

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**IMPLEMENTACIÓN DEL COSO II-ERM EN UNA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO DE LA PROVINCIA DE IMBABURA, CANTÓN
COTACACHI**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

PAÚL SEBASTIÁN DÁVALOS CISNEROS

DIRECTOR: MILTON K. MALDONADO E.

QUITO, NOVIEMBRE 2014

DIRECTOR:

MILTON K. MALDONADO E.

INFORMANTES:

LIC. CPA. VICTOR HUGO RUIZ NUÑEZ
MGTR. CARLOS EFRAIN SIERRA SIERRA

DEDICATORIA

Para aquellos que han sido mi apoyo incondicional a lo largo de mi vida, que me han demostrado que los sacrificios valen la pena, y que por ellos entrego mi esfuerzo y dedicación en la presente trabajo. Por los que han venido a alumbrar mi vida con su inocencia y alegría, quienes me hicieron entender que ahora es el momento en el cual tengo que velar por el bienestar de todos. Por tu paciencia, comprensión y apoyo en mi diario vivir. Dios los bendiga Fabián, Iralda, Esteban, Andrés, Marcelo, Emilio, María Paz y Andrea.

Como dejar de lado una especial dedicatoria para mis abuelos, por su vida entregada al trabajo y a la familia, por todo ese amor que recibí de pequeño y porque sé que han esperado con mucha ansia este momento. Mi dedicación es para ustedes: José Elías, Alegría (+), Gonzalo y Carmela.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por regalarme una familia en la cual no falta una sonrisa o una palabra de aliento, a ti madre Dolorosa por las bendiciones que he recibido desde que me cobijaste con tu manto, a mis padres y hermanos, porque son los coautores de mis triunfos, a la PUCE por su formación académica y en especial al Ing. Milton Maldonado por su dedicación, enseñanza y guía en la consecución de este sueño.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 9

1. ASPECTOS GENERALES 3

1.1. EL SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO 3

1.1.1. Origen del Cooperativismo en el Ecuador 3

1.1.2. Intervención del Estado en el Cooperativismo ecuatoriano 5

1.1.3. Normativa en el actual gobierno de la “Revolución Ciudadana” 8

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA LTDA. 16

1.3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN 18

1.3.1. Asamblea General 20

1.3.2. Consejo de Administración 20

1.3.3. Consejo de Vigilancia 21

1.3.4. Gerencia 21

1.3.5. Comisiones Especiales 22

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 23

2.1. MISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA 23

2.2. VISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA 23

2.3. OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA 23

2.4. PLAN ESTRATÉGICO 2014-2017 24

2.4.1. Perspectiva de Gobierno Social y Responsabilidad Social 25

2.4.2. Perspectiva Financiera 26

2.4.3. Perspectiva del Asociado 26

2.4.4. Perspectiva de Mejoramiento Continuo 26

2.4.5. Perspectiva de Crecimiento, Aprendizaje e Innovación 27

2.5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA LTDA. 27

2.6. VALORES Y PRINCIPIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA 28

2.7. PROCESOS SUSTANTIVOS 29

- 2.7.1. Captaciones 30**
- 2.7.2. Inversiones 31**
- 2.7.3. Colocación de Cartera 31**
- 2.7.4. Presentación de Estados Financieros 32**

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS 33

- 3.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL COSO I 33
 - 3.1.1. Ambiente de Control Interno 36
 - 3.1.2. Evaluación de Riesgos 36
 - 3.1.3. Actividades de Control 37
 - 3.1.4. Información y Comunicación 38
 - 3.1.5. Monitoreo o Supervisión 38
- 3.2. CONCEPTO Y DEFINICION DEL COSO II – ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) 38
- 3.3. OBJETIVOS DEL ENTERPRISE RISK MANAGEMENT 41
- 3.4. COMPONENTES DEL ENTERPRISE RISK MANAGEMENT 42
- 3.5. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL E.R.M. 46
- 3.6. COMPARACIÓN ENTRE EL COSO I Y EL COSO II – E.R.M. 47
- 3.7. NORMAS DE BASILEA 49
 - 3.7.1. Acuerdo Basilea I 49**
 - 3.7.2. Acuerdo Basilea II 50**
- 3.8. RIESGO OPERATIVO EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA POPULAR Y SOLIDARIO 52
- 3.9. ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR INTERNO 54
 - 3.9.1. Definición de Auditoría Interna 54**
 - 3.9.2. Rol del Auditor Interno 55**
 - 3.9.3. Rol del Auditor Interno en la evaluación de Riesgos Empresariales 56**

4. COMPONENTES DEL COSO 2 – ERM 60

- 4.1. AMBIENTE INTERNO 60
 - 4.1.1. Ambiente Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda. 60**
 - 4.1.2. Cultura de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda. 63**

5.	PROPUESTA METODOLÓGICA DE IMPLEMENTACIÓN METODO COSO II – ERM A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTA ANITA” LTDA.	148
5.1.	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA COOPERATIVA	148
5.2.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA	149
5.3.	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	150
5.4.	EVALUACIÓN DE RIESGOS	151
5.5.	RESPUESTA AL RIESGO	152
5.6.	ACTIVIDADES DE CONTROL	152
5.7.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	153
5.8.	MONITOREO O SUPERVISIÓN	154
6.	CONCLUSIONES	155
7.	RECOMENDACIONES	158
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	165
	BIBLIOGRAFÍA	166

INTRODUCCIÓN

En un sistema económico capitalista lleno de escándalos financieros, en el cual predominan los intereses personales o de grupos selectos, aparece la necesidad de buscar un desarrollo inclusivo en el cual participen diferentes actores sociales, aquellas formas de organización que a partir de sus iniciativas o emprendimientos, sobresalgan en una lógica capitalista excluyente y de acumulación.

En el Ecuador a partir de la Constitución Nacional de Montecristi, se reconoce a la Economía Popular y Solidaria con el fin de articular armónicamente las diferentes formas de economía en el país. Las Finanzas Populares y Solidarias, forman parte de esta economía y abarca a las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, bancas comunales y cajas de ahorro. Para esto, dichas organizaciones cuentan con una supervisión y control por parte del ente rector, siendo así importante demostrar sostenibilidad en la gestión social y financiera, fortaleza organizacional y gobernabilidad, participación en el desarrollo local.

Por otra parte, es importante considerar que muchas de este tipo de organizaciones trabajan a partir de procesos manejados por inercia o sentido común, poniendo en riesgo la gestión interna de la organización al no contar con procesos establecidos o sistemas de control interno.

Así es como surge la necesidad de crear un modelo de gestión que considere al riesgo como un elemento clave para generación de estrategias en la organización, que permita identificar riesgos que pueden comprometer el logro de los objetivos y que los cuantifique con el fin de buscar una respuesta adecuada que nos ayude a contrarrestar el mismo.

En el caso particular, la implementación de un sistema COSO II – Enterprise Risk Management en la Cooperativa, permitirá identificar y gestionar los riesgos que condicionan a la sostenibilidad de la organización, así como un mejor aprovechamiento a las oportunidades que se le presente gracias a un correcto manejo a las respuestas a los riesgos tomadas.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. EL SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

1.1.1. Origen del Cooperativismo en el Ecuador

En la búsqueda de contribuir con el mejoramiento social mediante la ayuda mutua nacen las primeras organizaciones, caracterizadas por haber sido especialmente entidades gremiales. Se dice que el cooperativismo en el Ecuador, dio sus primeros pasos a inicios del siglo XX, con la creación de varias cooperativas de consumo y ahorro y crédito promovidas especialmente por organizaciones religiosas, los patronos y la cooperación internacional.

Giuseppina Da Ros (1986) diferencia dos fases para el origen del cooperativismo en Ecuador, la primera a mediados de 1910 en la que se distingue a exponentes de sectores rurales acomodados que buscan principalmente una protección económica y la segunda a partir de los años treinta, en la que se pretende difundir los principios cooperativistas entre los sectores rurales de escasos recursos económicos que los libre del préstamo usurero.

Existe un registro de las primeras cooperativas en el Ecuador, como instituciones más organizadas, por artesanos y trabajadores, que iniciaron su gestión a partir de los años veinte:

ORGANIZACIÓN	CLASE	DOMICILIO	AÑO DE REGISTRO
Asistencia Social Protectora del Obrero	Previsión Social	Guayaquil	1919
Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera de Chimborazo	Ahorro y Crédito	Riobamba	1927
Juján	Agrícola	Juján – Guayas	1927
Hermandad Ferroviaria	Consumo	Quito	1928
Montúfar	Agrícola	San Gabriel	1937
Sindicato Textil en Prado	Consumo	Riobamba	1937
Obrera de Consumo	Consumo	Cuenca	1938
Tejedores de sombreros de Paja Toquilla	Industrial	Tabacundo	1938
Cayambe	Agrícola	Cayambe	1938
Empleados públicos	Producción	Quito	1938

Tabla 1. Primeras Cooperativas en el Ecuador

Fuente: (Miño, 2013)

Sin embargo, para el año 1909, se data problemas financieros en los cuales se encontraba la entonces Caja de Ahorros de la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso. Esto se debe, ya que “para las dos primeras décadas del siglo XX, en el marco de una economía liberal, de libre comercio, existía ausencia de Estado en el control de las cajas de ahorro de origen gremial.” (Miño, 2013, pág. 31)

A pesar de este antecedente, los ahorristas perjudicados elevan sus quejas al entonces presidente Alfaro, el cual solicita al Congreso Nacional que solucione

dicho problema con ingresos públicos, además de que se reglamente y proteja jurídicamente a los “intereses del pueblo”.

1.1.2. Intervención del Estado en el Cooperativismo ecuatoriano

Al existir una participación estatal débil y ausencia de regulación de la economía, en los orígenes del cooperativismo, se registran problemas y debilidades que impiden una sólida institucionalización, lo que conllevó a una vida efímera de las primeras organizaciones. Es necesario acotar que estos problemas se deben también por la falta de asimilación de los principios cooperativos internacionales, aquellas ideas de cooperativismo de la Europa Occidental, suscitados a partir del nacimiento y expansión del capitalismo industrial. Estos principios conocidos como los siete principios de Rochdale¹ son los siguientes: Libre ingreso y libre retiro, Control democrático, Neutralidad política, racial y religiosa, Ventas al contado, Devolución de excedentes, Interés limitado sobre el capital y sin ser menos importante, la Educación continua.

El primer gran paso se da para el año de 1937, durante la Jefatura Suprema del General Alberto Enríquez Gallo, ya que se aprueban varias leyes que buscaban principalmente el progreso social. Consciente que durante esas épocas las cooperativas representaban el modelo de desarrollo social, al cual estaba

¹ Rochdale es un condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester. Fue aquí, que en 1844 un grupo de 28 trabajadores de una industria textil, trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la Rochdale Equitable Pioneers Society (la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale). http://www.cooprudea.com/index.php?option=com_content&view=article&id=157:principios-del-cooperativismo&catid=40:institucional&Itemid=148

básicamente dirigido Enríquez Gallo, se expide la primera Ley de Cooperativas, mediante Decreto Supremo No. 10 del 30 de noviembre de 1937, publicado en el Registro Oficial No. 8131 del 1 de diciembre de 1937. Para Miño (2013) “el contenido de la Ley de Cooperativas se encuentra enmarcado en los principios de la cooperación definida en los cánones o normas internacionales de origen europeo. No obstante, se destaca el gran apoyo jurídico del Estado al naciente sector cooperativo, con la finalidad de que se constituya en un nuevo actor social y económico en el escenario ecuatoriano”.

Un año más tarde, es aprobado el Reglamento de la Ley, en el cual se define a las Cooperativas como “organizaciones cuya, estructura, funcionamiento y finalidades se ciñen al Estatuto jurídico de la Cooperación y este Reglamento; y que, por consiguiente, tienden a establecer vínculos de solidaridad y a mejorar las condiciones económicas y sociales de sus miembros, mediante el trabajo en común.” (Miño, 2013, pág. 43)

Con el apoyo de la Ley de Cooperativas y por intermedio del entonces Ministerio de Previsión Social se empezó a examinar y aprobar los estatutos de cada cooperativa con el fin de verificar si estaban basados en los principios del cooperativismo, requisito para la inscripción en el Registro del Departamento de Cooperativas. Esto en cuanto el Reglamento General de la Ley, establecía que “cuando las cooperativas se encuentran en funcionamiento, el control por parte del Ministerio de Previsión Social se torna exhaustivo, el cual pretende la inspección,

por lo menos una vez cada seis meses, de las condiciones en que se desenvuelve cada cooperativa.” (Miño, 2013, pág. 44)

Años más tarde, durante el Gobierno Interino de Clemente Yerovi Indaburu en 1966, siendo este un periodo de expansión cooperativa, se expide la nueva Ley de Cooperativas con el fin de actualizar el marco jurídico de la Ley de 1937 y determinar mejor control para regular las actividades de las organizaciones sociales de ese entonces. Sin embargo, para el año de 1985, mediante Regulación de la Junta Monetaria No. 266-85, se define lo que es intermediación financiera y dispone que las cooperativas pasan a control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la cual mediante Resolución 85-143 expide el Reglamento para calificar a las cooperativas que deben pasar a su control. Las cooperativas que no pasaron al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se mantenían controladas por la entonces Dirección Nacional de Cooperativas.

Era necesario definir de una mejor manera los parámetros por los cuales calificaban las cooperativas para pasar al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, como por ejemplo, el monto de capital mínimo. Para el año de 1998, mediante Decreto Ejecutivo No. 1227, se emite el “Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan Intermediación Financiera con el Público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros”. Este reglamento fue sustituido por el marco regulatorio emitido por Decreto Ejecutivo No. 476 del 27 de noviembre

del 2001, en dicho reglamento se excluye aquellas cooperativas cuyo capital social sea inferior a doscientos mil dólares y aquellas cuyos activos sean inferiores a un millón de dólares.

Hasta el año 2012, eran cuarenta el número de cooperativas que se encontraban bajo el marco regulatorio de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Era entonces urgente la necesidad de crear una normativa legal que contribuya a la unificación de criterios legales, contables, etc., para el sistema cooperativo que remplace la caduca Ley de Cooperativas.

Así es como, en el gobierno del actual Presidente de la República, Eco. Rafael Correa Delgado, para Miño (2013) “se determinó que la acción del Estado debía ser profunda en términos de lograr una correcta armonía entre lo económico y lo social, entre la práctica empresarial y la ideología cooperativa. A fin de que el cooperativismo se constituya en una verdadera alternativa socioeconómica de desarrollo humano.”

1.1.3. Normativa en el actual gobierno de la “Revolución Ciudadana”

1.1.3.1. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

A partir de la Constitución Nacional, aprobada mediante referéndum electoral del 28 de septiembre del 2008, el sistema financiero crece en el sentido que se añade un sector de gran importancia para el desarrollo de la economía del país. Según el artículo 309 se establece que:

El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 147)

De esta manera, y dejando atrás una normativa caduca, como era la Ley de Cooperativas, era necesario establecer un nuevo marco jurídico que reconozca, regule y fortalezca al sector económico y financiero popular y solidario. Así es como el pleno de la Asamblea Nacional del Ecuador, aprueba la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Popular y Solidario, misma que fue publicada mediante Registro Oficial N° 444 del 10 de mayo del 2011.

Así es como el control de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario lo realiza la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, la cual “tiene la facultad de expedir normas de carácter general en las materias propias de su competencia...” (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero

Popular y Solidario, 2011). Su organización administrativa se lo puede resumir de la siguiente manera:

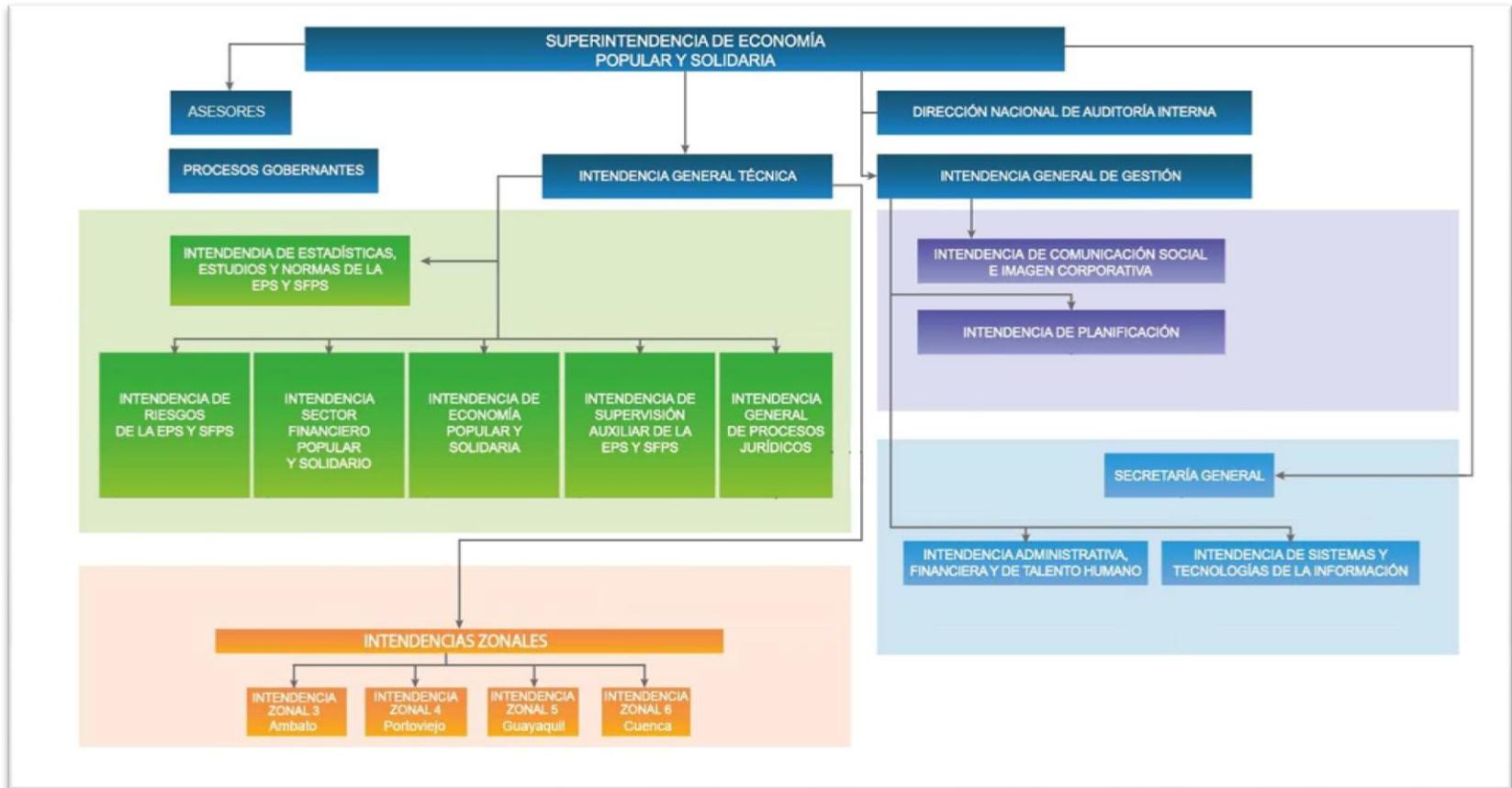


Grafico 1. Estructura Orgánica Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Fuente: (SEPS, 2012)

El fortalecimiento del sector de la economía, según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, está a cargo del Instituto Nacional de la Economía Popular y Solidaria y de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. La primera tiene como misión “el fomento y promoción de las personas y organizaciones sujetas a la Ley, mediante la coordinación de planes, programas y proyectos relacionados con los objetivos de la Ley en referencia.” (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011)

Por otra parte, la creación de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias tiene como misión la de “brindar servicios financieros (...) a las organizaciones amparadas por la Ley, bajo mecanismos de servicios financieros y crediticios de segundo piso...” (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011)

Su organización administrativa está compuesta por las siguientes dependencias:

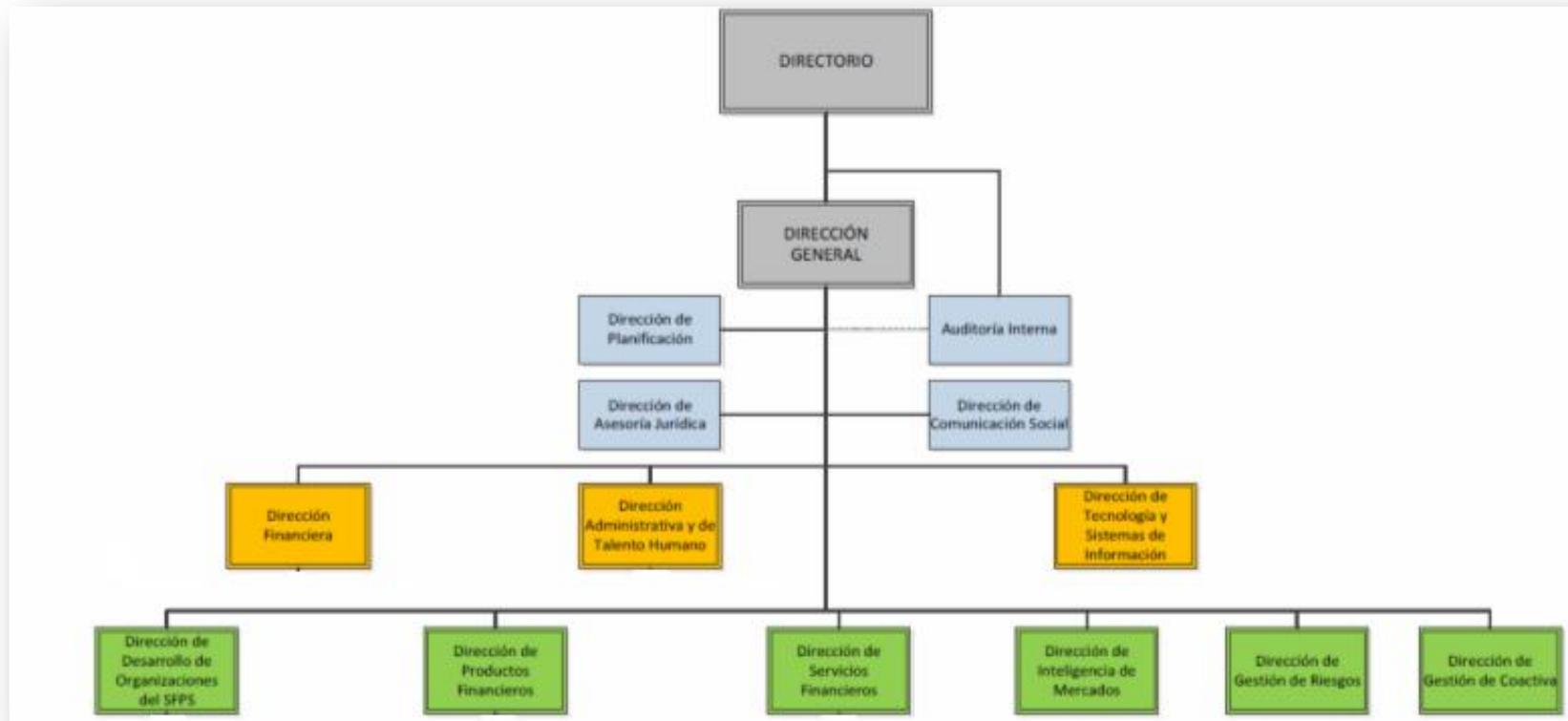


Grafico 2. Estructura Orgánica Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias
FUENTE: (CONAFIPS, 2013)

1.1.3.2. Código Orgánico Monetario Financiero

Para el año 2014, se aprueba y entra en vigencia a partir del 12 de septiembre, mediante la publicación del Registro Oficial 332, el Código Orgánico Monetario Financiero con el fin de regular los sistemas monetario y financiero del país, además de los regímenes de valores y seguros.

En el Código se ratifica por lo dispuesto en la Constitución en cuanto a la integración del sistema financiero nacional. Con relación a la incidencia que tiene el presente Código en el Sector Financiero Popular y Solidario, es en primera instancia, la prevalencia del ser humano por sobre el capital, un principio de la Economía Popular y Solidaria.

Así es como, las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y las cajas de ahorro, pasan a regir por lo dispuesto en la ahora llamada Ley Orgánica Monetaria y Financiera; y, las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

1.1.3.3. El Sistema Financiero Popular y Solidario

El Sector Financiero Popular y Solidario, según el Código Orgánico Monetario y Financiero, y en concordancia con la Constitución Nacional, “está compuesto por las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales,

entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro” (Asamblea Nacional, 2014). Este sector de la economía nacional, busca irse en contra de la lógica capitalista de acumulación y extracción de recursos, y más bien encaminarse al desarrollo social, económico y productivo de los sectores donde intervienen. Es claro que el sistema financiero convencional no ha logrado el compromiso entero hacia desarrollo local, el cual se lo puede lograr mediante la captación del excedente generado localmente y reinvertirlo vía crédito en la producción de la propia comunidad.

Según publicación del extinto Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria, establece que “las instituciones financieras que se dediquen al financiamiento local en función de un Desarrollo a Escala Humana deben plantearse fines y formas de operar que desborden el marco convencional del financiamiento” (PNFPEES, 2012, pág. 19). Estos se describen a continuación:

1. Estas instituciones deben promover la creatividad local y apoyar iniciativas comunitarias que se organicen a través de relaciones solidarias, horizontales y equitativas.
2. Tales instituciones deben maximizar, en el nivel local, la velocidad de circulación del dinero.
3. Estas instituciones han de adecuarse para que los propios ahorrantes o generadores de excedentes puedan decidir sobre el destino de sus recursos.
4. Tales instituciones financieras deben administrarse en forma participativa, cooperativa por personas de la propia comunidad, para la cual la administración, su gestión, también debe ser local.

5. Para que la institución financiera local pueda sostener una imagen de credibilidad debe contar con protección contra eventuales crisis de liquidez. (PNFPEES, 2012, pág. 19)

Así es como, se define a las Finanzas Populares y Solidarias, como: “Conjunto de ideas, esfuerzos, capacidades, apoyos, normas, programas, instrumentos, recursos y estructuras que actúan en cada situación geográfica definida y limitada (recinto, parroquia, barrio suburbano) para que la población, sobre la base de principios de integración del Sistema Económico Social y Solidario, de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, organice el mercado financiero del ahorro, del crédito y de los servicios financieros en su propio beneficio y en pos del desarrollo de toda la comunidad, abiertos al intercambio de productos y servicios financieros con otras localidades, en perspectiva de construir un nuevo sistema de flujos financieros que tengan al ser humano como centro del desarrollo económico y social.” (PNFPEES, 2012, pág. 7)

A partir de lo anterior, puedo definir a las finanzas populares y solidarias como la administración eficiente de recursos económicos en una comunidad, con la finalidad de satisfacer las necesidades de financiamiento y articular el tejido social y productivo, para apuntalar el desarrollo local basándose en los principios de solidaridad, reciprocidad y redistribución.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA LTDA.

La organización se creó principalmente por la discriminación de financiamiento a los pobres (indígenas, afroamericanos, mestizos) por parte de las instituciones financieras de la provincia de Imbabura, especialmente en el cantón Cotacachi, zona geográfica en la cual se constituyó la Cooperativa. A este hecho se suma los convenios fallidos por parte de la Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Cotacachi (UNORCAC)

cuyo fin era acercar los servicios financieros a la comunidad mediante alianzas estratégicas con instituciones financieras.

Con estos antecedentes, nace la idea de crear una Cooperativa de Ahorros y Crédito, que pueda satisfacer las necesidades, especialmente de productos y servicios financieros, a las personas con menos posibilidades económicas que son excluidas a los servicios del sistema financiero tradicional. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., se crea el 3 de diciembre del 2001 mediante la aprobación de su Estatuto y concesión de personería jurídica por parte del entonces Ministerio de Bienestar Social, mediante Acuerdo Ministerial No. 00347. La misma fecha se registra en la Dirección Nacional de Cooperativas, con veinte y dos socios fundadores, mediante Registro No. 6467. En su mayoría estos socios, pertenecen al sector rural y urbano marginal de la provincia de Imbabura, personas emprendedoras que se dedican a actividades como la agricultura, artesanías, crianza de animales, comercio, etc.

Es importante puntualizar que “el funcionamiento de las organizaciones de finanzas populares y solidarias se debe basar en principios de solidaridad democrática y ayuda mutua, honestidad, transparencia y sostenibilidad” (PNFPEES, 2012, pág. 7). De esta manera, “el objeto social de la Cooperativa se basa en el desarrollo socio-económico de sus socios y clientes, mediante la ejecución de actividades y operaciones de intermediación financiera, servicios financieros y actos de responsabilidad social con sus socios y clientes” (Cooperativa De Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2012).

Como su estatuto lo indica, la prioridad de atención tendrá el sector rural de las zonas de influencia en donde se hallan las oficinas operativas de la Organización. Actualmente, la organización cuenta con su oficina matriz localizada en el cantón Cotacachi, la cual coordina cinco agencias en las localidades de Atuntaqui, Mira, Imantag, San Rafael e Ibarra.

1.3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Según el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., la organización cuenta con una estructura interna conformada por los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes.
2. Consejo de Administración.
3. Consejo de Vigilancia.
4. Gerencia.
5. Comisiones Especiales. (Cooperativa De Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2012)

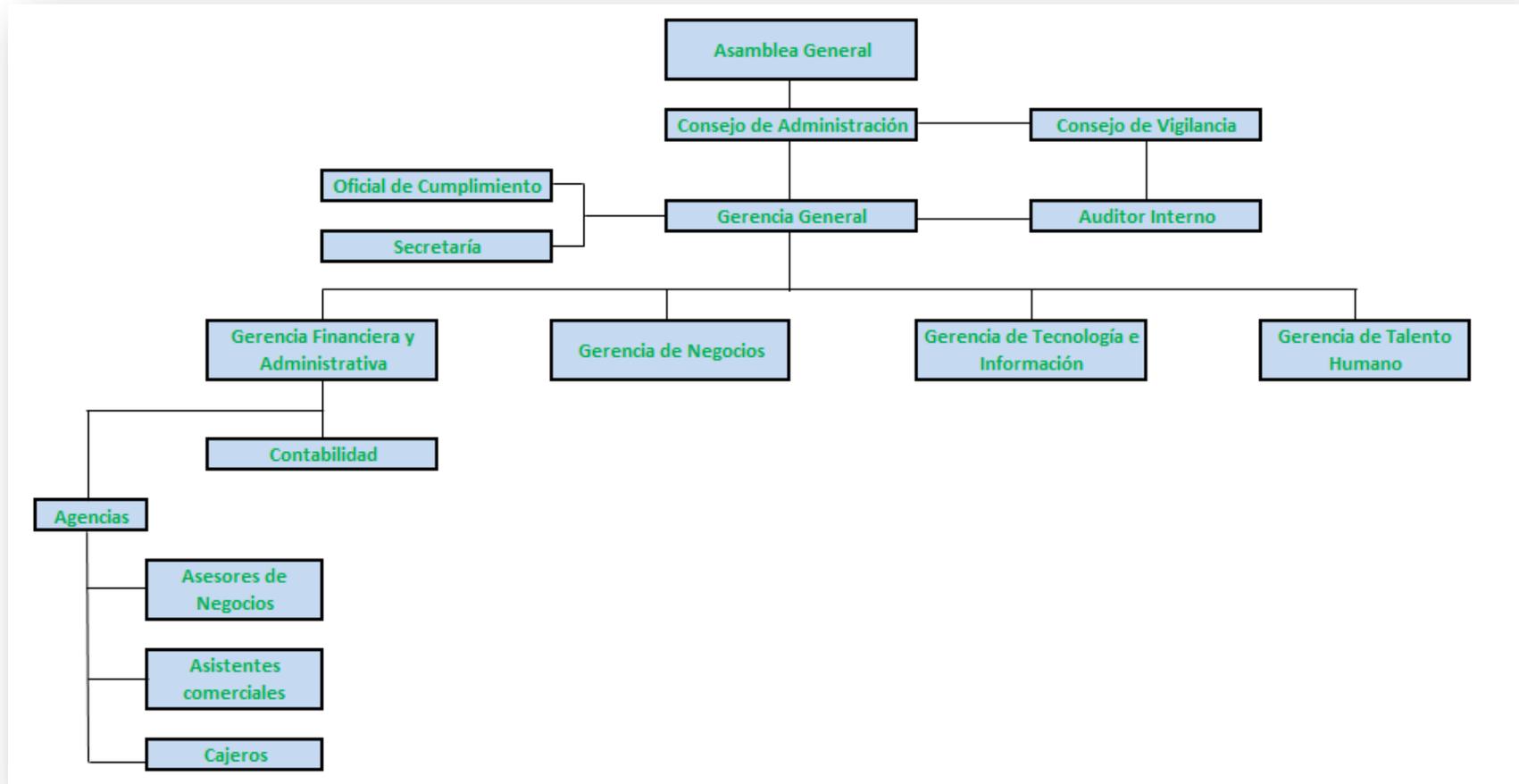


Grafico. 3. Organigrama Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda.

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2012)

1.3.1. Asamblea General

La Asamblea General es el máximo órgano de la Cooperativa, por consiguiente sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la entidad, siempre que estas no sean contrarias a las normas o leyes que rigen a la misma. Está conformada por treinta representantes elegidos por medio de votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios de la organización.

Entre las atribuciones más relevantes a cargo de la Asamblea General, se encuentra la aprobación del Estatuto Social y Reglamentos, la elección de los Consejos de Administración y Vigilancia, la aprobación o rechazo de los estados financieros y la decisión del destino de los excedentes o utilidades conforme lo determine la normativa vigente. (Cooperativa De Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2012)

1.3.2. Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el órgano encargado de la dirección de la Cooperativa, sus integrantes son elegidos en Asamblea General por votación secreta.

Sus atribuciones están comprendidas por la planificación y evaluación del funcionamiento de la Cooperativa, aprobación del plan estratégico, plan operativo anual y su presupuesto y el establecimiento de políticas crediticias, en

concordancia con las disposiciones legales vigentes. (Cooperativa De Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2012)

1.3.3. Consejo de Vigilancia

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia. Sus integrantes son elegidos en Asamblea General, mediante votación secreta, para lo cual los candidatos deben cumplir varios requisitos previstos en el Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad.

Entre las más relevantes, sus atribuciones según su estatuto, son las de controlar las actividades económicas de la cooperativa, vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes, vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa y por último informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa. (Cooperativa De Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2012)

1.3.4. Gerencia

Según el Estatuto, la persona designada como Gerente es el representante legal de la Cooperativa, sea o no socio de la misma. Para esto, se le encomienda varias tareas, que entre las más importantes podemos destacar la de presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, plan operativo y su presupuesto, responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa, suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno y definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa. (Cooperativa De Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2012)

1.3.5. Comisiones Especiales

Las comisiones especiales, según el Estatuto de la Cooperativa, serán permanentes u ocasionales. Las primeras cumplen funciones determinadas en el Reglamento Interno, por el otro lado, las comisiones ocasionales cumplen las funciones que el Consejo de Administración les encargue. (Cooperativa De Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2012)

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. MISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito popular y solidaria que ofrece a nuestros socios y clientes productos y servicios financieros acorde a sus necesidades con calidad y calidez, orientados principalmente a la zona rural de la región sierra Norte del país, contribuyendo al Buen Vivir de la comunidad.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017, 2014)

2.2. VISIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA

“Ser una Cooperativa solida, eficiente, competitiva y socialmente responsable con la Comunidad.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017, 2014)

2.3. OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA

“El objeto social de la Cooperativa es la ejecución de actividades y operaciones de intermediación financiera, servicios financieros y actos de responsabilidad social con sus socios y clientes.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., Estatuto, 2012)

Según se indica en el Estatuto de la Cooperativa, y en cumplimiento a su objeto social la Cooperativa podrá efectuar las siguientes actividades:

1. Recibir depósitos a la vista y plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
2. Otorgar préstamos a sus socios.
3. Efectuar servicios de caja y tesorería.
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
5. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos de depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.
6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
7. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.
8. Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional.
9. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales. (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., Estatuto, 2012)

2.4. PLAN ESTRATÉGICO 2014-2017

Para la realización del Plan Estratégico vigente, se trabajó en conjunto con la colaboración de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte – UCACNOR, y en el cual sus objetivos se dividen según cinco perspectivas, detalladas a continuación:



Grafico 4. Alineación Estratégica COAC “Santa Anita” Ltda.

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017, 2014)

2.4.1. Perspectiva de Gobierno Social y Responsabilidad Social

- Alinear los esfuerzos de nuestros Asambleístas, Directivos y Talento Humano para el fortalecimiento, consolidación y sostenibilidad en el tiempo de la Cooperativa interrelacionadas con el cumplimiento de la planificación estratégica institucional y normativa de control
- Lograr la adhesión y ejecución efectiva de principios y prácticas de buen gobierno corporativo en todos los niveles de la Cooperativa.

- Promover un sistema de responsabilidad social de la Cooperativa acorde a su misión y visión.

2.4.2. Perspectiva Financiera

- Promover una adecuada gestión financiera eficiente y eficaz que fortalezca la solidez, rentabilidad y permanencia en el tiempo de la Cooperativa.

2.4.3. Perspectiva del Asociado

- Aumentar el posicionamiento y participación del mercado de la Cooperativa.

2.4.4. Perspectiva de Mejoramiento Continuo

- Contar con un sistema de gestión por procesos con soporte tecnológico que potencialice la productividad, eficiencia y garanticen la entrega oportuna de productos y servicios para el asociado, cliente interno, proveedores y ente de control.
- Potencializar la cultura organizacional basada en la gestión integral de riesgos.

- Desarrollar un sistema de lavado de activos para la Cooperativa.

2.4.5. Perspectiva de Crecimiento, Aprendizaje e Innovación

- Fortalecer la Cultura Organizacional orientado al crecimiento de la Cooperativa y mejora de la satisfacción del asociado.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica con equipamiento en hardware y software, alineados a buenas prácticas con estándares internacionales, estando a la vanguardia de la innovación tecnológica.

2.5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA LTDA.

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y la Resolución No. JR-STE-2013-10 emitida por la extinta Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario, es necesario contar con una normativa que regule el proceso para la elección de representantes, para lo cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita cuenta con un Reglamento de Elecciones, aprobado el 15 de junio de 2013. La conformación de una Junta General Electoral, es clave en este proceso pues es la encargada de dar cumplimiento a lo dispuesto en dicho Reglamento.

Por otra parte, se cuenta también con un Reglamento Administrativo Interno, el mismo que norma varios aspectos derivados de la LOEPS o Estatuto Social, relacionado con los

socios, Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Secretarías, Comisiones, Comités, Presidencia, Gerencia General, entre otros.

Al ser una Institución Financiera del Sector Financiero, Popular y Solidario, es fundamental contar con un Reglamento de Crédito con el fin de regular las actividades crediticias de la Cooperativa y las condiciones bajo las cuales se presta el servicio de crédito a los socios. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita opera con un Reglamento de Crédito vigente desde el año 2008, siendo así necesario adecuarlo según lo dispone el Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

Adicional con el objetivo de fomentar el hábito de ahorro en los socios o clientes de la Organización, se cuenta con un Reglamento de Captaciones el cual regula las actividades de captación que se ejecutan en la Cooperativa, señalando las condiciones con las que se ofrece el servicio a los clientes y socios.

2.6. VALORES Y PRINCIPIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA

La Cooperativa cuenta con los siguientes valores institucionales:

- Solidaridad
- Equidad e interculturalidad
- Honestidad y profesionalismo
- Respeto
- Transparencia (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017, 2014)

En cuanto a sus principios, se detallan los siguientes:

- Eficiencia
- Eficacia
- Agilidad y oportunidad (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017, 2014)

Finalmente, en concordancia con los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, la Cooperativa cumple los siguientes principios:

- Membrecía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad
- Honestidad y profesionalismo
- Agilidad y Oportunidad
- Respeto (Asamblea Nacional, Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011)

2.7. PROCESOS SUSTANTIVOS

Los procesos sustantivos al ser los que agregan valor, son de mucha atención en una organización financiera, su correcta implementación o desarrollo evitarán que existan desvíos o existencia de controles falsos. Como organización financiera se puede identificar los siguientes procesos sustantivos: Captaciones, Inversiones, Colocación de Cartera y Presentación de estados financieros.

2.7.1. Captaciones

Con el fin de captar recursos de los socios, fomentando el ahorro o para destinarlo al servicio de crédito, la Cooperativa cuenta con un Reglamento de Captaciones, el cual ayuda como herramienta para normar el servicio de captación que ofrece la Cooperativa.

En el documento se establece las políticas generales para captaciones en la Organización, con relación a la apertura e inactivación de cuentas de ahorros, establecimiento de intereses y certificados de depósitos. Es importante considerar que dicho Reglamento se encuentra desactualizado según la vigencia de las nuevas normativas.

Adicional, se cuenta con un Manual de Procedimientos para gestionar ahorros a la vista y depósitos a plazo. En el primero, se detalla las actividades a seguir para gestionar depósitos de ahorros, gestionar retiros de ahorros, realizar transferencias entre cuentas y depositar aportes y entregar excedentes por aportes. Para el segundo manual, se detallan las actividades a seguir con relación a la emisión de certificados de depósito a plazo, cancelación de certificados, renovación de certificados y bloqueo o desbloqueo de certificados.

Las personas que intervienen en los dos procedimientos son únicamente el socio o cliente, el cajero y en determinados momentos el Jefe de Agencia.

2.7.2. Inversiones

Con el fin de contar con un adecuado procedimiento en cuanto a la gestión de inversiones que realiza la Cooperativa en el Sistema Financiero Nacional, se cuenta con un Manual de Procedimientos para Gestionar Inversiones.

En la Gestión de Inversiones interviene el Comité de Inversiones, conformado por: Presidente, Vocal de Consejo de Administración y el Gerente General, encargados de tomar las decisiones en cuanto a la factibilidad de realizar las inversiones, siempre que esto, represente rentabilidad y seguridad para la Organización. En el Comité participan además un delegado del Consejo de Vigilancia y el Jefe Financiero, como veedor y asesor respectivamente, ambos sin derecho a voto.

2.7.3. Colocación de Cartera

Con el fin de realizar la concesión de créditos, en contribución a la satisfacción de necesidades y al bienestar económico y social de los socios y clientes, la Cooperativa cuenta con el respectivo Reglamento de Crédito, el cual contiene las políticas generales de crédito, sujetos de crédito, fundamentos para calificación de

créditos, del diseño de productos, montos, tasas, plazos, file de crédito, garantías, etc.

Es importante plantear las condiciones tanto para la colocación de créditos como para el seguimiento y recuperación de cartera; y, lo relacionado a las acciones preventivas, gestión de cartera vencida, constitución de provisiones, castigo de cartera, bonificaciones por adecuado manejo de cartera, etc. Éste y demás reglamentos y manuales de la Organización se encuentran desactualizados.

2.7.4. Presentación de Estados Financieros

La Cooperativa cuenta con un Manual para Administración de la Contabilidad, el cual tiene alcance desde la definición de normativa financiera y contable hasta la preparación y presentación de la información financiera.

Es decir, en el procedimiento intervienen, el jefe financiero o de operaciones y el Consejo de Administración en la definición y administración de la normativa financiera, el auxiliar contable o jefe de agencia para generar movimientos contables, el jefe financiero o de operaciones y auxiliar contable para procesar movimientos contables y cuadrar operaciones; y, para preparar y difundir información contable intervienen el auxiliar contables, el jefe financiero o de operaciones y el Gerente General quien aprueba y suscribe los estados financieros de la Cooperativa.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL COSO I

A lo largo del tiempo varias han sido las concepciones del concepto de control interno, creando un abanico amplio de definiciones en torno a este tema de gran importancia en el ámbito empresarial y mucho más en el financiero. Por ejemplo, Estupiñan (2007) define al control interno como “las políticas, procedimientos, practicas 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.2)

Con una definición más amplia podemos citar a Ortiz (2000) que dice que el control interno en términos generales es “el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar recursos, verificar la exactitud y la veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados” (p.30)

A partir de dichos conceptos, puedo deducir que el control interno está enfocado en la creación de políticas y procedimientos, con el fin de entregar completa razonabilidad en

la información financiera y administrativa, dirigidos al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Como un antecedente trascendental para demostrar la importancia que tiene el control interno dentro de una organización, es el escándalo de la institución financiera “Banco de Crédito y Comercio Internacional – BCCI”, el cual a finales de los 80, fue el centro de atención del mundo por haberse descubierto varios delitos financieros, entre esos, un terrible esquema de lavado de dinero, el cual provenía del terrorismo o de carteles de narcotráfico. Su mejor momento se registra durante la década de los 70 en la cual contaron con aproximadamente 100 sucursales en todo el mundo y un aproximado de \$1,6 mil millones de dólares en activos.

Cabe destacar que, las operaciones fraudulentas del BCCI no fueron delatadas por su auditor interno, ni mucho menos por alguna firma de auditoría externa, sino por un grupo de empleados que se sintieron indignados por tanta corrupción.

A partir de lo sucedido con el BCCI y con otras varias empresas durante final de los 80, surgió la necesidad de encontrar métodos que permitan manejar y unificar criterios en torno al control interno, para esto el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Commission Tradeway), conformada por cinco organizaciones del sector privado de los Estados Unidos como son: Institute of Management Accountants (IMA), the American Accounting Association (AAA), the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), the Institute of Internal Auditors (IIA) y Financial Executives

International (FEI); presenta en el año de 1992, un documento conocido como el informe COSO con el cual buscan establecer un modelo internacional de control interno como herramienta para que las empresas puedan mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

El Informe COSO propone una definición amplia de control interno como: “un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos dentro de las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.” (COSO, Internal Control - Integrated Framework, 1992)

Para comprender mejor el propósito del control interno en cuanto al aseguramiento razonable del cumplimiento de los objetivos dentro de la organización, es necesario analizar la estructura del control interno que presenta el informe COSO. La misma está compuesta por cinco componentes:

1. Ambiente de Control Interno
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo o Supervisión (COSO, Internal Control - Integrated Framework, 1992)

3.1.1. Ambiente de Control Interno

Se refiere al establecimiento de un entorno en función de la integridad y competencia del personal de una organización. Estupiñan (2002) nos dice que “el ambiente de control o control circundante es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como: se estructuran las actividades del negocio, se asigna autoridad y responsabilidad, se organiza y desarrolla la gente, se comparten y comunican los valores y creencias; y, el personal toma conciencia de la importancia del control.” (p. 23). Los valores éticos juegan un rol importante frente a los demás componentes de control, por lo que es importante poner atención en la forma que los comunicamos y fortalecemos en la Organización; y, como enfrentamos a posibles conductas adversas a dichos valores institucionales.

A partir del libro “Control de los Recursos y los Riesgos en el Ecuador” - (CORRE), publicado por el Proyecto Anticorrupción ¡Sí se puede!, se entiende que el ambiente de control interno contiene las pautas de comportamiento de una organización, con el fin de comprometer al personal respecto al control, basado en los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal.

3.1.2. Evaluación de Riesgos

Toda organización se enfrenta a un riesgo inherente, el cual es proveniente tanto de fuentes externas como internas, por lo que es fundamental la identificación y

análisis de dichos riesgos que afectan a la consecución de los objetivos, de esta manera es fundamental el trabajo de la administración en la cuantificación, proyección de posibilidades y posibles consecuencias. Este componente tiene una gran importancia puesto que está enfocado en la salvaguardia de bienes y recursos, como en el crecimiento de la organización en el ámbito de mantener ventaja frente a la competencia y en mantener una solidez financiera, siendo importante el planteamiento de objetivos para lograr el éxito.

Los objetivos se categorizan de la siguiente manera:

- **Objetivos de cumplimiento:** Están dirigidos a la adherencia a las leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivos de operación:** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
- **Objetivos de la información financiera:** Se refieren a la obtención de información financiera confiable, así como a la comunicación interna y externa. (Estupiñan, 2007, pág. 26)

3.1.3. Actividades de Control

Son las actividades expresadas en políticas y procedimientos de la organización con el fin de administrar y minimizar los riesgos, como medio idóneo para la consecución de los objetivos. Estas actividades de control son realizadas en todos los niveles de la organización, por medio de conciliaciones, inspecciones, aprobaciones, autorizaciones, etc., de tal manera que se logre básicamente controles: posterior, concurrente y previo.

3.1.4. Información y Comunicación

En cuanto a este componente del control interno, es necesario crear adecuados canales de comunicación internos y externos, los primeros con el fin de que todos los niveles de la organización conozcan sus responsabilidades sobre las actividades de control y los segundos para obtener o proporcionar información al respecto de clientes, proveedores, entidades de vigilancia y control, etc. Así también, es importante contar con una información adecuada, oportuna, confiable y total, en el momento de tomar decisiones en las que se pueden ver afectados los objetivos planteados.

3.1.5. Monitoreo o Supervisión

Una vez puesto en marcha las actividades de control, es importante monitorear o comprobar que dichas actividades vengan operando cómo se planificó o es más si éstas fueron efectivas. Este componente busca identificar los controles débiles, falsos o innecesarios con el fin de tomar acciones para corregir o mejorar, según amerite, el sistema de control.

3.2. CONCEPTO Y DEFINICION DEL COSO II – ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

Es importante destacar como base para el tratamiento de la gestión de riesgo empresarial a la Ley Sarbanes-Oxley. Ésta nació como respuesta a varios escándalos empresariales como fraudes o manejos administrativos inapropiados, buscando de esta manera, endurecer los controles internos con el fin de asegurar transparencia financiera y devolver la confianza a los inversionistas.

Por ejemplo, podemos citar como el mayor escándalo financiero a la empresa Enron, la cual ocultaba pérdidas por más de US \$30.000 millones. Como dejar de lado también, el fraude contable que se dio a luz en el 2002 de la empresa de telecomunicaciones WorldCom, la cual maquillaba sus pérdidas contables como inversiones de capital. Adicional, la manipulación que tuvo en su contabilidad la empresa Xerox, la cual logró inflar sus ganancias con lo cual, al igual que los dos anteriores casos, provocaban que sus acciones en la bolsa de valores despunten por valores muy altos. De esta manera, con la expedición de dicha Ley, el control interno pasó de ser una buena práctica a una Ley.

Con estos antecedentes, la preocupación por la administración del riesgo y el manejo del control interno aumentaba, para lo cual el Comité de Organizaciones Patrocinadoras inicio un nuevo proyecto en el 2001 con el objetivo de desarrollar un marco para la evaluación y manejo del riesgo.

Así es como, para el año 2004 se presenta el informe denominado Enterprise Risk Management – ERM, el cual incluye el marco global para la administración del riesgo. De ninguna manera, éste informe reemplaza al informe COSO publicado en 1992, de

hecho lo complemente con una ampliación al tema de control interno, incluyendo un centro de atención más extensivo sobre la administración de riesgos empresariales.

En el Enterprise Risk Management – ERM se identifica como principal premisa que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para crear valor a su grupo de interés o stakeholders. Por consiguiente, el desafío de la administración es tratar de manera efectiva la incertidumbre, ya sea como oportunidad o riesgo, con el fin de aumentar la capacidad de la organización para construir valor.

Las capacidades que contiene la gestión de riesgos corporativos, son las siguientes:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos.
- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad.
- Aprovechar las oportunidades.
- Mejorar la dotación de capital. (COSO, Enterprise Risk Management — Integrated Framework, 2004)

Al ser todas estas capacidades inherentes del E.R.M., se busca rentabilidad y buen manejo de los recursos de la empresa. La administración es responsable de considerar el riesgo aceptado por la empresa y evaluar diferentes estrategias, seleccionando la respuesta en cuatro alternativas: evitar, reducir, compartir o aceptar. Son múltiples los riesgos que pueden afectar a la Organización, siendo así la Gestión de Riesgos Corporativos una gran herramienta para encontrar soluciones eficaces a los impactos provocados por estos riesgos, lo que lleva a una reducción de costos o pérdidas

asociadas. Así mismo, se generan oportunidades a partir de las cuales la administración está obligada a aprovecharlas, con el fin de crear o preservar el valor de la empresa.

De esta manera, nace la definición de Enterprise Risk Management, la cual contiene varios conceptos claves en relación a la gestión de riesgos empresariales, procurando su aplicación en cualquier tipo de organización, de la siguiente manera:

“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa 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.” (COSO, Enterprise Risk Management — Integrated Framework, 2004)

3.3. OBJETIVOS DEL ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Según el concepto del Enterprise Risk Management, éste es un proceso que se centra en el logro de objetivos establecidos por la organización. Para entender de mejor manera, los objetivos se categorizan de la siguiente manera:

- Estratégicos: Objetivos de alto nivel, alineados con la misión institucional.
- Operaciones: Objetivos relacionados al uso eficiente y efectivo de recursos.

- Información: Objetivos relacionados a la presentación y comunicación de información fiable.
- Cumplimiento: Objetivos relacionados al cumplimiento de leyes y normas tanto internas como externas.

Para cumplir con los objetivos de información y cumplimiento, se depende netamente de la seguridad razonable que provea la administración, por otro lado, los objetivos estratégicos y de operaciones, están sujetos a eventos externos para lo cual el E.R.M. puede proveer dicha seguridad razonable, de tal manera que la administración esté siempre informado sobre el progreso de la entidad hacia la consecución de los objetivos.

3.4. COMPONENTES DEL ENTERPRICE RISK MANAGEMENT

Al igual que el COSO I, este informe está estructurado, ya no por cinco sino por ocho componentes los cuales se ilustran a continuación:



Grafico 5. Componentes del Enterprise Risk Management
Fuente: (Proyecto Anticorrupción ¡Sí se puede!, 2006, pág. 17)

3.4.1.1. Ambiente Interno

En este componente se puede identificar el impacto de los elementos del ambiente interno de la organización hacia la consecución de objetivos. El ambiente interno está compuesto por diferentes factores como son la filosofía de gestión de riesgos, cultura de riesgo, valores éticos, estructura organizativa, políticas de recursos humanos, etc.

3.4.1.2. Establecimiento de objetivos

Es importante analizar el vínculo que tiene la misión de la organización y sus objetivos institucionales, los cuales deben estar alineados con el riesgo

aceptado por la organización, puesto que es una manera eficaz para identificar riesgos internos o externos, evaluarlos y buscar una respuesta a ellos.

3.4.1.3. Identificación de eventos

Es el trabajo de la dirección identificar los eventos potenciales que pueden de una u otra forma afectar a la gestión de la organización. Pueden ser eventos positivos u oportunidades que la dirección tendrá que enfocarlos al establecimiento de estrategias u objetivos. De lo contrario si se presentan eventos negativos, es necesaria la evaluación de riesgos y efectiva respuesta a los mismos por parte de la Dirección.

3.4.1.4. Evaluación de Riesgos

Este componente permite identificar el alcance del impacto que tienen los eventos potenciales en la consecución de los objetivos de la organización. Es necesario un análisis entre la probabilidad y el impacto que pueden tener estos eventos, que con el paso del tiempo se convierten en riesgos, mismos que deben ser evaluados.

3.4.1.5. Respuesta a los Riesgos

Siempre que los riesgos sean evaluados, es responsabilidad de la dirección buscar una respuesta a ellos, seleccionar la alternativa entre **evitar, reducir,**

compartir o aceptar el riesgo. Esto dependerá de la probabilidad o impacto que tenga la carpeta de riesgos, si se encuentra dentro de la tolerancia de riesgo establecido o en los beneficios y costos que acarrea los mismos.

3.4.1.6. Actividades de Control

Este componente se refiere a las actividades que se realizan en la organización con el fin de dar respuesta al riesgo. Las actividades de control se refieren a las políticas y procedimientos existentes y que tienen alcance a todos los niveles de la entidad.

3.4.1.7. Información y comunicación

En este componente se analiza de qué manera se transmite la información dentro de la organización y fuera de ella; así cómo ésta ayuda en la gestión de riesgos, así como también la eficacia y medios de comunicación que permiten a los funcionarios y empleados cumplir con sus responsabilidades.

3.4.1.8. Monitoreo o Supervisión

Mediante este componente podemos revisar el funcionamiento de los anteriores siete componentes. La implementación de actividades de supervisión durante todo el proceso es fundamental, es decir una supervisión

permanente. De esta manera, se trata de identificar a tiempo las deficiencias en toda la gestión de riesgos para tomar acciones oportunas.

3.5. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL E.R.M.

En el informe Enterprise Risk Management nos presentan una relación directa entre los objetivos que la organización piensa alcanzar y los componentes de la gestión de riesgos, siendo estos la clave para poder conseguir los objetivos. La relación entre los objetivos y los componentes del E.R.M. se los representa de la siguiente manera:



Grafico 6. Relación entre objetivos y componentes del ERM
Fuente: (COSO, Enterprise Risk Management — Integrated Framework, 2004)

La representación de las cuatro categorías de objetivos, están ilustradas por columnas verticales, los ocho componentes en filas horizontales y en la tercera dimensión del cubo

se presenta las unidades de la organización. De esta manera, podemos ver la relación directa entre cada componente con relación a los objetivos que se busca conseguir.

3.6. COMPARACIÓN ENTRE EL COSO I Y EL COSO II – E.R.M.

La presentación del informe COSO I fue realizada con el fin de unificar criterios con relación al control interno, fundamentalmente en el mejoramiento de las actividades de control en pos de la consecución de los objetivos. Posteriormente, con la presentación del informe COSO II - E.R.M. lo que se buscó fue complementar lo ya establecido en el anterior informe, añadiendo un marco para la evaluación y manejo del riesgo, siendo esto importante en la búsqueda de crear valor a la organización.

Una de las características más notables entre el informe COSO I y COSO II es el número de componentes por el cual está compuesto cada uno. Para poder entender de mejor manera se explica en el siguiente grafico la relación entre cada informe:

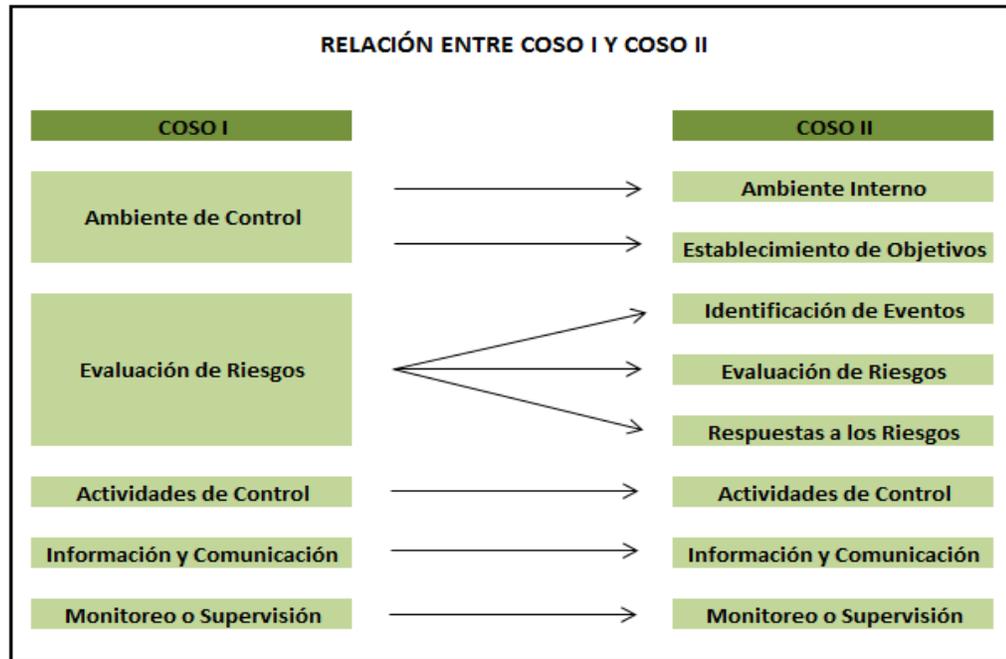


Grafico 7. Relación entre el COSO I y COSO II

Fuente: (COSO, Enterprise Risk Management — Integrated Framework, 2004)

Para el COSO II, se busca complementar de mejor manera cada componente que conformaba el anterior informe COSO I. Es así como, primero se divide el Ambiente de Control en dos importantes componentes: el Ambiente Interno y el Establecimiento de objetivos con la finalidad de crear una base de disciplina o filosofía de riesgo por un lado y por el otro, establecer objetivos a alcanzar, los cuales deben estar alineados al riesgo aceptado o a la tolerancia al riesgo que permite la organización.

El cambio más notable se genera en la división del anterior componente llamado Evaluación de Riesgos en tres componentes: Identificación de eventos, Evaluación de riesgos y Respuesta a riesgos. De esta manera, se busca tratar por separado a los eventos que pueden pasar, identificando si son oportunidades o riesgos, su posterior evaluación

(autoevaluación por cada departamento, evaluación por el Comité de Riesgos u Oficial de Riesgos y por Auditoría Interna) y la atención a éstos mediante una respuesta eficaz por parte de la alta dirección. Lo que respecta a los siguientes tres componentes: Actividades de control, Información y Comunicación y Monitoreo o Supervisión, el cambio no es substancial más bien se busca un enfoque más directo al tratamiento del riesgo empresarial.

3.7. NORMAS DE BASILEA

A raíz de varios escándalos bancarios, especialmente de los bancos Bankhaus Herstatt (Alemania Occidental) y Franklin National Bank (Estados Unidos), se conforma en el año de 1975 el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, compuesto por los representantes de los Bancos Centrales del G-10 del aquel entonces. El fin de éste es fomentar la mejora y unificar criterios con respecto a las buenas prácticas de supervisión bancaria, mediante la formulación de normas y directrices que están a disposición de sus países miembros y no miembros con el objetivo de que pongan en práctica en sus sistemas nacionales financieros.

De esta manera es como se ha presentado hasta el momento tres acuerdos con el fin de minimizar el endeudamiento de las entidades financieras y garantizar una efectiva respuesta al riesgo operacional, de crédito o mercado.

3.7.1. Acuerdo Basilea I

Como punto de partida, para el año de 1988 el Comité de Basilea firmó el primer Acuerdo basado principalmente en la definición de capital regulatorio. La recomendación establece que previo a la concesión de créditos por parte de una entidad financiera se deberá fijar un límite en función a su capital propio. Además añade que el capital mínimo de una entidad financiera debe ser igual al 8% del total de activos de riesgo. (Riesgo de crédito, Riesgo de negociación y Riesgo de tipo de cambio)

3.7.2. Acuerdo Basilea II

Con el fin de actualizar a las necesidades del nuevo siglo del Acuerdo firmado en 1988, se presenta en el año 2004 el Acuerdo de Basilea II, en el cual se propone un mejor cálculo de los denominados activos de riesgo y por otra parte la potestad para que las entidades financieras apliquen calificaciones de riesgo según sus modelos internos.

La estructura del nuevo Acuerdo se la presenta mediante tres pilares en los cuales se detallan una serie de recomendaciones:

- Pilar I: Requisitos mínimos de capital:

Con el fin de considerar el mínimo de capital, en el anterior Acuerdo se consideraba por igual la probabilidad de incumplir los créditos, para

Basilea II el cálculo del riesgo de crédito se lo realiza en función de la probabilidad de incumplimiento, entendida como la probabilidad de que un cliente no podrá cumplir con su deuda. La pérdida dado el incumplimiento, en función de la gravedad de dicha pérdida y finalmente la exposición en el momento del incumplimiento o exposición de la entidad financiera en caso de dicha pérdida.

Por otra parte, es importante destacar la consideración del riesgo operacional como riesgo importante, el cual tiene el mismo tratamiento y evaluación.

- Pilar II: Proceso de examen supervisor:

Se busca que las instituciones financieras desarrollen internamente mejores técnicas para el cálculo de requerimiento mínimo de capital, relacionándolos con los riesgos a los que se enfrenta y con el entorno en el cual operan. Para esto, cada país cuenta con un ente regulador que en nuestro caso es la Superintendencia de Bancos y Seguros para el sistema financiero tradicional y ahora la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para el sistema financiero popular y solidario, encargados de evaluar la manera en que se mide la necesidad del capital de las instituciones financieras.

- Pilar III: Disciplina de mercado:

Se formulan recomendaciones con relación a la presentación de la información sobre la gestión de riesgo de la institución financiera con el fin de que los participantes y agentes del mercado estén al tanto del perfil de riesgo de cada entidad.

Esta información deberá ser complementada conjuntamente con la información financiera, sin importar que la información sea auditada a menos de que los supervisores nacionales digan lo contrario. En el caso de nuestro país, las entidades del sistema financiero nacional, según el artículo 220 del Código Orgánico Monetario y Financiero, deberán “presentar a los respectivos organismos de control los estados financieros, incluidos sus balances consolidados y combinados, suscritos por el representante legal y el contador general de la entidad, y la información adicional que sea requerida, en los formatos y con la periodicidad que determinen las superintendencias...” (Asamblea Nacional, Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

3.8. RIESGO OPERATIVO EN LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA POPULAR Y SOLIDARIO

El Comité de Supervisión de Basilea, dentro del Acuerdo de Basilea II, define al riesgo operacional como “el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos...” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 1988). Es importante considerar que cualquier actividad económica cuenta con su propio riesgo operacional, siendo importante las decisiones que toma la administración para su gestión. De esta manera es importante considerar varios factores claves que influyen en la gestión del riesgo operativo:

- Eventos Internos: El desarrollo de procesos deficientes o la inadecuada supervisión conlleva al enfrentamiento de un riesgo alto. No podemos dejar de lado la complejidad en algún producto o servicio financiero, inconsistencia en los estados financieros, inadecuado manejo de recursos, lo cual puede conllevar a una ocurrencia de fraude interno.

- Eventos Externos: Se considera a la ocurrencia de posibles eventos ajenos a las decisiones tomadas internamente y que pueden ocasionar pérdidas financieras. Se habla por ejemplo del constante cambio de leyes, regulaciones, etc. que ponen en riesgo la operación de cualquier organización. Por citar un ejemplo, en el mes de febrero la SEPS mediante Resolución No. SEPS-IEN-IGPJ-2014-009, obligan a las entidades asociativas y solidarias, cajas o bancas comunales a transformarse en Cooperativas de Ahorro y Crédito, poniendo en riesgo la

continuidad de las actividades financieras de varias de ellas debido a la naturaleza propia de estas organizaciones.

- Tecnología e Información: Contar con inadecuados sistemas de información y tecnología puede ocasionar graves pérdidas financieras en una OSFPS. El mal manejo de la información o la implementación de tecnología puede afectar la prestación de servicios financieros, interrupción de sistemas, falla en la presentación de información, etc.

Cabe añadir que, la tecnología con la que cuenta la cooperativa debería colaborar de manera oportuna al momento de generar reportes o demás información que se debe presentar al ente rector, esto con relación a cooperativas de segmento 1 o 2, evitando siempre caer en altos costos siendo eficientes en el trabajo.

3.9. ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR INTERNO

3.9.1. Definición de Auditoría Interna

Para el Instituto el Instituto de Auditores Internos (IIA), la auditoría interna se define de la siguiente manera: “Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar

la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (Instituto de Auditores Internos)

De esta manera, se puede decir que al hablar de independencia se refiere a la estructura de la organización y líneas de reporte y por otro lado una objetividad que se logra con una certera actitud mental.

La auditoría interna evalúa los riesgos, operaciones y sistemas informáticos de la organización, todo esto con el fin de identificar y recomendar mejoras en los eventos que se identifiquen oportunidades o deficiencias.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., el área de Auditoría Interna está conformada por una sola persona, la cual fue seleccionada por el Consejo de Vigilancia, y que cumple con los requisitos establecidos en el Reglamento Especial para calificación de Auditores Internos y Externos de las Organizaciones bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3.9.2. Rol del Auditor Interno

Según las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, los auditores internos deben cumplir con los siguientes atributos:

- 1210 – Aptitud: Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.
- 1220 – Cuidado Profesional: Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la aptitud que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El cuidado profesional adecuado no implica infalibilidad.
- 1230 – Desarrollo Continuo: Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua. (Instituto de Auditores Internos, Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, 2004)

En las normas sobre el desempeño, resaltan entre las más importantes, las siguientes:

- 2060 – Informe a la alta dirección y al Consejo: El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente a la alta dirección y al Consejo sobre la actividad de auditoría interna en lo referido al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones al riesgo y cuestiones de control significativas, cuestiones de gobierno y otros asuntos necesarios o requeridos por la alta dirección y el Consejo.
- 2100 – Naturaleza del trabajo: La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.
- 2130 – Control: La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua. (Instituto de Auditores Internos, Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, 2004)

3.9.3. Rol del Auditor Interno en la evaluación de Riesgos Empresariales

Es importante reconocer la responsabilidad que tiene el Consejo de Administración de la identificación y manejo de riesgos, así como el rol

importante de cada empleado en relación al aseguramiento en la gestión de riesgos. Sin embargo, es más importante definir el rol que tiene el Auditor Interno con relación a la evaluación de riesgos, de esta manera el auditor interno es el encargado de emitir recomendaciones con relación a cambios necesarios para contar con una razonable gestión de riesgos dentro de la organización.

Con referencia al Enterprise Risk Management – E.R.M., el Instituto de Auditores Internos mediante su filial de Reino Unido e Irlanda presentan el documento llamado Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial, en el cual lo define así: “proveer aseguramiento objetivo a la junta sobre la efectividad de las actividades de ERM en una organización, para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente”. (Institute of Internal Auditors – UK and Ireland Ltd., 2004)

De igual forma, se presenta los roles fundamentales de la auditoría interna respecto al ERM, el cual se resume en la siguiente figura:

Roles Recomendados	Roles legítimos de la auditoría interna bajo salvaguardo	Roles que la auditoría interna no debe realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo. • Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados. • Evaluación de los procesos de gestión de riesgo. • Evaluación de reporte de riesgos claves. • Revisión del manejo de los riesgos claves. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación, identificación y evaluación de riesgos. • Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta a riesgos. • Coordinación de actividades de ERM. • Consolidación de reportes sobre riesgos. • Mantenimiento y desarrollo del marco de ERM. • Defender el establecimiento del ERM. • Desarrollo de estrategias de gestión de riesgo para aprobación de la junta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el apetito de riesgo. • Imponer procesos de gestión de riesgo. • Manejar el aseguramiento sobre los riesgos. • Tomar decisiones en respuesta a los riesgos. • Implementar respuestas a riesgos a favor de administración. • Tener responsabilidad de la gestión de riesgo.

Grafico 8. Roles y responsabilidades de la auditoría interna

Fuente: (Ruano, 2007)

De esta manera, el rol de la auditoría interna se basa en el aseguramiento sobre si los riesgos de la organización están siendo manejados de manera correcta, al igual que su gestión, lo cual se puede lograr con el rol propio de consultoría para que mejoren los procesos internos, entre otros. La auditoría interna no puede realizar actividades que en relación al ERM son propias de la administración, hablando propiamente de la operación de la gestión de riesgo en la organización.

Según el artículo 219, del Código Orgánico Monetario Financiero los estados financieros de las entidades del sistema financiero nacional, con corte al 31 de diciembre de cada año, a mas de ser suscrito por el representante legal y el

contador general de la entidad, debe incluir con las opiniones del auditor interno y externo. (Asamblea Nacional, Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

4. COMPONENTES DEL COSO 2 – ERM

4.1. AMBIENTE INTERNO

4.1.1. Ambiente Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.

El ambiente interno de una entidad va estrechamente ligado a la cultura de la organización, los cuales tienen que ver con los valores éticos, la estructura organizativa, las prácticas en temas de recursos humanos, la asignación de autoridad y responsabilidad. De esta manera, se busca generar un compromiso respecto al control por parte del personal, siendo un pilar fundamental la filosofía de la alta dirección en su forma de actuar para gestionar los riesgos.

Así es como, la Cooperativa con el fin de desarrollar su control interno, cuenta con varios reglamentos y manuales de procedimiento, a la par de las normas y leyes vigentes expedidos por el ente regulador, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., aprobado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- ✓ Reglamento de Elecciones

- ✓ Reglamento Administrativo Interno

- ✓ Reglamento de Crédito

- ✓ Reglamento de Captaciones

- ✓ Reglamento de dietas y gastos de gobernabilidad

- ✓ Manual de Procedimiento para Gestionar Inversiones

- ✓ Manual de Procedimiento para Realizar Pagos

- ✓ Manual de Procedimiento para Gestionar Fondos Judiciales

- ✓ Manual de Procedimiento para Comercializar Productos y Servicios

- ✓ Manual de Procedimiento para Administrar el Fondo de Caja Chica

- ✓ Manual de Procedimiento para Administrar Firmas

- ✓ Manual de Procedimiento para Gestionar Depósitos a Plazos

- ✓ Manual de Procedimiento para Gestionar Ahorros a la vista

- ✓ Manual de Procedimiento para Gestionar Liquidez
- ✓ Manual de Procedimiento para administrar bóvedas y cajas fuertes
- ✓ Manual de Procedimiento para Gestionar Control Interno
- ✓ Manual de Procedimiento para Gestionar Recursos Humanos
- ✓ Manual de Procedimiento para Gestionar Contrataciones y Adquisiciones
- ✓ Manual de Procedimiento para Gestionar Activos Fijos
- ✓ Manual de Procedimiento para Administrar apertura y cierre de cajeros
- ✓ Manual de Procedimiento para Gestionar Seguros
- ✓ Entre otros.

Es importante considerar que la Cooperativa cuenta con los siguientes Manuales de Riesgos:

- ✓ Manual de Riesgo Integral

- ✓ Manual de Riesgo de Liquidez
- ✓ Manual de Riesgo de Mercado
- ✓ Manual de Riesgo Operacional
- ✓ Manual de Riesgo de Crédito

4.1.2. Cultura de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.

Para conocer la cultura de riesgos en la Organización se ha realizado una encuesta como técnica de evaluación, todo esto con la finalidad de medir la presencia de riesgos y fortalezas en la cultura de la Cooperativa y como lo están manejando internamente por el personal. (Anexo 1)

La valoración que se le ha dado a cada una de las respuestas, serán categorizadas según el siguiente cuadro:

CATEGORIZACIÓN DE LAS RESPUESTAS	
TOTALMENTE DE ACUERDO	FAVORABLE
DE ACUERDO	
EN DESACUERDO	DESFAVORABLE
TOTALMENTE EN DESACUERDO	
NO APLICA	INDIFERENTE

Tabla 2. Categorización de respuestas cultura de riesgos

Fuente: (COSO, Enterprise Risk Management — Integrated Framework, 2004)

De esta manera, el resultado obtenido posterior a la encuesta realizada a los empleados de la Gerencia Financiera, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Negocios, Gerencia de Talento Humano y Gerencia de Sistemas e Información, se resume en el siguiente cuadro:

TABULACIÓN DE DATOS		TA	DA	ED	TD	NA
1.-	¿Conoce con claridad la misión y visión de la Organización?	17	7	2	1	0
2.-	¿Se transmite con claridad el compromiso de la Organización con la transparencia y la ética pertinente, a toda entidad?	13	11	3	0	0
3.-	¿El Consejo de Administración examina constructivamente las decisiones tomadas por la Gerencia y busca explicaciones para resultados pasados?	3	13	6	1	4
4.-	¿La Gerencia de su Área demuestra acciones éticas?	13	11	1	0	2
5.-	¿El trabajo de su Gerencia se enfoca en el cumplimiento de normativas y leyes; y, consecución de metas?	16	9	0	0	2
6.-	¿Su Gerencia actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación?	10	13	2	0	2
7.-	¿Las metas de su Área son realistas y alcanzables por el equipo?	10	12	4	1	0
8.-	¿El personal de su unidad, demuestran competencias y habilidades para ejecutar adecuadamente el trabajo?	11	11	4	0	1
9.-	¿La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y competencia?	5	15	6	1	0
10.-	¿La Organización cuenta con el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo la misión?	5	12	9	1	0
11.-	¿La rotación del personal ha significado un obstáculo en la capacidad de alcanzar los objetivos del Área?	7	9	8	1	2
12.-	¿El clima laboral motiva para realizar un buen trabajo?	11	13	3	0	0
13.-	¿El trato diario con los socios, proveedores, empleados y demás terceros se lo hace de forma honesta e igualitaria?	16	7	3	0	1
14.-	¿Siente que su trabajo ha sido valorado económica y laboralmente por la Organización?	4	11	11	1	0

TABULACIÓN DE DATOS		TA	DA	ED	TD	NA
15.-	¿Los supervisores se reúnen periódicamente con los empleados para evaluar su rendimiento profesional y proponer medidas de mejora?	7	12	5	3	0
16.-	¿Existen controles para reducir tentaciones que de otra manera pueden presentarse? (Ej. Fraudes)	9	14	3	1	0
17.-	¿Se protegen los activos del acceso o no uso no autorizado?	12	12	3	0	0
18.-	¿Conoce qué comportamiento es aceptable o no aceptable y sabe qué hacer si se encuentra con un comportamiento indebido?	11	11	3	1	1
19.-	¿Se han realizado acciones disciplinarias contra empleados que muestren conductas profesionales inapropiadas?	11	9	5	0	2
20.-	¿Está consciente del tipo de riesgo al que se ve expuesto con su trabajo?	14	10	2	0	1
21.-	¿Conoce los Manuales de Riesgos vigentes con los que cuenta la Organización?	2	12	10	1	2
TOTAL		207	234	93	13	20

Tabla 3. Tabulación de datos encuesta de cultura de riesgos

Fuente: Investigación realizada

4.1.3. Impacto del Ambiente Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa

Anita Ltda.

Con el análisis del ambiente interno de la Organización, podemos percibir lo que ocurre internamente y es aquí donde es importante resaltar el impacto que estos acontecimientos tienen frente a los objetivos propuestos por la Cooperativa.

“El ambiente interno de una organización tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la

gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.” (PricewaterhouseCoopers, 2005, pág. 9)

Con el análisis realizado, es necesario determinar cuál es la cultura de riesgos con la que cuentan los empleados con el fin de prever posibles fraudes, pérdidas financieras o una posible disminución de captaciones, siendo esta una de las más importantes fuentes de fondeo de la Cooperativa.

De esta manera, con la encuesta realizada se pudo determinar este impacto, entre los cuales se destacan los siguientes puntos:

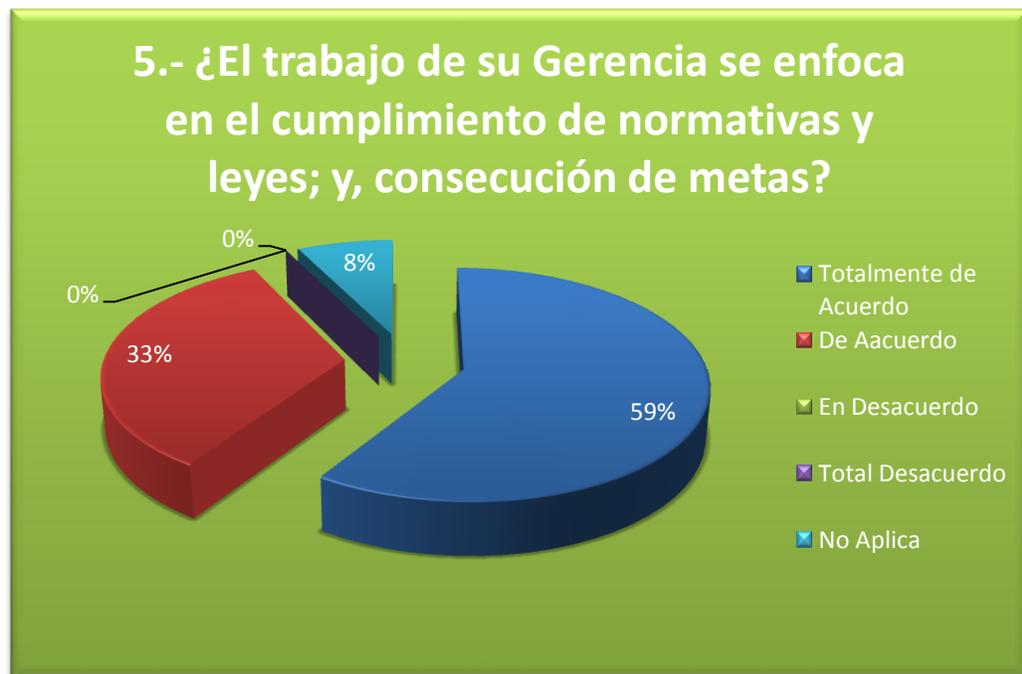


Gráfico 9. Cumplimiento de Normativas, leyes y consecución de metas
Fuente: Investigación realizada

Con respuesta favorable del 92%, se obtiene que el trabajo realizado por la Gerencia, está enfocado en el cumplimiento de normas y leyes; y, en consecución de las metas que se plantee.



Gráfico 10. Competencias y habilidades para ejecutar el trabajo

Fuente: Investigación realizada

Con una respuesta favorable del 82%, se obtiene que el personal cuenta con las competencias necesarias para ejecutar el trabajo diario.



Gráfico 11. Clima laboral

Fuente: Investigación realizada

Con respuesta favorable del 89%, se obtiene que el clima laboral motiva para realizar un buen trabajo en la Organización.



Gráfico 12. Trato honesto e igualitario

Fuente: Investigación realizada

Con una respuesta favorable del 85%, se obtiene como conclusión que el trato diario con los internos y externos, se lo hace de forma honesta e igualitaria.



Gráfico 13. Riesgo al que están expuestos los empleados
Fuente: Investigación realizada

Con respuesta del 89%, se obtiene que el personal está consciente con el riesgo al que se ve expuesto con su trabajo.

4.1.4. Filosofía de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.

“La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones” (PricewaterhouseCoopers, 2005,

pág. 10). Es decir, como los valores institucionales influyen en la operatividad o día a día de la Cooperativa, pudiendo esto afectar en la identificación de riesgos, los riesgos aceptados y su gestión misma.

Al tratarse de una Organización Financiera, es importante tomar en cuenta de qué manera se asumen los riesgos, con el fin de cumplir las metas. Por ejemplo, el Departamento de Crédito tiene un reto muy importante al medir el riesgo previo a la otorgación de créditos. Es importante considerar que, una de las principales causas de la crisis financiera que vivió el país, a finales de la década de los noventa, fue la carencia de una política de gestión de riesgos, relacionados a la concesión de cartera de crédito, en la cual no únicamente se analice la capacidad de pago o las garantías entregadas por los clientes, sino la consideración de los riesgos propios asociados a la operación. El componente de Riesgo de Crédito constituye uno de los elementos centrales en virtud de la importancia que tiene la cartera de crédito en la estructura financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda.

Es fundamental para la filosofía de riesgo, la manera en que se establecen las políticas, objetivos y estrategias. Al tratarse de una Organización del Sistema Financiero Popular y Solidario, cualquier política o plan estratégico debe ser aprobado por el Consejo de Administración, pero sin embargo, la responsabilidad de la difusión e información sobre el cumplimiento de éstas, recae sobre el Gerente General. De la misma manera, la Cooperativa enfocada en el mejoramiento

integral de la vida de sus socios, trabaja en cumplimiento de leyes y normas que regulan a las Organizaciones del Segmento 2 del Sistema Financiero Popular y Solidario.

4.1.5. Integridad y Valores Éticos

La integridad y valores éticos son propios de cada individuo que conforma la Organización, es importante la influencia sobre la conducta del personal que tiene la alta dirección. De esta manera se puede conseguir que los miembros de la Organización hagan lo correcto desde el punto de vista ético y legal.

La manera cómo la Organización debe apoyar a la cultura valores éticos e integridad es mediante documentos que establezcan principios, como un código de ética o un régimen de conducta, donde se presente la posición de la Organización frente a situaciones de incumplimiento. Sin embargo, la influencia que tenga éste o los documentos que cree la Organización, dependen del cumplimiento o el seguimiento que damos a dicho documento en el trabajo diario del personal.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., no cuenta con un Código de Ética, más bien se trabaja con la guía de varias políticas y normas, especialmente por el Reglamento Administrativo Interno.

4.1.6. Política de Administración de Riesgos

A pesar de que el ente regulador del Sistema Financiero Popular y Solidario no ha desarrollado aún la Norma de Gestión de Riesgos para las Organizaciones del Sistema Financiero Popular y Solidario, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita Ltda., cuenta con varios Manuales de Riesgos con los cuales, ha podido administrar y mitigar los diferentes riesgos inherentes de una institución financiera.

Para el desarrollo de los Manuales de Riesgos, se han basado en la normativa o en resoluciones expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, relacionados a la Gestión y Control de Riesgos.

4.1.6.1. Manual de Riesgo Integral

El Manual de Riesgo Integral de la Cooperativa pretende cubrir todos los aspectos en los que la misma puede enfrentar posibles pérdidas. En éste, desde el punto de vista de la gestión de riesgos, se presentan dos tipos de estructuras de responsabilidad:

- Estructura Estratégica: Compuesta por el Consejo de Administración y Comité Integral de Riesgos (conformado por un miembro del Consejo de Administración, Gerente General y el funcionario responsable de la Unidad de Riesgos), y tienen como función la definición y aprobación de la estrategia y las políticas de gestión integral de riesgos, así como la salvaguardia de la existencia de los recursos necesarios para su correcta implantación. Esta estructura debe comunicar al resto de la Institución, de forma clara y explícita, la estrategia y las políticas que se han definido para la administración integral de riesgos, con el propósito de que la

Cooperativa asimile e incorpore como parte de sus valores una Cultura de Riesgos, que abarque los principios de las mejores prácticas financieras a nivel nacional e internacional, precautelando los recursos que les han sido confiados, tanto por depositantes cuanto por los socios.

- Estructura Operativa: Compuesta por la Unidad de Riesgos, encargada de diseñar y proponer la estrategia y las políticas de gestión integral de riesgos (crédito, mercado, liquidez, operacional y estratégico), así como del desarrollo de metodologías, herramientas, modelos y otros instrumentos que permitan identificar, medir, mitigar y monitorear los riesgos que asume la organización. (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2010)

4.1.6.2. Manual de Riesgo de Mercado

“El Manual de Riesgo de Mercado de la Cooperativa contiene la información y parámetros necesarios para mitigar y controlar las pérdidas y contingencias que la Organización incurre debido a variaciones en el precio de mercado de un activo, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2010)

4.1.6.3. Manual de Riesgo de Liquidez

“El Manual de Riesgo de Liquidez de la Cooperativa contiene la información y parámetros necesarios para mitigar y controlar las pérdidas y contingencias que se manifiesten por la incapacidad de la Organización para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2010)

4.1.6.4. Manual de Riesgo de Crédito

“El Manual de Riesgo de Crédito de la Cooperativa contiene la información y parámetros necesarios para mitigar y controlar las pérdidas y contingencias debido al incumplimiento del socio que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.”
(Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2010)

4.1.6.5. Manual de Riesgo Operacional

El Manual de Riesgo Operacional de la Cooperativa contiene los principios, parámetros y procedimientos para la mitigación del riesgo operacional, que se evidencia en potenciales pérdidas suscitadas por deficiencias en sistemas, recursos humanos y procesos. (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2010)

4.1.7. Factores que afectan el logro de una Cultura de Riesgo Positiva en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda.

FACTORES CRÍTICOS	RESULTADOS OBTENIDOS	ACCIONES A TOMAR
Liderazgo y Estrategia	Según la respuesta del 26%, el Consejo de Administración no conoce o participa de las decisiones tomadas por la Gerencia.	La Gerencia debe preparar informes mensuales en los que contenga las decisiones tomadas y la gestión realizada. Todo esto de conformidad al

FACTORES CRÍTICOS	RESULTADOS OBTENIDOS	ACCIONES A TOMAR
		Art. 34, Literal 14, del Reglamento a la LOEPS.
Personas y Comunicación	El 19% de encuestados creen que las metas de su área no son realistas y mucho menos alcanzables por el equipo de trabajo.	Realizar siempre la proyección de metas partiendo desde los históricos y en base al promedio de crecimiento de anteriores años.
	Según el 33% de encuestados, aduce que la rotación de personal ha sido un obstáculo frente a la consecución de objetivos.	La transferencia de conocimiento se ha visto afectada, razón por la cual es importante que más de una persona se vea involucrada en las actividades y procesos de cada área.
Responsabilidad y motivación	Para el 37% de encuestados, la organización no cuenta con el personal adecuado en número y experiencia, para llevar a cabo la misión.	Se debe realizar un estudio sobre la distribución de la cartera y captaciones con el fin de distribuir de mejor manera a los empleados en las Agencias de la Cooperativa. Adicional, por parte del Área de Talento Humano, es necesario se trabaje con un plan especializado de capacitación para las personas que ingresan a la Organización.
	El 26% de respuestas, aducen que la toma de decisiones muchas veces no está relacionada con la asignación de autoridad y competencia.	Se debe trabajar en cada uno de los procesos, en lo relacionado a la eliminación de tiempos muertos y constancia de la cadena de mando.
	El 45% del personal encuestado, siente que su trabajo no es valorado ni económico ni laboralmente.	Trabajar en una escala de remuneraciones unificada, en la cual se tome en cuenta principalmente los siguientes puntos: cargo, antigüedad, cumplimiento de metas. Adicional, se deberá revisar por parte de Talento Humano los beneficios existentes y la

FACTORES CRÍTICOS	RESULTADOS OBTENIDOS	ACCIONES A TOMAR
		creación de nuevos beneficios que no afecten en el gasto operativo de la Organización, sino que más bien provenga de convenios con empresas externas.
Gestión de Riesgos e Infraestructura	El 41% de encuestados, no conocen los Manuales de Riesgos vigentes con los que cuenta la Organización	Realizar un taller para todo el personal, en el cual se explique el contenido y el objetivo de los Manuales de Riesgos. Además notificar a los integrantes de la Fábrica de Crédito y demás encargados de las unidades de la Organización, el estricto cumplimiento de los mismos.

Tabla 4. Factores críticos de la cultura de riesgos

Fuente: Investigación realizada

La estructura de éste formato (4.1.7) derivada del COSO, para vincularla únicamente con el informe de auditoría, los resultados obtenidos vendrían a ser conclusiones y las acciones a tomar como recomendaciones específicas para el tema de referencia.

4.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

4.2.1. Apetito al Riesgo

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., es importante identificar indicadores de apetito al riesgo con el fin de determinar cuánto riesgo la administración está dispuesta aceptar en el logro de las metas.

De esta manera, se utilizará un Mapa de riesgos para evaluar cada una de los objetivos estratégicos propuestos en el Plan Estratégico 2014-2017, con relación a la agresividad que tienen los mismos.

4.2.1.1. Determinación de apetito al riesgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda.

DETERMINACIÓN DEL APETITO AL RIESGO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SANTA ANITA" LTDA.

	APETITO AL RIESGO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Alinear los esfuerzos de nuestros Asambleístas, Directivos y Talento Humano para el fortalecimiento, consolidación y sostenibilidad en el tiempo, de la Cooperativa interrelacionadas con el cumplimiento de la planificación estratégica Institucional y normativa de control.			
Lograr la adhesión y ejecución efectiva de principios y prácticas de buen Gobierno Corporativo en todos los niveles de la Cooperativa.			
Promover un sistema de Responsabilidad Social de la Cooperativa acorde a su misión y visión.			
Promover una adecuada gestión financiera eficiente y eficaz que fortalezca la solidez, rentabilidad y permanencia en el tiempo de la Cooperativa.			
Fortalecer la cultura organizacional, orientado al crecimiento de la Cooperativa y mejora de la satisfacción del Asociado.			

Fortalecer la Infraestructura tecnológica con equipamiento en hardware y software, alineados a buenas prácticas con estándares internacionales, estando a la vanguardia de la innovación tecnológica.		
Aumentar el posicionamiento y participación en el mercado de la Cooperativa.		
Contar con un sistema de gestión por procesos con soporte tecnológico que potencialice la productividad, eficiencia y garanticen la entrega oportuna de productos y servicios para el asociado, cliente interno, proveedores y ente de control.		
Potencializar la cultura organizacional basada en la gestión integral de riesgos.		
Desarrollar un sistema de lavado de activos para la Cooperativa.*		

*Nota.- Dice sistema de lavado de activos; debe llamarse sistema de prevención de lavado.

Gráfico 14. Determinación apetito al riesgo COAC “Santa Anita” Ltda.

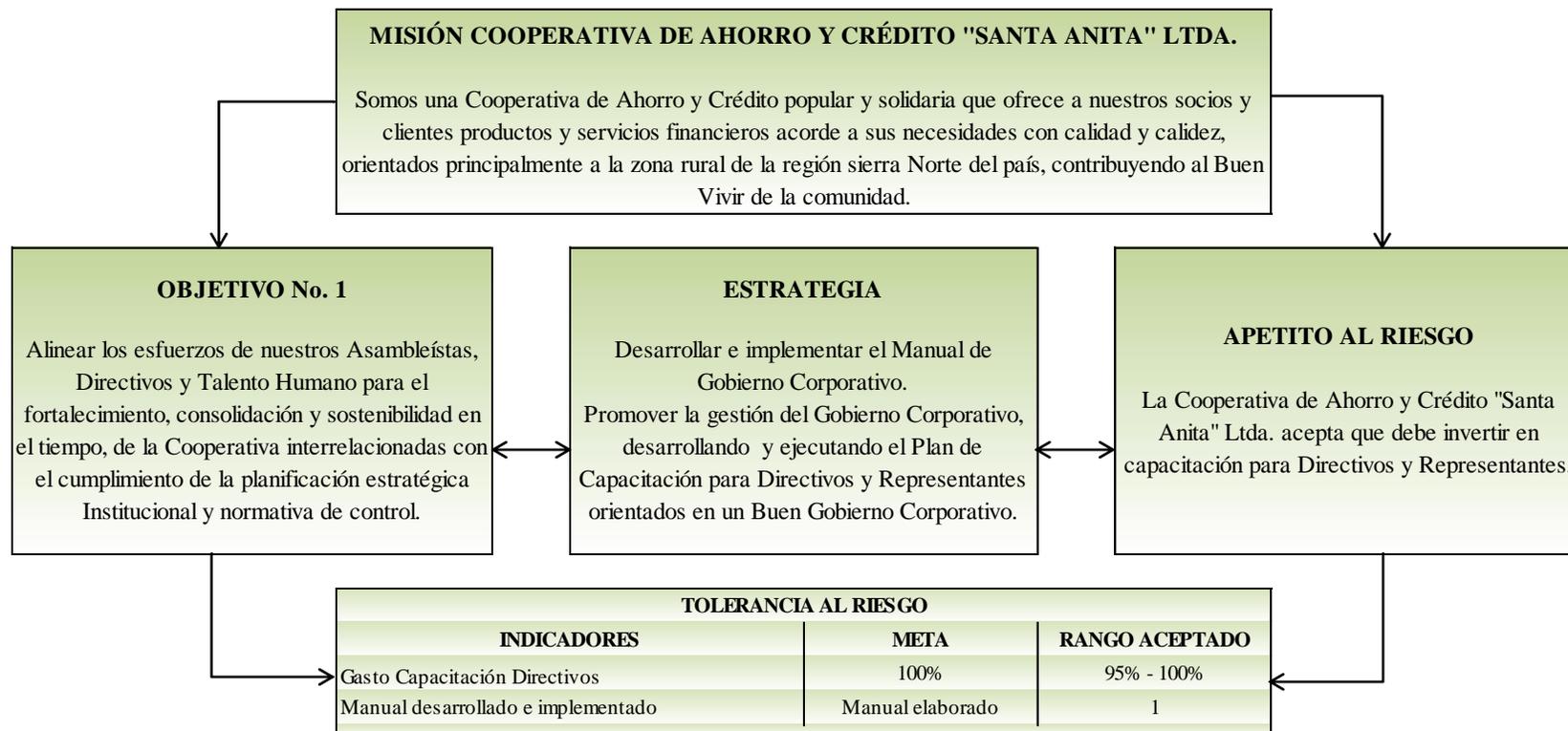
Fuente: Investigación realizada

4.2.1.2. Alineación de Misión, Objetivos, Apetito al Riesgo y Tolerancia al Riesgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda.

“La tolerancia al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de la tolerancia al riesgo, proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.”
(PricewaterhouseCoopers, 2005, pág. 26)

En el Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., se alinea la misión con los objetivos, más no con el apetito y la tolerancia al riesgo, con lo cual podemos obtener una seguridad razonable en la consecución de metas.

De esta manera, a continuación se presenta la alineación entre la misión de la Organización, cada objetivo estratégico, las estrategias, el apetito al riesgo y la tolerancia al riesgo:

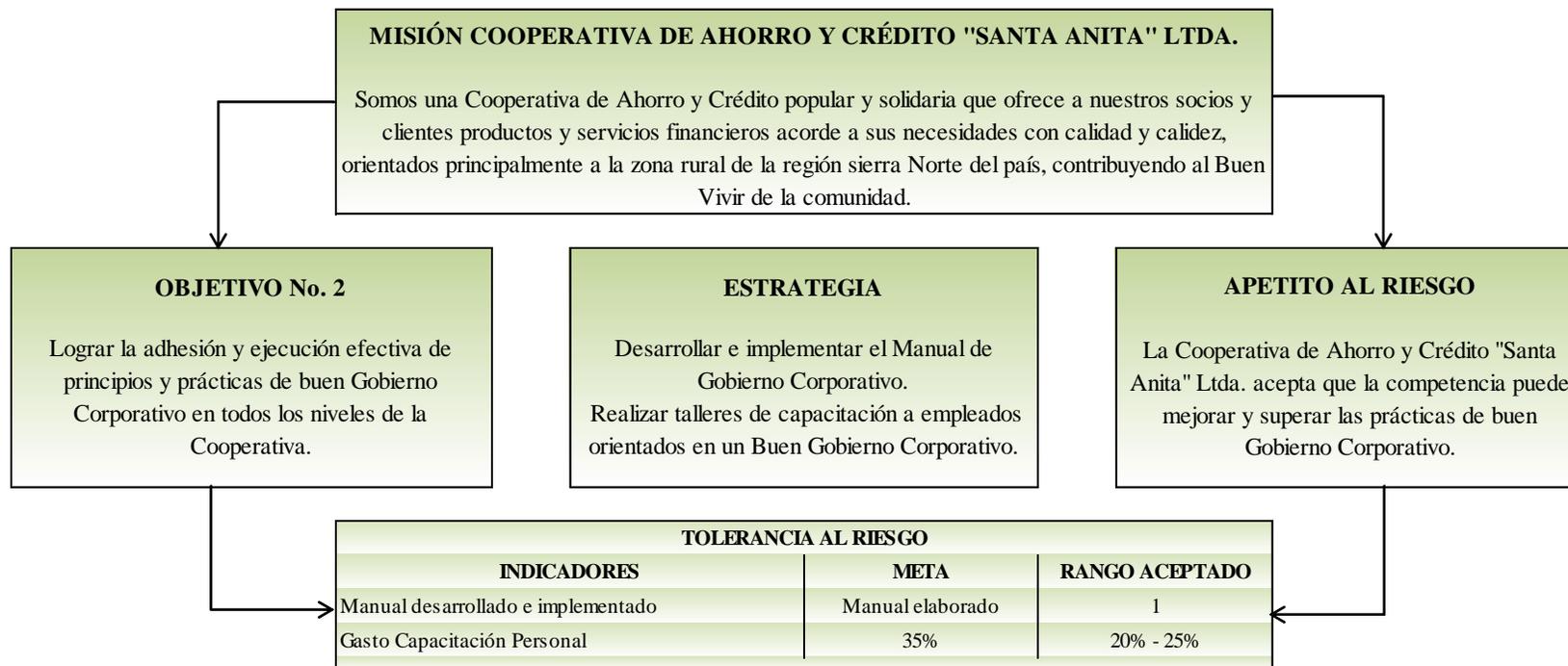


Nota: Se tomo en cuenta el comportamiento de las cuentas contables asociadas al alcance del objetivo con el fin de determinar la tolerancia al riesgo.



Gráfico 15. Alineación objetivo estratégico 1 de la COAC “Santa Anita” Ltda.

Fuente: Investigación realizada



Nota: Se tomo en cuenta el comportamiento de las cuentas contables asociadas al alcance del objetivo con el fin de determinar la tolerancia al riesgo.



Gráfico 16. Alineación objetivo estratégico 2 de la COAC “Santa Anita” Ltda.
Fuente: Investigación realizada



Gráfico 17. Alineación objetivo estratégico 3 de la COAC “Santa Anita” Ltda.
Fuente: Investigación realizada



Nota: Se tomo en cuenta el comportamiento de las cuentas contables asociadas al alcance del objetivo con el fin de determinar la tolerancia al riesgo.



Gráfico 18. Alineación objetivo estratégico 4 de la COAC “Santa Anita” Ltda.

Fuente: Investigación realizada

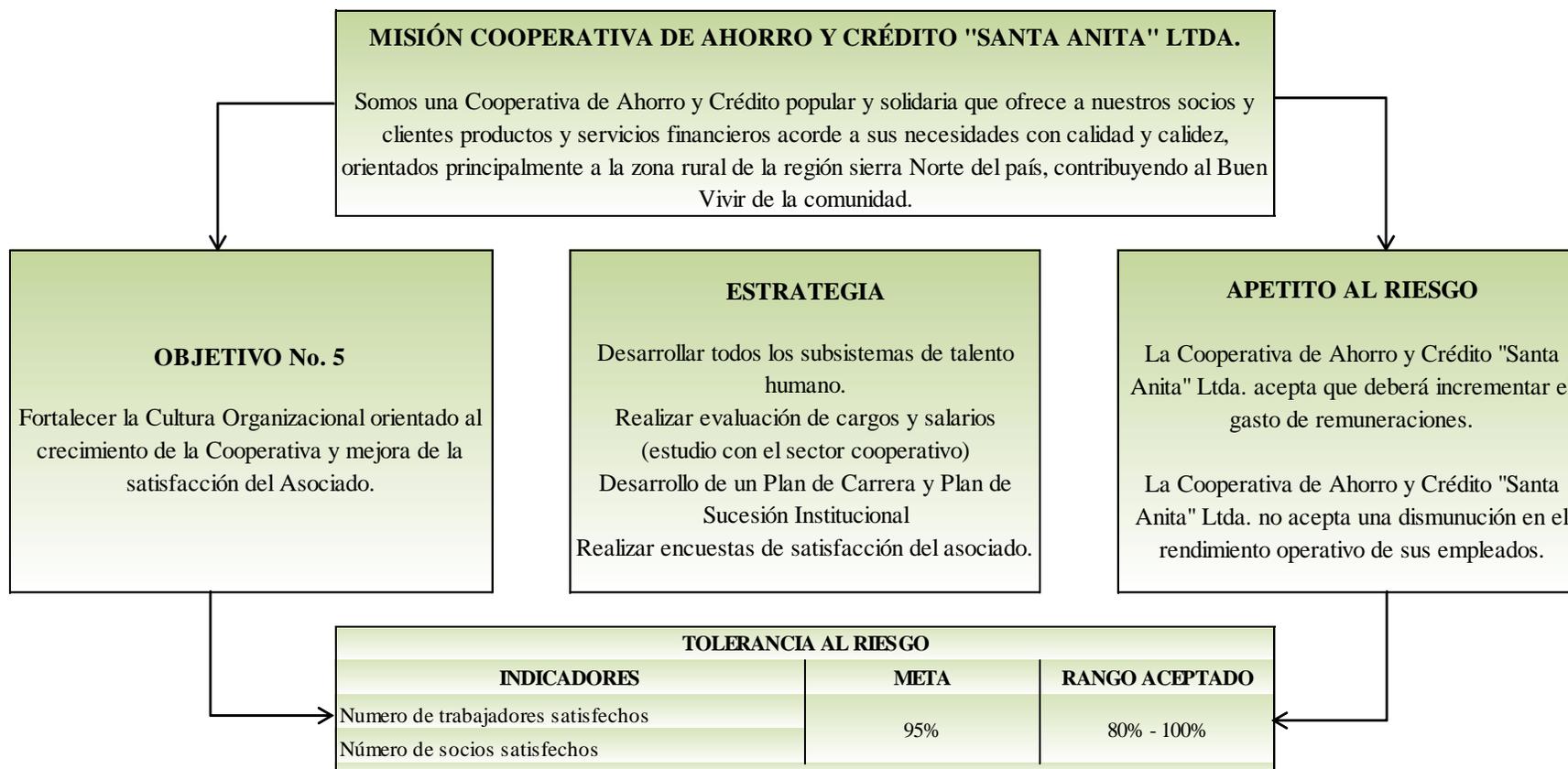
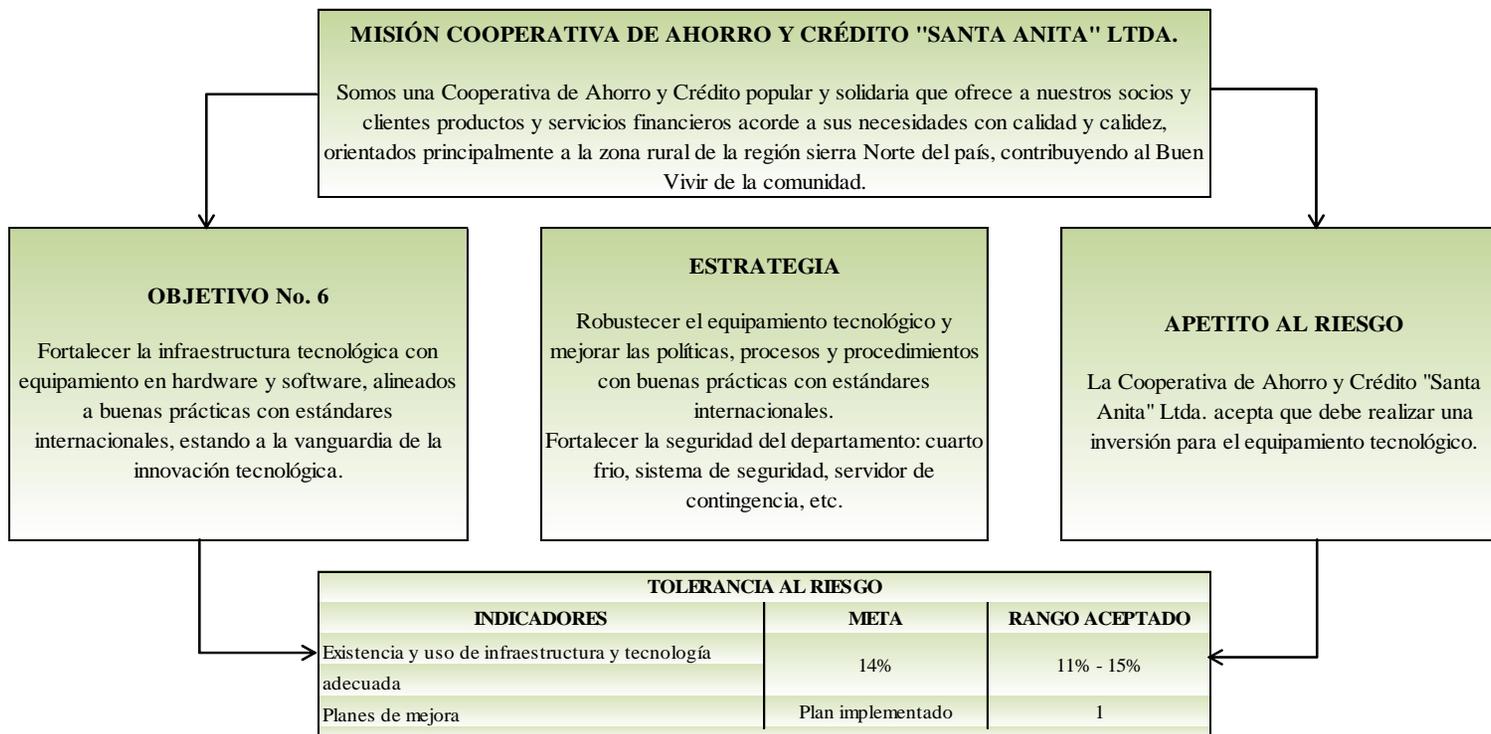


Gráfico 19. Alineación objetivo estratégico 5 de la COAC “Santa Anita” Ltda.

Fuente: Investigación realizada



Nota: Se tomo en cuenta el comportamiento de las cuentas contables asociadas al alcance del objetivo con el fin de determinar la tolerancia al riesgo.



Gráfico 20. Alineación objetivo estratégico 6 de la COAC “Santa Anita” Ltda.

Fuente: Investigación realizada



Nota: Se tomo en cuenta el comportamiento de las cuentas contables asociadas al alcance del objetivo con el fin de determinar la tolerancia al riesgo.



Gráfico 21. Alineación objetivo estratégico 7 de la COAC “Santa Anita” Ltda.
Fuente: Investigación realizada

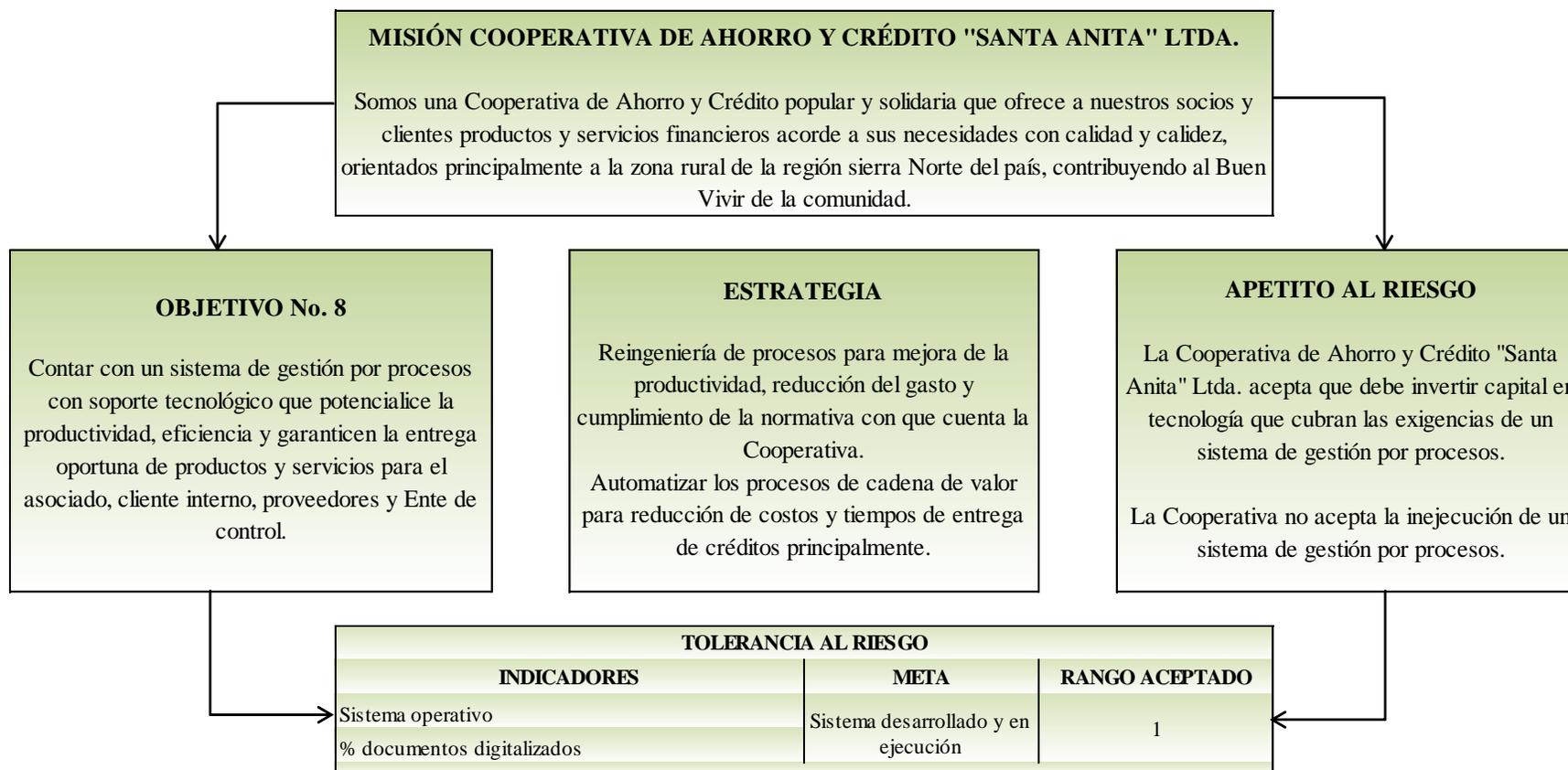


Gráfico 22. Alineación objetivo estratégico 8 de la COAC “Santa Anita” Ltda.

Fuente: Investigación realizada

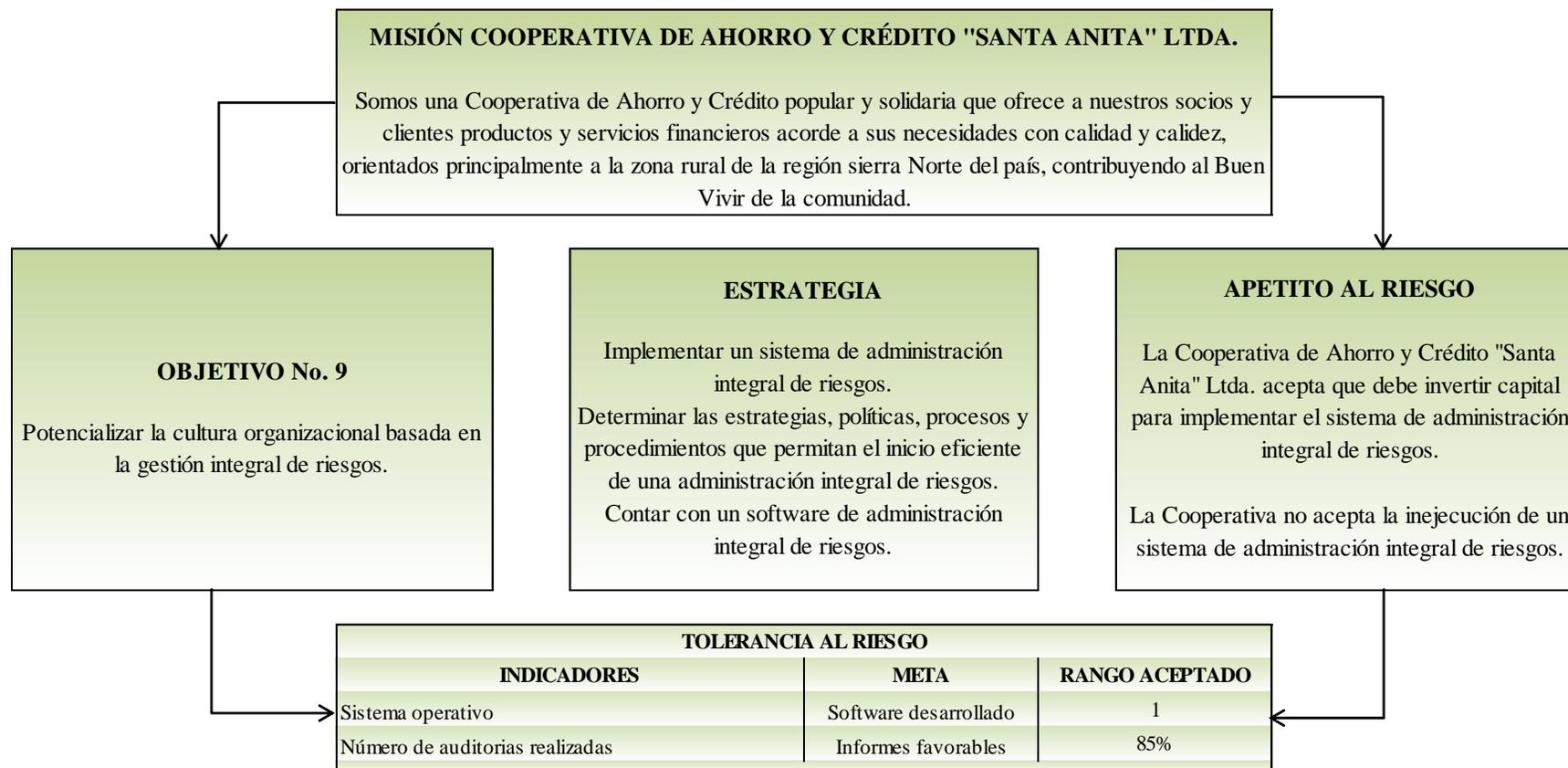


Gráfico 23. Alineación objetivo estratégico 9 de la COAC “Santa Anita” Ltda.

Fuente: Investigación realizada



Gráfico 24. Alineación objetivo estratégico 10 de la COAC “Santa Anita” Ltda.

Fuente: Investigación realizada

4.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Con el fin de reconocer posibles incertidumbres, la dirección reconoce los eventos potenciales, que si se dan lugar podrían afectar al cumplimiento de objetivos la Organización. De esta manera, se determina si los mismos son oportunidades o amenazas en busca de implementar la estrategia y alcanzar con éxito los objetivos.

El impacto que tienen los eventos se los puede trabajar desde el punto de vista positivo o negativo que estos tengan. Si el impacto es negativo, representa riesgo y exige la evaluación y respuesta por parte de la dirección. Por el contrario, si el impacto es positivo, representa oportunidades y fortalezas, las cuales deben estar dirigidas a la estrategia y fijación de objetivos.

Para la identificación de eventos, la dirección debe contemplar una serie de factores internos y externos que pueden dar paso a un riesgo o una oportunidad, y los cuales requieren de atención.

4.3.1. Factores Externos (equivalentes en el FODA a Amenazas)

Los factores externos que pueden afectar a la implementación de la estrategia y consecución de objetivos, se distribuyen de la siguiente manera:

4.3.1.1. Económicos

- Una posible subida a la regular tendencia de los últimos años de la inflación, ocasionaría una disminución en el poder adquisitivo de las personas, afectando a los ingresos de los socios de la Cooperativa que se dedican a la Microempresa o emprendimiento, o por el otro lado, conllevaría a un sobreendeudamiento de los socios. Sin embargo, a la fecha de elaboración de ésta disertación, hay que señalar que el dólar norteamericano se viene fortaleciendo.

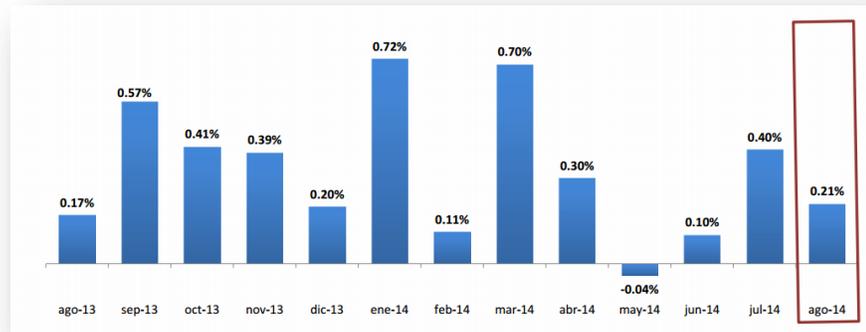


Gráfico 25. Objetivo estratégico 6 de la COAC “Santa Anita” Ltda.
Fuente: (INEC, 2014)

- La creación de nuevas Organizaciones del Sistema Popular y Solidario que pueden ofertar sus servicios a bajos costos y mejores tasas de interés, a lo largo de la provincia de Imbabura.

ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	CANTÓN
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA.	IBARRA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI LTDA.	ANTONIO ANTE

ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	CANTÓN
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BOLA AMARILLA	IBARRA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUJERES UNIDAS - CACMU LTDA.	IBARRA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ESCENCIA INDIGENA LTDA.	IBARRA
FONDO DE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL – FODEMI	IBARRA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GÉNESIS LTDA.	IBAARA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAYCO PUNGO LTDA.	OTAVALO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO IMBABURA AMAZONAS LTDA.	IBARRA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO IMBABURA IMBACOOPT LTDA.	OTAVALO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PIJAL	OTAVALO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINERITA	IBARRA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO LTDA.	IBARRA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNION EL EJIDO LTDA.	COTACACHI
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIOTAVALO LTDA	OTAVALO

Tabla 5. Organizaciones activas provincia de Imbabura

Fuente: (SEPS, 2014)

4.3.1.2. Medioambientales

- Posibles desastres naturales como temblores o terremotos que puedan afectar las instalaciones de las Agencias, lo cual afectaría seriamente la continuidad de las operaciones de la misma, considerando que en la provincia de Imbabura se datan tres importantes y letales terremotos a partir del año 1868.

- Cambios climáticos que afecten a la producción y el trabajo de la mayoría de socios de la Cooperativa, considerando que por efectos de calentamiento global por ejemplo, el área rural es muy sensible a la pérdida de la producción (por sequías, inundaciones, heladas, etc.), debido a falta de tecnología, seguros o subsidios como en los países desarrollados. Al 30 de junio según balances, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda. cuenta con una cartera de microcrédito agrícola de \$ 6.033.253,19 dólares.

4.3.1.3. Políticos

- Tanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda. como demás Organizaciones del Sistema Popular y Solidario, se pueden ver afectadas por nuevas normativas que se aprueben por parte de los gobiernos de turno. De hecho, en la actualidad es mucha la incertidumbre de las OSFPS frente a un nuevo Código Orgánico Monetario y Financiero, a pocos años de haberse acoplado a la LOEPS.

4.3.1.4. Sociales

- La posible migración de las personas que trabajan en el campo y que acceden al microcrédito productivo, podría afectar a la

colocación de la cartera de crédito de la Cooperativa o la calidad de la misma.

4.3.1.5. Tecnológicos

- Es importante contar con un sistema informático financiero que prevea posibles manipulaciones o fraudes por parte de los trabajadores que tengan acceso al sistema en la interna de la Cooperativa.

- Por otro lado, en la actualidad es importante facilitar la vida de los socios, para lo cual se requiere trabajar en la implementación de nuevos y mejores servicios financieros. La Cooperativa por medio de su página web, presenta el servicio de “Banca en línea” que sin embargo únicamente los socios pueden consultar saldos. Adicional, la Cooperativa cuenta con tres cajeros, cada uno en las Agencias: Cotacachi, Ceibos y Parcelas.

4.3.2. Factores Internos (equivalentes en el FODA a Debilidades)

Entre los factores internos a considerar se encuentran los siguientes:

4.3.2.1. Infraestructura

- Es importante que se invierta en temas de infraestructura para brindar un mejor servicio a los socios. De esta manera, la Cooperativa ha invertido en la edificación de la Agencia Matriz, con el fin de mejorar la satisfacción del socio al acceder a los diferentes servicios.

- La asignación de capital a la infraestructura tecnológica también es importante, esto con el fin de que no se vean afectados los diferentes servicios financieros “en línea” que oferta la Cooperativa.

4.3.2.2. Personal

- Los incentivos y los actos de motivación a los empleados es muy importante al momento de realizar su trabajo. Es común que en las OSFPS, especialmente los oficiales de crédito o trabajadores de áreas agregadoras de valor, acepten ofertas laborales de otras cooperativas con un sueldo más alto o mejores beneficios. Esto provoca que muchas veces el ex – empleado, no deje únicamente vacante su puesto de trabajo, sino lleve consigo mucha de su cartera de crédito. (lo cual no es ético)

- La salud ocupacional también es un tema de mucha atención, considerando que por lo general el trabajo realizado por los oficiales de crédito es en el campo, en zonas rurales que muchas

veces presentan dificultades para acceder. Ante estos eventos, la Cooperativa ha cubierto posibles riesgos a través de beneficio de seguro privado, adicional al seguro social.

- Al tratarse de una institución financiera, es muy probable que existan posibles actividades fraudulentas por parte de los empleados, que afecten la situación financiera y deterioren la imagen corporativa. La selección de personal para los empleados que manejan dinero, no contiene procesos o técnicas especiales que consideren dichos riesgos. La Cooperativa al encontrarse en un Segmento 3, se vería afectado en el caso de asumir pérdidas.

4.3.2.3. Procesos

- Es importante que en una Organización Financiera se cuente con un sistema de procesos establecidos, todo esto con el fin de que se prevea posibles actividades que vayan en contra a la gestión de la Cooperativa, tal como un fraude financiero. La Cooperativa para su Plan Estratégico cuenta con un objetivo relacionado a la sistematización de los procesos que sería de mucha ayuda.
- En el caso de modificación de procesos o en la creación de nuevos productos o servicios financieros, y que no contengan una buena estrategia de comunicación, provocaría malestar en el socio que podría llevar hasta a la inclinación por la competencia.

4.3.2.4. Tecnología

- Es muy importante contar con todas las posibles seguridades tecnológicas en cuanto a claves de acceso a cajas, bóvedas y demás áreas que presenten riesgo. Contar además con un circuito de cámaras de seguridad es muy importante en el caso de que se presente algún rastro de robo.
- A pesar de ser una Cooperativa del segmento 3, es importante que se cuente con un backup externo, que garantice el respaldo de toda la información en el caso de posible desastre dentro de las instalaciones de cualquier Agencia.
- La seguridad informática con la que debería contar la Cooperativa es muy importante en el momento de ofertar los servicios financieros, ya sea para transacciones que realice “en línea” el socio o simplemente al sacar dinero de los cajeros.

4.3.3. Técnicas de identificación de eventos

La metodología para identificar eventos debe considerar la combinación de técnicas y experiencias, todo esto considerando que la identificación de eventos se la emplea en el pasado como en el futuro.

De esta manera, se utiliza las siguientes técnicas como validas para identificar eventos:

4.3.3.1. Inventario de eventos

Para esta técnica, la dirección considera un detalle de eventos potenciales comunes que pueden afectar a la Organización, a un área de la misma o a un proceso específico. Es importante considerar que dicho listado es elaborado por el personal de la organización o por una consultoría externa, los cuales deben tener una relación directa con los riesgos de la organización y lenguaje común con la gestión de riesgos de la misma.

4.3.3.2. Talleres de trabajo

Los talleres de trabajo reúnen al personal sin importar el área de trabajo, con el fin de sacar provecho el conocimiento colectivo con el fin de desarrollar un listado de eventos relacionados por ejemplo, con los objetivos estratégicos de la organización.

4.3.3.3. Entrevistas

Esta técnica es usada mediante una entrevista en la cual el entrevistador necesita conseguir la mayor información sobre los puntos de vista o conocimientos del entrevistado, con relación a eventos pasados y posibles eventos futuros en la organización.

4.3.3.4. Cuestionarios y encuestas

Los cuestionarios o encuestas centran su atención en un detalle de consideraciones que el encuestado deberá considerar, siempre que estos se enfoquen en factores internos o externos que se han dado o que se podrían convertir en eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, dependiendo del objetivo de la encuesta.

4.3.3.5. Análisis del flujo de procesos

Como el nombre de la técnica lo indica, se realiza un análisis de los flujos de procesos, con el fin de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y las responsabilidades de los componentes. De esta manera, los acontecimientos identificados podrán ser considerados frente a los objetivos del proceso. En esta parte, es importante identificar puntos fuertes y puntos débiles de control.

4.3.3.6. Seguimiento de eventos con pérdidas

La identificación de acontecimientos pasados con impacto negativo, es de gran ayuda para cuantificar pérdidas y prevenir futuros eventos, basándose en la experiencia de probabilidad e impacto. El objetivo es mantener una base de hechos, la cual servirá como fuente para comprender eventos con pérdidas asociadas y trabajar en la prevención de estos en un futuro.

4.3.4. Técnica de Identificación de eventos aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda.

Para la identificación de eventos, se ha utilizado la técnica de la encuesta, la cual se la realizó a la par con la descrita en el literal 4.1. Ambiente Interno. De esta manera, se anexa dicha encuesta a la presente disertación de grado. (Anexo 2)

4.3.5. Tabulación Resultados obtenidos

TABULACIÓN DE DATOS		TA	DA	ED	TD	NA
1.-	¿El establecimiento de los objetivos en su área es realizado por su Gerencia?	13	10	3	0	1
2.-	¿Los objetivos establecidos en su área están alineados con los objetivos organizacionales?	16	11	0	0	0
3.-	¿En los objetivos establecidos se halla alguno para prevenir fraudes?	13	10	1	1	2
4.-	¿Los recursos monetarios y tecnológicos, con los que cuenta su área son suficientes para lograr los objetivos?	5	14	8	0	0
5.-	¿Los procesos existentes están acordes a la capacidad de la Cooperativa?	4	15	7	1	0
6.-	¿Se mantiene un control al cumplimiento estricto de los procesos?	2	14	7	3	1
7.-	¿Las políticas públicas del gobierno para el sector de la EPS, han contribuido al crecimiento de la Organización?	2	11	12	2	0
8.-	¿Siente que existen barreras u obstáculos para realizar su trabajo diario?	2	11	9	3	2
9.-	¿Cree que la competencia es un obstáculo para la consecución de los objetivos?	3	12	5	7	0
10.-	¿Considera que el Balance Social de la Cooperativa, ha contribuido en el desarrollo social de la comunidad?	4	17	2	3	1
11.-	Debido al constante cambio en la	8	13	5	1	0

TABULACIÓN DE DATOS	TA	DA	ED	TD	NA
Normativa del SFPS ¿Cree que esto afectado en la gestión de la Cooperativa?					
12.- ¿Siente que existen restricciones en las leyes y normas vigentes, que afecten al sector y por ende a la Organización?	6	15	6	0	0
13.- ¿Considera como una traba al crecimiento de la cartera de microcrédito la falta de incentivos por parte del gobierno a los productores?	5	16	5	1	0
14.- ¿Se ha realizado la identificación y análisis de los posibles riesgos que existen en su área de trabajo?	5	12	8	1	1
15.- ¿La información interna y confidencial se encuentra salvaguarda?	11	15	1	0	0
16.- ¿La Gerencia ha trabajado en la alineación de los riesgos con el nivel de riesgo aceptable y la tolerancia al riesgo que tiene la Cooperativa?	8	15	3	0	1
17.- ¿Cuándo su área trabaja en los procesos generadores de valor, lo administra de la mejor manera?	9	15	2	1	0
18.- ¿Sienten impacto en su área cuando toman decisiones los socios?	5	13	2	0	7
19.- ¿Los socios han apuntado a contribuir al crecimiento constante de la Organización?	11	12	3	0	1
20.- ¿Está preparada la Organización para la incorporación constante de nuevas tecnologías?	3	16	8	0	0
TOTAL	135	267	97	24	17

Tabla 6. Tabulación de datos identificación de eventos

Fuente: Investigación realizada

4.3.6. Análisis brecha de aplicación COSO II – Situación actual Cooperativa de

Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda.

Con el fin de alcanzar un 100% de efectividad en la aplicación del COSO II – ERM, se ha determinado la siguiente brecha calculada a partir de las respuestas

favorables obtenidas desde encuestas realizadas con relación al análisis del Ambiente Interno e Identificación de Eventos, de esta manera se busca encontrar estrategias que permitan superar los resultados actuales.

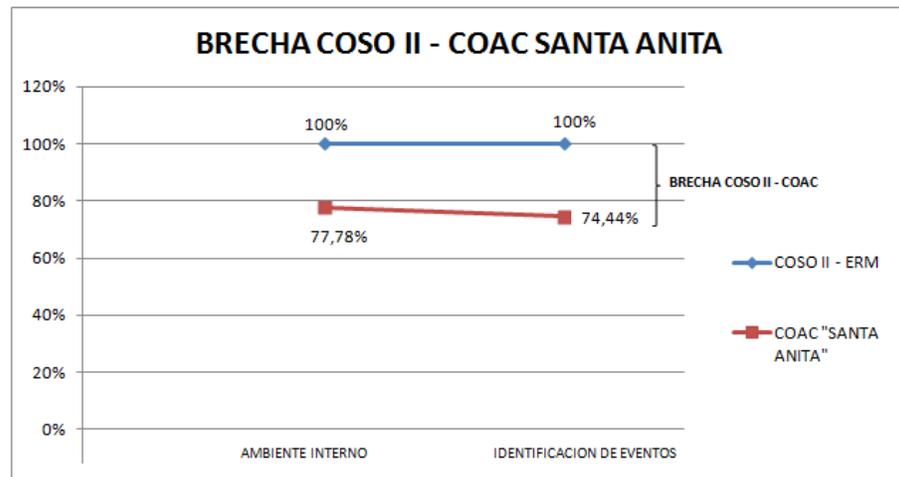


Gráfico 26. Brecha de aplicación del COSO II - ERM

Fuente: Investigación realizada

Según la grafica, podemos observar que el Ambiente Interno y la identificación de riesgos, reflejan niveles aceptables en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda.; sin embargo, es importante considerar que en la Cooperativa no se cuenta con un sistema de Gestión de Riesgos ERM (COSO II).

4.3.7. Categorización de eventos

La categorización de eventos es de mucha utilidad, en vista que se puede agrupar riesgos comunes, lo cual facilitaría la identificación y gestión oportuna a futuros eventos. Dicha categorización, deberá contener factores internos y externos

detectados anteriormente y que se identifican como una amenaza para la gestión normal de la organización.

Dicha categorización se la puede realizar en función de las necesidades de cada organización, es decir: según sus objetivos, áreas funcionales, procesos de negocio, etc. Para la presente disertación, se utilizará una categorización de eventos según las áreas funcionales, es decir cada Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda.

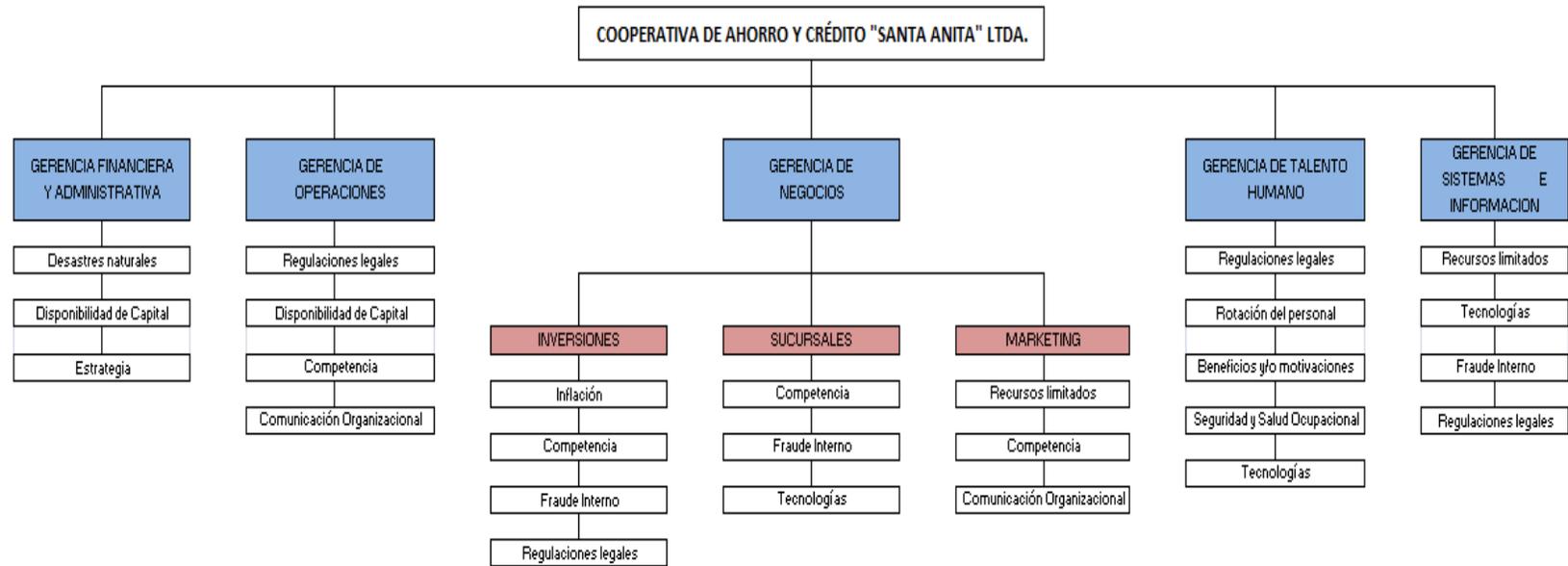


Gráfico 27. Categorización de eventos
Fuente: Investigación realizada

4.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Con el fin de evaluar la forma en que los eventos potenciales identificados impactan en la consecución de los objetivos, la dirección de la organización tiene la labor de evaluar la incertidumbre de estos acontecimientos desde la perspectiva de probabilidad e impacto.

Es aquí cuando empezamos a hablar del enfoque con el cual se debe evaluar los riesgos:

- **Riesgo Inherente:** Es el riesgo al cual se enfrenta la organización, debido a que no se han realizado acciones para modificar su probabilidad e impacto, este riesgo siempre existe.

- **Riesgo Residual:** Es el riesgo que permanece, posterior a que se tomen medidas respectivas a los riesgos detectados.

Cuando hablamos de probabilidad, nos referimos a la posibilidad de ocurrencia de un evento y por el otro lado, el impacto es el efecto del mismo.

4.4.1. Metodologías de evaluación de riesgos

Son varias las técnicas para evaluación de riesgos, ya sean cualitativas o cuantitativas. La dirección es la encargada de elegir la técnica más apropiada para

evaluar los riesgos, según la naturaleza de la Organización o el criterio que tenga para evaluar.

Al tratarse de una Organización del Sistema Financiero Popular y Solidario, es conveniente utilizar la técnica cualitativa, puesto que la información manejada en el sector, contiene datos que no son certeros, además que el coste que conllevaría una evaluación cuantitativa, puede resultar alto para la Organización.

Para realizar una evaluación cualitativa, es importante contar con el conocimiento suficiente y juicio de las personas implicadas, además de una comprensión de posibles acontecimientos y demás situaciones propias de la evaluación.

Así es como, se utilizará las siguientes categorías para medir el nivel de la probabilidad e impacto: Muy Alto, Alto, Moderado, Bajo, Muy Bajo, con el fin de determinar la resultante del riesgo a cada evento. De esta manera, la escala a utilizar será del 1 al 5, siendo el 1 una probabilidad Muy Baja y el 5 el nivel Muy Alto. El resultado de éste producto (R), nos será útil para la elaboración de la matriz de riesgos, herramienta necesaria para tomar las debidas medidas preventivas del caso.

4.4.2. Determinación de Eventos de Riesgos Operativos y Estratégicos

A continuación se detalla varios de los considerados eventos que pueden afectar a la gestión de la Cooperativa. Es importante considerar que dicha información se la

tomo a partir de las encuestas realizadas, análisis de factores internos o externos y demás situaciones relacionadas al Sistema Financiero Popular y Solidario:

EVALUACIÓN DE RIESGOS – COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTA ANITA” LTDA.

#	EVENTO	CATEGORIA	POSIBLE INDICADOR
1	Aumento de la competencia	Competidores	Número de OSFPS en la provincia de Imbabura
2	Cumplimiento de Balance Social	Balance Social	Resultados Balance Social
3	Inestabilidad Política – Normativa	Regulaciones Legales	Indicadores Financieros
4	Carencia de incentivos por parte del gobierno para productores	Regulaciones Legales	Variación en cartera de microcrédito
5	Posibles fallos en la seguridad informática	Integridad de la Información	Hallazgos de auditoría de seguridad informática
6	Falta de Manuales de gestión de riesgos y fraudes	Fraude	Manuales existentes
7	Posible evento natural	Desastres Naturales	Historial de desastres naturales en Imbabura
8	Altos niveles de migración	Migración	Porcentajes de migración
9	Prioridad Instituciones Financieras – OSFPS	Preferencia institucional	Clientes vs. Socios
10	Deterioro de la imagen corporativa	Integridad e imagen	Número de incidentes reportados
11	Motivación del personal	Motivación Personal	Resultados encuesta clima laboral
12	Posibilidad de actividades internas irregulares	Fraude	Hallazgos de auditoría interna o SEPS
13	Falta de comunicación entre Directivos	Comunicación Organizacional	Resultados encuesta clima laboral
14	Carencia de Salud Ocupacional	Salud Ocupacional	Resultados encuesta clima laboral
15	Carencia de servicios financieros enfocados a tecnología informática	Servicios financieros	Número de servicios financieros
16	Carencia de un sistema de gestión de procesos	Gestión por Procesos	Creación de sistema
17	Asistencia técnica al socio – cliente	Servicios financieros	Porcentaje de asistencia técnica
18	Incremento en las tasas activas	Tasas de interés	Número de socios por año
19	Creación de nuevos impuestos	Regulaciones Legales	Impuestos existentes
20	Recursos suficientes para destinarlos al Balance Social	Recursos Financieros	Indicadores Financieros

Tabla 7. Identificación de eventos COAC “Santa Anita” Ltda.

Fuente: Investigación realizada

4.4.3. Estimación de probabilidad e impacto de Riesgos Operativos y Estratégicos

4.4.3.1. Evento No. 1.- Aumento de la competencia

En los últimos años, el crecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito ha sido cada vez mayor hasta el año 2013, en el cual a partir del control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se ha podido estabilizar al sector. De esta manera, éste evento tiene una probabilidad alta, por la tendencia de crecimiento de OSFPS.

En cuanto a su impacto, éste sería alto en vista que podrían utilizar mejores estrategias para captar más socios o podrían sobre endeudar el sector, afectando directamente a la cartera de la Cooperativa.

4.4.3.2. Evento No. 2.- Cumplimiento de Balance Social

Mediante la expedición de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, se dispone la presentación del informe de Balance Social que acredite el nivel de cumplimiento de los principios y objetivos sociales de cada Organización. De esta manera, al no contar con una herramienta que mida su balance social, la probabilidad de incumplimiento de la normativa es muy alta.

Considerando que hasta la fecha de la elaboración de la presente disertación, la SEPS aún se encuentra en pruebas con relación a la elaboración del modelo que sirva como herramienta para supervisar dicha disposición de la ley, el impacto de este evento es moderado.

4.4.3.3. Evento No. 3.- Inestabilidad Política – Normativa

La constante modificación y derogación de leyes en los últimos años, en especial las que tienen que ver con el sector popular y solidario, han provocado muchos cambios en la gestión de las organizaciones del sector. Actualmente, la probabilidad de cambio de una nueva normativa es baja, tomando en cuenta la reciente expedición del Código Orgánico Monetario y Financiero.

En cuanto al impacto, se determina que será bajo en vista de que la gestión de la Cooperativa únicamente tendrá que basarse en los lineamientos presentados en algún posible cambio de normativa.

4.4.3.4. Evento No. 4.- Carencia de incentivos por parte del gobierno para productores

La Cooperativa al atender en su mayoría al sector rural de la provincia de Imbabura, cuenta con aproximadamente el 85% de cartera destinado a la microempresa. Sin embargo, las Instituciones del Estado de las cuales se

fondea la Organización no pueden presentar un producto en el cual se entregue los recursos conjuntamente con la asistencia técnica o un sistema de seguridad productiva (seguro), por lo cual la probabilidad de este riesgo es alta.

El impacto que deriva de este riesgo es bajo, en vista que los productores nacionales por muchos años no han contado con incentivos; sin embargo, han logrado continuar con su trabajo normal.

4.4.3.5. Evento No. 5.- Posibles fallos en seguridad informática

La Cooperativa es muy vulnerable a contar con posibles fallos en sus sistemas de seguridad informática en vista que su infraestructura tecnológica es pequeña, de esta manera la probabilidad de este riesgo es alta.

El impacto al ocurrir una posible falla en el sistema de seguridad informática es muy alto, en vista que se podría filtrar información confidencial de la Organización o desviarse fondos que podría afectar seriamente a la estructura financiera. Cabe señalar que aproximadamente el 70% de fraudes es a nivel informático. (Dato general)

4.4.3.6. Evento No. 6.- Falta de manuales de gestión de riesgos y fraudes

La Cooperativa en la actualidad no cuenta con una cultura de gestión de riesgos y prevención de fraudes, por lo cual la probabilidad de este riesgo es muy alto.

En lo relacionado al impacto, la Cooperativa ya vivió en años pasados un fraude interno que afectó la gestión normal de la Organización y que podría afectar mucho el riesgo de mercado por lo que el impacto es alto.

4.4.3.7. Evento No. 7.- Posible evento natural

La provincia de Imbabura es considerada por los organismos de control como una de las zonas más vulnerable del país con relación a la ocurrencia de fenómenos naturales como son sismos, deslaves, incendios forestales, inundaciones, erupciones volcánicas, etc. Es importante considerar que una falla geográfica cruza desde el Carchi hasta Otavalo, de esta manera la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno natural en la provincia es medio; sin embargo, en caso de ocurrencia tendría un impacto alto para la gestión de la Cooperativa.

4.4.3.8. Evento No.8.- Altos niveles de migración

A partir del año 2000, en el Ecuador el flujo de migración ha crecido abruptamente, siendo ésta hacia el exterior o hacia la ciudad, de esta manera se ve afectada la cartera micro de la Cooperativa destinada a actividades de

agricultura y agropecuario. La probabilidad para este riesgo es media en vista que para los últimos años los indicadores de migración han disminuido.

El impacto de éste riesgo hacia la Cooperativa es moderado, puede ocurrir una disminución socios o disminución de la cartera pero puede incrementarse los flujos por las remesas.

4.4.3.9. Evento No. 9.- Prioridad Instituciones Financieras – OSFPS

Muchas veces los usuarios prefieren una institución que les brinde confianza, que brinden mayor cobertura, que les facilite la vida con accesibles servicios financieros y que presenten tasas de interés activas y pasivas relativamente buenas.

De esta manera, a continuación se cita los diferentes bancos que cuentan con sucursales o agencias en los diferentes cantones de la provincia de Imbabura:

BANCO DEL AUSTRO	
SUCURSALES	
Ibarra	
AGENCIAS	
Ibarra	
Otavalo	
CAJEROS AUTOMATICOS	
Ibarra Otavalo Atuntaqui	

BANCO DE GUAYAQUIL	
SUCURSALES	
Ibarra	
AGENCIAS	
Ibarra Otavalo	

BANCO INTERNACIONAL	
SUCURSALES	
Ibarra	
Otavalo	
AGENCIAS	
Otavalo	
CAJEROS AUTOMATICOS	
Ibarra Otavalo	

BANCO PICHINCHA	
SUCURSALES	
Ibarra	
Otavalo	
AGENCIAS	
Ibarra	
Cotacachi	
Atuntaqui	
Otavalo	
CAJEROS AUTOMATICOS	
Cobertura a nivel de toda la provincia, además de los canales de atención de "Pichincha Mi Vecino"	

BANCO PRODUBANCO - Grupo Promerica	
SUCURSALES	
Ibarra	
Otavalo	
AGENCIAS	
Ibarra	
CAJEROS AUTOMATICOS	
Ibarra	
BANCO SOLIDARIO	
AGENCIAS	
Ibarra	
Otavalo	
BANCO UNIBANCO	
SUCURSALES	
Ibarra	
CAJEROS AUTOMATICOS	
Ibarra	
BANCO PROCREDIT	
SUCURSALES	
Ibarra	
Otavalo	
BANCO CAPITAL	
SUCURSALES	
Ibarra	
Otavalo	

Gráfico 28. Instituciones Financieras de la provincia de Imbabura
Fuente: (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2014)

BANCO NACIONAL DE FOMENTO	
SUCURSALES	
Ibarra	
Otavalo	
AGENCIAS	
Atuntaqui	
Cotacachi	
Pimampiro	
CAJEROS AUTOMATICOS	
Ibarra	
Otavalo	

Gráfico 28. Instituciones Públicas de la provincia de Imbabura
Fuente: (Banco Nacional de Fomento, 2014)

BANCO DEL PACIFICO	
SUCURSALES	
Ibarra	
AGENCIAS	
Ibarra	
Otavalo	
CAJEROS AUTOMATICOS	
Cotacachi	
Ibarra	
Otavalo	

Gráfico 29. Instituciones Públicas de la provincia de Imbabura
Fuente: (Banco del Pacífico, 2014)

Analizando la información antes detallada, podemos notar la poca presencia de la banca tradicional privada o pública en los sectores rurales de la provincia de Imbabura, donde tiene incidencia la Cooperativa, de esta manera la probabilidad de este riesgo se torna en media pero con un impacto alto en el caso que los socios prefieran dejar la Organización y trabajar únicamente con bancos.

4.4.3.10.Evento No. 10.- Deterioro de la Imagen Corporativa

Durante estos trece años de vida de la Cooperativa se ha logrado consolidar su prestigio principalmente en los sectores rurales y comunidades indígenas de la provincia de Imbabura. Sin embargo, como en toda organización financiera al presentarse problemas de gobernabilidad, mala administración, fraudes, las especulaciones pueden terminar con la imagen y prestigio, siendo ésta una probabilidad moderada y con un impacto alto para la sostenibilidad de la organización.

4.4.3.11.Evento No. 11.- Motivación del personal

Por medio de los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas para medir el ambiente interno de la Organización se enfatiza la necesidad por parte de los trabajadores de contribuir al desarrollo y crecimiento profesional por parte de la Organización. Se enfatiza la necesidad de contar con mayor capacitación para mejorar la atención a los socios.

Estos problemas se reflejan también en la encuesta realizada para medir el desempeño social, en la cual se identifica la relación de más de 5 veces entre el sueldo más alto (Gerente General) y el más bajo (Guardia de Seguridad).

Si comparamos los sueldos con los que cuenta la Organización y los sueldos de las demás OSFPS del mismo segmento, podríamos afirmar que la

probabilidad de este riesgo es medio pero con un impacto alto en caso de ocurrencia.

4.4.3.12.Evento No. 12.- Actividades Internas Irregulares

Al tratarse de una organización financiera en la cual se maneja un alto flujo diario de recaudación y un otorgamiento diario de créditos, la probabilidad de que se presente una actividad interna irregular es muy alta, considerando que no se cuenta con un Código de Ética interno o mucho menos con un sistema para administración de riesgos, la probabilidad de que ocurra este riesgo es alta con un impacto que si dura será muy alto para la Cooperativa.

4.4.3.13.Evento No. 13.- Falta de comunicación entre Directivos

Al no contar con un sistema de gestión por procesos, muchas veces las decisiones tomadas son realizadas por inercia, sentido común o tradición; además, de que la comunicación entre Gerencia y los Consejos de Administración y Vigilancia debe ser constante. Este riesgo se torna con una probabilidad moderada y un impacto moderado en vista de que al ser una organización del Sistema Financiero Popular y Solidario, los socios son quienes toman la última decisión en situaciones que amerite.

4.4.3.14.Evento No. 14.- Carencia de Salud Ocupacional

La probabilidad de este riesgo es moderado, en vista de que a pesar de que no se cuenta con un régimen de salud ocupacional, la Cooperativa subsidia un seguro de salud privado con el fin de que los empleados se encuentren salvaguardados mientras cumplen con sus funciones diarias.

El impacto para este riesgo es bajo, ya que de presentarse el evento, se cuenta con un seguro de salud privado adicional al seguro social obligatorio.

4.4.3.15.Evento No. 15.- Carencia de servicios financieros enfocados a tecnología informática

La probabilidad para este riesgo es alta en vista que la Cooperativa no cuenta con cajeros automáticos en todas sus agencias. Además, en la actualidad es importante contar con el servicio de “Banca en línea” que permita realizar cualquier transacción financiera en cualquier lugar que se encuentre el socio y que cuente con las seguridades necesarias.

El impacto para este riesgo es alto en vista que actualmente nos encontramos en una era digital para lo cual se debería aplicar el valor de la “sencillez” hacia los socios.

4.4.3.16.Evento No. 16.- Carencia de un sistema de gestión por procesos

Al ser una organización del segmento 3, este riesgo se lo puede estimar con una probabilidad alta. Si bien los procesos internos no son aún grandes o complejos, es necesario trabajar con una gestión por procesos para prevenir varios de los riesgos identificados durante la presente investigación.

El impacto de no contar con una gestión por procesos en la Organización es moderado, ya que hasta el momento la gestión interna no ha presentado mayor problema.

4.4.3.17.Evento No. 17.- Asistencia técnica al socio – cliente

La probabilidad de este riesgo es muy alto, en vista que la Cooperativa no cuenta con oficiales de crédito especializados o hasta el momento no se ha entregado asistencia técnica al socio; sin embargo, es importante considerar que este evento ha sido manejado de la mejor manera por las personas operativas de la Organización ya que el crecimiento de la cartera de crédito productiva no se ha visto afectada en los últimos años.

El impacto de este riesgo es bajo ya que en la provincia se cuenta con el apoyo de organizaciones internacionales o proyectos nacionales que entregan asistencia técnica a los socios o clientes.

4.4.3.18.Evento No. 18.- Incremento en las tasas activas

Previo a la fijación de tasas de interés para los diferentes productos que oferta la Organización, es importante considerar en primera instancia el máximo permitido por parte del Banco Central del Ecuador y de una manera más eficiente los gastos operativos, costos de fondeo y demás factores que tengan incidencia en el otorgamiento de un crédito.

El incremento de tasas tiene una posibilidad alta en concordancia con los factores detallados anteriormente, adicional un impacto moderado en vista que para los socios únicamente les interesa conseguir los recursos en el menor tiempo posible, pocos serán los socios que van a preferir otra institución financiera que cobre tasas de interés relativamente más bajas.

4.4.3.19.Evento No. 19.- Creación de nuevos impuestos

Tomando en cuenta que durante el actual gobierno, la creación de impuestos y los niveles de recaudación han sido significativos, puede suscitarse en cualquier momento la creación de un nuevo impuesto que afecte al socio o a la Organización.

Con el último Código Orgánico Monetario y Financiero, se creó una contribución del 0,5% a las transacciones crediticias, que sin embargo no aplica a las transacciones realizadas en el Sistema Financiero Popular y Solidario, por lo que la probabilidad de este riesgo es baja.

El impacto que tiene este riesgo es bajo, en vista que de existir posibles tasas aplicables a los créditos, no afectaría a la misma cartera.

4.4.3.20. Evento No. 20.- Recursos suficientes para destinarlos al Balance Social

Es cierto que para una OSFPS del segmento 3 es muy difícil contribuir con recursos para destinar a obras o apoyo a la comunidad; sin embargo, la responsabilidad social a la cual debe aplicar la Organización es en cuanto al cumplimiento de principios institucionales.

El efecto o la huella que deja la Organización mediante su Balance Social es el análisis que se debe realizar sobre como el apoyo mediante los productos y servicios financieros que oferta la Organización, y como éstos han ayudado al crecimiento y desarrollo del sector o comunidad.

De esta manera, la probabilidad de este riesgo es baja considerando que la Cooperativa cuenta con el apoyo de diferentes Instituciones que fondean a la Organización, recursos suficientes para destinar al Balance Social mediante los productos y servicios ofertados. En cuanto al impacto, es moderado considerando que la gestión de la Cooperativa debe estar alineada al bienestar de los socios y la comunidad.

**EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTA ANITA”
LTDA.**

No.	EVENTO	RIESGO		RIESGO NETO	NIVEL DE RIESGO
		PROBABILIDAD	IMPACTO		
1	Aumento de la competencia	ALTA	ALTO	16	4
2	Cumplimiento de Balance Social	MUY ALTA	MODERADO	15	4
3	Inestabilidad Política – Normativa	BAJA	BAJO	4	2
4	Carencia de incentivos por parte del gobierno para productores	ALTA	BAJO	8	3
5	Posibles fallos en seguridad informática	ALTA	MUY ALTO	20	4,5
6	Falta de manuales de gestión de riesgos y fraudes	MUY ALTA	ALTO	20	4,5
7	Posible evento natural	MODERADA	ALTO	12	3,5
8	Altos niveles de migración	MODERADA	MODERADO	9	3
9	Prioridad Instituciones Financieras – OSFPS	MODERADA	ALTO	12	3,5
10	Deterioro de la Imagen Corporativa	MODERADA	ALTO	12	3,5
11	Motivación del personal	MODERADA	ALTO	12	3,5
12	Actividades Internas Irregulares	ALTA	MUY ALTO	20	4,5
13	Falta de comunicación entre Directivos	MODERADA	MODERADO	9	3
14	Carencia de Salud Ocupacional	MODERADA	BAJO	6	2,5
15	Carencia de servicios financieros enfocados a tecnología informática	ALTA	ALTO	16	4
16	Carencia de un sistema de gestión por procesos	ALTA	MODERADO	12	3,5
17	Asistencia técnica al socio – cliente	MUY ALTA	BAJO	10	3,5
18	Incremento en las tasas activas	ALTA	MODERADO	12	3,5
19	Creación de nuevos impuestos	BAJA	BAJO	4	2
20	Recursos suficientes para destinarlos al Balance Social	BAJA	MODERADO	6	2,5

Tabla 8. Evaluación de riesgos de COAC “Santa Anita” Ltda.

Fuente: Investigación realizada

MATRIZ DE RIESGO O MAPA DE CALOR

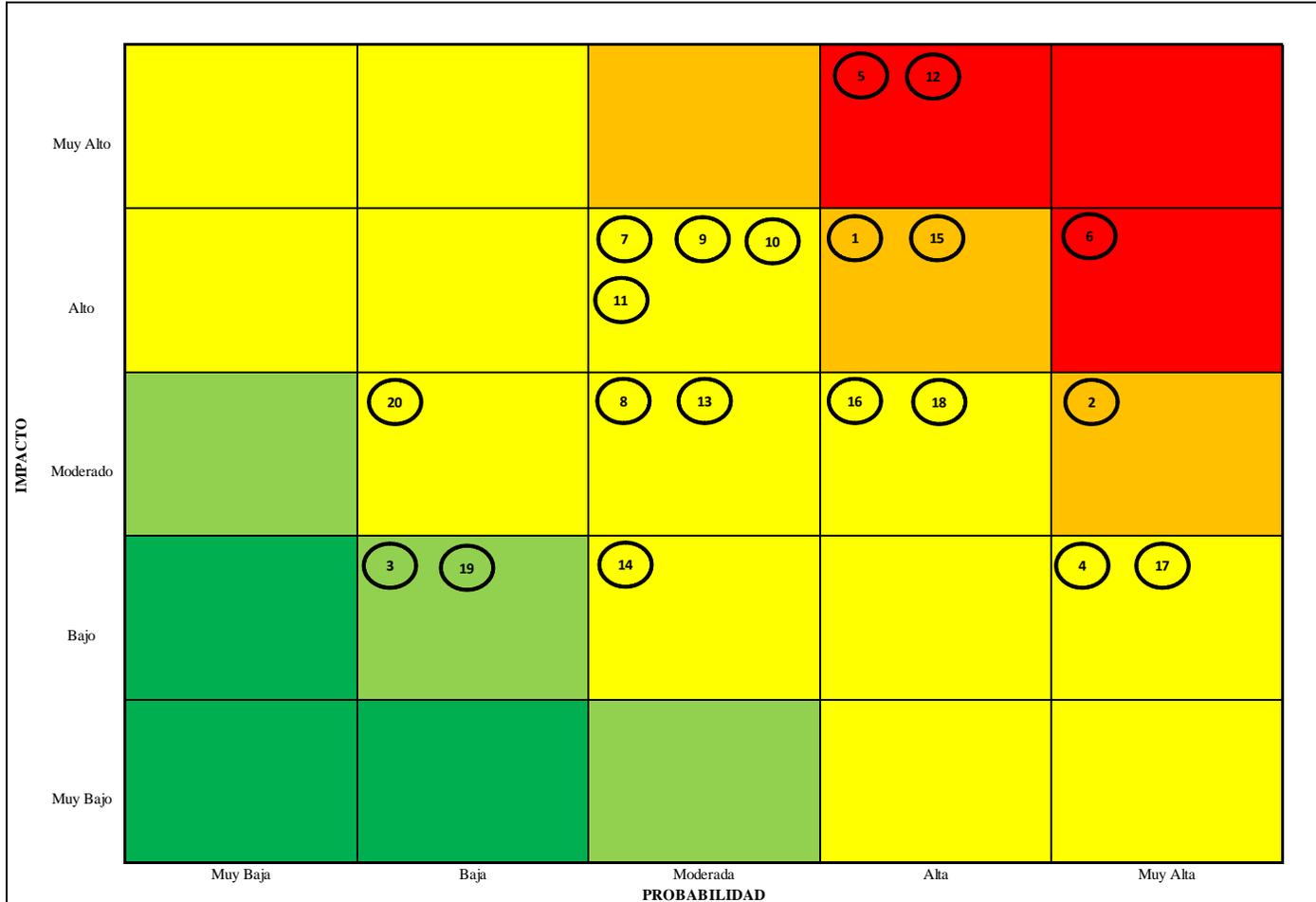


Gráfico 30. Mapa de calor de la COAC “Santa Anita”

Fuente: Investigación realizada

4.4.4. Análisis riesgos financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita”

Ltda.

Para analizar el nivel de riesgo que tienen las cuentas contables manejadas en la Cooperativa, se ha tomado en cuenta el nivel de relevancia de cada una, considerando que la información presentada en los balances puede influir en las decisiones económicas de la Organización.

4.4.4.1. Fondos Disponibles

Esta cuenta contable se compone del efectivo que la Cooperativa maneja en sus diferentes agencias, en cajas, cajeros automáticos y bóvedas; y, lo mantenido en diferentes cuentas de ahorros o corrientes de los bancos: Banco Central del Ecuador, Banco Pichincha, Banco Produbanco – Grupo Promerica, Banco de Guayaquil y Mutualista Imbabura como única organización del SFPS.

Según reporte presentado mediante la página web de la Superintendencia de Bancos, la calificación de riesgos de las anteriores entidades bancarias son las siguientes:

INSTITUCIÓN FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	CALIFICACIÓN AL 30/jun./2014
Banco de Guayaquil	SOC.CAL.RIESGO LATINOAMERICANA SCR LA / PCR PACIFIC S. A	AAA / AAA-

INSTITUCIÓN FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	CALIFICACIÓN AL 30/jun./2014
Produbanco – Grupo Promerica	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA- / AAA-
Banco Pichincha	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S. A.	AAA- / AAA-
Mutualista Imbabura	PCR PACIFIC S. A.	B+

Tabla 9. Calificación de riesgo instituciones financieras

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2014)

El nivel de riesgo de esta cuenta es moderado, representa el 6,2% del total del activo y de éste el 75% está depositado en diferentes bancos rentables que brindan seguridad sobre estos depósitos.

4.4.4.2. Inversiones

La Cooperativa cuenta con una inversión de \$ 100.477,75 en Financoop, en cumplimiento al Código Orgánico Monetario y Financiero:

Art. 452.- Inversiones. Las cooperativas de ahorro y crédito deberán invertir preferentemente, en este orden: 1. En el mismo sector financiero; y, 2. En el mercado secundario de valores o en las entidades financieras privadas. (Asamblea Nacional, Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014)

El nivel de riesgo de esta cuenta es moderado, en vista de la Cooperativa realiza inversiones a corto plazo con el fin de evitar problemas de liquidez interna.

4.4.4.3. Cartera de Crédito

La Cooperativa oferta como productos financieros de crédito: consumo, comercial y microcrédito, siendo el último el mayor porcentaje de cartera entregado.



Este producto apoya y financia el desarrollo de actividades microempresariales relacionadas con:

- Comercio
- Servicios
- Artesanías



Este producto está enfocado para el desarrollo del sector rural, fomentando la producción:

- Agrícola
- Pecuaria



Dirigido para cubrir necesidades de bienes de consumo o pago de servicios de todos los socios asalariados o rentistas.

Gráfico 31. Productos de crédito COAC “Santa Anita” Ltda.
Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2014)

La cartera de crédito de la Cooperativa tiene un riesgo alto en vista que representa, según el Balance General a diciembre del 2013, el 79% del

activo y está compuesta en un 97% por cartera sana, un 1% por cartera que no devenga intereses y un 2% en cartera vencida. Es necesario prestar el seguimiento necesario a la cartera con el fin de que el indicador de cartera vencida no presente crecimiento.

4.4.4.4. Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar de la Cooperativa están conformadas en un 87% por los intereses que genera la cartera de crédito, es así como el nivel de cobrabilidad de estas cuentas dependen del estado y seguimiento que se le dé a la cartera.

De esta manera, el riesgo que presenta ésta cuenta es moderado, tan solo el 13% de las cuentas por cobrar representan a cuentas por cobrar a empleados o a socios por gastos judiciales incurridos.

4.4.4.5. Propiedades y Equipo

Esta cuenta está conformada por los activos con los que cuenta la Cooperativa, para el cierre del 2013, se encontraban con la construcción de la Planta Central y la remodelación de la Agencia Cotacachi.

Así es como entre los principales rubros contamos con construcciones y remodelaciones en curso (\$ 220.131,70), muebles y enseres (\$ 161.189,71),

equipos de computación (\$ 57.914,06) y unidades de transporte (54.183,39). El riesgo de la cuenta es moderado en vista que es vital para la Cooperativa invertir en equipos que provean seguridad informática y salvaguarden la información. Sin embargo, con el rápido crecimiento de la tecnología y aunque sus costos bajen, es importante que la Cooperativa cuente con tecnología de punta y personal altamente capacitado, en el manejo de nuevos equipos.

4.4.4.6. Otros Activos

Esta cuenta se considera con un riesgo bajo para la organización por su nivel de materialidad; y, está conformada por partidas como: Inversiones en Acciones y Participaciones en la cual se contabiliza los aportes realizados a UCACNOR, FINANCOOP y FECOAC; Gastos y Pagos Anticipados, Gastos Diferidos, Proveduría y otros en los cuales aparecen Faltantes de Caja e Impuestos Por Pagar.

4.4.4.7. Obligaciones con el Público

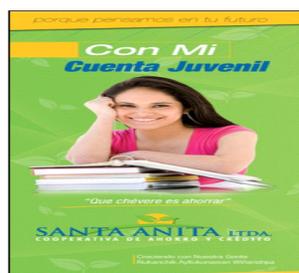
La Cooperativa oferta como productos financieros de ahorro como: ahorros a la vista, ahorro semilla, depósito a plazo fijo, mi cuenta juvenil y mi primer ahorro.



Destinado para los socios que gusten de ahorrar, de manera que con una cuota mensual a un tiempo pactado, cumpla con los objetivos planteados.



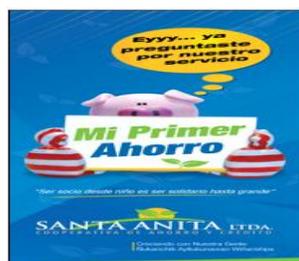
Depósitos a plazo fijo con el fin de salvaguardar de forma segura los ahorros por el tiempo que elija el socio. La Cooperativa, gracias a este producto apoya al desarrollo del sector rural del norte del país, razón de ser de la Organización.



Producto de ahorro enfocado para que los jóvenes que aún no cumplen con la mayoría de edad, puedan empezar a ahorrar y a conocer el sistema financiero popular y solidario.



Producto de ahorro por medio del cual los socios y clientes tendrán disponible siempre su dinero por medio de las diferentes agencias y cajeros automáticos con los que cuenta la Cooperativa.



Producto de ahorro por medio del cual se fomenta la cultura de ahorro en los hijos, permitiendo enseñar la importancia de ahorrar para su futuro.

Gráfico 32. Productos de crédito COAC “Santa Anita” Ltda.
Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda., 2014)

La cuenta de obligaciones con el público tiene un riesgo alto en vista que representa, según el Balance General a diciembre del 2013, el 55% del

pasivo y está compuesta en un 46% por Depósitos a la Vista, el 48% por Depósitos a Plazo y un 7% en Depósitos Restringidos. Es necesario brindar la seguridad necesaria con el fin de que las captaciones de la Cooperativa no se vean afectadas, bajo una tasa de interés razonable.

4.4.4.8. Cuentas Por Pagar

Esta cuenta presenta un riesgo bajo en vista que la Cooperativa cumple con las obligaciones adquiridas a corto y largo plazo, de esta manera está conformada por Intereses por Pagar al Público (\$ 46.551,73), Obligaciones Patronales (\$ 31.053,61), Retenciones por Pagar (\$ 3.575,61), Proveedores (\$ 2.506,44) y Otras Cuentas por Pagar como Seguros, Servicios Básicos, etc. (\$ 109.842,85).

4.4.4.9. Obligaciones Financieras

Las Obligaciones Financieras de la Cooperativa se encuentran compuestas por Obligaciones con Instituciones Financieras del País con FINANCOOP (14%), Obligaciones con Instituciones Financieras del Exterior con Oikocredit siendo una de las instituciones con mayor fuente de financiamiento para las microfinanzas del mundo y Fundación Rabobank contribuye al desarrollo de las cooperativas ubicadas en regiones rurales del mundo (35%); y, Obligaciones con Entidades Financieras del Sector Público

con la Corporación Nacional de Finanzas Populares, siendo la mayor fuente de fondeo de la Cooperativa (51%).

El riesgo de esta cuenta es moderado en vista que representa el 42% de los pasivos de la Cooperativa, siendo los antes detallados aliados estratégicos que contribuyen al crecimiento y sostenibilidad de la Organización.

4.4.4.10.Otros Pasivos

Esta cuenta se considera con un riesgo bajo para la organización por su nivel de materialidad; y, está conformada por partidas como: Fondos en Administración (Asociación Rumiñahui) y Otros Pasivos que incluye Sobrantes de Caja y Depósitos No Identificados.

4.4.4.11.Patrimonio

El Patrimonio de la Cooperativa está compuesto por el Aporte de los Socios (\$ 389.239,50) pudiendo este redimirse cada que exista un retiro de un socio, Reservas conformado por la Reserva Legal y las Especiales, la cual está a disposición de Asamblea General de Representantes (\$ 522.167,25), Superávit por Valuaciones explícitamente del nuevo edificio y terreno (\$ 55.793,12) y Resultados que para el cierre del 2013 tuvo una pérdida de \$ 3.206,06.

El Patrimonio tiene un riesgo moderado en vista que claramente las Reservas y Futuras Capitalizaciones, adicional al constante crecimiento de socios, constituyen un pilar importante para la sostenibilidad en el tiempo de la Cooperativa.

4.4.4.12.Ingresos

Esta cuenta contable tiene un riesgo moderado en vista que se constituye por los ingresos por Intereses Ganados, Ingresos por Servicios y Otros Varios que incluye el Ingreso por Seguro de Desgravamen o Seguro de Vida.

Estos ingresos podrían verse afectados por una errónea alza en las tasas de interés activas, o en el caso que la Cooperativa no oferte los diferentes servicios.

4.4.4.13.Gastos

Los Gastos se consideran con un nivel de riesgo moderado, la Cooperativa considera contablemente como gastos a los Intereses Causados por los productos de ahorro ofertados y los Intereses Causados por Obligaciones Financieras, la Provisión sobre la Cartera de Crédito y Cuentas por Cobrar y los Gastos de Operación que incluye los Gastos de Personal, Honorarios, Servicios Varios y Mantenimientos.

No.	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCIÓN	SALDO AL 31/12/2013	SALDO AL 31/12/2012	VARIACIÓN	NIVEL DE RIESGO	RIESGO NETO
7	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	Depósitos a la Vista	\$ 1.741.977,87	\$ 1.391.395,59	350.582,28	Alto	3
		Depósitos a Plazo	\$ 1.850.062,22	\$ 1.294.558,26	555.503,96	Alto	3
							3
8	CUENTAS POR PAGAR	Intereses por Pagar	\$ 46.551,73	\$ 28.999,41	17.552,32	Moderado	2
		Obligaciones Patronales	\$ 31.053,61	\$ 13.999,23	17.054,38	Moderado	2
		Proveedores	\$ 2.506,44	\$ 5.542,28	- 3.035,84	Bajo	1
		Otras Varias	\$ 109.842,85	\$ 77.942,77	31.900,08	Bajo	1
							1,5
9	OBLIGACIONES FINANCIERAS	Instituciones Financieras del País	\$ 390.256,41	\$ 129.698,80	260.557,61	Moderado	2
		Instituciones Financieras del Exterior	\$ 1.025.000,00	\$ 372.500,00	652.500,00	Moderado	2
		Entidades Financieras del Sector Público	\$ 1.490.966,87	\$ 1.009.082,42	481.884,45	Moderado	2
							2
10	OTROS PASIVOS	Fondos en Administración	\$ 23.207,81	\$ 23.207,81	-	Bajo	1
		Sobrantes de Caja y Depósitos No Identificados	\$ 1.860,21	\$ 430,27	1.429,94	Bajo	1
							1
11	PATRIMONIO	Capital Social	\$ 389.239,50	\$ 364.207,88	157.959,37	Alto	3
		Reservas	\$ 522.167,25	\$ 341.315,28	180.851,97	Moderado	2
		Superávit Por Valuaciones	\$ 55.793,12	\$ 19.622,26	36.170,86	Bajo	1
		Resultados	\$ -3.206,06	\$ -	- 3.206,06	Moderado	2
							2
12	INGRESOS	Intereses y Descuentos Ganados	\$ 1.161.809,62	\$ 949.954,62	211.855,00	Alto	3
		Ingresos por Servicios	\$ 67.828,75	\$ 78.956,83	- 11.128,08	Moderado	2
		Ingresos Varios	\$ 159.871,72	\$ 56.277,52	103.594,20	Moderado	2

No.	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCIÓN	SALDO AL 31/12/2013	SALDO AL 31/12/2012	VARIACIÓN	NIVEL DE RIESGO	RIESGO NETO
							2,3
13	GASTOS	Intereses Causados	\$ 347.736,48	\$ 288.550,72	59.185,76	Moderado	2
		Provisiones	\$ 8.997,64	\$ 96.807,92	- 87.810,28	Moderado	2
		Gastos de Operación	\$ 1.005.547,07	\$ 688.992,04	316.555,03	Moderado	2
							2,0

Tabla 10. Evaluación de riesgos financieros COAC “Santa Anita” Ltda.

Fuente: Investigación realizada

4.4.5. Análisis indicadores financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

“Santa Anita” Ltda.

INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Solvencia	Patrimonio / Activo	12,17%	Las obligaciones de la COAC están cubiertas por el Activo en 12,17 veces.
Liquidez	Fondos Disponibles / Pasivos < a 90 días	17,83%	La capacidad de pago de obligaciones < a 90 días de la COAC, es de 17,83 veces por cada dólar.
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 963.993,81	Se cuenta con \$ 963.993,81 para cubrir posibles deudas.
Apalancamiento Financiero	Pasivo Total / Patrimonio	7,22%	El 7,22% del patrimonio corresponde a obligaciones adquiridas por la COAC.
Cartera vencida > 30 días	Cartera Vencida / Cartera Total - Provisiones	2,04%	El porcentaje de cartera vencida de la COAC es del 2,04% sobre la Cartera Total.
ROE	Utilidades / Patrimonio	0,47%	La rentabilidad obtenida de la COAC sobre sus fondos propios es del 0,47%.

Tabla 11. Indicadores Financieros

Fuente: Investigación realizada

4.5. RESPUESTA A LOS RIESGOS

Una vez analizados los riesgos relevantes de la Cooperativa, se han identificado a los siguientes como riesgos que mayor impacto tendrían en la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda.:

- Posibles fallos en la seguridad informática
- Falta de manuales de gestión de riesgos y fraudes
- Actividades internas irregulares

Es importante considerar que todas las respuestas a los riesgos implican un costo a incurrir en relación al beneficio que se busca generar, para lo cual en primera instancia, comparando con el Plan Estratégico de la Cooperativa varias de las estrategias a tomar hasta el 2017 se relacionan con los riesgos anteriormente detallados, es decir son costos que la Organización planea incurrir.

4.4.6. Respuesta a los riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda.

RIESGO	CATEGORIA DE RESPUESTA	RESPUESTA AL RIESGO	ACCIONES REQUERIDAS	COSTOS	BENEFICIOS
Posibles fallos en la seguridad informática	ACEPTAR	La Cooperativa no cuenta con TI que minimicen el impacto de vulnerabilidades informáticas.	Realizar una auditoría informática anualmente. (a los EEFF)	\$ 5.000,00	Identificar posibles hallazgos de auditoría que revelen los problemas de seguridad informática.
	EVITAR	Instalación de software no autorizado. No contar con restricción de claves o privilegios de usuarios.	Socializar políticas, manuales y procedimientos en temas de prevención de seguridades de información, buen uso de claves y acceso de la información.	\$ -	Contar con políticas y procedimientos que guíen el correcto uso de las tecnologías de información que se dispone.
	COMPARTIR	Contratar servicios de TI que provean de seguridad informática a los usuarios internos y externos.	Contratar servicios externos de hosting y administradores de servidores	\$ 2.000,00	Utilizar en todo momento páginas seguras (https) y mantener un backup de la información.
	REDUCIR	Robustecimiento del equipamiento tecnológico y mejora en las políticas y procedimientos.	Dotar de infraestructura y recursos tecnológicos que provea de seguridad a la interna y al socio.	\$ 4.500,00	Proveer de seguridad informática tanto a la interna de la organización como en la prestación de servicios financieros electrónicos para los socios.

Tabla 12. Respuesta al riesgo de posibles fallos en la seguridad informática

Fuente: Investigación realizada

RIESGO	CATEGORIA DE RESPUESTA	RESPUESTA AL RIESGO	ACCIONES REQUERIDAS	COSTOS	BENEFICIOS
Falta de manuales de gestión de riesgos y fraudes	ACEPTAR	La Cooperativa no cuenta con manuales para la gestión de riesgos y prevención de fraudes.	Mantener los controles internos actuales para contrarrestar posibles fraudes internos.	\$ -	
	EVITAR	No contar con una Unidad encargada de administrar y monitorear los riesgos.	Identificar en la estructura interna la Unidad de Riesgo y Auditoría Interna y contratar el personal necesario.	\$ 10.200,00	Contar con el personal encargado para monitorear y prevenir riesgos y posibles fraudes en la interna de la Organización.
	COMPARTIR	Contar con una póliza de fidelidad para los empleados con el fin de cubrir posibles pérdidas económicas o de bienes.	Contratar una póliza de fidelidad e incluir en la caución a cada empleado que se contrate.	\$ 2.000,00	Cubrir posibles pérdidas económicas o de bienes que afecten la gestión de la Organización.
	REDUCIR	Elaborar un manual institucional para la gestión de riesgos y fraudes.	Trabajar en la elaboración de un manual que permita guiar al personal en prevención de riesgos y fraudes.	\$ -	Contar con políticas y procedimientos que prevean riesgos y posibles fraudes.

Tabla 13. Respuesta al riesgo de falta de manuales de gestión de riesgos

Fuente: Investigación realizada

RIESGO	CATEGORIA DE RESPUESTA	RESPUESTA AL RIESGO	ACCIONES REQUERIDAS	COSTOS	BENEFICIOS
Actividades internas irregulares	ACEPTAR	La Cooperativa se encuentra expuesta a posibles actividades internas irregulares.	Mantener el régimen disciplinario hacia los empleados.	\$ -	Imagen corporativa que brinda confianza a los socios.
	EVITAR	Suspender acciones disciplinarias en el caso que se presenten conductas inapropiadas.	Identificar en la estructura interna la Unidad de Riesgo y contratar el personal necesario.	- Disminución en cartera de crédito - Retraso en procesos sustantivos	Los empleados estarán conscientes sobre que comportamiento no es aceptable por la Organización.
	COMPARTIR	Incluir a todo el personal en el sistema de recompensas y bonificaciones enfocado a resultados obtenidos.	Aumentar los recursos destinados a bonificaciones.	\$ 15.000,00	Contar con incentivos que motiven al empleado a realizar un trabajo con probidad.
		Evaluación de cargos y salarios.	Realizar un estudio comparativo entre los sueldos del sector cooperativo.	\$ 1.000,00	
	REDUCIR	Actualizar el Reglamento Intento y elaborar un Código de Ética Institucional.	Trabajar en la elaboración de un Código de Ética y preparar una campaña institucional para la aplicación de los valores.	\$ 500,00	Sensibilizar en los empleados los valores y principios de la Organización y su aplicación en el trabajo diario.

Tabla 14. Respuesta al riesgo de actividades internas irregulares

Fuente: Investigación realizada

RIESGO	CATEGORIA DE RESPUESTA	RESPUESTA AL RIESGO	ACCIONES REQUERIDAS	COSTOS	BENEFICIOS
Procedimientos contables inadecuados	ACEPTAR	La Cooperativa utiliza normas contables internacionales aceptadas y según disposiciones del ente regulador.	Proveer la capacitación necesaria al Departamento Financiero, actualización constante. Mantener un seguimiento constante a las disposiciones presentadas por el ente regulador.	\$ 1.500,00 \$ -	Contar con procedimientos contables que presenten con claridad la situación de la Organización.
	EVITAR	Reducir el capital destinado a capacitaciones que mantenga actualización constante al personal.	Trabajar con organizaciones que brindan fortalecimiento al sector.	\$ 1.500,00	
	COMPARTIR	NO APLICA			
	REDUCIR	Contar con el sistema de gestión por procesos.	Contar con un proceso contable que minimice desviaciones de actividades.	\$ -	La automatización de procesos permite mayor productividad y eficiencia en las actividades de la Organización.

Tabla 15. Respuesta al riesgo de procedimientos contables inadecuados

Fuente: Investigación realizada

4.6. ACTIVIDADES DE CONTROL

Una vez que fueron identificados y analizados los diferentes riesgos a los que se encuentra expuesta la Organización, es el momento de establecer políticas y procedimientos por parte de la Dirección o Consejo de Administración, esto como respuesta al riesgo que afecta la consecución los objetivos.

A partir de las respuestas a los riesgos determinadas, el establecimiento de las actividades de control son claves para combatir el riesgo. Estas actividades deben ser acatadas por todas las dependencias de la Cooperativa a partir de políticas o procedimientos que mejor convengan. Las políticas contarán con los procedimientos a seguir, controles preventivos, correctivos y controles de detección una vez que se ha implementado la acción.

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., se podrá implementar las siguientes actividades de control:

- Supervisiones de los procesos y actividades realizadas por las diferentes unidades.

- Delegación de funciones o actividades que mantengan un seguimiento al cumplimiento y rendimiento de las tareas.

- Segregación de funciones que permitan separar actividades de carácter incompatible y prevenir el riesgo de error o fraude.
- Implementación diferentes indicadores de gestión.
- Supervisión, seguimiento y control de actividades de tecnología informática que incluya adquisición e integración de infraestructura informática, accesos y claves de seguridad y adquisición y mantenimiento del software.

4.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Con la evaluación de riesgos y las actividades de control establecidas es necesario contar con la información oportuna y confiable, para que sea comunicada a cada empleado y éste asuma sus responsabilidades y concientice la importancia de la misma. El conocimiento de los resultados operativos permitirá lograr el apoyo entre las diferentes unidades, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Muchas veces la información operativa servirá para identificar riesgos y oportunidades, la misma que proviene de socios, clientes o de los organismos del sector financiero popular y solidario. La comunicación con los grupos de interés es clave para comprender sus necesidades y tratar dichas demandas y analizar posibles riesgos a los cuales nos enfrentaríamos.

La información manejada es importante para supervisar el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores y generar acciones que controlen los riesgos. Para la Organización, por ejemplo, es importante contar con una información financiera de primera mano, que permita tomar decisiones acertadas a la Dirección, presentar estados financieros al ente de control o para lograr acceder a recursos por parte de las organizaciones internacionales o públicas nacionales.

La información y comunicación interna debe tomar forma con los Manuales y Políticas a ejecutarse según el Plan Estratégico Organizacional 2014-2017:

- Código de Ética

- Manual de Gobierno Corporativo

- Reglamento Interno de Trabajo

- Manual de evaluación del personal

- Manual de lavado de activos

Debe señalarse que la Cooperativa requiere un Sistema de Información Gerencial (SIG), tanto interna como externa. Se debe dar una red de comunicación entre todas las áreas o departamentos, la misma que debe ser periódica; y, los usuarios y responsables de la ésta precisan: calidad, confiabilidad, totalidad de la información. En otras palabras, se da una

red de comunicación entre los más altos directivos que preparan la información y a su vez reciben comunicación para toma de decisiones.

4.8. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Una vez que se ha implementado la gestión de riesgos en la organización, es necesario evaluar si el mismo tiene la misma efectividad con el paso del tiempo, considerando que una respuesta al riesgo puede resultar ineficiente con el pasar del tiempo.

De esta manera, es necesaria una evaluación sobre el funcionamiento del sistema para trabajar en actualizaciones y correcciones. La supervisión permanente es clave a partir de la información operativa recibida para evaluar el correcto funcionamiento de las funciones de control y en caso de deficiencias corregirlas.

La asesoría por parte del Departamento de Auditoría Interna es de mucha importancia en este sistema de gestión de riesgos en vista que de manera independiente puede evaluar la calidad del sistema y su correcta aplicación. La realización de evaluaciones internas por áreas o unidades que ayude a determinar el cumplimiento de los componentes del COSO II – ERM, es fundamental en el compromiso de un trabajo conjunto hacia el control y la gestión de riesgos.

De la misma forma, las evaluaciones anuales por parte de una firma de auditoría externa, es clave para informar a la dirección sobre posibles errores o irregularidades que necesitan ser controlados, siendo la Dirección encargada de elaborar los planes de acción

correctiva y su monitorear su grado de cumplimiento. Lo expuesto, especialmente, de la “carta a la gerencia” que recibe la Cooperativa de la FPA, como parte de la auditoría anual a sus estados financieros.

5. PROPUESTA METODOLÓGICA DE IMPLEMENTACIÓN METODO COSO II – ERM A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTA ANITA” LTDA.

Una vez que se ha comprobado la factibilidad de aplicación del COSO II – Enterprise Risk Management en la Cooperativa y de identificar la necesidad de contar con un sistema que permita concientizar una gestión de riesgos en todos los niveles de la organización, que facilite la toma de decisiones y control de posibles riesgos.

El proceso de implementación comprende de ocho pasos, es decir uno por cada componente del COSO II – ERM, de esta manera se presenta a continuación el proceso de implementación del método Enterprise Risk Management en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda.:

5.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA COOPERATIVA

Al referirse del ambiente interno, engloba al compromiso y tratamiento a los riesgos por parte de todos los integrantes de la Organización, de esta manera es vital conocer como se encuentra la situación interna de la Cooperativa, los valores éticos, filosofía de administración de riesgos por parte de la dirección, estructura orgánica, la autoridad y responsabilidades; y, la gestión del talento humano.

Para obtener toda la información necesaria que compete al ambiente interno se propone realizar encuestas o reuniones de trabajo con todas las unidades de la Cooperativa con el fin de conocer la cultura y la filosofía de riesgo de la organización, y demás detalles mencionados en el párrafo anterior. Para la presente disertación se aplicó como herramienta una encuesta.

5.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA

La Organización cuenta con objetivos desde el primer momento de su creación, siendo que una vez que se cuente con objetivos establecidos, facilita la gestión de riesgos empresariales debido a que ya podemos identificar eventos internos y externos, evaluar riesgos, generar una respuesta a estos y diseñar actividades de control.

De esta manera, cuando la Cooperativa cuente con su Planificación Estratégica, es necesario considerar los objetivos estratégicos planteados y los mismos alinearlos ya no únicamente con la misión de la organización, sino también con el apetito al riesgo o nivel de riesgo que se quiere aceptar y los rangos de tolerancia establecidos por las diferentes dependencias.



Gráfico 33. Alineación de objetivos estratégicos
Fuente: Investigación realizada

5.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Existen posibles eventos internos o externos que pueden afectar directamente a la consecución de objetivos, los cuales necesitamos identificarlos y analizarlos individualmente.

CATEGORÍAS DE EVENTOS	
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Económicos	Infraestructura
Medioambientales	Personal
Políticos	Procesos
Sociales	Tecnología
Tecnológicos	

Tabla 15. Categorías de eventos
Fuente: (Proyecto Anticorrupción ¡Sí se puede!, 2006)

Para identificar los eventos existen diferentes técnicas, para lo cual la Cooperativa deberá elegir según su necesidad: inventarios de eventos, talleres de trabajo, entrevistas,

cuestionarios y encuestas, análisis de flujos de procesos y seguimiento de eventos con pérdidas.

Posterior a la identificación de todos los eventos que pueden afectar a la consecución de objetivos, es de mucha utilidad categorizarlos en función a la necesidad de la Cooperativa: según sus objetivos, áreas funcionales, procesos de negocio, etc. Esta herramienta es de mucha importancia ya que facilita la identificación y gestión oportuna a futuros eventos que se puedan originar. Para la disertación se utilizó la categorización de eventos según sus áreas funcionales.

5.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Una vez que se cuente con todos los eventos identificados y categorizados, se procede a evaluar la forma en que éstos impactan frente a la consecución de objetivos. La evaluación de estos eventos se los realiza desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, siendo la primera la posibilidad de ocurrencia de un evento y la segunda el efecto que causaría, en escalas cualitativas.

Para realizar la evaluación de riesgos existe metodología compuesta por técnicas cualitativas o cuantitativas. La primera consiste en una medición nominal, posiblemente con etiquetas de denominación que va desde alto a baja por ejemplo: si se va a utilizar técnicas cuantitativas en busca de mayor precisión contamos con herramientas como: Benchmarking, modelos probabilísticos y modelos no probabilísticos.

5.5. RESPUESTA AL RIESGO

Siempre que la Cooperativa haya evaluado los riesgos relevantes, es vital darle una respuesta a los mismos, para lo cual se debe categorizar a éstas de la siguiente manera:

- Evitar: Rehuir de actividades que generan riesgos
- Reducir: Conlleva acciones para reducir la probabilidad e impacto del riesgo o ambos a la vez.
- Compartir: Reducción del riesgo residual por medio del traslado o compartimiento de una parte del riesgo.
- Aceptar: Los riesgos son aceptados según fueron identificados para mejorar y mitigar su impacto.

Para considerar cierta respuesta a un riesgo es importante analizar el costo – beneficio de realizar dicha acción.

5.6. ACTIVIDADES DE CONTROL

En este momento, es importante la integración de respuestas al riesgo identificadas en el anterior punto, a partir de las mismas la dirección trabaja en las siguientes actividades de control. Así, se presenta por parte de la dirección las políticas y procedimientos a realizarse como respuesta a un riesgo que afecta la consecución de objetivos.

Las políticas deben contar con los controles preventivos y controles de detección una vez que se ha implementado la acción. Las actividades de control que se recomienda utilizar en la Cooperativa fueron detalladas en el punto 4.6. de la presente disertación.

5.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Este componente conecta el ambiente interno con los demás componentes hasta las actividades de control. Es importante para la Cooperativa contar con buenas fuentes de información sean estas internas o externas, ya que dicha información podría servir para identificar riesgos y oportunidades.

Una vez que la información y comunicación tomen forma con los manuales y políticas según el Plan Estratégico Organizacional 2014-2017, permitirá de mejor manera contar con información interna o externa de manera confiable.

La información es una herramienta fundamental para la supervisión y toma de decisiones que realicen los directivos, por lo que la misma debe ser confiable y oportuna.

En la Cooperativa es muy importante mantener una comunicación clara que transmita:

- ✓ Los objetivos de la organización.
- ✓ La importancia del control interno.

- ✓ Riesgo aceptado y tolerancia al riesgo de la organización.
- ✓ Controles seleccionados frente a riesgos identificados.
- ✓ Roles y responsabilidades para el desarrollo de los diferentes componentes del ERM.

5.8. MONITOREO O SUPERVISIÓN

Considerando que la respuesta a un riesgo puede resultar ineficiente con el paso del tiempo, es necesaria la evaluación del sistema para trabajar constantemente en actualizaciones o correcciones.

De esta manera, es necesario un monitoreo constante a las actividades de control con el fin de que presenten los resultados esperados por la organización, o de contar con las actividades de monitoreo que se detallan a continuación:

- ✓ Supervisión Permanente
- ✓ Evaluación Interna, pero no de la misma unidad sino de otra de nivel superior o de Auditoría Interna.
- ✓ Evaluación Externa

6. CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda. no cuenta con un sistema de gestión de riesgos establecido, lo cual le condiciona al cumplimiento de objetivos y metas planteadas.
- Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., no se encuentran comprometidos ni claros con la gestión de riesgos organizacionales, por lo cual se tiende a un hecho de fraude o actividad ilícita, como un evento potencial.
- Es importante considerar que hasta el momento la Normativa de Basilea II no ha sido considerada por el ente de control para ser aplicado en las Organizaciones del Sistema Financiero Popular y Solidario. Éstas organizaciones deben ser evaluadas y supervisadas por medio de un umbral de gestión mínimo.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., trabaja en base a varios reglamentos y manuales de procedimientos, los cuales se encuentran desactualizados, además se identificó que un alto porcentaje de empleados no conocen los manuales y reglamentos con los que cuenta la Organización.

- Los eventos externos evaluados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., no presentan mayor riesgo para la organización, son riesgos inherentes con los cuales la Organización puede realizar su gestión normal sin que afecten en el cumplimiento de objetivos.

- Los eventos internos evaluados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., en su mayoría presentan riesgos que necesitan ser mitigados según las recomendaciones realizadas a lo largo del presente trabajo.

- Los eventos que presentan mayor riesgo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., son los que tienen que ver con posibles fallos en la seguridad informática, falta de manuales de gestión de riesgos y prevención de fraudes.

- Con relación a los riesgos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., presenta un riesgo alto con relación al manejo de Caja (bóvedas, cajas, cajeros y efectivo), gestión de la cartera de crédito (Cartera que no devenga intereses y Cartera Vencida) y las obligaciones que mantiene con el público (Depósitos a la Vista y Depósitos a Plazo).

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda. tendrá que incurrir ciertos costos para poder realizar las actividades necesarias con el fin de dar respuesta a los riesgos.

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., a partir de su Plan Estratégico 2014 – 2017, se encuentra apta para implementar el sistema COSO II – ERM, ya que cuenta con los recursos necesarios y suficientes, tanto operacionales como financieros.

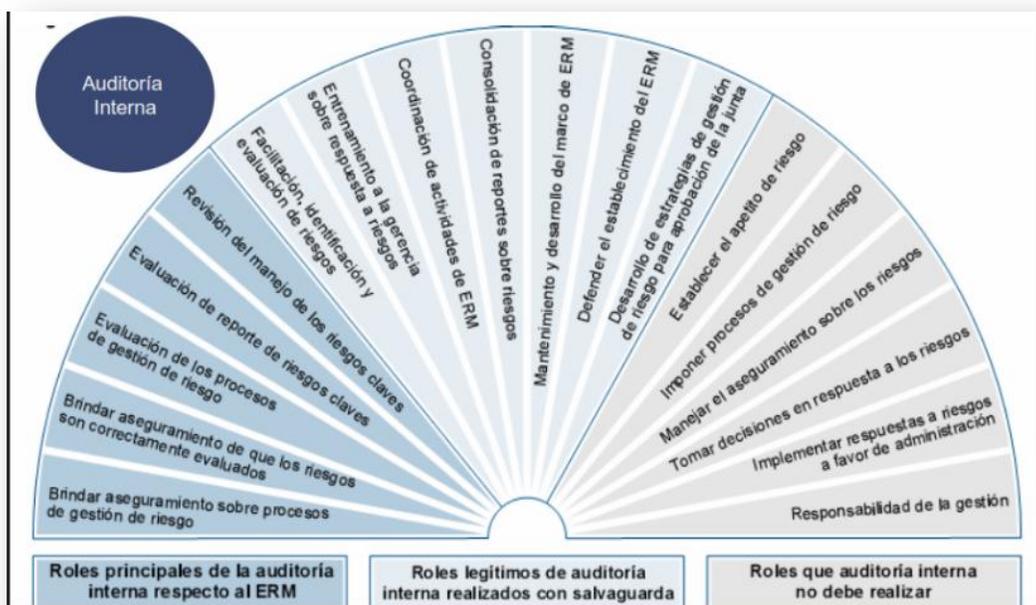
7. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la elaboración de un el Código de Ética en el cual se establezca los valores y principios éticos, adicional a las responsabilidades y compromisos que deberán asumir los empleados de la Cooperativa en su trabajo diario.
2. La Cooperativa al no contar con un sistema de gestión por procesos, trabaja en base función a lo dictaminado en los reglamentos internos y los manuales de procedimientos, para lo cual es importante se actualice en su totalidad dichos reglamentos y manuales, ya que muchos de ellos refieren a la extinta Ley de Cooperativas.
3. Concienciar la importancia de la implementación del sistema de gestión de riesgos corporativos (ERM), hacia los directivos y los trabajadores con el fin de generar una filosofía de riesgo en toda la Organización.
4. A partir del Plan Estratégico 2014 – 2017 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., realizar la alineación de la misión con los objetivos y el apetito al riesgo, más la tolerancia del mismo, con el fin de que no se presenten obstáculos durante la consecución de objetivos.

5. Con relación a los eventos que presentan mayor riesgo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Anita” Ltda., se recomienda dar Respuesta al Riesgo que permita el cumplimiento de los objetivos de la Organización.
6. Con relación a la firma de cheques es importante que cuenten siempre con firmas conjuntas según lo dispuesto en el Reglamento Interno de la Cooperativa.
7. Para conocimiento del Gobierno Corporativo, es importante que las obligaciones financieras adquiridas por la organización sean de su conocimiento, para lo cual se propone los siguientes rangos de conocimiento, análisis y autorización de compromisos, obligaciones y pagos:

MONTOS	RESPONSABILIDAD
\$ 50,000.00 – ≤ \$ 100.000	Gerente y Presidente
> \$ 100.000 – ≤ \$ 300.000	Consejo de Administración
> \$ 500.000	Asamblea General

8. En virtud de posibles interferencias o incumplimientos de deberes del responsable de riesgos y la Auditoría interna, se transcribe en forma textual el siguiente cuadro de Rafael Ruano, que delimita perfectamente lo que puede hacer auditoría interna, lo que no es su competencia y aquello que puede hacerlo con la respectiva salvaguarda:



9. Ante posibles riesgos de fraude por colusión entre la empleados de informática y de otras áreas (internas o externas), es importante que Auditoría Interna tenga un auditor informático, mismo que para toma de muestras puede recurrir a los aplicativos informáticos ACL o IDEA.
10. Como se expuso en el punto 4.3.3.5. de este trabajo, al detectar puntos débiles el auditor hará pruebas sustantivas de transacciones o saldos para superar estos vacios y reportar a la Gerencia el fortalecimiento de los controles y la supresión de controles falsos.
11. En cambio, los puntos fuertes o controles clave deben evaluarse con pruebas de cumplimiento, que se caracterizan por brindar información oportuna y confiable para detectar errores o irregularidades y a su vez sean los mejores controles frente a otros, para los objetivos de auditoría.

12. En base a la ideología del economista Muhammad Yunus en su obra: Empresas Sociales, se recomienda a la Cooperativa, no desviar su ideología de empresa social, dedicada a maximizar beneficios teniendo en perspectiva la distribución equitativa de ingresos y recursos, a partir de tasas más bajas las cuales deben ser establecidas posterior al análisis de costos y gastos incurridos previo al otorgamiento del crédito. Yunus propone que el “precio” no implique más que la tasa de retorno del capital invertido y los costos generados por la operación, cumpliendo el objetivo en vista que las ganancias reflejadas se logran en base a bajos precios y con la participación de los locales en la cadena de producción y distribución.

El desarrollo de la Organización es trascendental para los sectores de la economía de producción primaria y secundaria de las zonas rurales en la provincia de Imbabura, mediante la inclusión financiera, la Cooperativa, permite el impulso productivo de aquellos sectores sociales que han sido marginados, logrando el fortalecimiento de capacidades individuales o colectivas.

13. Con la misma ideología del maestro Yunus, Premio nobel de la Paz, fundador del Banco “Grameen”, se sugiere que a futuro, siempre que financieramente sea posible, se bajen las tasas de interés a los sectores más pobres e inclusive, siguiendo su ejemplo, se fijen tasas negativas de interés para sectores deprimidos como la agricultura y el trabajo manufacturero de las amas de casa. Que la metodología de este banco, sirva para cambiar algunos paradigmas de la Cooperativa y sean sus

empleados quienes salgan a ofrecer créditos. De ser así, se logrará que los más pobres de los pobres sigan en las redes del agiotismo.

14. Finalmente, esto se resume en la implementación del Balance Social en la Cooperativa, herramienta mediante la cual se puede medir la focalización sobre los pobres, la adaptación de productos y servicios, mejora del capital social y la responsabilidad social de la Organización, entendiéndose como el balance con el cual, a partir de la inclusión financiera, se contribuye al desarrollo local.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **RIESGO:** Vulnerabilidad ante un potencial perjuicio, considerando en primera instancia su probabilidad y el impacto en el caso de ocurrir.

- **APETITO DE RIESGO:** Es el riesgo que se está dispuesto a aceptar en la búsqueda de la misión/visión. Es así, un hito más en la fijación de la estrategia y los objetivos. (Instituto de Auditores Internos de España, 2013)

- **CAPACIDAD DE RIESGO:** Hace referencia a la cantidad y tipo de riesgo máximo que una organización es capaz de soportar en la persecución de sus objetivos. (Instituto de Auditores Internos de España, 2013)

- **ENTERPRISE RISK MANAGEMENT:** Proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations, 2004)

- **RIESGO INHERENTE:** Es el riesgo propio del trabajo o proceso, que no puede ser eliminado del sistema, es decir, en todo trabajo o proceso se encontraran riesgos para las personas sea cual sea el rubro en el que se encuentre. (Adaros, 2012)

- **RIESGO DE LIQUIDEZ:** Se puede expresar como la probabilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de recursos líquidos suficientes para cumplir con las obligaciones de pagos comprometidas en un horizonte temporal determinado, y una vez considerada la posibilidad de que la entidad logre liquidar sus activos en condiciones razonables de tiempo y precio. (Management Solutions, 2012)

- **RIESGO RESIDUAL:** Es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. Es decir, refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente. (Molina, Castillo, & Perez, 2010)

- **RIESGO DE SOLVENCIA:** Se presenta cuando el nivel de capital es insuficiente para cubrir las pérdidas no protegidas por las estimaciones, erosionando su base patrimonial. La determinación de las pérdidas estimadas se basa en la calidad y estructura de los activos de los intermediarios financieros, por lo tanto este riesgo incluye el riesgo de los activos. (Superintendencia General de Entidades Financieras de Costa Rica, 2013)

- **RIESGO DE CRÉDITO:** Posibilidad de que un prestatario o contraparte no pueda cumplir con sus obligaciones de acuerdo con los términos pactados. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 1988)

- **RIESGO DE TIPO DE CAMBIO:** Se refiere a la posible generación de pérdidas en el valor de los Activos, Pasivos u Operaciones Fuera de Balance, como resultado de fluctuaciones en la cotización de las Divisas en las que se denominen. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 1988)

- **TOLERANCIA AL RIESGO:** Se considera como el nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la compañía relativas a la consecución o logro de sus objetivos. (Instituto de Auditores Internos de España, 2013)

BIBLIOGRAFÍA

1. Adaros, A. (2012). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/87597518/RIESGO-INHERENTE>
2. Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
3. Asamblea Nacional. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*.
4. Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*.
5. Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (2014). Obtenido de <http://www.asobancos.org.ec/internas.asp?opcion=mapa.asp>
6. Banco del Pacífico. (2014). Obtenido de <http://www.bancodelpacifico.com>
7. Banco Nacional de Fomento. (2014). Obtenido de <http://www.bnf.fin.ec>
8. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (1988). Acuerdo de Basilea I.
9. CONAFIPS. (2013). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la CONAFIPS*.
10. Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda. (2014). Obtenido de <http://www.coacsantaanita.com/site/>
11. Cooperativa De Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda. (2012). *Estatuto Social*.
12. Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda. (2010). *Manual de Riesgo Integral*.
13. Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda. (2012). *Organigrama*.
14. Cooperativa de Ahorro y Crédito "Santa Anita" Ltda. (2014). *Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017*.
15. COSO. (2004). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*.
16. COSO. (1992). *Internal Control - Integrated Framework*.
17. Estupiñan, R. (2007). *Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*.
18. INEC. (2014). *Inflación agosto 2014*.
19. Institute of Internal Auditors – UK and Ireland Ltd. (2004). *The role of Internal Auditing in Enterprise Risk Management*.

20. Instituto de Auditores Internos de España. (2013). Obtenido de http://auditoresinternos.es/uploads/media_items/apetito-de-riesgo-libro.original.pdf
21. Instituto de Auditores Internos. Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna.
22. Instituto de Auditores Internos. (2004). Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna.
23. Management Solutions. (2012). Obtenido de <http://www.managementsolutions.com/PDF/ESP/Riesgo-de-liquidez.pdf>
24. Miño, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*.
25. Molina, M., Castillo, H., & Perez, V. (2010). Obtenido de <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TEFLIP/657.458-M722m/files/assets/downloads/page0071.pdf>
26. PNFPEES. (2012). *Ecuador: Economía y Finanzas Populares y Solidarias, para el Buen Vivir*.
27. PricewaterhouseCoopers. (2005). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado: Técnicas de Aplicación*.
28. Proyecto Anticorrupción ¡Sí se puede! (2006). *Control de los recursos y los riesgos – Ecuador (CORRE)*.
29. Ruano, R. (2007). *COSO II - ERM y el papel del Auditor Interno*. Obtenido de <http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRoldelAuditorInterno.pdf>
30. SEPS. (2012). <http://www.seps.gob.ec/web/guest/organigrama>.
31. SEPS. (2014). *Listado Organizaciones Supervisadas por la SEPS*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/web/guest/consulta-roeps>
32. Superintendencia de Bancos. (2014). Obtenido de <http://www.sbs.gob.ec>
33. Superintendencia General de Entidades Financieras de Costa Rica. (2013). Obtenido de <http://www.sugef.fi.cr/servicios/documentos/normativa/glosario/glosarioh.html>

ANEXOS

ANEXO 1

**ENCUESTA DE CULTURA DE RIESGOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO SANTA ANITA LTDA.**

La presente encuesta es anónima y se la aplica con el fin de mejorar la gestión de la Cooperativa. Por lo expuesto, se le solicita la mayor sinceridad en sus respuestas. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

INDICACIONES: Marque la respuesta que describa de mejor manera a cada pregunta. La valoración de cada respuesta es la siguiente:

3	TOTALMENTE DE ACUERDO
2	DE ACUERDO
1	EN DESACUERDO
0	TOTALMENTE EN DESACUERDO
N/A	NO APLICA

1.- ¿Conoce con claridad la misión y visión de la Organización?	3	2	1	0	N/A
2.- ¿Se transmite con claridad el compromiso de la Organización con la transparencia y la ética pertinente, a toda entidad?	3	2	1	0	N/A
3.- ¿El Consejo de Administración examina constructivamente las decisiones tomadas por la Gerencia y busca explicaciones para resultados pasados?	3	2	1	0	N/A
4.- ¿La Gerencia de su Área demuestra acciones éticas?	3	2	1	0	N/A
5.- ¿El trabajo de su Gerencia se enfoca en el cumplimiento de normativas y leyes; y, consecución de metas?	3	2	1	0	N/A
6.- ¿Su Gerencia actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación?	3	2	1	0	N/A
7.- ¿Las metas de su Área son realistas y alcanzables por el equipo?	3	2	1	0	N/A
8.- ¿El personal de su unidad demuestran competencias y habilidades para ejecutar adecuadamente el trabajo?	3	2	1	0	N/A
9.- ¿La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y competencia?	3	2	1	0	N/A
10.- ¿La Organización cuenta con el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo la misión?	3	2	1	0	N/A
11.- ¿La rotación del personal ha significado un obstáculo en la capacidad de alcanzar los objetivos del Área?	3	2	1	0	N/A
12.- ¿El clima laboral motiva para realizar un buen trabajo?	3	2	1	0	N/A
13.- ¿El trato diario con los socios, proveedores, empleados y demás terceros se lo hace de forma honesta e igualitaria?	3	2	1	0	N/A
14.- ¿Siente que su trabajo ha sido valorado económica y laboralmente por la Organización?	3	2	1	0	N/A
15.- ¿Los supervisores se reúnen periódicamente con los empleados para evaluar su rendimiento profesional y proponer medidas de mejora?	3	2	1	0	N/A
16.- ¿Existen controles para reducir tentaciones que de otra manera pueden presentarse (Ej. Fraudes)?	3	2	1	0	N/A
17.- ¿Se protegen los activos del acceso o no uso no autorizado?	3	2	1	0	N/A
18.- ¿Conoce qué comportamiento es aceptable o no aceptable y sabe qué hacer si se encuentra con un comportamiento indebido?	3	2	1	0	N/A
19.- ¿Se han realizado acciones disciplinarias contra empleados que muestren conductas profesionales inapropiadas?	3	2	1	0	N/A
20.- ¿Está consciente del tipo de riesgo al que se ve expuesto con su trabajo?	3	2	1	0	N/A
21.- ¿Conoce los Manuales de Riesgos vigentes con los que cuenta la Organización?	3	2	1	0	N/A

ANEXO 2

ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ANITA LTDA.

La presente encuesta es anónima y se la aplica con el fin de mejorar la gestión de la Cooperativa. Por lo expuesto, se le solicita la mayor sinceridad en sus respuestas. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

INDICACIONES: Marque la respuesta que describa de mejor manera a cada pregunta. La valoración de cada respuesta es la siguiente:

<input type="checkbox"/> 3	TOTALMENTE DE ACUERDO
<input type="checkbox"/> 2	DE ACUERDO
<input type="checkbox"/> 1	EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> 0	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> N/A	NO APLICA

1.- ¿El establecimiento de los objetivos en su área es realizado por su Gerencia?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
2.- ¿Los objetivos establecidos en su área están alineados con los objetivos organizacionales?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
3.- ¿En los objetivos establecidos se halla alguno para prevenir fraudes?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
4.- ¿Los recursos monetarios y tecnológicos, con los que cuenta su área son suficientes para lograr los objetivos?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
5.- ¿Los procesos existentes están acordes a la capacidad de la Cooperativa?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
6.- ¿Se mantiene un control al cumplimiento estricto de los procesos?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
7.- ¿Las políticas públicas del gobierno para el sector de la EPS, han contribuido al crecimiento de la Organización?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
8.- ¿Siente que existen barreras u obstaculos para realizar su trabajo diario?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
9.- ¿Cree que la competencia es un obstaculo para la concecución de los objetivos?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
10.- ¿Concidera que el Balance Social de la Cooperativa, ha contribuido en el desarrollo social de la comunidad?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
11.- Debido al constante cambio en la Normativa del SFPS ¿Cree que ésto afectado en la gestión de la Cooperativa?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
12.- ¿Siente que existen restricciones en las leyes y normas vigentes, que afecten al sector y por ende a la Organización?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
13.- ¿Concidera como una traba al crecimiento de la cartera de microcrédito la falta de incentivos por parte del gobierno a los productores?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
14.- ¿Se ha realizado la identificación y análisis de los posibles riesgos que existen en su área de trabajo?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
15.- ¿La información interna y confidencial se encuentra salvaguarda?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
16.- ¿La Gerencia ha trabajado en la alineación de los riesgos con el nivel de riesgo aceptable y la tolerancia al riesgo que tiene la Cooperativa?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
17.- ¿Cuándo su área trabaja en los procesos generadores de valor, lo administra de la mejor manera?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
18.- ¿Sienten impacto en su área cuando toman decisiones los socios?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
19.- ¿Los socios han apuntado a contribuir al crecimiento constante de la Organización?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A
20.- ¿Está preparada la Organización para la incorporación constante de nuevas tecnologías?	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> N/A