SI  NO

## RIESGO DE LIQUIDEZ

33. ¿Las obligaciones contraídas de entidades financieras u otras instituciones con servicios similares están debidamente autorizadas?  
SI  NO

34. ¿Se encuentra la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito limitada a una cantidad máxima de endeudamiento? SI  NO

35. Se aplica la norma del CALCE en la liquidez de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito? SI  NO

36. ¿Cuáles de las siguientes razones financieras aplica en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Razón de liquidez  Razón de Actividad   
Razón de Rentabilidad  Razones de valor de mercado



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Propuesta de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de  
Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito  
de la Región Paracentral

**LISTA DE COTEJO.**

Dirigido a: Gerentes generales, contadores o auditores internos de las  
Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región  
Paracentral

Objetivo:

Confirmar la información obtenida en los instrumentos de recolección

**I. DATOS GENERALES.**

**1.1 COOPERATIVA.**

Nombre de la Cooperativa: \_\_\_\_\_

Giro o Actividad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Año de fundación: \_\_\_\_\_ N° de empleados: \_\_\_\_\_ N° de Asociado: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_ N° de Sucursales: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

|    | INTERROGANTE   | SI | NO | COMENTARIO |
|----|--|----|----|------------|
| 1  | ¿Poseen manuales o instrumentos para la evaluación de los riesgos? (2)   |    |    |            |
| 2  | Procedimientos o herramientas (6)<br>Riesgo de crédito<br>Riesgo de mercado<br>Riesgo de liquidez<br>Riesgo técnico<br>Riesgo operativo<br>Riesgo Reputacional |    |    |            |
| 3  | Estructura organizativa (7)  |    |    |            |
| 4  | Leyes aplicables (8)   |    |    |            |
| 5  | Documento de estudio de mercado (11)   |    |    |            |
| 6  | Plan de trabajo área informática (22)  |    |    |            |
| 7  | Plan de trabajo recurso humano (23)  |    |    |            |
| 8  | Manual de puestos y funciones área de crédito (26)   |    |    |            |
| 9  | Plan de trabajo área de crédito (27)   |    |    |            |
| 10 | Normativa legal de crédito (28)  |    |    |            |
| 11 | Informe de la cartera de mora (31)   |    |    |            |

# **Anexo 2**

## **Base de Datos**



## BASE DE DATOS SPSS versión 20

| Archivo           | Edición       | Ver           | Datos                             | Transformar                   | Analizar           | Marketing directo       | Gráficos          | Utilidades | Ventana          | Ayuda                        |                        |                                   |                             |                               |   |                                    |  |
|-------------------|---------------|---------------|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|------------|------------------|------------------------------|------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---|------------------------------------|--|
| 12: Evalua_riesgo |               |               |                                   |                               |                    |                         |                   |            |                  |                              | 2.00                   |                                   | Visible: 36 de 36 variables |                               |   |                                    |  |
|                   | Conoce_riesgo | Evalua_riesgo | Riesgos_conoce                    | Riesgos_que_afectan           | Activos_de_riesgos | Herramientas_mitigacion | Unidad_especifica | Normativa  | Aplica_normativa | Personal_formacion_academica | Garantizan_personal    | Informacion_entrega_oportunamente | Entorno_economico           | Necesidades_para_losAsociados | Nivel_de_desarrollo_Tecnologicos_sistemizados | Recursos_tecnologicos_sistemizados |  |
| 1                 | SI            | NO            | Todas las Anteriores              | Riesgo de Credito             | SI                 | SI                      | NO                | SI         | NO               | SI                           | Capacitaciones y Ev... | SI                                | SI                          | SI                            | SI  | SI                                 |  |
| 2                 | SI            | SI            | Todas las Anteriores              | Todas las Anteriores          | SI                 | SI                      | SI                | SI         | SI               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | SI                          | SI                            | SI  | SI                                 |  |
| 3                 | SI            | SI            | Todas las Anteriores              | Todas las Anteriores          | SI                 | SI                      | NO                | SI         | SI               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | SI                          | SI                            | SI  | SI                                 |  |
| 4                 | NO            | NO            | Riesgo de Credito y Liquidez      | Riesgo de Credito             | SI                 | SI                      | NO                | NO         | NO               | NO                           | No tiene P...          | Ninguna                           | SI                          | SI                            | SI  | NO                                 |  |
| 5                 | SI            | NO            | Riesgo de Credito y Liquidez      | Riesgo de Credito y Liquidez  | SI                 | SI                      | NO                | SI         | NO               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | SI                          | SI                            | SI  | SI                                 |  |
| 6                 | NO            | NO            | Riesgo Operativo                  | Riesgo Operativo              | SI                 | SI                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | NO                          | SI                            | NO  | SI                                 |  |
| 7                 | SI            | NO            | Riesgo de Credito y Liquidez      | Riesgo de Credito             | SI                 | NO                      | NO                | SI         | NO               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | SI                          | NO                            | SI  | SI                                 |  |
| 8                 | SI            | SI            | Todas las Anteriores              | Todas las Anteriores          | SI                 | SI                      | NO                | SI         | NO               | SI                           | Evaluacion Continua    | SI                                | NO                          | NO                            | NO  | SI                                 |  |
| 9                 | SI            | SI            | Riesgo Operativo, Credito y Li... | Riesgo de Credito, Operati... | SI                 | SI                      | NO                | SI         | SI               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | SI                          | SI                            | SI  | SI                                 |  |
| 10                | SI            | NO            | Todas las Anteriores              | Todas las Anteriores          | SI                 | SI                      | NO                | SI         | NO               | SI                           | Evaluacion Continua    | SI                                | SI                          | SI                            | SI  | SI                                 |  |
| 11                | NO            | NO            | Riesgo de Credito                 | Riesgo de Credito             | NO                 | NO                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | SI                          | SI                            | SI  | NO                                 |  |
| 12                | NO            | NO            | Riesgo de Credito                 | Riesgo de Credito             | NO                 | NO                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | NO                          | SI                            | SI  | SI                                 |  |
| 13                | NO            | NO            | Riesgo de Credito y Liquidez      | Riesgo de Credito y Liquidez  | NO                 | SI                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Formacion Academica    | SI                                | NO                          | SI                            | SI  | NO                                 |  |
| 14                | SI            | SI            | Riesgo de Credito                 | Riesgo de Credito             | SI                 | SI                      | NO                | SI         | NO               | NO                           | Formacion Academica    | SI                                | NO                          | NO                            | NO  | SI                                 |  |
| 15                | NO            | NO            | Riesgo de Credito                 | Ninguno                       | NO                 | NO                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Formacion Academica    | SI                                | SI                          | SI                            | NO  | NO                                 |  |
| 16                | NO            | NO            | Riesgo de Credito                 | Riesgo de Credito             | NO                 | NO                      | NO                | NO         | NO               | NO                           | No tiene P...          | Ninguna                           | SI                          | SI                            | SI  | NO                                 |  |
| 17                | NO            | NO            | Riesgo de Credito                 | Ninguno                       | NO                 | SI                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Evaluacion Continua    | SI                                | NO                          | SI                            | NO  | NO                                 |  |
| 18                | NO            | NO            | Riesgo Operativo y Credito        | Ninguno                       | NO                 | NO                      | NO                | NO         | NO               | NO                           | No tiene P...          | Ninguna                           | SI                          | NO                            | SI  | NO                                 |  |
| 19                | NO            | NO            | Riesgo de Credito                 | Riesgo de Credito             | SI                 | SI                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | SI                          | SI                            | NO  | NO                                 |  |
| 20                | NO            | NO            | Ninguno                           | Ninguno                       | NO                 | NO                      | NO                | NO         | NO               | NO                           | Capacitaciones         | NO                                | NO                          | SI                            | NO  | NO                                 |  |
| 21                | NO            | NO            | Riesgo de Credito                 | Riesgo de Credito             | SI                 | SI                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | NO                          | SI                            | NO  | SI                                 |  |
| 22                | NO            | NO            | Riesgo de Credito y Liquidez      | Riesgo de Credito y Liquidez  | SI                 | SI                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Formacion Academica    | SI                                | NO                          | SI                            | SI  | SI                                 |  |
| 23                | SI            | SI            | Todas las Anteriores              | Riesgo Operativo y Merc...    | NO                 | SI                      | SI                | SI         | SI               | SI                           | Evaluacion Continua    | SI                                | SI                          | SI                            | NO  | NO                                 |  |
| 24                | SI            | NO            | Riesgo de Credito                 | Riesgo de Credito             | NO                 | SI                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | NO                          | SI                            | SI  | NO                                 |  |
| 25                | NO            | NO            | Ninguno                           | Ninguno                       | NO                 | NO                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Evaluacion Continua    | SI                                | SI                          | SI                            | NO  | NO                                 |  |
| 26                | NO            | NO            | Riesgo de Credito                 | Riesgo de Credito             | NO                 | SI                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Evaluacion Continua    | NO                                | SI                          | SI                            | NO  | NO                                 |  |
| 27                | SI            | SI            | Riesgo de Credito                 | Riesgo de Credito             | NO                 | NO                      | NO                | SI         | NO               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | SI                          | SI                            | SI  | SI                                 |  |
| 28                | NO            | NO            | Riesgo Tecnico                    | Riesgo Operativo              | NO                 | NO                      | NO                | NO         | NO               | NO                           | Capacitaciones y Ev... | SI                                | SI                          | SI                            | NO  | NO                                 |  |
| 29                | SI            | NO            | Riesgo de Credito y Liquidez      | Riesgo de Credito y Liquidez  | SI                 | SI                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | SI                          | SI                            | SI  | SI                                 |  |
| 30                | SI            | NO            | Riesgo de Credito                 | Riesgo de Credito             | SI                 | NO                      | NO                | NO         | NO               | SI                           | Capacitaciones         | SI                                | NO                          | SI                            | SI  | NO                                 |  |
| 31                |               |               |                                   |                               |                    |                         |                   |            |                  |                              |                        |                                   |                             |                               |   |                                    |  |
| 32                |               |               |                                   |                               |                    |                         |                   |            |                  |                              |                        |                                   |                             |                               |   |                                    |  |
| 33                |               |               |                                   |                               |                    |                         |                   |            |                  |                              |                        |                                   |                             |                               |   |                                    |  |
| 34                |               |               |                                   |                               |                    |                         |                   |            |                  |                              |                        |                                   |                             |                               |   |                                    |  |

Vista de datos    Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo



# **Anexo 3**

## **Análisis de información obtenida**

**DATOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA**

Entrevista dirigida a: Gerentes generales, contadores, auditores internos o miembros del Consejo de Administración de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral

Objetivo: Recopilar información que facilite la elaboración de manuales de Control Interno Financiero para la Gestión Integral de Activos de Riesgos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Paracentral

| DESCRIPCIÓN DE RESPUESTAS |  |  |   |
|---------------------------|--|--|---|
| Nº                        | Preguntas  | Datos obtenidos en la información  | Frecuencia  |
| 1                         | <b>¿Qué es la gestión integral de riesgos?</b>                           | Evaluación preventiva de los posibles riesgos<br>Administración de los riesgos de una forma macro ya que se encuentran relacionados<br>Forma de evaluación que permite mitigar los riesgos existentes<br>Peligro de mala administración en la ejecución de procesos<br>Proceso estrategicos operativos en la Cooperativa, para la evaluación y medición de los posibles riesgos<br>Detectar oportunamente los riesgos que puedan afectar y generar estrategias<br>Eventualidad de sucesos posibles que se pueden realizar en un momento determinado<br>Prevención y cerrar puertas<br>Plan para detectar los riesgos que pueden estar entorno al giro de la Cooperativa<br>Es cuando el capital no se recupera y se interponen las instancias judiciales para la recuperación<br>Identificación oportuna de los riesgos que afectan las operaciones de una entidad<br>Ayuda a la mitigación, control y detección de los riesgos<br>Conjunto de herramientas utilizadas para la mitigación de los riesgos de forma oportuna<br>Es un evento de un desastre natural<br>No sabe | 1<br>1<br>1<br>1<br>1<br>1<br>3<br>1<br>1<br>2<br>1<br>1<br>13                    |
|                           |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>   | <b>30</b>   |
| 2                         | <b>¿Qué activos posee la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?</b> | Activo fijos<br>Activos Financieras<br>Cartera de prestamo<br>Cartera de prestamo y efectivo<br>Activo fijo y aportaciones<br>Inventario<br>Activos fijos, mobiliario y equipo, cartera de cliente<br>Cartera de crédito, propiedad, planta y equipo e inventario<br>Propiedad, planta y equipo<br>Activos fijos, inventario, propiedad planta y equipo<br>Activo fijos y cartera de crédito<br>Mobiliario y equipo<br>Cartera de crédito, propiedad planta y equipo y activo fijo<br>Propiedad, planta y equipo y cuentas por cobrar<br>Activo fijo y cuentas por cobrar<br>Inventario, cartera de crédito y propiedad, planta y equipo<br>No posee activos   | 2<br>1<br>3<br>3<br>1<br>1<br>4<br>1<br>1<br>1<br>3<br>2<br>2<br>1<br>1<br>2<br>1 |
|                           |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>   | <b>30</b>   |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 3 | ¿Cuáles de estos activos presentan mayor riesgo?                            | <p>Mobiliario y equipo 1</p> <p>Cartera de crédito 14</p> <p>Cartera de crédito y cuentas bancarias 1</p> <p>Efectivo y cartera de crédito 2</p> <p>Activos financieros y activo fijos 1</p> <p>Cartera de crédito e inventario 1</p> <p>Propiedad, planta y equipo y cartera de crédito 1</p> <p>Inventario 1</p> <p>Ningun activo presenta riesgo 8</p> <p><b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS 30</b></p>  | <p>El 47% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito manifiesta que el activo con mayor riesgo es la cartera de prestamo o crédito, mientras que el 26% afirma que los activos que poseen no presentan ningún riesgo y el 27% restante distribuyen el riesgo entre los activos que poseen</p> |
| 4 | ¿Qué medidas o procedimientos aplica para la administración de los riesgos? | <p>Realizando un monitoreo constante a través de planes estrategicos que permiten indentificar el riesgo y el área que se ve involucrado luego se procede a tomar las medidas necesarias para disminuir el riesgo, en el caso de la cartera de clientes se decide la política de cobranza y la forma de lograr que el cliente cancele 2</p> <p>Se administran por medio de políticas y manuales de acuerdo al mapa de calor de riesgos, este mapa refleja cada uno de los riesgos que se da por áreas de acuerdo al grado de afectación que tenga y posteriormente se crean planes estratégicos como: identificar, impacto que genera, grado de afectación. Charlas educativas obtenidas en capacitaciones por ACCOVI de R.L. y notas escritas 2</p> <p>Medidas de controles internos para las cuentas donde se identifican el riesgo inherente bajo hasta el riesgo alto y por una matriz de fortaleza y debilidades, pero estos controles no se tienen los manuales sino con el conocimiento que se tiene. 1</p> <p>Planes para controlar, aceptar, transferir o evitar cada uno de los riesgos principales. 1</p> <p>Monitoreo constante y supervision de la aplicación de políticas del área de crédito. 2</p> <p>Utilizando un cuadro resumen para ponderar el riesgo y optar por una respuesta inmediata 1</p> <p>Mantenimiento periódico de las cuentas y monitoreo constante a través de estrategias establecidas por el Consejo de Administración como la forma de cobro 1</p> <p>Monitoreo constante a través del FODA 1</p> <p>Herramientas de análisis de crédito y consultas en agencias de información de historial crediticio 1</p> <p>No se administran los riesgos 17</p> <p><b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS 30</b></p> | <p>El 43% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito aplican medidas y procedimientos para la administración de los riesgos de manera ambigua o superficial pero que no estan documentadas, mientras que el 57% manifiestan que no administran los riesgos.</p>                               |

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| 5 | <p>¿Quiénes dentro de la Cooperativa evalúan los riesgos?<br/>¿Cómo?</p> | <p>Comité de riesgos (Informar a la junta directiva sobre los riesgos asumidos, evolución y efectos; además de velar por la estructura organizacional y las estrategias)</p> <p>Gerencia, Consejo de Administración, comité de crédito (hacen uso de algunas medidas aplicadas para minimizar los riesgos que existen)</p> <p>Gerencia y analista de crédito (El analista identifica los riesgos cuando evalúa el perfil de cada asociado y la gerencia se encarga de supervisar que el riesgo sea mitigado utilizando manuales)</p> <p>Comité de educación y Consejo de Administración (Promoviendo capacitaciones que contribuyan a minimizar los riesgos existentes)</p> <p>Consejo de Administración (Es responsable de la implementación de estrategias, políticas y manuales)</p> <p>Comité de crédito (Verifican que se cumplan políticas o normas crediticias)</p> <p>Consejo de Administración y Comité de crédito (mediante la aplicación de medidas y herramientas)</p> <p>Auditoría externa, gerencia y contador (Supervisando el cumplimiento del reglamento de créditos y otros manuales que posea la asociación)</p> <p>No evalúan los riesgos</p> | <p>1</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>18</p>          | <p>El 40% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito tiene definido quienes deben administrar los riesgos y como, algunas de las formas de evaluarlos concuerda con lo descrito en la Noma Prudencial Bancaria NPB 4-50 iniciando con la identificación y su posterior tratamiento sin embargo el 60% afirma que nadie evalúa los riesgos</p> |
|   |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | <b>30</b>  |   |
| 6 | <p>¿Qué tipos de reportes genera el sistema informático utilizado?</p>   | <p>Reportes de asociado, cartera morosa, estados financieros, tasas de interés</p> <p>Reportes de asociado, cartera morosa, estados financieros, tasas de interés, crecimiento, indicadores record crediticio por cliente</p> <p>Estado de cuenta, reportes de transacciones diarias y estados financieros.</p> <p>Estado de cuenta, conciliaciones, NIF para las Pymes</p> <p>Reporte de mora, de préstamos, depósitos a plazo de ahorro, aportaciones, estado de cuenta de ahorro por asociado y listado general de asociados</p> <p>Estados financieros, reporte de la cartera de mora y perfil de cada asociado</p> <p>Estados financieros, inventario y reporte de asociado</p> <p>Historial de crédito, estadístico de mora, estado de mora y cartera vigente</p> <p>Cortes diarios, ahorro, cuantías por cobrar, reporte de mora y estados financieros</p> <p>No posee sistema informático</p>   | <p>1</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>15</p> | <p>El 50% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito que poseen sistema informático manifestaron que este genera una diversidad de reportes en los que sobresalen: Estados financieros, reporte de cartera morosa, reporte del asociado</p>   |
|   |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | <b>30</b>  |   |

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| 7 | ¿Cuáles son las deficiencias que presenta el sistema informático?  | <p>Plataforma desfasada</p> <p>El reporte no es el que se solicita</p> <p>Desactualizado en NIFF para la Pymes</p> <p>Lenguaje masculinizado</p> <p>No alimenta la parte contable</p> <p>Fases de introducción al sistema</p> <p>No tiene deficiencia el sistema informático</p> <p>No posee sistema informático</p>  | <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>15</p>                                     | <p>Del 50% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito no poseen sistema informático el 33.33% manifiesta que encuentra deficiencias en el sistema y el 16.66% asegura no encontrar deficiencias</p>   |
|   |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | 30   |   |
| 8 | ¿Qué tipo de controles detectivos, preventivos y correctivos se realiza al sistema informático y equipo computacional? | <p>De tipo preventivo mantenimiento al equipo computacional</p> <p>De tipo preventivo antivirus al sistema informático</p> <p>Software de seguridad que evita el acceso al personal no autorizado</p> <p>De tipo preventivo mantenimiento y antivirus actualizado</p> <p>No tiene equipo computacional</p>  | <p>6</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>15</p>  | <p>En la evaluación realizada a la Región Paracentral se puede denotar que no posee equipo informatizado, esto representa el 50% de dicha evaluación, de las pocas que tiene solo realizan la categoría preventiva, representando el 20%, lo que indica que las categorías detectivas, y correctivas no las pueden identificar</p>  |
|   |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | 30   |   |
| 9 | ¿Cuáles son los incentivos que la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito ofrece al público que desea asociarse?    | <p>Tasa de interés baja, capacitaciones, dividendos y estabilidad económica</p> <p>Accesar a créditos como Asociado, Seguro por sus aportaciones, distribución de dividendo anuales, participar democráticamente en Asamblea General, ingreso al centro de recreo de la cooperativa, capacitaciones, curso de verano para hijos de asociados, descuentos en farmacias CEFAFA</p> <p>Tasa de interés de depósito y crédito bajas, promocionales, dividendos, consultas médicas y capacitaciones</p> <p>Atención al público especializada</p> <p>Tasa de interés baja, refinanciamiento y promociones</p> <p>Tasa de interés bajo</p> <p>Promocionales, interés alto en depósitos a plazo y cuentas de ahorro</p> <p>Tasa de interés baja y refinanciamiento</p> <p>Facilidades de asociarse y crédito rápido</p> <p>Tasa de interés baja y capacitaciones</p> <p>Tasa de interés baja y celebraciones de días conmemorativos</p> <p>Tasa de interés baja y beneficio de voz y voto</p> | <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>18</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> | <p>El 60% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito incentivan al público que desea asociarse ofreciendo tasa de interés baja mientras que el 40% restante utiliza incentivos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Promocionales</li> <li>* Refinanciamiento</li> <li>* Intereses altos para depósitos a plazo y</li> <li>* Cuentas de ahorro, etcetera</li> </ul> |
|   |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | 30   |   |

|    |  |   |           |   |
|----|--|---|-----------|---|
| 10 | ¿Se busca asesoramiento de personal especializado en la elaboración de planes o programas? ¿A quienes?     | Si, al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)  | 17        | El 30% de los planes o programas con los que cuentan las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas fueron diseñados por los miembros de la Cooperativa contra un 70% que busca asesoría en INSAFOCOOP u otras instituciones afiliadas   |
|    |  | No, los miembros de la Cooperativa los realizan   | 9         |   |
|    |  | Si, personal independiente como asesores del área o relacionados  | 2         |   |
|    |  | Si, al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y FEDECACES  | 1         |   |
|    |  | Si, al Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) y FEDECRECE  | 1         |   |
|    |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | <b>30</b> |   |
| 11 | ¿Cómo obtiene información relativa al comportamiento de las tasas activas y pasivas del mercado?           | Boletines emitidos por la Superintendencia del Sistema Financiero   | 9         | Aproximadamente el 70% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas obtienen información por los boletines emitidos por la Superintendencia del Sistema Financiero, consulta a la web y de manera independiente, mientras que el 30% restante afirma no obtener información de ninguna fuente |
|    |  | De forma independiente (comentarios de asociados)   | 4         |   |
|    |  | Boletines emitidos por la Superintendencia del Sistema Financiero y de forma independiente (comentarios de asociados) | 1         |   |
|    |  | Boletines emitidos por la Superintendencia del Sistema Financiero y visitas a la web                                  | 3         |   |
|    |  | Con otras entidades financieras   | 2         |   |
|    |  | Visitas a la web  | 1         |   |
|    |  | Sondeos   | 1         |   |
|    |  | No se obtiene información   | 9         |   |
|    |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | <b>30</b> |   |
| 12 | ¿De qué forma reaccionan ante los cambios en los precios de las operaciones activas y pasivas del mercado? | Se mantiene estables en la tasa de interés  | 12        | El 60% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito manifestaron que no les afectan los cambios en los precios y el 40% restantes afirmaron que se mantienen estables en la tasa de interés   |
|    |  | No les afectan los cambios en los precios   | 18        |   |
|    |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | <b>30</b> |   |



|    |   |   |           |  |
|----|---|---|-----------|--|
| 13 | ¿Qué información debe archivar en el expediente de crédito otorgado a los Asociados?  | Datos personales y documentos legales   | 4         | El 50% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas coinciden en que la información que debe contener el expediente de crédito son los datos generales de asociado, fiador y contrato de crédito   |
|    |   | Datos personales, información del fiador, constancias de sueldo, referencias personales y documentos legales  | 4         |  |
|    |   | Datos personales del asociado, fiador y contrato de crédito   | 15        |  |
|    |   | Datos generales del cliente y del fiador  | 4         |  |
|    |   | Solicitud de crédito asociado y fiador, datos personales, recibo de agua y luz, órdenes de descuento, constancia de salario del asociado y fiador, autorización de investigación del asociado y fiador, si es hipotecario valúo de la propiedad, certificación extractada de la propiedad y anotación preventiva después de aprobado el crédito | 1         |  |
|    |   | Record crediticio que ha tenido el asociado   | 2         |  |
|    |   | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | <b>30</b> |  |
| 14 | ¿Qué tipo de documentación legal certifica la propiedad de las garantías a ser entregadas en caso de créditos hipotecarios? | Escritura del inmueble original y copia   | 4         | El 30% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito realizan créditos hipotecarios los cuales son certificados por la escritura del inmueble, la hipoteca abierta en CNR, el mutuo de hipoteca y la evaluación del inmueble que da el perito el 70% restante no realizan créditos hipotecarios |
|    |   | Hipoteca abierta inscrita en el centro nacional de registro   | 2         |  |
|    |   | Evaluación del inmueble que da el perito  | 2         |  |
|    |   | Mutuo de hipoteca y notación preventiva   | 1         |  |
|    |   | No aplica créditos hipotecarios   | 21        |  |
|    |   | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | <b>30</b> |  |
| 15 | ¿Cuáles documentos jurídicos garantizan las operaciones crediticias?  | Mutuo, pagaré, letra de cambio e hipoteca   | 2         | El 100% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas garantizan sus operaciones crediticias por medio de documentos como: Pagaré, letra de cambio, mutuo simple, mutuo hipotecario y contrato de crédito   |
|    |   | Mutuo hipotecario y pagaré  | 1         |  |
|    |   | Mutuo, pagaré y contrato de crédito   | 2         |  |
|    |   | Contrato de crédito, pagaré y letra de cambio   | 2         |  |
|    |   | Letra de cambio   | 7         |  |
|    |   | Pagaré, letra de cambio, mutuo simple y mutuo hipotecario   | 3         |  |
|    |   | Mutuo privado, autenticado y mutuo hipotecario  | 1         |  |
|    |   | Letra de cambio y mutuo   | 4         |  |
|    |   | Pagaré y contrato de crédito  | 4         |  |
|    |   | Letra de cambio y pagaré  | 2         |  |
|    |   | Pagaré, mutuo y letra de cambio   | 2         |  |
|    |   | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | <b>30</b> |  |

|    |   |   |           |   |
|----|---|---|-----------|---|
| 16 | <b>¿Cuáles son las políticas y reglamentos que se aplican al momento de otorgar los créditos?</b>     | Estar solvente en las aportaciones, ser asociado, ser mayor de edad y tener capacidad de pago   | 6         | Para el otorgamiento de los créditos las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito aplican políticas establecidas por el Consejo de Administración y el comité de crédito dependiendo del tamaño de la Cooperativa entre ellas están: Ser mayor de edad, ser asociado, que el fiador asociado, tener capacidad de pago, llenar las solicitud de crédito. Además se aplican normas crediticias y reglamentos elaborados por las Cooperativas |
|    |   | Estar solvente en las aportaciones y ser asociado   | 4         |   |
|    |   | Estar solvente en las aportaciones, ser asociado, que el fiador sea asociado y tener capacidad de pago  | 4         |   |
|    |   | El fiador debe ser asociado de la Cooperativa   | 1         |   |
|    |   | Las políticas establecidas en las normas crediticias y las establecidas en INSAFOCOOP, dentro de las normas crediticias estar solvente con las aportaciones | 1         |   |
|    |   | Estar solvente con las aportaciones y no tener créditos pendientes como asociado y como fiador  | 2         |   |
|    |   | Evaluación de la capacidad de pago y dependera de eso la cantidad a otorgarle   | 7         |   |
|    |   | Revisión y autorización del comité de crédito y ciertas condiciones establecidas  | 3         |   |
|    |   | Capacidad de pago, solicitud y aprobación del comité de crédito   | 2         |   |
|    |   | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | <b>30</b> |   |
| 17 | <b>¿Qué tipo de estrategias se realizan para la recuperación de créditos</b>                          | Refinanciamiento, llamadas telefónicas y visitas domiciliarias  | 6         | Las estrategias más utilizadas para la recuperación de créditos en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas son: las llamadas telefónicas, el refinanciamiento y las notificaciones, entre otras   |
|    |   | Refinanciamiento y llamadas telefónicas   | 3         |   |
|    |   | Llamadas telefónicas  | 5         |   |
|    |   | Plan de pago y refinanciamiento   | 3         |   |
|    |   | Notificaciones, llamadas telefónicas y refinanciamiento   | 2         |   |
|    |   | Notificaciones, llamadas telefónicas, refinanciamiento, planes de pago y visitas domiciliarias  | 2         |   |
|    |   | Notificaciones y llamadas telefónicas   | 6         |   |
|    |   | Notificaciones, llamadas telefónicas, refinanciamiento y departamento jurídico  | 3         |   |
|    |   | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | <b>30</b> |   |
| 18 | <b>El cálculo de los intereses se realiza de forma manual o a través de herramientas tecnológicas</b> | Herramientas tecnológicas (Generado por el sistema)   | 15        | El 50% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito manifestaron realizar el cálculo de los intereses de forma manual y el resto lo realiza utilizando herramientas tecnológicas  |
|    |   | Manual( Realizado a través de una fórmula matemática)   | 15        |   |
|    |   | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>  | <b>30</b> |   |

|    |  |   |           |  |
|----|--|---|-----------|--|
| 19 | ¿Quién o quiénes autorizan las obligaciones financieras contraídas por la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito | Consejo de Administración y Junta de Vigilancia       | 4         | De las 30 Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas el 20% no tiene obligaciones con terceros y del 80% restante el 26.67% de autorización lo realiza el Consejo de Administración   |
|    |  | Consejo de Administración                             | 8         |  |
|    |  | Presidente de la Cooperativa                          | 3         |  |
|    |  | No tiene obligaciones(trabaja con aportaciones)       | 6         |  |
|    |  | Asamblea General y Consejo de Administración          | 2         |  |
|    |  | Presidente de la Cooperativa o Representante Legal    | 1         |  |
|    |  | Presidente y Consejo de Administración                | 4         |  |
|    |  | Representante Legal y Comité de Crédito               | 2         |  |
|    |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>                | <b>30</b> |  |
| 20 | ¿Cuál es el nivel máximo de endeudamiento que puede tener la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito?             | El 10% de su fondo patrimonial                        | 1         | Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas manifestaron en un 46.67% que se encuentran limitadas a una cantidad máxima de endeudamiento la que dependerá de la liquidez y capacidad de pago contra un 53.33% que asegura no tener establecido el nivel de endeudamiento |
|    |  | Está en función del fondo patrimonial                 | 3         |  |
|    |  | El 50% del fondo patrimonial                          | 1         |  |
|    |  | Capacidad de pago                                     | 8         |  |
|    |  | No tiene estipulado nivel de endeudamiento            | 16        |  |
|    |  | No mayor al 30% del capital disponible                | 1         |  |
|    |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>                | <b>30</b> |  |
| 21 | ¿Qué tipo de razones financieras aplica para garantizar la liquidez de la cooperativa?                               | Razones de mercado, liquidez y rentabilidad           | 4         | El 60% de las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito evaluadas no aplican las razones financieras para garantizar la liquidez en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito mientras que el 40% restantes aplica algunas de las razones  |
|    |  | Razones de liquidez , rentabilidad y valor de mercado | 1         |  |
|    |  | Razón de actividad                                    | 1         |  |
|    |  | Razón de rentabilidad y liquidez                      | 2         |  |
|    |  | Razón de liquidez                                     | 2         |  |
|    |  | Razón de rentabilidad                                 | 1         |  |
|    |  | Razón de liquidez y endeudamiento                     | 1         |  |
|    |  | Ninguna   | 18        |  |
|    |  | <b>TOTAL DE COOPERATIVAS VISITADAS</b>                | <b>30</b> |  |

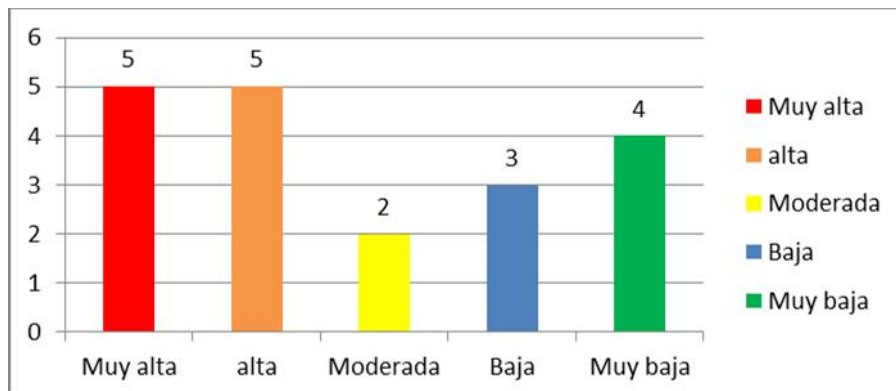
## LISTA DE COTEJO

Para una mejor comprensión de la información obtenida en la lista de cotejo, se usa el mapa de calor que nos permite conocer la probabilidad e impacto de las preguntas realizadas en cada Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito. Haciendo uso de la escala de puntuación y valoración se obtiene la probabilidad de ocurrencia del suceso.

Formato de calificación para obtener una valoración de los resultados

| Escala de puntuación |              | Valoración | Probabilidad de suceso |
|----------------------|--------------|------------|------------------------|
| 0                    | Nulo         |            |                        |
| 1                    | Insuficiente | 0-----10   | Muy alta               |
| 2                    | Poco         | 11-----20  | Alta                   |
| 3                    | Suficiente   | 21-----30  | Moderada               |
| 4                    | Bueno        | 31-----40  | Baja                   |
| 5                    | Excelente    | 41-----50  | Muy baja               |

La gráfica N° 11. Probabilidad de ocurrencia de sucesos evaluados en la lista de cotejo en las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito



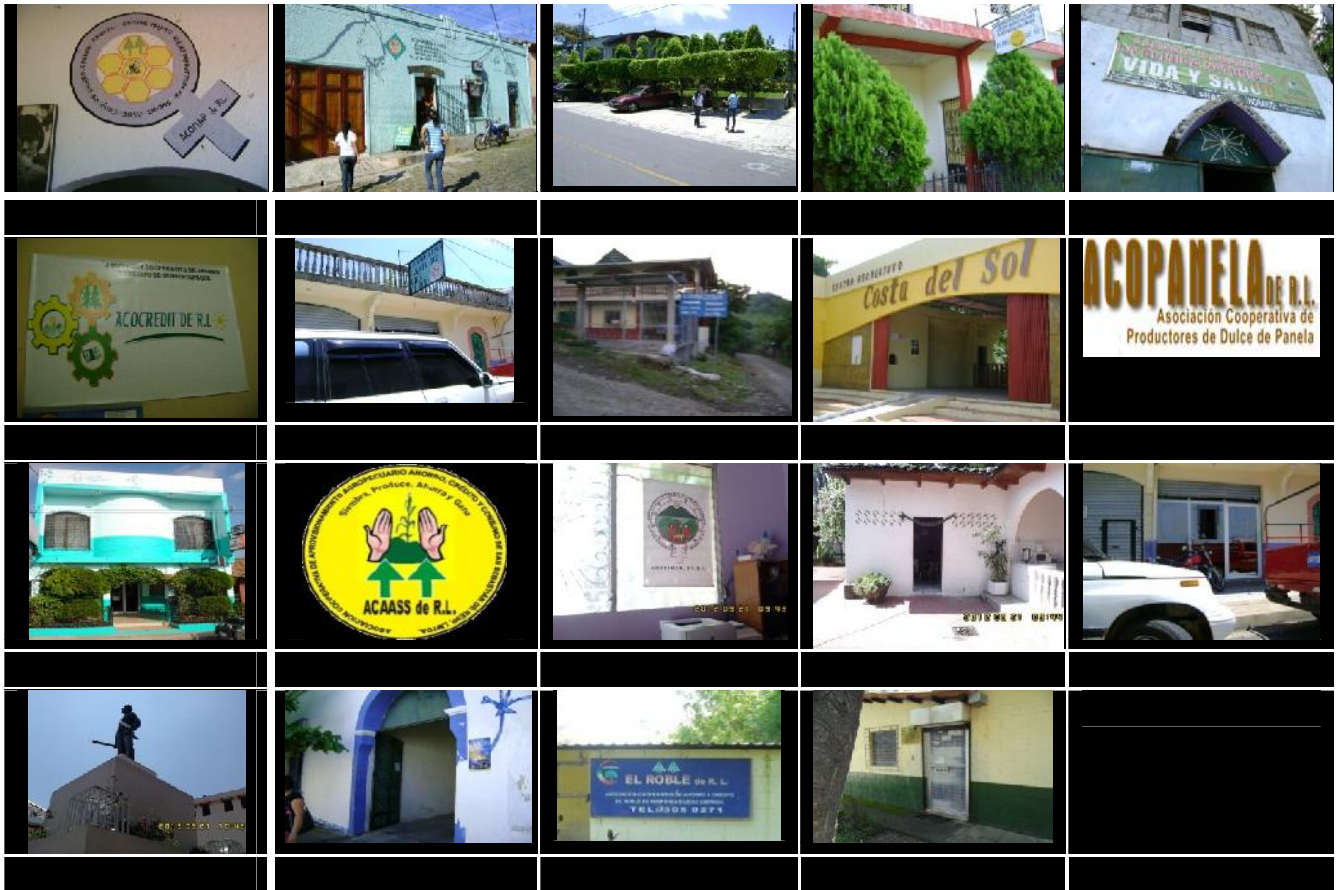
FUENTE: Datos recopilados del cuestionario suministrado a los gerentes generales, contadores, auditores internos o en su defecto un miembro del Consejo de Administración de las Cooperativas evaluadas.

## FORMATO PARA ANALISIS DE LISTA DE COTEJO

| Preguntas<br>Lugares | Manuales o instrumentos para la evaluación de los riesgos | Estructura organizativa | Leyes aplicables | Documento de estudio de mercado | Plan de trabajo área informática | Plan de trabajo recurso humano | Manual de puestos y funciones área de crédito | Plan de trabajo área de crédito | Normativa legal de crédito | Informe de la cartera de mora | Puntos obtenidos | Probabilidad de suceso |
|----------------------|---|-------------------------|------------------|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------|------------------------|
| ACOASMI              | 3   | 5                       | 3                | 4                               | 3                                | 4                              | 4   | 3                               | 3                          | 4                             | 36               | Baja                   |
| ACCOVI               | 5   | 5                       | 5                | 5                               | 5                                | 5                              | 5   | 5                               | 5                          | 5                             | 50               | Muy baja               |
| ACODJAR              | 4   | 4                       | 4                | 5                               | 5                                | 5                              | 5   | 5                               | 5                          | 5                             | 47               | Muy baja               |
| ACANVI               | 0   | 0                       | 3                | 0                               | 0                                | 0                              | 0   | 0                               | 0                          | 5                             | 8                | Muy Alta               |
| ACORG                | 0   | 0                       | 4                | 0                               | 0                                | 5                              | 5   | 3                               | 4                          | 5                             | 26               | Moderada               |
| ACAPRODUSCA          | 0   | 5                       | 3                | 5                               | 5                                | 5                              | 5   | 5                               | 5                          | 5                             | 43               | Muy baja               |
| ACOPASS              | 0   | 3                       | 5                | 0                               | 0                                | 5                              | 5   | 5                               | 5                          | 5                             | 33               | Baja                   |
| ACOASAMA             | 0   | 5                       | 3                | 0                               | 0                                | 0                              | 0   | 0                               | 0                          | 5                             | 13               | Alta                   |
| ACOMAP               | 0   | 5                       | 3                | 0                               | 0                                | 5                              | 0   | 0                               | 0                          | 5                             | 18               | Alta                   |
| SAN BARTOLOME        | 0   | 0                       | 5                | 0                               | 0                                | 0                              | 0   | 0                               | 0                          | 5                             | 10               | Muy Alta               |
| ACAMS                | 0   | 5                       | 5                | 5                               | 5                                | 5                              | 5   | 5                               | 5                          | 5                             | 45               | Muy baja               |
| ACACPVHPR            | 0   | 0                       | 0                | 0                               | 0                                | 0                              | 0   | 0                               | 0                          | 0                             | 0                | Muy alta               |
| FUENTE DE VIDA       | 0   | 5                       | 3                | 3                               | 3                                | 5                              | 5   | 5                               | 5                          | 5                             | 39               | Baja                   |
| ACOCREDIT            | 0   | 3                       | 3                | 3                               | 0                                | 3                              | 4   | 4                               | 4                          | 4                             | 28               | Moderada               |
| ACONAPIL             | 0   | 5                       | 0                | 0                               | 0                                | 0                              | 0   | 0                               | 0                          | 5                             | 10               | Muy Alta               |
| MEZOFRED             | 0   | 3                       | 4                | 0                               | 0                                | 0                              | 0   | 0                               | 0                          | 5                             | 12               | Alta                   |
| ACOCUSOL             | 0   | 5                       | 4                | 3                               | 0                                | 0                              | 0   | 0                               | 0                          | 5                             | 17               | Alta                   |
| ADESIMZA             | 0   | 5                       | 3                | 4                               | 0                                | 0                              | 0   | 0                               | 0                          | 3                             | 15               | Alta                   |
| ACOMERSAN            | 0   | 3                       | 3                | 0                               | 0                                | 0                              | 0   | 0                               | 0                          | 0                             | 6                | Muy Alta               |

# **Anexo 4**

## **Collage de cooperativas visitadas**

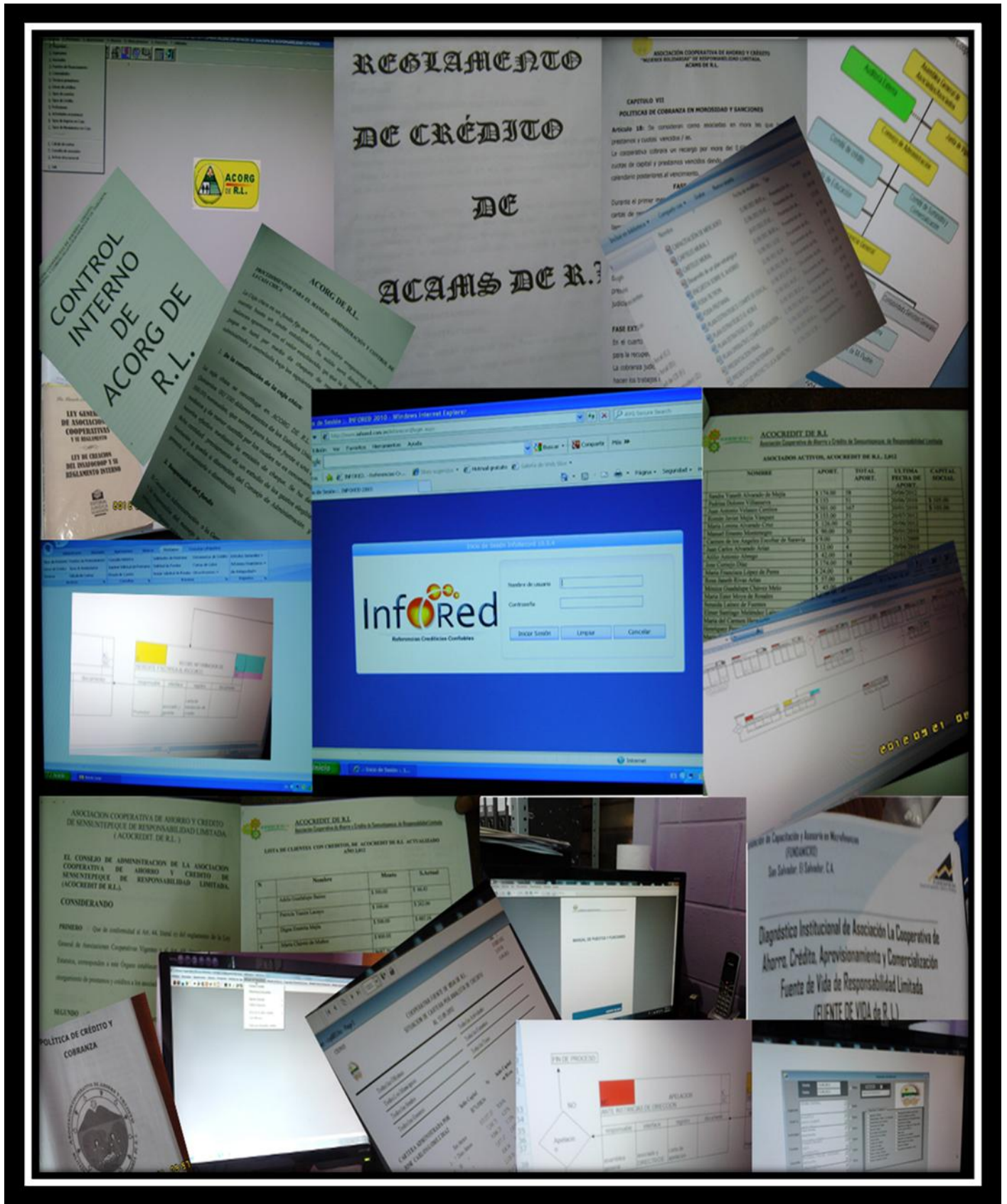






# **Anexo 5**

## **Collage de documentos**



# **Anexo 6**

## **Análisis de la situación actual**

## EVOLUCIÓN DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE LA ZONA PARACENTRAL

| DEPARTAMENTOS     | COOPERATIVAS                   | AÑO DE FUNDACIÓN | Nº EMPLEADOS | Nº ASOCIADOS |
|-------------------|--------------------------------|------------------|--------------|--------------|
| San Vicente       | ACOASMI DE R.L.                | 1999             | 7            | 1717         |
|                   | ACCOVI DE R.L.                 | 1965             | 196          | 22197        |
|                   | ACODJAR DE R.L.                | 1973             | 88           | 14341        |
|                   | ACAMVI DE R.L.                 | 1997             | 0            | 76           |
|                   | ACAAS DE R.L.                  | 1998             | 12           | 251          |
|                   | JUVENTUD RURAL DE R.L.         | 2011             | 3            | 35           |
|                   | ACOPANELA DE R.L.              | 2004             | 2            | 40           |
| Cuscatlan         | ACORG DE R.L.                  | 2000             | 7            | 532          |
|                   | ACAPRODUSCA DE R.L.            | 1999             | 47           | 4800         |
|                   | ACOPASS DE R.L.                | 2002             | 6            | 650          |
|                   | ACOELCAR DE R.L.               | 2005             | 0            | 23           |
|                   | ACUDEC DE R.L.                 | 2010             | 2            | 260          |
|                   | ACOASAMA DE R.L.               | 2010             | 0            | 35           |
|                   | ACOMAP DE R.L.                 | 1994             | 0            | 40           |
|                   | EL MANANTIAL DE R.L.           | 2010             | 0            | 25           |
|                   | EL PEREGRINO DE R.L.           | 2011             | 2            | 17           |
|                   | ACOTAC DE R.L.                 | 1994             | 10           | 41           |
| Cabañas           | ACAMS DE R.L.                  | 2011             | 0            | 40           |
|                   | ACONCAB DE R.L.                | 2001             | 9            | 450          |
|                   | ACACPVHPR DE R.L.              | 2000             | 3            | 40           |
|                   | FUENTE DE VIDA DE R.L.         | 2005             | 6            | 401          |
|                   | ACOCREDIT DE R.L.              | 2006             | 5            | 25           |
| La Paz            | ACONAPIL DE R.L.               | 2011             | 1            | 50           |
|                   | ACOEHST DE R.L.                | 2003             | 0            | 29           |
|                   | MEZOFRED DE R.L.               | 2001             | 6            | 111          |
|                   | ACOCTUSOL DE R.L.              | 2003             | 2            | 22           |
|                   | ADESIMZA DE R.L.               | 2009             | 2            | 113          |
|                   | ACOMERSAN DE R.L.              | 2011             | 3            | 24           |
|                   | AC. DR. WILBERG DE JESÚS GALLA | 2005             | 2            | 20           |
| ACACOMEZA DE R.L. | 2011                           | 1                | 27           |              |



Fuente: Información obtenida de los instrumentos suministrados a gerentes generales, contadores, auditores interno o en su defecto un miembro del Consejo de Administración

El cuadro presenta de forma separada el crecimiento por Cooperativa desde la fecha de fundación hasta la cantidad de asociados con la que cuenta.

# **Anexo 7**

## **Glosario de Términos**

## GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

| TÉRMINOS                                 | DEFINICIONES  |
|--|---|
| ASOCIACIÓN                               | <p>Conjunto de personas reunidas con un fin común y en forma permanente, aportando sus actividades, conocimientos, bienes, recursos a fin de cumplir los objetivos previstos.</p> <p>Agrupación de personas constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas.</p>  |
| ASOCIACIÓN<br>COOPERATIVA                | <p>Agrupación libre, de personas, empeñadas en una empresa económica propia y actuada sobre las bases del esfuerzo personal y de la ayuda recíproca, con el fin de promover el bienestar de cada uno de los miembros, y el de toda la sociedad.</p> <p>Asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente, a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de mejorar su condición humana y su formación individual y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo es el servicio y no el lucro.</p> |
| ASOCIACIÓN<br>COOPERATIVA DE<br>AHORRO Y | <p>Son las que podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados.</p> <p>Asociaciones de personas que se organizan en forma de</p>  |

|                    |  |
|--------------------|--|
| CRÉDITO            | <p>cooperativas para facilitar servicios de ahorro y préstamo.</p> <p>Brindan servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios.</p>   |
| APORTACIONES       | <p>Recursos canalizados para crear o incrementar el patrimonio de ciertas entidades que laboran con fines de utilidad pública y cuyos ingresos son insuficientes para mantener sus servicios.</p>  |
| AVALES             | <p>Instrumento para prestar garantía del cumplimiento del pago del crédito hipotecario y sus intereses, mediante el cual una persona (avalista) se compromete a pagar las cantidades en el caso de que otra (avalado) no las hiciera</p>   |
| BONOS              | <p>Instrumentos financieros de deuda utilizados por entidades privadas y también por entidades gubernamentales y que sirven para financiar a las mismas empresas</p>   |
| CONTROL            | <p>Proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción y se ajusta a las actividades de la organización.</p> <p>Es el proceso que mide los resultados actuales y los orienta hacia un objetivo determinado.</p>   |
| CONTROL DE RIESGOS | <p>Es el monitoreo independiente, la evaluación y la supervisión del negocio de acuerdo a las políticas de riesgo y a los límites gestionados por el jefe de crédito y el responsable de riesgos.</p>  |
| CONTROL INTERNO    | <p>Comprende el plan de organización y todas las medidas y sistemas coordinados que se adoptan dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y fiabilidad de su contabilidad, promover la eficiencia operativa y fomentar el cumplimiento de las políticas prescritas por la dirección.</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos.</p> <p>Son todas las políticas adoptadas por la entidad con la intención de mitigar los riesgos y mejorar los procesos.</p>            |
| <p><b>CONTROL INTERNO FINANCIERO</b></p> | <p>Se ocupa de proteger los activos de la empresa, de que no se haga mal uso de los activos y de que no se incurra en pasivos de manera indebida.</p> <p>Puede describirse como un sistema en que la responsabilidad de quien maneja los activos y el trabajo de una persona, sean comprobados por otra persona, sin que exista duplicidad en la función o esfuerzo desempeñado.</p>             |
| <p><b>COOPERATIVA</b></p>                | <p>Asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.</p> <p>Es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio.</p> |
| <p><b>COOPERATIVISMO</b></p>             | <p>Es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales, que previamente han convenido asociarse solidariamente, fijando sus propias normas conforme a la ley, con la finalidad de generar empresa.</p>   |



|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | <p>Forma organizada y sistematizada en donde grupos de personas aplican principios y valores, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales.</p> <p>Constituye una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas como mecanismo para encontrar una solución conjunta a sus necesidades.</p>  |
| DOCUMENTOS DESCONTADOS       | Representa el importe de los títulos de créditos Propiedad de la entidad, que son descontados en una Institución Financiera, para que ésta anticipe su importe y efectúe el cobro al vencimiento o devuelva en su caso los documentos.   |
| FIANZAS                      | Garantía judicial que busca asegurar el cumplimiento de una obligación.  |
| GARANTÍA                     | Negocio jurídico mediante el cual se pretende dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o pago de una deuda.  |
| GESTIÓN                      | <p>Hace referencia a la acción y consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.</p> <p>Aptitud para reunir, organizar y polarizar los recursos con miras a una acción eficaz y creadora de riqueza.</p> <p>Acción o efecto de gestionar o administrar; diligenciamiento de algo.</p> |
| GESTIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS | Como definición genérica del concepto se puede decir que el ALM (AssetLiability Management) o los activos y pasivos son un conjunto de técnicas y procedimientos para asegurar   |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | <p>una correcta toma de decisiones de inversión y financiación en la empresa teniendo en cuenta las relaciones existentes entre los distintos componentes del balance de una empresa.</p>   |
| <p>GESTIÓN DE RIESGOS</p>          | <p>Actividad de gestión continua de riesgos, por el responsable de la gestión del negocio, <i>Implica:</i> Identificar el riesgo para determinar que puede ocurrir, cómo, cuándo y por qué razones. Luego se hace un análisis para comprender el impacto de los riesgos en metas y objetivos de la organización, posteriormente se evalúa el riesgo comparando el grado de significancia para definir una priorización, implementando medidas que minimicen los riesgos.</p>  |
| <p>GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS</p> | <p>Es la identificación, medición y evaluación colectiva de todos los riesgos que afectan el valor financiero, así como la definición e implementación de una estrategia en el negocio y en la operación para gestionar efectivamente esos riesgos.</p> <p>Proceso estratégico realizado por toda la entidad, mediante el cual identifican, miden, controlan y monitorean los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuestas y las interrelaciones que surgen entre estos, para proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.</p> <p>Consiste en detectar oportunamente los riesgos que pueden afectar a la empresa, para generar estrategias que se anticipen a ellos y los conviertan en oportunidades de rentabilidad para la empresa.</p> |
| <p>IMPACTO</p>                     | <p>Consecuencias adversas ocasionadas por la materialización de un evento.</p>  |

|                   |   |
|-------------------|---|
| MAPAS DE CALOR    | El mapa de calor de riesgos es la representación gráfica de la tabulación de los riesgos inherentes o residuales que están ordenados en forma descendente por su valor. Utiliza una gama de colores que representan grados de temperatura, se visualizan los valores más altos con un rojo fuego para ir descendiendo en la gama de calor conforme los valores van disminuyendo   |
| OFIMÁTICA         | Conjunto de técnicas, aplicaciones y herramientas tecnológicas que permiten mejorar las actividades realizadas en una oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionadas a su quehacer.   |
| PROBABILIDAD      | Mide la frecuencia con la que se obtiene un resultado o conjunto de resultados al llevar a cabo algún procedimiento   |
| RIESGO            | <p>Valorización (negativa o positiva), probable y futura que puede ocasionar una ganancia o un daño (ganancia o pérdida del valor económico).</p> <p>Contingencia, probabilidad, proximidad de un daño.</p> <p>La exposición a la posibilidad de ocurrencia de ciertas cosas tales como pérdida o ganancia económica, daño físico, retrasos, daño a la salud pública, etcétera, que surgen como consecuencia de seguir un curso particular de acción.</p> <p>La condición en que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la empresa.</p> |
| RIESGO DE CRÉDITO | Se presenta con el incumplimiento de una obligación por parte de una contraparte  |

|                     |   |
|---------------------|---|
| RIESGO DE MERCADO   | Se puede presentar como consecuencia de movimientos no esperados en las variables de mercado (tasa de interés y tasa de cambio)   |
| RIESGO DE LIQUIDEZ  | Se presenta con la incapacidad de la entidad de hacer frente a obligaciones de corto plazo.<br>La ocurrencia de alguno de estos eventos puede afectar directamente la financiación oportuna de los flujos de caja, altera el equilibrio de las finanzas |
| RIESGO OPERATIVO    | generado por deficiencias en los sistemas de información, procesos, recurso humano o eventos externos   |
| RIESGO REPUTACIONAL | Riesgo de presente y futuro generado por una opinión pública negativa.<br>La ocurrencia de alguno de estos eventos puede afectar pero no directamente la financiación oportuna de los flujos de caja, altera el equilibrio de las finanzas              |
| TITULO DE DEUDA     | Son instrumentos que representan un compromiso por parte del emisor, quien se obliga a restituir el capital en una fecha dada.  |