

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



*Fundada en 1995*



GUIA DE ADOPCION A LA NORMATIVA DE RIESGO OPERACIONAL DE LA  
SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO, DE LAS COOPERATIVAS DE  
AHORRO Y CREDITO AFILIADAS A FEDECACES.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**ANA GUADALUPE QUINTANILLA VASQUEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

FEBRERO DE 2014

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS

VICEDECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

ASESOR : MÁSTER JUAN VICENTE ALVARADO RODRIGUEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER JUAN VICENTE ALVARADO RODRIGUEZ

MÁSTER CARLOS ALVARENGA BARRERA

FEBRERO 2014

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Trabajo de Grado de la Maestría en Administración Financiera, es una Guía de Implementación para uso de las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES DE R.L.), en el proceso de adecuamiento a la Normativa Prudencial emitida por la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador (SSF). La norma específica a implementar objeto de este trabajo, es la NPB4-50 Normas para la Gestión del Riesgo Operacional de las Entidades Financieras, aprobada por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, en sesión N° CD- 22/11, de fecha 29 de junio de 2011; con modificaciones en el año 2012.

El documento comprende:

Capítulo I - el marco teórico el cual resume el estado de la Normativa a nivel internacional y nacional, para continuar con el contexto a nivel del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.

Capítulo II – define el proceso a seguir para la implementación de la Norma, los requisitos que las cooperativas deben cumplir en su planificación operativa, la estructura organizacional, los sistemas de información contable y de comunicación, así como la capacitación requerida, para asegurar la adecuada comprensión y adecuamiento a los cambios requeridos en la Norma. Para cada uno de los pasos identificados, se propone formatos para recopilar la información necesaria a efecto de conocer la situación actual en las cooperativas.

Capítulo III. Se plantea y desarrolla un Caso Práctico de la Metodología para la Gestión del Riesgo Operacional, basado en elaboración de una Matriz de Riesgo Operacional, de acuerdo a los requerimientos establecidos en la Norma la cual comprende la identificación de eventos de riesgo, para todos sus procesos claves o estratégicos, así como la definición de planes de respuesta a los mismos. Para ello se apoya en el Marco de Control Integrado, COSO.

Finalmente se concluye y recomienda en el presente documento sobre la importancia, de implementar y desarrollar la metodología propuesta, en cada uno de los procesos estratégicos identificados en las cooperativas, a efecto que se constituya en un elemento clave en la Gestión Integral de sus riesgos financieros.

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	iii
Capítulo I.....	1
1.1 Antecedentes y Definiciones.....	1
1.1.1 Normativa Internacional.....	1
1.1.2 Normativa Nacional.....	4
1.1.3 Gestión del Riesgo Operativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Afiliadas a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito FEDECACES.....	6
1.1.4 Situación Nacional.....	10
1.2 Situación Actual.....	11
Capítulo II.....	13
2.1 Metodología de Implementación.....	13
2.1.1 Planificación Operativa.....	17
2.1.2 Estructura Organizacional.....	17
2.1.3 Sistema de Información Contable y de Comunicación.....	18
2.1.4 Capacitación.....	19
Capítulo III.....	20
3. Ejecución - Diseño de Herramientas de Gestión del Riesgo Operativo.....	20
3.1 Gestión del Riesgo Operativo en el Marco de la Gestión Integral de Riesgos.....	22
3.1.2 Fase de Evaluación y Control – Actividades de Control.....	43
Conclusiones y Recomendaciones.....	44
Anexos.....	1

## Índice de Figuras y Tablas

Figura 1.- Principios definidos en el Marco para Evaluación de los Sistemas de Control Interno. ....	4
Figura 2. Evolución del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.....	7
Tabla 1.- Funciones y Actores del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES .....	7
Figura 3.- Evolución de Activos, Pasivo y Patrimonio del SCFF.....	8
Figura 4.- Pasivos de Fondeo.....	8
Figura 5.- Crecimiento en Activos y Préstamos Otorgados.....	9
Figura 6.- Composición del Sistema de Regulación Financiera. ....	10
Figura 7.- Competencias de la Superintendencia del Sistema Financiero:.....	11
Figura 8.- Gestión desarrollada por FEDECACES DE R.L. ....	11
Figura 9.- Ejes Estratégicos: .....	12
Tabla 2.- Factores a Evaluar para Diagnóstico Inicial.....	15
Figura 10.- Modelo de Estructura Organizativa.....	18
Figura 11.- Proceso de la información contable.....	18
Tabla N° 3.- Detección de Necesidades de Capacitación .....	19
Figura 12.- Etapas para la Gestión de Riesgos.....	20
Figura 13.- Proceso de Gestión de Riesgos.....	22
Figura 14.- Componentes del ERM.....	23
Figura 15.- Propósitos del ERM.....	24
Figura 17.- Resumen – Componentes y elementos de Control Interno .....	29
Tabla 6.- Escala de Medida cualitativa de la Probabilidad .....	32
Tabla 7.- Escala de Medida cualitativa del Impacto.....	32
Figura 18.- Matriz de Probabilidad e Impacto: .....	33
Tabla 8. – Proceso Clave .....	34
Tabla 9.- Establecimiento de Actividades de Control. ....	37
Tabla 10.- Matriz de Identificación de Subprocesos Críticos .....	39
Tabla 11.- Identificación de Eventos de Riesgo Operacional. Evaluación de Riesgos. ....	40

## **Introducción**

La constante evolución y globalización de los mercados financieros a nivel mundial, ha generado cambios en los factores internos y externos, los cuales pueden constituirse en una amenaza para la consecución de los objetivos trazados por las entidades. El efecto de esta incertidumbre se conoce como Riesgo. Las recientes crisis financieras a nivel mundial, en las cuales importantes entidades han sufrido pérdidas financieras impactando su patrimonio y su reputación, debido en la mayoría de los casos a que alguno de sus factores de riesgo se ha materializado, ha conducido a una revisión de los estándares internacionales y normativas en la gestión integral de riesgos, con un mayor énfasis en el Riesgo Operacional.

Los organismos reguladores a nivel internacional y nacional, incorporan en su marco de regulación y supervisión la gestión integral de riesgos. A nivel mundial el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha promovido la implantación de toda una infraestructura en las instituciones financieras para gestionar los riesgos, con base en herramientas y modelos avanzados para la cuantificación de las pérdidas operacionales y la asignación del capital según el riesgo asumido.

En este contexto integrar un adecuado sistema de gestión integral de riesgos, es un objetivo estratégico para la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito FEDECACES DE R.L.. FEDECACES tiene entre sus premisas: prevenir un riesgo sistémico, la adecuada aplicación de normas prudenciales por parte de las cooperativas afiliadas y prepararlas para la Supervisión. Dicha estrategia incluye ejes fundamentales como la definición e implementación de políticas, normas, manuales y herramientas tecnológicas para su prevención y control. El objetivo del sistema de gestión de riesgos es la protección de los intereses de los asociados y de la comunidad, generar confianza y fortalecer al sector como alternativa de desarrollo social; además de promover la resistencia patrimonial y financiera de las cooperativas para enfrentar situaciones de escenarios adversos.

FEDECACES ha impulsado la gestión de los principales riesgos financieros: créditos, liquidez, solvencia, adecuando los procedimientos, manuales y herramientas tecnológicas para su control. Actualmente los esfuerzos se orientan al desarrollo de un modelo para la gestión del Riesgo Operacional, en cumplimiento a la Normativa Prudencial emitida por la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador (SSF), específicamente la Norma NPB4-50 Normas para la Gestión del Riesgo Operacional.

Esta Guía contribuirá a las cooperativas afiliadas a FEDECACES en la definición de una metodología de implementación de dicha Norma, estableciendo el proceso a seguir para identificar los requerimientos de organización necesarios para establecer un proceso eficiente de gestión, además de proveer de una propuesta de Matriz de Riesgo Operacional, la cual permitirá identificar los factores de riesgo inherentes a los procesos claves y definir los planes de acción requeridos para gestionarlos.

## Capítulo I

### 1.1 Antecedentes y Definiciones

La gestión de riesgos operacionales no debe considerarse un tema nuevo, ya que tradicionalmente se ha enfocado a brindar soluciones individuales, con políticas y procedimientos ad hoc a áreas específicas de las entidades. Los puntos de control establecidos han sido analizados con un enfoque de auditoría, lo cual no ha permitido identificar de forma preventiva los posibles factores de riesgo, ha sido una función correctiva la que se ha desarrollado. Para hacer frente a los cambios del contexto en el cual desarrollan sus actividades las entidades, la globalización, el desarrollo tecnológico, nuevas modalidades de hacer negocios, entre otros, esta forma de control del riesgo operacional, no ha sido efectivo y eficiente, prueba de ello ha sido las recientes crisis financieras a nivel mundial.

Como respuesta, diferentes entidades supervisoras a nivel mundial han promovido estándares de regulación, los cuales en los últimos años se han centrado en la gestión integral de riesgos, alcanzando un mayor interés principalmente la temática relativa al Riesgo Operacional.

#### 1.1.1 Normativa Internacional

<sup>ii</sup>El Comité de Basilea

El Comité de Basilea es la denominación usual con la que se conoce al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS, sigla de *Base Comité en Ranking Supervisión*), la organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria, cuya función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros. Entre las normas de importancia que el Comité ha emitido, se encuentra:

- a) Acuerdo de Capital de Basilea (Basilea I) en 1988.
- b) Convergencia Internacional de medidas y normas de capital de Junio 2006.
- c) Buenas prácticas para la gestión y supervisión del Riesgo Operativo – febrero 2003
- d) Fortaleciendo el Gobierno Corporativo en Organizaciones Bancarias - Febrero 2006

De acuerdo a lo establecido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en su documento <sup>1</sup>**Buenas Prácticas para la Gestión y Supervisión del Riesgo Operativo** de febrero del 2003, establece en el apartado de Antecedentes, la evolución que ha tenido el tema del Riesgo Operativo:

“La desregulación y la globalización de los servicios financieros, junto con la creciente sofisticación de las tecnologías financieras, hacen más complejas las actividades de los bancos y, por ende, aumentan sus perfiles de riesgo (es decir, el nivel de riesgo de las actividades y/o categorías de riesgo de una empresa). Con la evolución de las prácticas bancarias, los bancos se ven expuestos a nuevos riesgos cada vez mayores, aparte de los riesgos de crédito, de tipos de interés y de mercado, como por ejemplo:

- El creciente uso de tecnologías cada vez más automatizadas puede hacer que, si éstas no se someten a los controles adecuados, los riesgos derivados de errores de procesamiento manual se materialicen ahora en fallos en el sistema, al depender en mayor medida de sistemas globalmente integrados;
- El crecimiento del comercio electrónico conlleva ciertos riesgos (por ejemplo, fraude interno y externo y problemas relacionados con la seguridad del sistema) que todavía no se comprenden completamente;
- Las adquisiciones, fusiones, escisiones y consolidaciones a gran escala ponen a prueba la viabilidad de los sistemas nuevos o los recién integrados;
- La creación de bancos que ofrecen servicios a gran escala hace necesario el mantenimiento continuo de controles internos de alto nivel y de sistemas de copias de seguridad;
- Los bancos pueden aplicar técnicas de cobertura del riesgo (por ejemplo, mediante colateral, derivados del crédito, acuerdos de compensación de saldos y titularización de activos) para optimizar su exposición a los riesgos de mercado y de crédito, pero estas coberturas pueden generar a su vez otros tipos de riesgo (ej. riesgo legal); y
- La creciente utilización de acuerdos de subcontratación y la mayor participación en los sistemas de compensación y liquidación pueden reducir ciertos riesgos, pero también pueden plantear otros muy significativos para los bancos.”

En el párrafo 5 del mencionado documento, se identifican los siguientes tipos de eventos relacionados con el riesgo operativo, como posibles fuentes de pérdidas sustanciales:

---

<sup>1</sup> Comité de Supervisión Bancaria de Basilea  
Buenas Prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo – Febrero 2003  
Banco de Pagos Internacionales



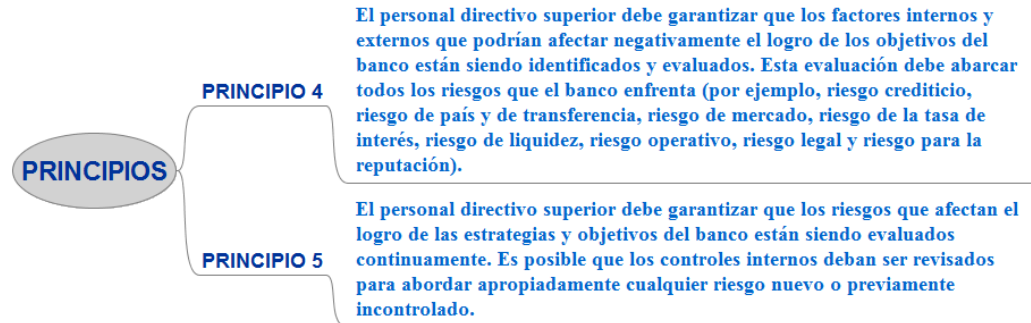
- Fraude interno: Errores intencionados en la información sobre posiciones, robos por parte de empleados, utilización de información confidencial en beneficio de la cuenta del empleado, etc.
- Fraude externo: atraco, falsificación, circulación de cheques en descubierto, daños por intrusión en los sistemas informáticos, etc.
- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo: solicitud de indemnizaciones por parte de los empleados, infracción de las normas laborales de seguridad e higiene, organización de actividades laborales, acusaciones de discriminación, responsabilidades generales, etc.
- Prácticas con los clientes, productos y negocios: abusos de confianza, abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas del banco, blanqueo de capitales, venta de productos no autorizados, etc.
- Daños a activos materiales: terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc.
- Alteraciones en la actividad y fallos en los sistemas: fallos del *hardware* o del *software*, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios públicos, etc.
- Ejecución, entrega y procesamiento: errores en la introducción de datos, fallos en la administración del colateral, documentación jurídica incompleta, concesión de acceso no autorizado a las cuentas de los clientes, prácticas inadecuadas de contrapartes distintas de clientes, litigios con distribuidores, etc.

De acuerdo al Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria y su documento denominado <sup>2</sup>**Marco para la Evaluación de los Sistemas de Control Interno**, se identifica y detalla en forma textual algunos principios aplicables a la Evaluación de Sistemas de Control Interno:

---

<sup>2</sup> Marco para la Evaluación de los Sistemas de Control Interno: “El Comité de Basilea está distribuyendo este documento a las autoridades de supervisión de todo el mundo con la certeza de que los principios presentados, ofrecerán un marco útil para la supervisión eficiente de los sistemas de control interno”. Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria. Basilea – Enero de 1998.

Figura 1.- Principios definidos en el Marco para Evaluación de los Sistemas de Control Interno.



El cumplimiento de estos dos principios garantiza que el personal directivo superior se compromete a la asegurarse que los riesgos son identificados, evaluados y gestionados continuamente, para el logro de los objetivos de las entidades.

### 1.1.2 Normativa Nacional

#### **NPB4-50 – Normas para la Gestión del Riesgo Operacional de las Entidades Financieras**

Objeto de la Norma.

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.

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.

## Factores de Riesgo

Las entidades deben gestionar los diferentes factores generadores de riesgo operacional, siendo éstos los siguientes:

- a) **Procesos:** Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las entidades deben contar con procesos documentados, definidos y actualizados permanentemente, que pueden ser agrupados en procesos estratégicos y operativos. Las entidades deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados a dichos procesos, con énfasis en las fallas o debilidades que presenten, dado que éstas pueden tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones.
- b) **Personas:** Las entidades deben establecer políticas, procesos y procedimientos que procuren una adecuada planificación y administración del capital humano, que incluyan el proceso de contratación, permanencia y desvinculación del personal. Asimismo, deben establecer mecanismos preventivos que permitan identificar y gestionar fallas, insuficiencias, negligencia, sabotaje, robo, inadecuada capacitación, apropiación indebida de información, entre otros, asociadas al personal, vinculado directa o indirectamente a la entidad; de tal modo que se minimice la posibilidad de pérdidas económicas.  
La vinculación directa es aquella que está basada en un contrato interno de trabajo, de acuerdo a la legislación laboral respectiva. La vinculación indirecta está referida a aquellas personas que tienen una relación jurídica con la entidad para la prestación de determinados servicios, diferente de aquella que se origina de un contrato interno de trabajo.
- c) **Tecnología de información:** Las entidades deben gestionar los riesgos asociados a la tecnología de información, entre otros, los relacionados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, los errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y la compatibilidad e integración de los mismos, así como la calidad de la información y una adecuada inversión en tecnología.
- d) **Acontecimientos externos:** Las entidades deben gestionar los riesgos asociados a acontecimientos externos ajenos al control de la entidad que pudiesen alterar el desarrollo normal de sus actividades, relacionados a fallas en los servicios críticos provistos por terceros, contingencias legales, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, entre otros factores.

### **Eventos de riesgo operacional.**

Los eventos de riesgo operacional son aquellas situaciones que afectan el normal desarrollo de las operaciones de la entidad, los cuales incluyen los incidentes ocurridos y eventos potenciales que pudieren generar pérdidas económicas y pueden o no afectar el estado de resultados, siendo estos los siguientes:

- a) Fraude interno;
- b) Fraude externo;
- c) Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo;
- d) Clientes, productos y prácticas de negocio;
- e) Daños en activos materiales;
- f) Interrupción del negocio y fallas en los sistemas, y
- g) Ejecución, entrega y gestión de procesos.

### **1.1.3 Gestión del Riesgo Operativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Afiliadas a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito FEDECACES.**

Reseña – FEDECACES.

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de R.L., entidad de segundo piso, fundada el 11 de junio de 1966, con 45 años, integra a 31 Cooperativas de Ahorro y Crédito, con presencia en los 14 Departamentos del país, atiende a diversos sectores de población salvadoreña, ya sea trabajadores asalariados privados o públicos, micro y pequeños empresarios, amas de casa, y profesionales, entre otros.

FEDECACES de R.L y las cooperativas de ahorro y crédito iniciaron como un programa de créditos; en los años 80 impulsaron la intermediación financiera movilizandando en mayor intensidad el ahorro de sus miembros y a partir de los años 90 trabajan en la integración y desarrollo del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES (SCFF) y la concepción de entidades intermediarias financieras, desempeñándose en un contexto de alta competitividad y de rigurosidad en las normas y en el control de la actividad financiera. En los años 2000 se ha consolidado el Sistema Cooperativo Financiero en un contexto de supervisión y regulación.

Una representación gráfica de esta evolución, se presenta en la siguiente figura:

Figura 2. Evolución del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.



FEDECACES y las Cooperativas, se rigen bajo la Ley de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, y es fiscalizada por el <sup>iii</sup>INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo).

### Misión

Contribuir al posicionamiento, sostenibilidad, cobertura nacional y liderazgo institucional del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES, a través de:

Tabla 1.- Funciones y Actores del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES

Gestión de la liquidez e intermediación	Caja Central y servicios financieros
Protección	Seguros Futuro y supervisión
Innovación	FAPD, TI, remesas, Medios de Pago y Mercadeo Corporativo
Supervisión – control	Supervisión y A&SC
Educación y organización	GC, Mercadeo Corporativo y FAPD

En este contexto, las cooperativas afiliadas a FEDECACES han experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, en diferentes áreas: vía expansión geográfica con apertura de sucursales y ventanillas, con un nivel de 95 puntos de servicio a nivel nacional, esto ha contribuido al crecimiento en las variables financieras principales: créditos, ahorros, remesas familiares. Otro factor importante es la diversificación en los servicios ofrecidos, del tradicional ahorro y crédito, actualmente se ofrece además: pago de remesas familiares, seguros, banca centralizada, pago de servicios y subsidios, entre otros.

Los efectos de la crisis financiera iniciada en el 2006 a raíz de la “burbuja inmobiliaria”, de la cual se comenzaron a apreciar los efectos en el 2007 con la llamada crisis de las hipotecas “subprime”<sup>iv</sup>, y que generaron un efecto “cascada” en las entidades financieras a nivel mundial, no tuvieron un impacto negativo en el Sector Cooperativo afiliado a FEDECACES. Prueba de ello es la tendencia de crecimiento apreciada en las siguientes figuras:

Figura 3.- Evolución de Activos, Pasivo y Patrimonio del <sup>v</sup>SCFF



Figura 4.- Pasivos de Fondeo

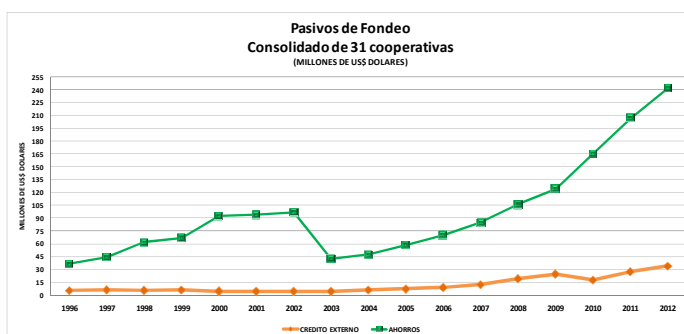
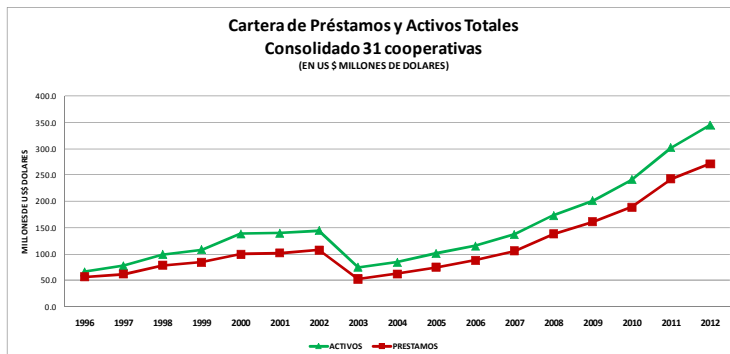


Figura 5.- Crecimiento en Activos y Préstamos Otorgados



En la figura 3- se aprecia el crecimiento experimentado en las principales variables financiera del SCFF: Activos, Pasivo, Patrimonio. En la figura 4, observamos que la fuente de fondeo principal como son los ahorros presenta una tendencia de crecimiento, garantizando la liquidez en las cooperativas. Resultado de este crecimiento de la fuente de fondeo principal, es el incremento en la colocación de créditos, observada en la figura 5.

Ante este crecimiento presentado por el sector cooperativo, FEDECACES ha impulsado la implementación de un marco normativo de acuerdo a las características propias de las cooperativas afiliadas, mediante un proceso de autorregulación financiera y cumplimiento de la normativa prudencial emitida por la Superintendencia del Sistema Financiero, esto ha permitido definir políticas, manuales, reglamentos y prácticas de control interno en las cooperativas. Ante los cambios a nivel mundial en los escenarios financieros, que inciden en nuestro país, estas acciones y prácticas si bien son importantes y han funcionado, actualmente no se consideran suficientes para hacer frente a los riesgos operacionales, los factores también se han diversificado y las cooperativas deben implementar un sistema de gestión integral de riesgos, redefiniendo sus procesos, con el apoyo de guías de implementación y desarrollo de herramientas tecnológicas.

### 1.1.4 Situación Nacional.

#### Contexto Normativo

La Asamblea Legislativa aprobó, mediante Decreto Legislativo No.592 de fecha 14 de enero 2011, la nueva Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero, marco legal que regirá a la Superintendencia del Sistema Financiero como ente supervisor único, que integra las atribuciones de las Superintendencias del Sistema Financiero, Pensiones y Valores.

Figura 6.- Composición del Sistema de Regulación Financiera.



“El objetivo de esta Superintendencia es preservar la estabilidad del sistema financiero, y velar por la eficiencia y transparencia del mismo; todo en concordancia con las mejores prácticas internacionales”.

Este nuevo ente tiene la responsabilidad de supervisar la actividad individual y consolidada de las instituciones integrantes del sistema: bancos, bancos cooperativos, seguros, sociedades de ahorro y crédito, valores, pensiones, conglomerados financieros, Buros de Créditos, las Bolsas de Productos, el Régimen de Riesgos Profesionales del ISSS, entre otros, bajo un nuevo marco normativo.



Figura 7.- Competencias de la Superintendencia del Sistema Financiero:



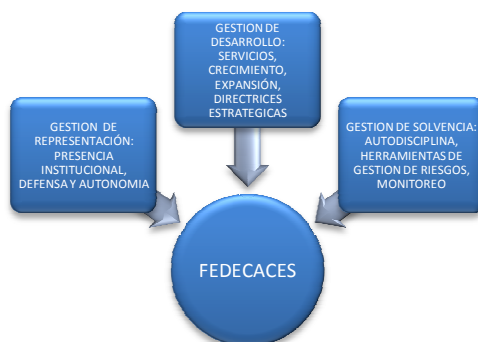
La Superintendencia del Sistema Financiero está conformada por un Consejo Directivo, por el Superintendente, nombrado por el Presidente de la República, por un periodo de cinco años, los 4 Superintendentes Adjuntos, nombrados por el Presidente de la República de ternas propuestas por el Consejo de Ministros para un período de 5 años, y por los funcionarios y empleados que la Superintendencia requiera.

## 1.2 Situación Actual.

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, FEDECACES DE R.L. ha desempeñado diferentes actividades y funciones, adecuándose al contexto económico y social de su entorno.

Las principales funciones desarrolladas en el desarrollo de estas etapas, se enmarcan en la representación gremial y la autorregulación, las cuales comprenden la gestión de la Representación, Gestión de Desarrollo y Gestión de la Solvencia del SCFF, tal como se detalla en el siguiente grafico:

Figura 8.- Gestión desarrollada por FEDECACES DE R.L.



El crecimiento y desarrollo experimentado, requiere de mejores controles, procedimientos, manuales y políticas. Además, producto de las recientes crisis financieras experimentadas a nivel internacional, los organismos reguladores nacionales han enfocado su interés a la gestión integral de los riesgos, realizando una reestructuración interna y emitiendo normativa específica para la gestión integral de los riesgos.

La Federación en cumplimiento a la Gestión de Solvencia, promueve la autodisciplina financiera en sus cooperativas afiliadas, siendo un eje importante la adecuación al cumplimiento de las Normas emitidas por la Superintendencia del Sistema Financiero. Dicho proceso requerirá esfuerzos coordinados de los integrantes del Sistema Cooperativo Financiero Fedecaces – SCFF, con una creciente demanda de recursos financieros, personas, sistemas de información, Tecnología, capacitaciones, entre otros.

Los ejes estratégicos definidos son los siguientes:

Figura 9 .- Ejes Estratégicos:



## Capítulo II

### 2.1 Metodología de Implementación.

El proceso de implementación de la Norma para la gestión del riesgo operacional, requiere de una metodología clara y sistemática, que oriente a toda la organización paso a paso, para lo cual se ha establecido las siguientes etapas o fases:

- Etapa 1. Planificación
- Etapa 2. Ejecución
- Etapa 3. Monitoreo

Estas etapas se desarrollan detalladamente a continuación:

#### **Etapa 1. Planificación**

En esta etapa se definirán los requerimientos considerados necesarios para que la cooperativa lleve a cabo el proceso de adecuación a la norma, los cuales comprende:

- a) Compromiso de la Alta Dirección
- b) Conformación de Comités de Apoyo (Comité de Riesgos)
- c) Realización de diagnóstico interno – análisis de brechas, para evaluar el grado de adecuación de la cooperativa con respecto a lo requerido en la Normativa.

#### a) Compromiso de la Alta Dirección

De acuerdo a la Norma NPB4-50 Riesgo Operacional, en su artículo 6- define:

“La Junta Directiva es el órgano directamente responsable de la gestión del riesgo operacional, por lo que debe:

- i) Aprobar las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad del negocio de la entidad para la gestión del riesgo operacional, y asegurarse que la Alta Gerencia los implemente efectivamente;
- ii) Asignar y aprobar los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento la gestión del riesgo operacional en forma efectiva y eficiente, y
- iii) Asegurarse de que Auditoría Interna verifique la existencia y el cumplimiento del esquema de gestión del riesgo operacional. “

b) Conformación del Comité de Riesgo

El artículo 7 de la Norma NPB4-50 define la función a desarrollar por el Comité de Riesgos:

“El Comité de Riesgos es el encargado de velar por una sana gestión del riesgo operacional de la entidad, por lo que debe”:

- i. Evaluar, revisar y proponer para aprobación de la Junta Directiva las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad del negocio de gestión del riesgo operacional;
- ii. Supervisar que la gestión del riesgo operacional sea efectiva y que los eventos de riesgos sean consistentemente identificados, evaluados, mitigados y monitoreados;
- iii. Proponer los mecanismos para la implementación de las acciones correctivas requeridas en caso de que existan desviaciones con respecto al nivel de tolerancia al riesgo operacional;
- iv. Aprobar las metodologías de gestión del riesgo operacional; y
- v. Apoyar la labor de la Unidad de Gestión de Riesgos en la implementación de la gestión de riesgo operacional.

c) Diagnóstico Interno Inicial.

La realización de un diagnóstico interno es importante para identificar el nivel de cumplimiento o adecuación a la Normativa por parte de la cooperativa, para ello se realizará una comparación de los requerimientos de la Norma con relación a los procesos, controles, políticas, manuales, estructura organizacional, establecidos en la cooperativa.

De acuerdo a la Norma NPB4-50 los factores a evaluar son los siguientes:

Tabla 2.- Factores a Evaluar para Diagnóstico Inicial

Actividades	Campo de Aplicación	Grado de Cumplimiento o Adecuación		
		Alto	Medio	Bajo
Gestión de los factores generadores de riesgo operacional	Procesos Personas Tecnología de Información Acontecimientos Externos			
Detección de eventos de riesgo operacional	Fraude Interno Fraude Externo Relaciones laborales y seguridad del puesto de trabajo Clientes, productos y prácticas de negocio Daños en activos materiales Interrupción del negocio y fallas en los sistemas Ejecución, entrega y gestión de procesos			
Revisión de la Estructura Organizacional	Junta Directiva Comité de Riesgos Alta Gerencia Unidad de Riesgos Auditoría Interna			
Verificación de cumplimiento de las Etapas de la gestión del Riesgo Operacional	Identificación Medición Control y Mitigación Monitoreo y Comunicación			
Verificar existencia de Política de Gestión del Riesgo Operacional	Cultura de prevención y control del Riesgo Operacional Categorías de eventos de pérdidas Funciones y responsabilidades en la gestión del riesgo operacional			
Definición de Manual de Gestión del Riesgo Operacional	Políticas de gestión del riesgo operacional Funciones y responsabilidades de las áreas Metodología Procesos asociados Informes al Consejo de Administración y Alta Gerencia			

Actividades	Campo de Aplicación	Grado de Cumplimiento o Adecuación		
		Alto	Medio	Bajo
Verificación de políticas y procedimientos de prestación de servicios de terceros	Servicios críticos brindados por terceros Convenios con los proveedores de servicios críticos Control centralizado de proveedores de servicios críticos			
Gestión del Riesgo Legal	Políticas y controles específicos Contratos, actos jurídicos Conservación de la información y documentación			
Verificación del Plan de Continuidad del Negocio y seguridad de la información				
Metodología para la gestión del riesgo operacional	Documentación Implementación Consistencia en la aplicación Asignación de recursos			
Requerimiento de Información	Base de datos centralizada Informe Anual Remisión de Base de Datos Remisión de Manual de Riesgo Operacional			

Los parámetros de evaluación son los siguientes:

1. Grado de adecuación “ALTO”: La cooperativa ha adoptado a en su totalidad lo establecido en la normativa.
2. Grado de adecuación “MEDIO”: La institución ha adoptado la mayor parte de las disposiciones de la normativa.
3. Grado de adecuación “BAJO”: La institución no ha adoptado las disposiciones específicas de la normativa.

Los resultados obtenidos en el Diagnóstico Interno Inicial, servirán de parámetro para definir el proceso de Ejecución de las actividades necesarias, para garantizar el cumplimiento de la Norma.

### **2.1.1 Planificación Operativa**

Los resultados del Diagnóstico Interno realizado por la cooperativa, le permitirán establecer los planes de corto o mediano plazo necesarios para ordenar las acciones a desarrollar, con la finalidad de superar los incumplimientos detectados. La planificación operativa, a partir de una situación actual contribuye a orientar los esfuerzos y recursos de la cooperativa en las acciones específicas y ordenadas.

La planificación operativa debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Establecer las actividades y/o medidas que permitirá a la cooperativa superar las deficiencias o incumplimientos identificados;
- b. Determinar las funciones y los responsables específicos de llevar a cabo estas actividades y/o procesos;
- c. Definir el cronograma de ejecución del plan de trabajo definido;
- d. Potenciar las oportunidades detectadas, fortaleciendo las áreas que requieran mayor apoyo; entre otros.

### **2.1.2 Estructura Organizacional**

Los planes de adecuación a la normativa, requieren además de una adecuada planificación operativa, de recursos financieros y fundamentalmente de personas que desde sus diferentes roles dentro de la cooperativa, ejecuten sus funciones de acuerdo a las exigencias planteadas.

Por ello la Norma NPB4-50, establece en su Capítulo III- Gestión del Riesgo Operacional, artículo 5.- Sistema de Organización, lo siguiente:

“Las entidades deben establecer una estructura organizacional o funcional adecuada a su modelo de negocios y apropiadamente segregada, que delimite claramente funciones y responsabilidades, así como los niveles de dependencia e interrelación que les corresponden a cada una de las áreas involucradas en la realización de actividades relativas al riesgo operacional.”

Por lo que la cooperativa, debe revisar su actual estructura organizacional y compararla con las áreas, unidades o puestos funcionales exigidos por la Norma a efecto de realizar las acciones necesarias para la creación, modificación o ampliación de la misma.

Como una orientación al cumplimiento de los requerimientos de la Norma en este aspecto, se sugiere el siguiente Modelo:

Figura 10.- Modelo de Estructura Organizativa.

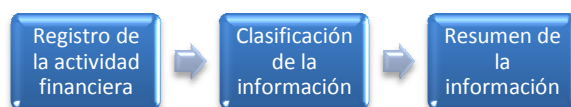


Fuente: Elaboración propia, a partir de requerimiento de Norma.

### 2.1.3 Sistema de Información Contable y de Comunicación

El proceso de generación de información contable comprende:

Figura 11.- Proceso de la información contable.



La información generada debe ser oportunamente trasladada a las instancias pertinentes e interesadas, a efecto de la efectiva toma de decisiones, con base en el análisis e interpretación de la misma.



En el marco de cumplimiento de la Norma, este es un factor importante para el cumplimiento del Capítulo V.- Requerimiento de Información. Artículo 18.- Base de Datos:

“Las entidades deben conformar una base de datos centralizada que permita registrar, ordenar, clasificar y disponer de información sobre los eventos de riesgo operacional. Éstos deben ser clasificados por factores, determinando la frecuencia del evento y el efecto producido...”

Y de informes:

Artículo 19.- Informe Anual:

“La base de datos deberá ser remitida a la Superintendencia del Sistema Financiero, de forma anual y a más tardar el treinta y uno de enero de cada año, los eventos contenidos en las “Bases de datos” a que hacen mención las presentes Normas, iniciando con la base de datos del año dos mil trece, remitiéndolo por medios electrónicos o de la forma que la Superintendencia lo determine.”

#### 2.1.4 Capacitación.

Las nuevas exigencias planteadas en la Norma, como la creación de unidades especializadas para la gestión integral de los riesgos y los requerimientos de información, demandan para su cumplimiento de personal capacitado en áreas de especialización. La cooperativa debe establecer mecanismos de detección de necesidades de capacitación, a efecto de elaborar un plan de capacitación “ad hoc”, que contribuya al logro de los objetivos de la cooperativa.

El siguiente es una propuesta de formato para la detección de necesidades de capacitación.

Tabla N° 3.- Detección de Necesidades de Capacitación

Un ejemplo de formato para detección de necesidades del personal:

Unidad	Área /Especialización	Tema	Requisito para el Puesto	
			Fundamental	Opcional
Contabilidad	- NIC		X	
	- NIFACES		X	
	- Impuestos		X	
	- Otros			
Auditoría Interna	- Normativa		X	
	SSF		X	

Fuente: elaboración propia.

## Capítulo III

### 3. Ejecución - Diseño de Herramientas de Gestión del Riesgo Operativo.

En cumplimiento al Capítulo III Gestión del Riesgo Operacional, las cooperativas deben establecer un proceso continuo y documentado para ejecutar las etapas definidas para la Gestión del Riesgo Operativo. Para ello debe dar cumplimiento a las siguientes etapas definidas:

Figura 12.- Etapas para la Gestión de Riesgos.



Fuente: Elaboración propia con base a la Norma.

La normativa establece la siguiente descripción de las etapas indicadas en la figura 12:

- a) **Identificación:** Las entidades deben establecer un proceso de identificación de todos sus eventos de riesgos operacionales agrupándolos de acuerdo a lo establecido en el Anexo No. 1, de tal forma que les permita establecer su mapa de riesgo operacional. Asimismo, en el caso de los bancos, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito, es conveniente que la identificación de los eventos pueda agruparse, adicionalmente, de acuerdo a las líneas de negocio que la entidad mantiene, tal como se amplía en el Anexo No. 2.
- b) **Medición:** Las entidades deben estimar o cuantificar el riesgo operacional considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto económico en los resultados de la entidad. Esta cuantificación es esencial para la entidad porque en función a ellas se establecen las medidas de control y mitigación que buscan minimizar pérdidas por este riesgo. Las metodologías y herramientas para estimar o cuantificar el riesgo operacional deben estar de conformidad con el tamaño, naturaleza de los niveles de riesgos asumidos por la entidad y volumen de sus operaciones.

- c) **Control y mitigación:** Se refiere a las acciones o mecanismos de cobertura y control implementados por la entidad con la finalidad de prevenir o reducir los efectos negativos en caso de materializarse los eventos adversos de riesgo operacional. Debe establecerse un plan de acción para implementar medidas que busquen mitigar los eventos de riesgo identificados. Este plan debe detallar las acciones a implementar, el plazo estimado de ejecución y los responsables directos de dicha ejecución.
- d) **Monitoreo y comunicación:** Las entidades deben dar seguimiento sistemático y oportuno a los eventos de riesgo operacional, así como a los resultados de las acciones adoptadas.

El seguimiento deberá asegurar una revisión periódica y la generación de información suficiente para apoyar los procesos de toma de decisiones.

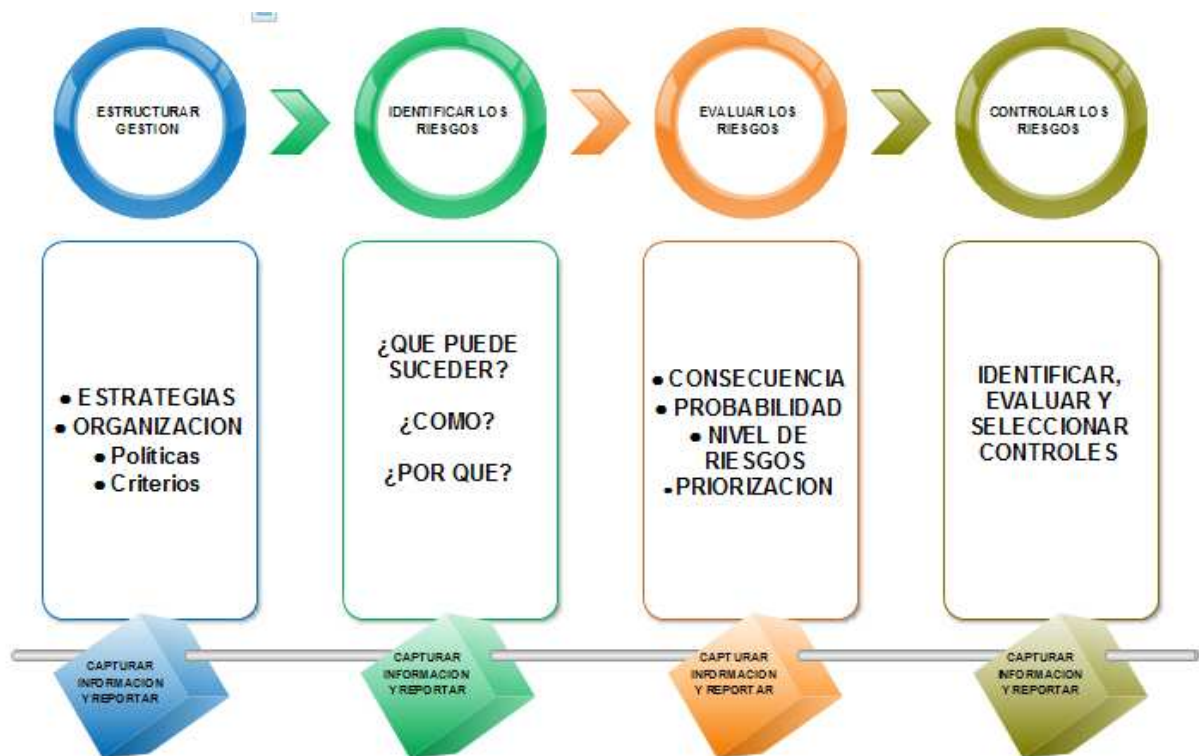
Las entidades deben realizar un monitoreo permanente de su mapa de riesgos y exposición a pérdidas por riesgo operacional, debiendo cumplir como mínimo con los siguientes aspectos:

- i. Desarrollar procesos de seguimiento efectivo y permanente que permitan la rápida detección y corrección de las deficiencias;
- ii. Establecer indicadores que evidencien potenciales riesgos operacionales;
- iii. Asegurar que los controles internos establecidos se encuentren funcionando en forma efectiva y eficiente; y
- iv. Asegurar que los riesgos residuales se encuentren bajo el nivel de tolerancia establecido por cada entidad.

La Gestión de Riesgos, es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

El proceso de Gestión de Riesgos a implementar en las cooperativas afiliadas a FEDECACES, se ilustra en el siguiente esquema:

Figura 13.- Proceso de Gestión de Riesgos.



### 3.1 Gestión del Riesgo Operativo en el Marco de la Gestión Integral de Riesgos.

Considerando:

- El desarrollo y crecimiento experimentado por las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FEDECACES, en los últimos 5 años con niveles de crecimiento de activos y cartera de créditos de 18%, ahorros del 22% (en forma anualizada).
- Los factores de riesgo operacional que comprenden: Procesos, Personas, Tecnología de Información y Acontecimientos Externos.
- La exigencia Normativa de la Superintendencia
- La disciplinas financieras de autorregulación impulsadas por FEDECACES DE R.L. de aplicación en las cooperativas afiliadas.

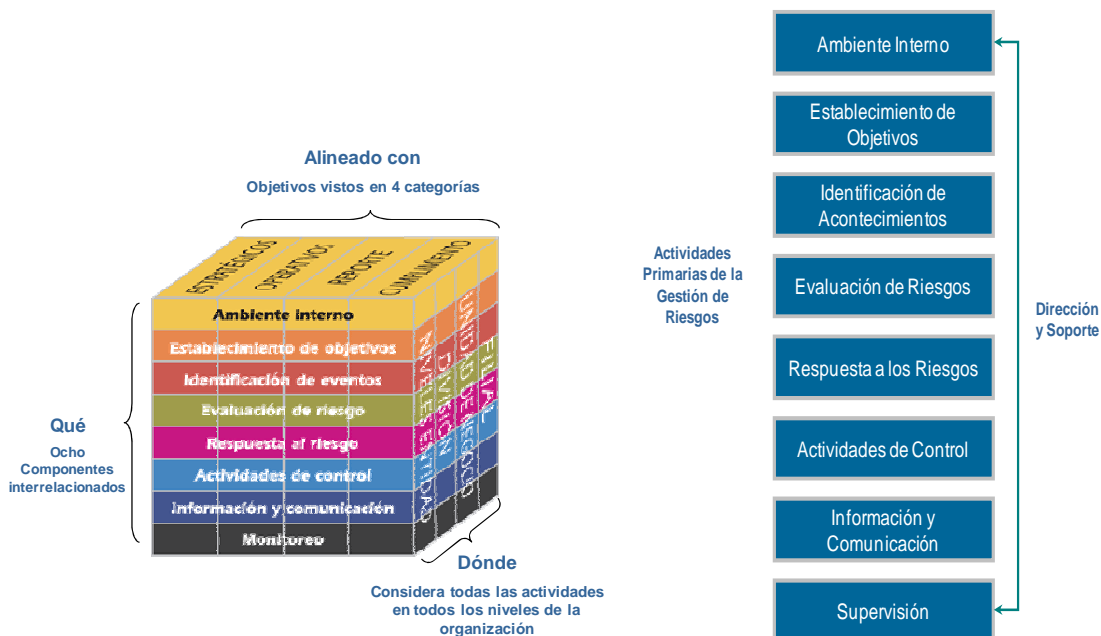
Es de vital importancia la implantación de sistemas de gestión integral de los Riesgos, por ello se propone la Metodología y Herramientas de Gestión de Riesgo con base a <sup>vi</sup>COSO. El enfoque en esta guía se realizará para el tratamiento del Riesgo Operacional, no obstante la metodología que será descrita es de aplicación para la Gestión Integral de la totalidad de riesgos inherentes a las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito.

### Antecedentes de la Metodología:

- COSO es la abreviatura del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
- En 1992, publicó un informe denominado *Internal Control – Integrated Framework* (IC-IF), conocido también como COSO I.
- En septiembre de 2004, se publica el informe denominado *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.
- *Enterprise Risk Management - Integrated Framework (ERM)* incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza a *Internal Control - Integrated Framework*.

ERM se convierte en una metodología y herramienta más robusta para la administración, tanto para satisfacer las necesidades de un adecuado sistema de Control Interno o para entrar en un proceso más pleno de administración de riesgos. La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de la cooperativa, gerencia y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la organización y diseñado para **identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización**, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Figura 14.- Componentes del ERM



Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado /Técnicas de Aplicación.

Figura 15.- Propósitos del ERM



### Eficacia del ERM

- ✓ Evaluar si los 8 componentes están presentes y funcionan de forma eficaz.
- ✓ No debe existir ninguna debilidad material.
- ✓ Los Riesgos deben estar dentro del nivel de Riesgo Aceptado.

- **Actualización COSO III <sup>vii</sup>- año 2013 –Proyecto Actual comprende tres productos:**

1. Un marco integrado de Control Interno actualizado;
2. Documento complementario: Control Interno sobre los Informes Financieros Externos;
3. Herramientas de Evaluación para utilizar en la Evaluación de la eficacia general del control interno.

La versión de 1992 de forma implícita definió los principios del control interno, la versión del 2013 de forma explícita desarrolla 17 principios, asociados con los 5 componentes del control interno.

### COMPONENTE 1. ENTORNO DE CONTROL

Principios:

- La organización debe demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos.
- El Consejo de Administración demostrará independencia en la gestión y ejercerá la supervisión en el desarrollo y ejecución del control interno.
- La Alta Dirección establece, con la supervisión del Consejo de Administración, la estructura, líneas de reporte, autoridad y responsabilidad en la consecución de objetivos.
- En alineación con los objetivos, la Organización debe demostrar compromiso para atraer, desarrollar y retener personas competentes.
- En la consecución de objetivos, la Organización tiene personas responsables para atender sus responsabilidades de control interno.

## COMPONENTE 2. EVALUACION DE RIESGOS

### Principios:

- La organización debe especificar los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- La organización identifica y evalúa riesgos.
- La organización gestiona el riesgo de fraude.
- La organización identifica y evalúa cambios importantes que podrían impactar al sistema de control interno.

## COMPONENTE 3. ACTIVIDADES DE CONTROL

### Principios:

- La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos.
- La organización selecciona y desarrolla Controles Generales sobre Tecnología.
- La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

## COMPONENTE 4. INFORMACION Y COMUNICACIÓN.

### Principios:

- La organización genera información relevante, para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.
- La organización comunica internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades para el control interno, necesaria para respaldar el funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.
- La organización se comunica externamente en relación con las materias que afectan al funcionamiento de los otros componentes de Control Interno.

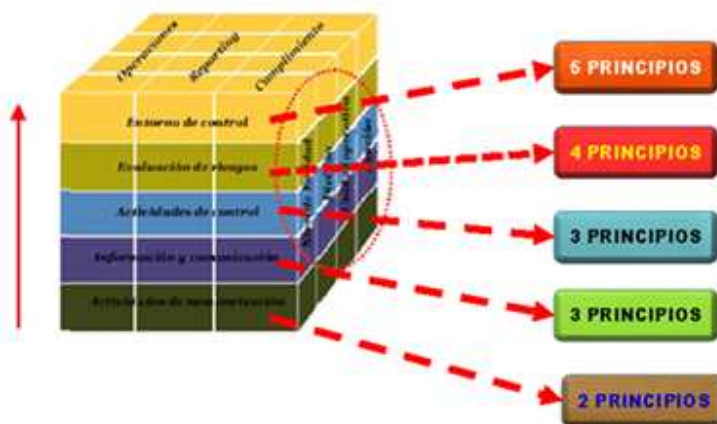
## COMPONENTE 5. ACTIVIDADES DE MONITORIZACION.

### Principios:

- La organización debe llevar a cabo evaluaciones continuas e individuales, con el fin de comprobar si los componentes del control interno están presentes y están funcionando.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno.

Modificaciones más significativas:

- Aplica un enfoque basado en principios;
- Aclara la necesidad de establecer objetivos del negocio como condición previa a los objetivos de Control Interno;
- Refleja la relevancia incrementada de la Tecnología
- Fortalece los conceptos de Gobierno Corporativo;
- Amplia el objetivo de “reporting” financiero;
- Fortalece la consideración de las expectativas contra el fraude.



Fuente: Jesús Aisa Díez – Consultor – Auditores Internos de España.

Se incluyen los conceptos de “velocidad” y “persistencia” de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos.

Velocidad de ocurrencia: la velocidad de riesgo se refiere a la rapidez con la que impacta un riesgo en la organización una vez se ha materializado, es decir hace referencia al ritmo con el que se espera que la entidad experimente el impacto.

Persistencia: de un riesgo hace referencia a la duración del impacto después de que el riesgo se haya materializado.



Conceptos a Manejar:

- **Objetivos Estratégicos.**
  - Establece objetivos de alto nivel partiendo de la determinación de la razón de ser la entidad: su Visión y Misión.
- **Objetivos Relacionados:**
  - Es la integración de los diferentes objetivos dentro de la empresa que apoyan la estrategia.
- **Objetivos Seleccionados:**
  - La dirección no solo elige los objetivos y determina como apoyan la misión sino que también asegura que estén alineados con riesgo aceptado.
- **Riesgo Aceptado.**
  - Es el grado de aceptación ante las variaciones en el valor de las inversiones en consonancia con las pérdidas que se puedan tener.
- **Tolerancia al Riesgo.**
  - Son los niveles aceptados de desviación en la consecución de los objetivos. Toman en cuenta importancia relativa y materialidad.
- **Identificación de Eventos.**
  - La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa de implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.
- Evento es un incidente o situación derivado de factores internos o externos que afecta la estrategia o el logro de los objetivos.

Los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los que tienen un impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente. Los eventos con impacto positivo pueden compensar los impactos negativos o representar oportunidades, que derivan de la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que afecte positivamente al logro de los objetivos, ayudando a la creación de valor o a su conservación.

Algunas técnicas para identificación de eventos son:

- ✓ Inventario de eventos
- ✓ Talleres de Trabajo

- ✓ Entrevistas
- ✓ Cuestionarios o Encuestas
- ✓ **Análisis de Flujos de Procesos**

### **Evaluación de Riesgos:**

La evaluación de riesgos permite a la cooperativa considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos.

Al evaluar el Riesgo hay que tomar en cuenta los siguientes conceptos básicos:

Tabla 4.- Riesgos.

<b>Riesgo</b>	<b>Definición</b>
Riesgo Inherente	Riesgo que enfrenta la cooperativa en ausencia de acciones de la Dirección (Consejo de Administración) para modificar su probabilidad de impacto.
Riesgo Aceptado	Riesgo cuyas características han sido conocidas, analizadas, estudiadas y aceptadas.
Riesgo Residual	El que permanece luego de haber implantado de forma eficaz Las respuestas para mitigar el riesgo inherente.
Tolerancia al Riesgo	Son los niveles aceptados de desviación en el logro de los objetivos.

### **Probabilidad.**

La posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.

Se mide a través de las categorías:

**ALTA**: es muy factible que el hecho se presente,

**MEDIA**: factible que el hecho se presente,

**BAJA**: es muy poco factible que el hecho se presente

### **Impacto.**

Termino utilizado para describir cualquier consecuencia negativa, financiera o de otro tipo. Consecuencias que puede ocasionar a la entidad la materialización del riesgo en caso de sucederse.

Se mide a través de las categorías:

**ALTO**: Compromete gravemente la consecución del objetivo.

**MEDIO**: Tiene una incidencia relativa en la consecución del objetivo.

**BAJA**: Tiene una incidencia reducida en la consecución del objetivo.

Tabla 5.- Respuesta a los Riesgos:

Respuesta	Definición
Evitar	No se identifican opciones de respuesta, para llevar el nivel de riesgo a niveles aceptables.
Reducir	Llevar el riesgo residual a niveles aceptables.
Compartir	Distribución de Riesgo, medidas que generen un impacto menor.
Aceptar	El riesgo está dentro de los límites de tolerancia.

Figura 17.- Resumen – Componentes y elementos de Control Interno



Consideraciones para la Aplicación de la Metodología:

- Considerando que la norma para la Gestión del Riesgo Operacional, establece que las entidades supervisadas deben definir una metodología que le permita identificar todos los eventos de riesgo operacional, como base para establecer su Mapa de Riesgos Operacionales.
- COSO III – 2013, clarifica los requerimientos para un control interno efectivo, el cual proporciona una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos y requiere:
  - a) Que cada componente y cada principio esté presente y funcionando;
  - b) Los cinco componentes estén operando juntos de una manera integrada.

**Entorno de Control:** a efecto de dar cumplimiento a estas disposiciones, la Unidad de Riesgos establecida en la Cooperativa, será la responsable de diseñar, apoyar y asistir a las demás unidades de la institución en la implementación de la Metodología para la Gestión del Riesgo Operacional.

Se debe definir el “Equipo Responsable”, el cual deberá estar integrado por los integrantes de la Unidad de Riesgos y los responsables de los procesos.

### **Evaluación de Riesgos.**

La metodología a desarrollar se define como: **Identificación de Riesgos a través del Análisis de Flujos de Procesos.**

Algunas condiciones previas para diseñar el Mapa de Riesgos, son las siguientes:

- a. Debe elaborarse en el contexto de procesos y procedimientos bien definidos de administración de riesgos.
- b. Examinar los riesgos en función a su relación con los objetivos estratégicos de la cooperativa.
- c. Producto del análisis de riesgos se elabore el Plan de Acción de la cooperativa sobre cómo enfrentar los riesgos, asignando las prioridades y recursos.
- d. Que el mapa de riesgos este alineado con el “apetito por el riesgo” de la cooperativa.

La implementación de la metodología para definir su Mapa de Riesgos, comprenderá los siguientes pasos:

### **Paso 1.- Identificar el Flujo de Procesos.**

Entendiendo el Proceso, como una una red de actividades vinculadas ordenadamente, las cuales se llevan a cabo repetidamente y que utilizan recursos e información para transformar insumos en productos y/o servicios.

La identificación de los procesos comprende:

- a. Definir una lista de los procedimientos, actividades y tareas que realiza la cooperativa, tomando en consideración:
  - Los procesos definidos deben permitir identificar los tipos de eventos del anexo N°1 de la norma y estar identificados de acuerdo las líneas de negocios definidas en anexo N° 2.
  - El nombre asignado al proceso debe ser representativo o acorde a lo que conceptualmente representa;
  - La totalidad de las actividades que desarrolla la cooperativa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados;
  - Es conveniente que el equipo de trabajo a cargo identifique en el mismo proceso los ciclos de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (Ciclo de mejora continua).
- b. Priorizar los Riesgos.

Una vez establecido la lista de los procesos de la entidad por el Equipo Responsable”, se deberá identificar los *procesos críticos*.

Para la determinación de los procesos críticos, el equipo de trabajo debe calcular el impacto del proceso, en el cumplimiento de los objetivos.

### **Paso 2. Identificación del Riesgo**

El conocimiento de los procesos definidos, permitirá realizar seguimiento al proceso, identificando los posibles eventos de riesgo que de concretizarse impedirían el logro de los objetivos propuestos.

El siguiente paso, es elaborar la Matriz de Riesgos.

### **Paso 3.- Matriz de Riesgos.**

Es una herramienta para evaluación de riesgos, que permite presentar de manera gráfica el impacto (severidad o pérdida) y la probabilidad (probabilidad de ocurrencia) de factores de riesgo. Permite a los administradores de las CACs. elegir que riesgos merecen ser tratados a fin de establecer prioridades para su tratamiento y control.

Características:

- La Matriz de Riesgos o también llamada Matriz de la Probabilidad del Impacto MPI,
- Permite la Medición y Priorización de Riesgos,
- Consiste en graficar ambos criterios en un plano cartesiano,
- El eje de las Y identifica la Probabilidad de Ocurrencia del factor de riesgo, y el Eje de las X identifica el Impacto que este factor tiene sobre los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Por lo tanto la Matriz se basa en la determinación de los Factores de Riesgo por Valoración de escalas que se visualizan en planos cartesianos o cuadrantes.

Las escalas se pueden definir a libre criterio entre los más usadas se encuentran escalas de 5 niveles y escalas de 10 niveles. La valoración de los riesgos se efectuará con base en la información obtenida en el registro de riesgos, elaborado en la etapa de identificación, con el fin de determinar las acciones que se van a implementar.

Esta valuación se efectuará desde dos perspectivas: CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS.

#### **Análisis Cualitativo:**

Tabla 6.- Escala de Medida cualitativa de la Probabilidad

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
<b>Alta</b>	Muy frecuente que se materialice o concrete el evento de riesgo
<b>Media</b>	Es frecuente la materialización del evento de riesgo.
<b>Baja</b>	Poco frecuente la materialización del evento de riesgo.

Tabla 7.- Escala de Medida cualitativa del Impacto

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
<b>Alto</b>	Si el hecho llegara presentarse, tendrá alto impacto en la cooperativa
<b>Medio</b>	Si el hecho llegara presentarse, tendrá impacto medio en la cooperativa
<b>Bajo</b>	Si el hecho llegara presentarse, tendrá impacto bajo en la cooperativa

Figura 18.- Matriz de Probabilidad e Impacto:

			IMPACTO		
			1	2	3
			BAJO	MEDIO	ALTO
PROBABILIDAD	ALTA	3	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	RIESGO ALTO
	MEDIA	2	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
	BAJA	1	RIESGO BAJO	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO

El nivel de riesgo detectado, orienta a la administración de la entidad sobre las medidas o respuesta a los riesgos, lo cual debe ser definido en el Plan de Seguimiento respectivo.

Factores Claves para que sea funcional:

- ✓ Políticas y Procedimientos
- ✓ Metodología definida
- ✓ Sistemas Informáticos
- ✓ Estructura adecuada
- ✓ Personal Calificado
- ✓ Cultura de la Gestión de Riesgos

**Caso Práctico:**

La metodología planteada, se desarrollará con el ejemplo de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito XYZ, de Responsabilidad Limitada, para uno de sus procesos claves, permitiendo identificar los cinco componentes del Marco Integrado de Control Interno actualizado.

Tabla 8. – Proceso Clave

Nombre de la entidad:

Nombre del Proceso:	Créditos
Fecha:	04 de enero de 20XX
Objetivo:	Establecer metodología utilizada para la verificación, análisis, aprobación y desembolso.
Alcance:	Inicia con la recepción de la solicitud y finaliza con la entrega de documentación a resguardo de archivo.
Dueño del Proceso:	Jefe de Crédito

N°	Subproceso	Actividades	Política, Manual, Herramienta Administrativa Asociada	Responsables
1	Recepción y verificación de la información completa	Asesora orienta al asociado y recibe la documentación, de acuerdo los requisitos establecidos en la política de créditos y completa la información para documentar el expediente.	Reglamento y Política de Crédito	Asesora de Servicios
		Validación de la documentación recibida del asociado, verificación de la autenticidad de las fotocopias contra los originales.		Asesora de Servicios
		Asignación de la solicitud completa para análisis, de acuerdo al área geográfica del solicitante.		Asesora de Servicios
2	Análisis de Crédito	Verificación de la información: referencias laborales, familiares y personales, nivel de endeudamiento, capacidad de pago, récord crediticio.	Reglamento y Política de Crédito	Analista de Crédito



N°	Subproceso	Actividades	Política, Manual, Herramienta Administrativa Asociada	Responsables
		Elaboración de propuesta de financiamiento.		Analista de Créditos
3	Resolución del Comité de Créditos	Sesión del Comité de Créditos para aprobación de solicitudes. Denegación de solicitud.	Reglamento y Política de Crédito	Comité de Créditos Comité de Créditos
4	Formalización y Desembolso del Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El deudor entrega documentos necesarios para formalizar el préstamo.</li> <li>- Asesora de servicios elabora formulario para elaboración de documento legal.</li> <li>- Se programa fecha de desembolso, en la cual el Notario da lectura al documento y recaba las firmas respectivas en los documentos legales.</li> </ul> <p>Con la formalización del préstamo se remite el expediente para el área de informática para la creación del préstamo en cuentas corrientes, si el asociado ya esta creado en el sistema solamente se actualizan los datos.</p> <p>Desembolso físico: Creado el préstamo en el sistema, el asesor de servicios genera el comprobante de liquidación, firma el documento y solicita la autorización de Gerencia de Negocios.</p>	Reglamento y Política de Crédito	Asesor de Servicios Jurídico Asesor de Servicios Informática Asesor de Servicios Gerencia de Negocios

N°	Subproceso	Actividades	Política, Manual, Herramienta Administrativa Asociada	Responsables
4	Formalización y Desembolso del Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al momento de generar el comprobante de liquidación impreso el sistema de forma automática afecta las diferentes cuentas contables relacionadas (cartera de préstamos, ingresos de intermediación).</li> <li>- Con la liberación de los fondos el asociado se traslada caja para retirar el efectivo.</li> </ul>	Reglamento y Política de Crédito	Asesor de Servicios Gerencia de Negocios Cajero Contable
		Cierre Diario: Al finalizar el día el asesor (cajero contable) genera el cierre del día por las operaciones atendidas entre estas los desembolsos de préstamos, el cual es remitido para archivo al área contable.		Cajero Contable.
5	Archivo de documentación, expedientes y documentos legales.	Concluido el desembolso del crédito se remite el expediente junto con toda la documentación que respalda el préstamo al área de archivo, responsable de administrar todos los expedientes en general.	Manual de Control Interno	Asesor de Servicios Responsable de Custodia y Archivo

Tabla 9.- Establecimiento de Actividades de Control.

N°	Subproceso	Actividades	Control Identificado para cumplimiento del Proceso
1	Recepción y verificación de la información completa	Asesora orienta al asociado y recibe la documentación, de acuerdo los requisitos establecidos en la política de créditos y completa la información para documentar el expediente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Imprime resultados de la central de riesgos consultada;</li> <li>b. Toda solicitud con información completa se ingresa a sistema, para generar correlativo respectivo;</li> <li>c. La solicitud en su totalidad debe estar llena con puño y letra del asociado;</li> <li>d. Cada etapa del proceso es descentralizada y con responsables claramente identificados.</li> </ul>
		Validación de la documentación recibida del asociado, verificación de la autenticidad de las fotocopias contra los originales.	Asesora estampa rubrica de constatación contra originales las copias recibidas, apegados a lo establecido en la política.
2	Análisis de Crédito	Asignación de la solicitud completa para análisis, de acuerdo al área geográfica del solicitante.	Al momento de asignar la solicitud al analista, el asesor de servicios actualiza el trámite, identificando por nombre al responsable de elaborar la propuesta de financiamiento.
		Verificación de la información: referencias laborales, familiares y personales, nivel de endeudamiento, capacidad de pago, récord crediticio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. El analista llena un formulario donde verifica que toda la documentación que le fue proporcionada (según requisitos establecidos) por el asesor de servicios esté físicamente;</li> <li>b. El analista deja constancia escrita mediante rubrica de la verificación de la constancia de sueldo y corroborando la aceptación de la Orden de descuento.</li> <li>c. Analista deja evidencia de la verificación de las referencias presentadas;</li> <li>d. Analista deja evidencia de estudio realizado, para valorar la capacidad de pago del deudor y de las garantías si son codeudores;</li> <li>e. Evaluación “in situ” del negocio del solicitante para recabar información y verificar la situación financiera si el solicitante es Comerciante.</li> </ul>

N°	Subproceso	Actividades	Control Identificado para cumplimiento del Proceso
		Estudio técnico de la escritura de la propiedad, previo a elaboración de valúo, en caso de garantía hipotecaria.	Se tiene definido la política de documentar el expediente con certificaciones extractadas y Anotaciones preventivas.
		Elaboración de propuesta de financiamiento.	El personal de créditos según política dispone de 2 días hábiles para realizar la propuesta de financiamiento.
3	Resolución del Comité de Créditos	Sesión del Comité de Créditos para aprobación de solicitudes.	La política define tres niveles de aprobación. El asiento de todas las resoluciones de créditos queda evidenciado en el respectivo libro de actas de comité. Los créditos Gerenciales son ratificados por el comité de créditos. Si el asociado no acepta las condiciones del crédito, el gerente de negocios estampa el sello de DENEGADO y se le da de baja en el modulo de solicitudes.
		Denegación de solicitud.	Toda solicitud de crédito denegada se le estampa el sello a toda la documentación; al recibir el expediente con la solicitud denegada asesor de servicios le da de baja en el sistema.
4	Formalización y Desembolso del Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El deudor entrega documentos necesarios para formalizar el préstamo.</li> <li>- Asesora de servicios elabora formulario para elaboración de documento legal.</li> <li>- Se programa fecha de desembolso, en la cual el Notario da lectura al documento y recaba las firmas respectivas en los documentos legales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Previo a la remisión del formulario "Informe para abogado" el gerente de negocios verifica que las condiciones contenidas en dicho documento coincida con las generales descritas en la resolución del crédito.</li> <li>b. El notario es el encargado de dar lectura a los documentos mutuos o escrituras públicas para la formalización del préstamo.</li> </ul>
		Con la formalización del préstamo se remite el expediente para el área de informática para la creación del préstamo en cuentas corrientes, si el asociado ya esta creado en el sistema solamente se actualizan los datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. El responsable de digitar el préstamo en el sistema verifica que la cuota establecida por el analista coincida con lo establecido en el plan de pagos.</li> <li>b. La creación de los préstamos en el sistema solamente está a cargo de una persona.</li> </ul>

N°	Subproceso	Actividades	Control Identificado para cumplimiento del Proceso
		Desembolso físico: Creado el préstamo en el sistema, el asesor de servicios genera el comprobante de liquidación, firma el documento y solicita la autorización de Gerencia de Negocios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Todo desembolso de créditos es firmado por la gerencia de negocios.</li> <li>b. Para liberar los fondos si son depositados en cuenta de ahorro del asociado, es necesaria la autorización de la gerencia de negocios, se requerirá DUI original para confrontar los datos.</li> </ul>
		Cierre Diario: Al finalizar el día el asesor (cajero contable) genera el cierre del día por las operaciones atendidas entre estas los desembolsos de préstamos, el cual es remitido para archivo al área contable.	Contabilidad revisa las operaciones realizadas por los diferentes cajeros contra los respectivos cortes.
5	Archivo de documentación, expedientes y documentos legales.	Concluido el desembolso del crédito se remite el expediente junto con toda la documentación que respalda el préstamo al área de archivo, responsable de administrar todos los expedientes en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Previo al ingreso a archivo la persona responsable se asegura que el expediente este documentado adecuadamente, caso contrario se devuelve al asesor de servicios.</li> <li>b. Se verifica que toda la documentación del expediente contenga las firmas requeridas en los formularios.</li> <li>c. Se tiene un inventario actualizado de los expedientes custodiados en archivo.</li> <li>d. Todo requerimiento de expedientes se realiza contra autorización de la gerencia de negocio.</li> <li>e. Existe un control administrativo de entrega y recepción de expedientes.</li> </ul>

Tabla 10.- Matriz de Identificación de Subprocesos Críticos

Probabilidad	Alta	Media	Baja
	3	2	1
Impacto	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
	3	2	1

Categoría	
Críticos	5 - 6
No críticos	2 -4

		Impacto		
		Rentabilidad	Continuidad del Negocio	Total
Procesos Productivos				
Subproceso	Recepción y verificación de la información completa	2	2	4
Subproceso	Análisis de Crédito			
Subproceso	Resolución del Comité de Créditos	3	2	5
Subproceso	Formalización y Desembolso del Crédito	2	3	5
Subproceso	Archivo de documentación, expedientes y documentos legales.	2	2	4

Tabla 11.- Identificación de Eventos de Riesgo Operacional. Evaluación de Riesgos.

Tipos de Eventos	Fallas o Insuficiencias	Factores de Riesgo	Probabilidad	Impacto
<b>Fraude Interno</b>				
Operaciones no reveladas	A. No se detecte falsedad en información proporcionada por el asociado.	Procesos.	3	3
	B. Inadecuada segregación de funciones, la misma persona que recolecta información, verifica la veracidad de la misma.		2	3
Operaciones no reveladas intencionalmente	C. Inadecuada selección de personal.	Personas	2	3
	D. Colusión del personal responsable de verificar documentación.		3	3

<b>Prácticas Relacionadas con los asociados, los servicios y el negocio</b>		<b>Factores de Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>
Mal manejo de información confidencial de asociados para beneficio personal	E. Falta de ética	Personas	2	3
Líneas o productos no autorizados	F. Falta de evaluación de riesgos, al incursionar en nuevas actividades.	Personas	2	3

<b>Interrupción del Negocio por Fallas en la tecnología de información</b>		<b>Factores de Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>
Corte de energía eléctrica, que paralice el servicio en la cooperativa	G. Falta de planes de contingencia (planta eléctrica)	Eventos externos	2	3
“Caída” del sistema que impida la prestación del servicio en la cooperativa	H. Falta de planes de contingencia (servidores “espejo”, respaldos)	Eventos externos	2	3

<b>Deficiencias en la ejecución del proceso</b>		<b>Factores de Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>
Errores en el ingreso de datos	I. Falta de controles o supervisión en ingreso de datos de las aplicaciones y errores humanos	Tecnología de Información y Personas	3	3
Documentación legal incompleta	J. Falta de verificación y control	Procesos, personas	2	3
Análisis de créditos aprobados no cumplen con requisitos de política de créditos	K. Falta de verificación y control	Procesos, personas	1	3
Estudios técnicos no realizados adecuadamente por créditos hipotecarios	L. Falta de capacitación y experiencia	Procesos, personas	2	3
Créditos con desviación de destino del crédito	M. Falta de definición de políticas claras de crédito	Procesos, personas	1	2
Análisis inadecuado	N. Falta de controles y metodología	Procesos, personas	2	3
Falta de formalización de garantías	O. Excepciones no establecidas y falta de controles	Procesos, personas	1	3
Créditos mal definidos	P. Falta de definición de características y tecnología clara por cada tipo de crédito	Procesos	2	2

La matriz de riesgo para el ejemplo es la siguiente:

			IMPACTO		
			1	2	3
			BAJO	MEDIO	ALTO
PROBABILIDAD	ALTA	3		A,D,I	
	MEDIA	2		P	B, C, E,F,G,H,J, L,N
	BAJA	1	M,		K,O,

Interpretación:

De acuerdo a nuestro mapa de riesgos, la administración deberá priorizar la gestión de riesgos de aquellos eventos que se encuentran con una probabilidad e impacto alto.

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de analizar el impacto y la probabilidad, considerando los controles establecidos para cada uno de los procesos y procedimientos definidos, analizados en el ejemplo. Los niveles de riesgo de acuerdo a la matriz de riesgo elaborada, son:

Riesgo Alto: para los eventos con una probabilidad e impacto alto, identificados en el cuadrante en color rojo.

Riesgo Medio: para los eventos con una probabilidad e impacto medio, identificados en el cuadrante en color amarillo.

Riesgo Bajo: para los eventos con una probabilidad e impacto bajo, identificados en el cuadrante en color verde.

La administración de la cooperativa debe desarrollar este procedimiento para cada uno de los procesos claves identificados, que puedan perjudicar el cumplimiento de los objetivos trazados.



### **3.1.2 Fase de Evaluación y Control – Actividades de Control.**

Una vez identificados y valorados los factores y eventos de riesgo operacional, la administración de la cooperativa deberá implementar la fase de Control y Mitigación, la cual comprende las acciones o mecanismos de cobertura y control implementados por la entidad con la finalidad de prevenir o reducir los efectos negativos en caso de materializarse los eventos adversos de riesgo operacional.

Debe establecerse un Plan de Gestión de los Riesgos, en el cual se prioricen de acuerdo al nivel de riesgos establecido en la Matriz de Riesgos.

El plan debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Posible respuesta al riesgo: reducirlo, gestionarlo, compartirlo, aceptarlo;
- b. Acciones correctivas a implementar
- c. Posibles acciones preventivas a implementar
- d. Responsables de la implementación
- e. Recursos necesarios
- f. Tiempo estimado (cronograma) para su ejecución.

### **Monitoreo y Comunicación.**

Las entidades deben dar seguimiento sistemático y oportuno a los eventos de riesgo operacional, así como a los resultados de las acciones adoptadas.

El seguimiento deberá asegurar una revisión periódica y la generación de información suficiente para apoyar los procesos de toma de decisiones. Las entidades deben realizar un monitoreo permanente de su mapa de riesgos y exposición a pérdidas por riesgo operacional. El monitoreo es un factor clave para garantizar que las acciones previstas en el plan están siendo realmente ejecutadas, evaluando la eficiencia en la implementación y sirviendo de retroalimentación para posibles acciones preventivas.

La entidad debe contar con sistemas de información gerencial y bases de datos estadísticas que posibiliten la generación de información oportuna, confiable, consistente y homogénea para los reportes periódicos al Consejo de Administración, Comité de Riesgos y/o Alta Gerencia, así como a otros interesados responsables de la toma de decisiones en la gestión del riesgo operacional.

## **Conclusiones y Recomendaciones.**

- El riesgo operacional, como su definición lo indica comprende posibles pérdidas por: inadecuación o fallas de los procesos, el personal, tecnología de información, acontecimientos internos y externos, entre otros.
- El Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES, ha experimentado un crecimiento y evolución importante, en un entorno de desarrollo tecnológico, internacionalización de los mercados financieros y una alta competencia bancaria. Las operaciones y procesos financieros se han vuelto más complejas, por lo que requieren de una eficiente y efectiva gestión de los procesos.
- La presente guía permitirá a las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FEDECACES, implementar los aspectos fundamentales inherentes a la gestión del riesgo operacional definidos en la Norma NPB4-50 NORMAS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS.
- La metodología desarrollada en la guía permitirá a las cooperativas, elaborar para cada uno de los objetivos estratégicos y procesos claves su Mapa de Riesgos, el cual servirá de insumo para su Plan de Gestión Integral de Riesgos.
- La metodología desarrollada para la identificación y evaluación de los riesgos, comprende los cinco componentes establecidos en COSO III; no obstante los conceptos de velocidad del riesgo y la persistencia, no se desarrollan por ser elementos que están en una fase de adecuamiento.
- Se sugiere revisar los componentes, principios y puntos de enfoque para asegurar tener una buena cobertura en los modelos de control interno y los programas de auditoría interna, en las cooperativas.
- Un aspecto clave para la exitosa Gestión de Riesgos, es la retroalimentación oportuna, por lo que el Monitoreo y Seguimiento debe ser permanente, garantizado la implementación de acciones preventivas, las cuales son menos costosas en recursos de la cooperativa, que las acciones de carácter correctivo.

Anexos.

Anexo N° 1

**TIPOS DE EVENTOS POR RIESGO OPERACIONAL**

<b>Tipo de evento (Nivel 1)</b>	<b>Definición</b>	<b>Tipo de evento (Nivel 2)</b>	<b>Ejemplos</b>
Fraude interno	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o eludir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicado, al menos, un miembro de la entidad.	Actividades no autorizadas	Operaciones no reveladas (intencionalmente), operaciones no autorizadas (con pérdidas económicas), valoración errónea de posiciones (intencional).
		Robo y fraude	Robo, malversación, falsificación, soborno, apropiación de cuentas, contrabando, evasión de impuestos (intencional).
Fraude externo	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o eludir la legislación, por parte de un tercero.	Robo y fraude	Robo, falsificación.
		Seguridad de los sistemas	Daños por ataques informáticos, robo de información.
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad o discriminación.	Relaciones laborales	Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos.
		Higiene y seguridad en el trabajo	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo; indemnización a los trabajadores.
		Diversidad y discriminación	Todo tipo de discriminación.
Clientes, productos y prácticas de negocios	Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación empresarial frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.	Adecuación, divulgación de información y confianza	Abusos de confianza / incumplimiento de pautas, aspectos de adecuación / divulgación de información (conocimiento del cliente, etc.), infringir la privacidad de información sobre clientes minoristas, infringir la privacidad, ventas agresivas, abuso de información confidencial.
		Prácticas empresariales o de mercado improcedentes	Prácticas restrictivas de la competencia, prácticas comerciales / de mercado improcedentes, manipulación del mercado, abuso de información privilegiada (en favor de la entidad), lavado de dinero.

		Productos defectuosos	Defectos del producto (no autorizado, etc.), error de los modelos.
		Selección, patrocinio y riesgos	Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices, exceso de los límites de riesgo frente a clientes.
		Actividades de asesoramiento	Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento.
Daños a activos materiales	Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.	Desastres y otros acontecimientos	Desastres naturales, pérdidas causadas por personas externas (terrorismo, vandalismo).
Interrupción del negocio y fallos en los sistemas	Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio y de fallos en los sistemas	Sistemas	Fallas en equipos de hardware, software o telecomunicaciones; falla en energía eléctrica.
Ejecución, entrega y gestión de procesos	Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga, incumplimiento de plazos o de responsabilidades, ejecución errónea de modelos / sistemas, errores contables. Errores en el proceso de compensación de valores y liquidación de efectivo.
		Seguimiento y presentación de informes	Incumplimiento de la obligación de informar, inexactitud de informes externos (con generación de pérdidas).
		Aceptación de clientes y documentación	Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes, documentos jurídicos inexistentes / incompletos.
		Gestión de cuentas de clientes	Acceso no autorizado a cuentas, registros incorrectos de clientes (con generación de pérdidas), pérdida o daño de activos de clientes por negligencia.
		Contrapartes comerciales	Fallos de contrapartes distintas de clientes, otros litigios con contrapartes distintas de clientes.
		Distribuidores y proveedores	Subcontratación, litigios con proveedores.

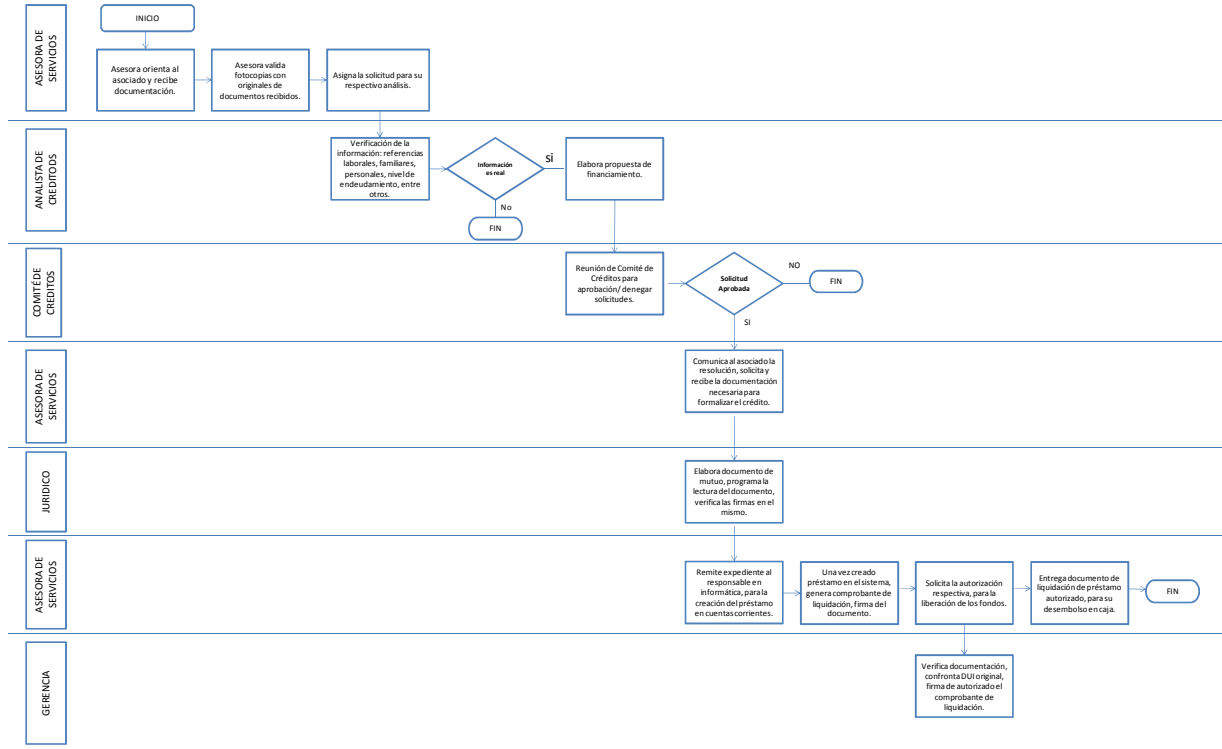
Anexo N° 2

DETALLE DE LÍNEAS DE NEGOCIO

Nivel 1	Nivel 2	Grupos de Actividades
Finanzas corporativas	Finanzas corporativas	Fusiones y adquisiciones, suscripción de emisiones, privatizaciones, titularización, servicio de estudios, deuda (pública, alto rendimiento), acciones, sindicaciones, ofertas públicas iniciales, colocaciones privadas en mercados secundarios.
	Finanzas de Administraciones locales / públicas	
	Banca de inversión	
	Servicios de asesoramiento	
Negociación y ventas	Ventas	Renta fija, renta variable, divisas, productos básicos, crédito, financiación, posiciones propias en valores, préstamo y operaciones con pacto de recompra, intermediación, deuda.
	Creación de Mercado	
	Posiciones propias	
	Tesorería	
Banca minorista	Banca minorista	Préstamos y depósitos de clientes minorista, servicios bancarios, fideicomisos.
	Banca privada	Préstamos y depósitos de particulares, servicios bancarios, fideicomisos y asesoramiento de inversión.
	Servicios de tarjetas	Tarjetas de empresas / comerciales, de marca privada y minoristas.
Banca comercial	Banca comercial	Financiación de proyectos, bienes raíces, financiación de exportaciones, financiación comercial, factoraje, arrendamiento financiero, préstamos, garantías, letras de cambio.
Pago y liquidación	Clientes externos	Pagos y recaudaciones, transferencia de fondos, compensación y liquidación.
Servicios de agencia	Custodia	Certificados de depósitos, operaciones para préstamo de títulos valores.
	Agencia para empresas	Agentes de emisiones de deudas y pagos.
	Fideicomisos de empresas	Comisiones de confianza y otros servicios
Administración de activos	Administración discrecional de fondos	Minoristas, institucionales, cerrados, abiertos, participaciones accionariales.
	Administración no discrecional de fondos	Minoristas, institucionales, de capital fijo, de capital variable.
Intermediación minorista	Intermediación minorista	Ejecución y servicio completo.

# Anexo N° 3

## Proceso de Créditos



---

<sup>i</sup> FEDECACES DE R.L.- Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador.

<sup>ii</sup> **BCBS**: sigla de *Basel Committee on Banking Supervision* en inglés, **Comité de Supervisión Bancaria de Basilea** en español, es la organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria, cuya función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros.

<sup>iii</sup> INSAFOCOOP - En 1969 se crea el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como el Instituto Rector del Cooperativismo en el país, asimismo se promulga la Ley General de Asociaciones Cooperativas, estableciéndose la base legal e institucional para el desarrollo del sector de las Asociaciones Cooperativas. Empezando a operar el 1º. De julio de 1971 cuando es asignado el primer presupuesto.

<sup>iv</sup> “Subprime”: Un crédito subprime es una modalidad crediticia del mercado financiero de Estados Unidos que se caracteriza por tener un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de créditos.

<sup>v</sup> SCFF: Siglas de Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES.

<sup>vi</sup> COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), es una iniciativa conjunta de las cinco organizaciones del sector privado que figuran a la izquierda y se dedica a proporcionar el liderazgo de pensamiento a través de la elaboración de marcos y orientación sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude.

<sup>vii</sup> COSO III – Control Interno Marco Integrado – Resumen Ejecutivo, mayo 2013. Traducción al español de PwC (PricewaterhouseCoopers) y Auditores Internos de España.