

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Tesis previa a la  
obtención del  
Título de Ingeniero  
en Contabilidad y  
Auditoría.

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGO  
OPERATIVO APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO FASAYÑAN LTDA. DE LA PARROQUIA PRINCIPAL DEL  
CANTÓN CHORDELEG DE LA PROVINCIA DEL AZUAY”**

**AUTORES:**

Elder Mauricio Salinas Zhunio  
Esteban Daniel Gaona Troya

**DIRECTORA:**

Ing. Irene Buele Nugra

**CUENCA – ECUADOR**  
**2012**

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

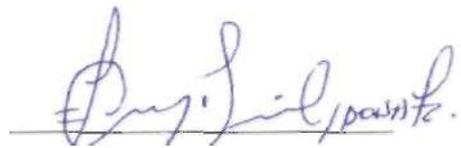
Los conceptos desarrollados, análisis realizados, así como las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Cuenca, 21 de Octubre de 2012



---

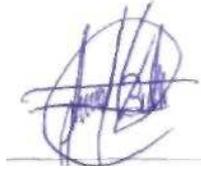
Elder Mauricio Salinas Zhunio  
0105489249



---

Esteban Daniel Gaona Toya  
0302052139

CERTIFICO, haber dirigido y revisado cada uno de los capítulos del trabajo de grado “ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGO OPERATIVO APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FASAYÑAN LTDA. DE LA PARRRQUIA PRINCIPAL DEL CANTÓN CHORDELEG DE LA PROVINCIA DEL AZUAY”, trabajo realizado por las estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Elder Mauricio Salinas Zhunio y Esteban Daniel Gaona Troya, obteniendo un producto que cumple con los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerado como trabajo final de grado.



---

Ing. Irene Buele  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

A mis papás porque siempre deseaban que sus hijos prosperaran y aunque no esté con nosotros nuestro padre dedico de todo corazón este trabajo, que DIOS le cuide donde sea que se encuentre.

A mi nena preciosa, Nicole Anahí que es lo más bello que tengo en éste mundo, te AMO BEBE.

A mis hermanos Ángel, Francisco, Margarita, por el apoyo incondicional que me brindaron para lograr éste objetivo asumiendo el papel de padres, que DIOS los bendiga en todo.

A mi tía Teresa, gracias de verdad por todo lo que ha hecho por mi, por los consejos dados, el apoyo incondicional que me ha enseñado.

Mauricio Salinas

## **AGRADECIMIENTO**

A la Ing. Irene Buele por su apoyo, dirección y guía para la realización de esta Tesis.

A todos y cada uno de quienes conforman la UNIVESIDAD POLITECNICA SALESIANA, Directivos, Docentes, Personal de apoyo etc., los cuales aportaron, compartieron y apoyaron con su profesionalismo día a día en nuestro aprendizaje.

Al Ing. Felipe Erazo, por sus recomendaciones, sugerencia en la elaboración de este tema.

A todos los compañeros/as, amigos/as por sus consejos a seguir luchando por una superación y que siempre sea con beneficio común.

Los Autores

Primero quiero agradecer a mi madre por el don de la vida que me ha regalado, y a DIOS por la fuerza y las ganas de luchar cada día.

También quiero agradecer a mis hermanos Ángel, Francisco, Margarita, Enrique, Susana, Byron e Isidro por la ayuda incondicional tanto económica como moral que me dieron, ya que sin ellos no hubiese podido lograr esta meta.

De la misma manera agradezco a todos mis amigos/as, tías y en especial a mi tía Teresa que la quiero mucho por toda la ayuda que me dio desde siempre, y demás parientes por todos los consejos que me supieron propiciar, para seguir en la lucha de alcanzar mis objetivos.

Quiero agradecer una y mil veces más a DIOS por regalarme al más bello ser del mundo que fue siempre el centro de mi inspiración para seguir adelante con éste sueño: mi bebe Nicole Anahí Salinas Peláez, así como a ROUS mamá de mi princesa, de verdad gracias por estar pendiente de mi nena mientras estaba lejos, las quiero mucho a las dos.

A todos muchas gracias.

Mauricio.

A Dios por todas sus Bendiciones, su ayuda, protección día a día y direccionamiento durante nuestra la vida.

A mis Padres por darme ese don maravilloso de nacer, por brindarme confianza, amor, formación ética-moral, y fortaleza en cada momento. A todos mis hermanos/as por su incondicional apoyo y motivación.

A Religiosos y Religiosas de diferentes Comunidades por sus consejos, motivaciones, formación personal y académica, enseñanza de compartir con diferentes sectores que necesitan.

A todos mil gracias.

Esteban.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO I.....	12
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
1.1 RIESGO.....	13
1.2 CONCEPTO .....	13
1.3 TIPOS DE RIESGO .....	13
1.3.1 RIESGO FINANCIERO .....	15
1.3.2 RIESGO LEGAL .....	15
1.3.3 RIESGO DE REPUTACIÓN.....	16
1.3.4 RIESGO DE CONTROL.....	16
1.3.5 RIESGO INHERENTE.....	16
1.3.6 RIESGO RESIDUAL .....	16
1.4 RIESGO OPERATIVO.....	17
1.4.1 CONCEPTO.....	17
1.4.2 IMPORTANCIA .....	17
1.4.3 CLASIFICACIÓN .....	18
1.4.3.1 PROCESOS .....	19
1.4.3.2 PERSONAS .....	21
1.4.3.3 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN (TI).....	23
1.4.3.4 EVENTOSEXTERNOS.....	29
1.5 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO .....	29
1.5.1 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS.....	31
1.5.2 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE VULNERABILIDADES Y AMENAZAS .....	33
1.5.3 IDENTIFICACION DEL RIESGO .....	34
1.5.4 PROBABILIDAD E IMPACTO .....	35
1.5.5 DETERMINACION DE LA PROBABILIDAD.....	36
1.5.6 DETERMINACIÓN DEL IMPACTO.....	37
1.5.7 MEDICIÓN O VALORIZACIÓN DEL RIESGO .....	38
1.5.8 CLASIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA GRAVEDAD DEL RIESGO.....	39
1.5.9 RESPUESTA AL RIESGO.....	39
1.5.10 EVALUACIÓN DE CALIDAD DE LA GESTIÓN. ....	41

1.5.11	PLAN DE MITIGACIÓN.....	42
CAPÍTULO II .....		43
2.	ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN LTDA. ....	43
2.1.1	CREACIÓN. ....	44
2.1.2	ESTRUCTURA .....	44
2.1.3	OBJETIVOS .....	46
2.1.4	MISIÓN .....	46
2.1.5	VISIÓN .....	47
2.1.6	UBICACIÓN .....	47
2.1.7	ANÁLISIS INTERNO .....	48
2.1.8	ANÁLISIS EXTERNO.....	59
3.	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN LTDA.....	62
3.1	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO .....	63
3.1.1	PREGUNTAS GENERALES.....	63
3.1.2	PROCESOS .....	65
3.1.3	PERSONAS .....	76
3.1.4	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN .....	77
3.1.5	EVENTOS EXTERNOS.....	81
3.1.6	RESUMEN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS.....	82
3.2	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	83
3.2.1	GENERALES .....	84
3.3.1	PROCESOS .....	86
3.3.2	PERSONAS .....	92
3.3.3	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN. ....	94
3.3.4	EVENTOS EXTERNOS.....	99
3.5	IDENTIFICACIÓN DEL ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS.....	100
3.5.1	GENERALES .....	101
3.5.2	PROCESOS .....	104
3.5.3	PERSONAS .....	108
3.5.4	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN .....	110
3.5.5	EVENTOS EXTERNOS.....	114
3.6	DETERMINACIÓN DE LA PROBABILIDAD E IMPACTO.....	115

3.6.1	PREGUNNTAS GENERALES .....	116
3.6.2	PROCESOS .....	118
3.6.3	PERSONAS .....	120
3.6.4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	121
3.6.5	EVENTOS EXTERNOS.....	124
3.7	GRAVEDAD, RESPUESTA DEL RIESGO Y RIESGO RESIDUAL.....	126
3.7.1	PREGUNTAS GENERALES .....	126
3.7.2	PROCESOS .....	129
3.7.3	PERSONAS .....	134
3.7.4	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	136
3.7.5	EVENTOS EXTERNOS.....	140
3.8	MAPA DE RIESGOS .....	141
3.8.1	RESUMEN DEL RIESGO RESIDUAL.....	148
CAPITULO IV .....		149
4.	PLAN DE MITIGACIÓN.....	149
4.1	FILOSOFÍA.....	150
4.1.1	MISIÓN .....	150
4.1.2	VISIÓN .....	150
4.2	OBJETIVOS DEL PLAN DE MITIGACIÓN .....	150
4.3	IMPORTANCIA .....	151
4.4	PLAN DE MITIGACIÓN .....	151
4.5	ACTIVIDADES Y DIAGRAMA DE GANTT DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN LTDA., AÑO 2013 .....	180
CONCLUSIONES .....		182
RECOMENDACIONES .....		184
BIBLIOGRAFÍA .....		185
4.6	ANEXOS.....	188
VENTANILLAS DE SEGURIDAD CON BLINDAJE MÓVIL PARA SU INSTALACIÓN EN BARRAS DE MOSTRADORES .....		213

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 TIPOS DE RIESGO.....	14
ILUSTRACIÓN 2 FACTORES DEL RIESGO OPERATIVO.....	18
ILUSTRACIÓN 3 ILUSTRACIÓN 3 POLÍTICAS PARA LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.....	20
ILUSTRACIÓN 4 IMPORTANCIA DE TI.....	23
ILUSTRACIÓN 5: REQUERIMIENTOS DE OPERACIÓN.....	24
ILUSTRACIÓN 6: CONTROLES Y POLÍTICAS PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES.....	28
ILUSTRACIÓN 7:ÁREAS CRÍTICAS.....	32
ILUSTRACIÓN 8: FORMATO DEL CUESTIONARIO CONTROL INTERNO.....	33
ILUSTRACIÓN 9: FORMATO DE VULNERABILIDADES Y AMENAZAS.....	34
ILUSTRACIÓN 10: FUENTES Y EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO.....	34
ILUSTRACIÓN 11: FORMATO PARA DETERMINAR LA POTENCIAL CONSECUENCIA.....	35
ILUSTRACIÓN 12: DETERMINACIÓN DE LA PROBABILIDAD.....	36
ILUSTRACIÓN 13: CALIFICACIÓN DEL IMPACTO.....	37
ILUSTRACIÓN 14: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA.....	38
ILUSTRACIÓN 15: MEDICIÓN O VALORIZACIÓN DEL RIESGO.....	38
ILUSTRACIÓN 16: CLASIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA GRAVEDAD DEL RIESGO.....	39
ILUSTRACIÓN 17: RESPUESTA AL RIESGO.....	40
ILUSTRACIÓN 18: EFECTIVIDAD DEL CONTROL.....	41
ILUSTRACIÓN 19: PLAN DE MITIGACIÓN.....	42
ILUSTRACIÓN 20: ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA FASAYÑAN LTDA.....	45
ILUSTRACIÓN 21:MAPA DE LAS OFICINAS DE LA COOAC FASAYÑAN LTDA.....	48
ILUSTRACIÓN 22: DEMANDAS DE LOS CLIENTES.....	49
ILUSTRACIÓN 23: DEMANDA DE CLIENTES EXTERNOS.....	50
ILUSTRACIÓN 24: OBJETIVOS EMPRESARIALES ESTRATÉGICOS 2013.....	51
ILUSTRACIÓN 25: FODA -FACTORES INTERNOS.....	54
ILUSTRACIÓN 26:FODA-POSICIÓN FINANCIERA.....	55
ILUSTRACIÓN 27: FODA-POSICIÓN ORGANIZACIONAL.....	56
ILUSTRACIÓN 28: FODA-POSICIÓN RECURSOS HUMANOS.....	57
ILUSTRACIÓN 29: FODA-FACTORES EXTERNOS.....	58

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1. TASAS DE INTERÉS. BCE. OCT. 2012 .....	60
TABLA 2: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA.....	63
TABLA 3: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. PREGUNTAS GENERALES .....	64
TABLA 4: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOA CFASAYÑAN LTDA. ÁREA: VERIFICACIÓN DE IDENTIDAD .....	65
TABLA 5: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA -CAJA .....	66
TABLA 6: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA - PAGOS .....	67
TABLA 7: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA -PAGOS .....	67
TABLA 8: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA -RECAUDACIÓN .....	68
TABLA 9: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA -RECAUDACIÓN .....	69
TABLA 10: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA –SERVICIOS BÁSICOS .....	70
TABLA 11: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA –IDENTIFICACIÓN REMESA .....	71
TABLA 12: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA –PAGO DE REMESAS .....	72
TABLA 13: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA –CRÉDITO .....	73
TABLA 14: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA –CRÉDITO .....	74
TABLA 15: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA –COMPRAS.....	75
TABLA 16: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA –PERSONAS .....	76
TABLA 17: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA –TECNOLOGÍA .....	77
TABLA 18: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA –TECNOLOGÍA .....	78
TABLA 19: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA –TECNOLOGÍA .....	79
TABLA 20: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA –TECNOLOGÍA .....	80
TABLA 21: CUESTIONARIO APLICADO A LA COOAC FASAYÑAN LTDA. ÁREA –EVENTOS EXTERNOS.....	81
TABLA 22: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS-PREGUNTAS GENERALES.....	84
TABLA 23: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO-PREGUNTAS GENERALES.....	85

TABLA 24:IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO-ÁREA-PROCESOS .....	86
TABLA 25: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO-ÁREA-PROCESOS .....	87
TABLA 26: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO-ÁREA-PROCESOS .....	88
TABLA 27:IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO -ÁREA-PROCESOS .....	89
TABLA 28: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO -ÁREA-PROCESOS .....	90
TABLA 29: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO -ÁREA-PROCESOS .....	90
TABLA 30: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO -ÁREA-PERSONAS .....	92
TABLA 31: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO -ÁREA-PERSONAS .....	93
TABLA 32: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO -ÁREA-TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN .....	94
TABLA 33: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO -ÁREA-TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN .....	95
TABLA 34: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO -ÁREA-TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN .....	96
TABLA 35: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO -ÁREA-TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN .....	97
TABLA 36: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO -ÁREA-TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN .....	98
TABLA 37: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO -ÁREA- EVENTOS EXTERNOS .....	99
TABLA 38: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- PREGUNTAS GENERALES .....	101
TABLA 39: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- PREGUNTAS GENERALES .....	102
TABLA 40. ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- PREGUNTAS GENERALES .....	103
TABLA 41: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- AREA-PROCESOS .....	104
TABLA 42: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- ÁREA-PROCESOS .....	105
TABLA 43: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- ÁREA-PROCESOS .....	106
TABLA 44: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- ÁREA-PROCESOS .....	107
TABLA 45: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- ÁREA-PERSONAS .....	108
TABLA 46: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- ÁREA-PERSONAS .....	109
TABLA 47: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- ÁREA-TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN .....	110
TABLA 48: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- ÁREA- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	111
TABLA 49: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- ÁREA-TENOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	112

TABLA 50: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- ÁREA-TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	113
TABLA 51: ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS- ÁREA-EVENTOS EXTERNOS .....	114
TABLA 52: PROBABILIDAD E IMPACTO/PREGUNTAS GENERALES .....	116
TABLA 53: PROBABILIDAD E IMPACTO/PREGUNTAS GENERALES .....	117
TABLA 54: PROBABILIDAD E IMPACTO/ÁREA- PROCESOS .....	118
TABLA 55: PROBABILIDAD E IMPACTO /AREA-PROCESOS .....	119
TABLA 56: PROBABILIDAD E IMPACTO /ÁREA-PERSONAS .....	120
TABLA 57: PROBABILIDAD IMPACTO /ÁREA-TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	121
TABLA 58: PROBABILIDAD IMPACTO /ÁREA-TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	122
TABLA 59: PROBABILIDAD IMPACTO /ÁREA-TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	123
TABLA 60: PROBABILIDAD E IMPACTO /ÁREA EVENTOS EXTERNOS.....	124
TABLA 61: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/GENERALES .....	126
TABLA 62: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/GENERALES .....	127
TABLA 63: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/GENERALES.....	128
TABLA 64: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/ ÁREA PROCESOS.....	129
TABLA 65: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/ ÁREA PROCESOS.....	130
TABLA 66: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/ ÁREA PROCESOS.....	131
TABLA 67: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/ ÁREA PROCESOS.....	132
TABLA 68: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/ ÁREA PROCESOS.....	133
TABLA 69: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/ ÁREA –PERSONAS .....	134
TABLA 70: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/ ÁREA –PERSONAS .....	135
TABLA 71: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/ ÁREA –TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	136
TABLA 72: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/ ÁREA –TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	137
TABLA 73: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/ ÁREA –TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	138

TABLA 74: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/ ÁREA –TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	139
TABLA 75: VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO/ ÁREA EVENTOS EXTERNOS.....	140
TABLA 76: SEMAFORIZACIÓN / MAPA DE RIESGOS .....	141

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador han tenido un crecimiento acelerado, convirtiéndose en instituciones financieras muy confiables y de una amplia acogida para muchísima gente, quienes acuden a dichas instituciones para hacer uso de los diferentes servicios que éstas prestan como ahorros, créditos, cobro de servicios básicos, remesas, etc., de forma oportuna y eficaz. Este crecimiento operacional y financiero les ha obligado a una expansión de cobertura similar a la de los bancos en el uso de la tecnología y los sistemas de información.

Día a día vivimos en un mundo completamente globalizado y dinámico, y los avances tecnológicos que suceden obligan a que cada vez se adquiera y con más frecuencia sistemas informáticos que sirvan como herramienta principal para desarrollar las funciones.

Hay que tener presente el riesgo que conlleva la adquisición de nuevas tecnologías, debemos reconocer la existencia de vulnerabilidades para así poder dentro de lo posible neutralizar, minimizar su impacto dentro de la entidad, evaluando los efectos que podrían surgir en caso de que se materializaran los riesgos ya que toda transacción se procesan a través del computador. Por la facilidad que tienen las personas para acceder a las diferentes tipo de redes y por su impericia puede afectar significativamente al proceso del negocio, lo cual, involucra una responsabilidad para la Alta Dirección respecto a la administración de los riesgos, ya que el de no hacerlo o no tener un debido plan de mitigación y respuesta a los riesgos, acarrearán incuantificables pérdidas hasta una posible desaparición de la Entidad.

Por lo consiguiente, para el éxito dentro de la administración del riesgo es necesario el compromiso de quienes conforman la entidad y un liderazgo de la Alta Dirección hacia una cultura de control interno y la prevención de riesgo basado en diferentes lineamientos, normas, estándares y mejores prácticas como: COSO-ERM, COBIT, RESOLUCIONES, de organizaciones internacionales como gubernamentales de nuestro País, para poder hacer frente al desafío y la cultura de lograr una adecuada

administración de procesos, las personas, la tecnología y los eventos externos en forma efectiva y sustentable bajo un adecuado ambiente de control.

El presente trabajo establece un modelo de control y evaluación de riesgo operativo y que sirva como guía para los interesados en evaluaciones de riesgos, sea Directivos, Gerentes de TI, Auditores, y Analistas de riesgos, tomando en cuenta que se busca proteger los diferentes tipos de recursos respondiendo así la confianza de los diferentes usuarios en la Entidad.

**CAPÍTULO I**

**FUNDAMENTACIÓN**

**TEÓRICA.**

## **1.1 RIESGO**

### **1.2 CONCEPTO**

Según resolución No JB-2004-631 de 22 de enero del 2004, de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador define el riesgo como: *“Riesgo es el potencial de que una amenaza determinada explote las vulnerabilidades de un activo o grupo de activos ocasionando pérdida o daño a la organización.”*<sup>1</sup>

Podemos decir que el riesgo es la probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia de una eventualidad, que de darse, puede afectar a personas, aun aquellas que tienen experiencia y conocimiento sobre su trabajo; propiedad, afectar significativamente a la cantidad y calidad de productos. Servicios, los costos de producción, etc. Cuanto mayor es la vulnerabilidad de algún factor mayor es el riesgo.

### **1.3 TIPOS DE RIESGO**

En la siguiente figura se resume los tipos de riesgo existentes, los mismos que más adelante explicaremos.

---

<sup>1</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros-Republica Del Ecuador, Título X: De la Gestión y Administración de Riesgos. Capítulo I: De La Gestión Integral Y Control De Riesgos (de 22 Enero de 2004)

Ilustración 1 Tipos de Riesgo.



**Elaborador por:** Los autores.

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

### 1.3.1 RIESGO FINANCIERO

Tomando como referencia el libro de Medición y Control de Riesgos Financieros, podemos encontrar los siguientes tipos de riesgos.

- **Riesgo de mercado.-** Riesgo de incurrir en pérdidas o disminución del valor de un portafolio de activos como consecuencia de la fluctuación de los factores de riesgo de los que depende el valor de dicho portafolio: tipos de interés, precio de las acciones, tipo de cambio, etcétera.
- **Riesgo de crédito.-** Se refiere a que un individuo no pague sus obligaciones de crédito de acuerdo a las condiciones que se pactaron al momento de otorgar el mismo.
- **Riesgo de liquidez.-** Posibilidad que una persona natural o jurídica no pueda cubrir sus obligaciones en el corto plazo por falta de efectivo.
- **Riesgo operativo.-** “Está relacionado con los procesos y los sistemas al interior de la empresa y se define como la posibilidad de incurrir en pérdidas por fallas de los sistemas implementados por la empresa, por fallas de sus empleados o de los procedimientos diseñados por la organización para cumplir con su razón de ser”.<sup>2</sup>

### 1.3.2 RIESGO LEGAL

Entendido como:

*“la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; ya sea en sus activos, pasivos, y contingentes, etc., o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas.”<sup>3</sup>*

---

<sup>2</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros-Título X-Capítulo v-Administración del Riesgo.

<sup>3</sup> LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO-TÍTULO X-CAPÍTULO I (Resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005).

- 1.3.3 RIESGO DE REPUTACIÓN.**-Relacionado con el desprestigio que pueda ocasionar por ejemplo el no concretar oportunidades de negocio por falta de capacitación del personal clave, fraude o errores en la ejecución de alguna operación.
- 1.3.4 RIESGO DE CONTROL.**- Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.
- 1.3.5 RIESGO INHERENTE.**-Es aquel que se enfrenta la entidad en ausencia de acciones, propio del trabajo o proceso, no puede ser eliminado del sistema.
- 1.3.6 RIESGO RESIDUAL.**- Es aquel que permanece después de que la alta gerencia o la persona encargada desarrolle las respuestas a los riesgos.

## **1.4 RIESGO OPERATIVO**

### **1.4.1 CONCEPTO**

Como dice el instructivo: Modelos de Enfoque de Medición Avanzada de Riesgo Operativo:

*“Entendido como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistemáticos y de reputación, así también no se toma en cuenta las pérdidas ocasionadas por cambios en el entorno político, económico y social”.*<sup>4</sup>

Podemos decir que el riesgo operativo es la probabilidad de que ocurra algún evento negativo, que afecte a una entidad o cualquier tipo de negocio, independiente de cual sea su tamaño, naturaleza, etc., ya sea por fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, personas, o por causas que están fuera del alcance de la operatividad normal de una empresa.

### **1.4.2 IMPORTANCIA**

La importancia de estudiar el riesgo operativo hoy en día es totalmente imprescindible para todas las empresas, sin importar su tamaño, especialmente para instituciones del sector financiero por la gran ayuda que brinda, ya sea en aspectos como la correcta contratación del personal, la excelente utilización de la tecnología, etc. Todo esto conlleva a que la toma de decisiones sea más acertada por parte de administración. Es decir ayuda a prevenir o asimilar el riesgo que podría darse por fallas o insuficiencias en cualquiera de los cuatro pilares que comprende el riesgo operativo.

---

<sup>4</sup>“CAJAS GUIJARRO John “Modelos de Enfoque de Medición Avanzado del Riesgo Operativo (EMA)”, Contribuciones a la Economía, Grupo Eumed.net (Universidad de Málaga), Mayo 2011.

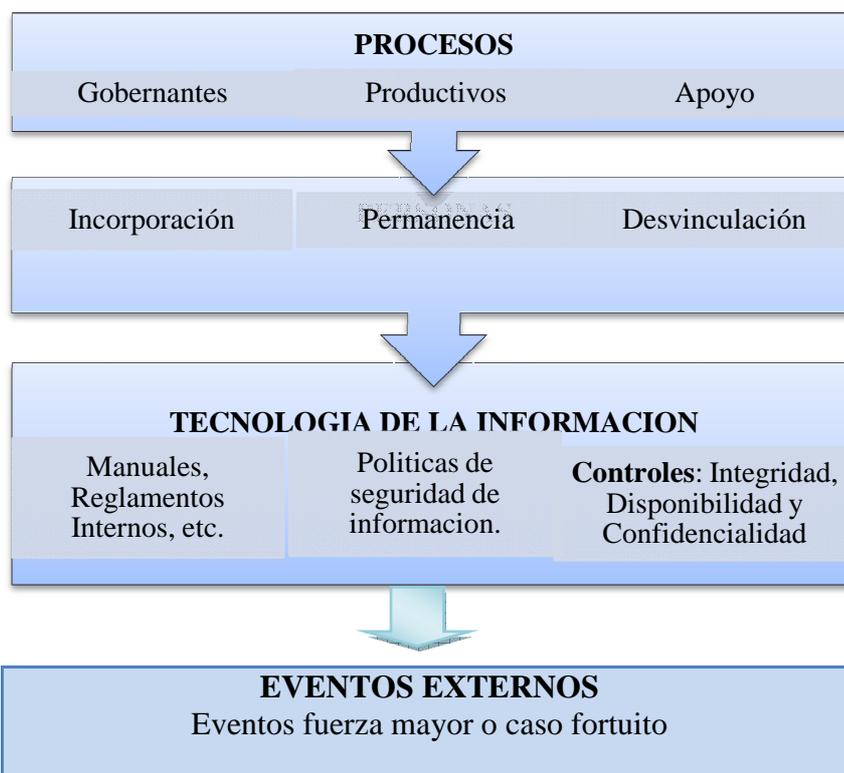
### 1.4.3 CLASIFICACIÓN

La siguiente información fue recopilada de la Súper Intendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, de la normativa codificación de resoluciones, Título X: De La Gestión Y Administración De Riesgos, capítulo V: de La Gestión Del Riesgo Operativo.

Dentro de la clasificación del riesgo operativo, tenemos cuatro pilares fundamentales, como: procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos, los mismos que se interrelacionan entre si. Hacemos hincapié en todos estos aspectos, ya que su administración es de gran importancia para minimizar la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras.

En el siguiente gráfico resumiremos los cuatro pilares que comprende el riesgo operativo. Para más adelante analizar cada uno.

**Ilustración 2 Factores del Riesgo Operativo**



**Elaborado por:** Los autores.

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

El riesgo operativo de acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, se clasifica en cuatro factores que son: Procesos, Personas,

Tecnología de la Información, y Eventos Externos, los mismos que deben ser administrados adecuadamente con el propósito de minimizar cada una de las probabilidades de caer en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, dichos factores deben estar relacionados entre sí que a continuación describimos.

1.4.3.1 **PROCESOS.-** Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

- a) **Procesos gobernantes o estratégicos.-** Son los que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia con el fin de cumplir objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, la administración integral de riesgos, la estructura organizacional, entre otros.
- b) **Procesos productivos, fundamentales u operativos.-** Éstos procesos son básicamente los esenciales para llevar a cabo las actividades de la institución, permiten ejecutar las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los servicios o productos brindados a los cliente; y,
- c) **Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.-** Éstos procesos apoyan a los procesos gobernantes y productivos, su función es las de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, entre otros.

### Ilustración 3 Ilustración 3 Políticas para la continuidad del negocio

Identificados los procesos críticos, se implantaran las siguientes políticas con el fin de evitar incurrir en pérdidas o poner en riesgo la contuinidad del negocio.		
Diseño claro de procesos adaptables y dinámicos. Descripcion en secuencia lógica y ordenada de controles, actividades y tareas.	Determinacion de responsables de los procesos, que entre otras actividades mantienen contacto con clientes internos y externos.	Difusion y comunicacion de los procesos, buscando su total aplicacion. Actualizacion constante de procesos.

**Elaborado por:** Los autores.

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Deberá existir una adecuada separación de funciones que evite concentraciones de carácter incompatible, para que no permita la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones u otros eventos de riesgo operativo.

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador *Las instituciones controladas deberán mantener inventarios actualizados de los procesos existentes, que cuenten, como mínimo con la siguiente información: tipo de proceso (gobernante, productivo y de apoyo), nombre del proceso, responsable, productos y servicios que genera el proceso, clientes internos y externos, fecha de aprobación, fecha de actualización, además de señalar si se trata de un proceso crítico.*<sup>5</sup>

Una vez descrito el primer factor (procesos), vemos la necesidad de que para garantizar la continuidad de un negocio debemos tener en cuenta los diferentes tipos de procesos sean gobernantes productivos o de soporte, con la finalidad de que estén alineados al cumplimiento de los objetivos y actividades de la entidad, y para lograr esto se debe establecer políticas que cumplan por lo menos un diseño claro, secuencia lógica y contar con personal especializado para su funcionamiento.

<sup>5</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

1.4.3.2 **PERSONAS.-** Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros. Y se lograra esto definiendo formalmente políticas, procesos y procedimientos tales como:

- a) **Los procesos de incorporación.-** Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción de nuevo personal.
- b) **Los procesos de permanencia.-** Indican la creación de condiciones laborales idóneas; la capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; rendición de cuentas; e incentivos que motiven a todos los empleados para que se encuentren comprometidos con el cumplimiento de objetivos de la entidad.
- c) **Los procesos de desvinculación.-** Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral.

Los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación antes indicados deberán ser soportados técnicamente, ajustados a las disposiciones legales y transparentes para garantizar condiciones laborales idóneas.

Las instituciones no tomarán en cuenta solamente la experiencia profesional, formación académica, si no que evaluarán valores, actitudes y habilidades personales que ayudarán a la excelencia institucional.

En cuanto a talento humano, lo relacionado con los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación los mismos deben ser analizados, evaluados, etc., por un equipo multidisciplinario con el fin de garantizar la excelencia institucional y permitiendo una adecuada toma de decisiones por los niveles directivos.

### 1.4.3.3 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN (TI).

#### Importancia del manejo de la TI.

Ilustración 4 Importancia de TI

La TI va siendo cada vez más imprescindible para el éxito de una empresa, y sin duda alguna será en el futuro sirviendo como una ventaja competitiva. La TI es indispensable para el manejo de la relación con el cliente; permite cada vez más transacciones a nivel mundial, reduciendo la necesidad de trasladarse para el intercambio de información.

Las instituciones controladas deben contar con la TI que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; y lograr que la misma, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

**Elaborado por:** Los autores.

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Con el objeto de asegurar una adecuada planificación y administración de la TI, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos, las mismas se refieren a:

- a) **Con el objeto de garantizar que la administración de la tecnología de información soporte adecuadamente los requerimientos de operación actuales y futuros de la entidad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:**

**Ilustración 5: Requerimientos de operación.**

El apoyo y compromiso formal del directorio u organismo que haga sus veces y la alta gerencia.

Un plan funcional de TI alineado con el plan estratégico institucional; y un plan operativo que establezca las actividades a ejecutar en el corto plazo (un año), de manera que se asegure el logro de los objetivos institucionales propuestos.

Un responsable de la información que se encargue principalmente de definir y autorizar de manera formal los accesos y cambios funcionales a las aplicaciones y monitorear el cumplimiento de los controles establecidos.

Difusión y comunicación a todo el personal involucrado de las mencionadas políticas, procesos y procedimientos, de tal forma que se asegure su implementación.

**Elaborado por:** Los autores.

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

- b) **Con el objeto de garantizar que las operaciones de tecnología de información satisfagan los requerimientos de la entidad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:**

- Manuales o reglamentos internos, aprobados por el directorio u organismo que haga sus veces, que establezcan como mínimo las responsabilidades y procedimientos para la operación, el uso de las instalaciones de procesamiento de información y respuestas a incidentes de tecnología de información.

- Un procedimiento de clasificación y control de activos de tecnología de información, que al menos considere, su registro e identificación, así como los responsables de su uso y mantenimiento, especialmente de los más importantes.
- c) **Con el objeto de garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades claramente definidas y estén sometidas a un monitoreo de su eficiencia y efectividad, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:**
- *“Requerimientos contractuales convenidos que definan la propiedad de la información y de las aplicaciones; y, la responsabilidad de la empresa proveedora de la tecnología en caso de ser vulnerables sus sistemas, a fin de mantener la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.*
  - *Requerimientos contractuales convenidos que establezcan que las aplicaciones sean parametrizables, que exista una transferencia del conocimiento y que se entregue documentación técnica y de usuario, a fin de reducir la dependencia de las instituciones controladas con proveedores externos y los eventos de riesgo operativo que esto origina”.<sup>6</sup>*
- d) **Con el objeto de garantizar que el sistema de administración de seguridad satisfaga las necesidades de la entidad para salvaguardar la información contra el uso, revelación y modificación no autorizados, así como daños y pérdidas, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:**

---

<sup>6</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

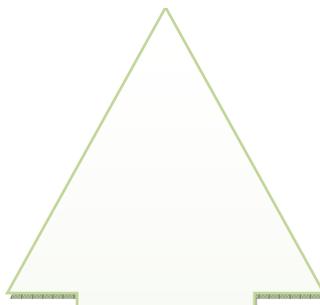
- Políticas y procedimientos de seguridad de la información que establezcan sus objetivos, importancia, normas, principios, requisitos de cumplimiento, responsabilidades y comunicación de los incidentes relativos a la seguridad; considerando los aspectos legales, así como las consecuencias de violación de estas políticas.
- Los controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información administrada.
- Un sistema de administración de las seguridades de acceso a la información, que defina las facultades y atributos de los usuarios, desde el registro, eliminación y modificación, pistas de auditoría.
- Niveles de autorización de accesos y ejecución de las funciones de procesamiento de las aplicaciones, formalmente establecidos, que garanticen una adecuada segregación de funciones y reduzcan el riesgo de error o fraude.
- Adecuados sistemas de control y autenticación para evitar accesos no autorizados.
- Controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia, así como instalar y actualizar periódicamente aplicaciones de detección y desinfección de virus informáticos y demás software maliciosos.
- Controles formales para proteger la información contenida en documentos; medios de almacenamiento u otros dispositivos externos; el uso e intercambio electrónico de datos contra daño, robo, accesos, utilización o divulgación no autorizada de información para fines contrarios a los intereses de la entidad, por parte de todo su personal y de sus proveedores.
- Instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles que eviten el acceso de personal no

autorizado y daños a los equipos de computación y a la información en ellos procesada, almacenada o distribuida.

- Un plan para evaluar el desempeño del sistema de administración de la seguridad de la información.
  
- Las instituciones controladas que ofrezcan los servicios de transferencias y transacciones electrónicas deberán contar con políticas y procedimientos de seguridad de la información que garanticen que las operaciones sólo pueden ser realizadas por personas debidamente autorizadas; que el canal de comunicaciones utilizado sea seguro, mediante técnicas de encriptación de información.

**e) Con el objeto de garantizar la continuidad de las operaciones, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:**

**Ilustración 6: Controles y Políticas para garantizar la continuidad de las operaciones.**



- Controles para minimizar riesgos potenciales de sus equipos de computación ante eventos imprevistos, tales como: fallas, daños o insuficiencia de los recursos de tecnología de información; robo; incendio; humo; inundaciones; polvo; entre otros.
- Políticas y procedimientos de respaldo de información periódicos, que aseguren al menos que la información crítica pueda ser recuperada en caso de falla de la tecnología de información o con posterioridad a un evento inesperado.
- Mantener los sistemas de comunicación y redundancia de los mismos que permitan garantizar la continuidad de sus servicios.
- Información de respaldo y procedimientos de restauración en una ubicación remota, a una distancia adecuada que garantice su disponibilidad ante eventos de desastre en el centro principal de procesamiento.

**Elaborado por:** Los autores.

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

**f) Con el objeto de garantizar que el proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones satisfagan los objetivos del negocio, las instituciones controladas deben contar al menos con lo siguiente:**

- Una metodología que permita la adecuada administración y control del proceso de compra de software y del ciclo de vida de desarrollo y

mantenimiento de aplicaciones, con la aceptación de los usuarios involucrados.

- Documentación técnica y de usuario permanentemente actualizada de las aplicaciones de la institución.
- Controles que permitan asegurar la adecuada administración de versiones de las aplicaciones puestas en producción.
- Controles que permitan asegurar que la calidad de la información sometida a migración, cumple con las características de integridad, disponibilidad y confidencialidad.

**g) Con el objeto de garantizar que la infraestructura tecnológica que soporta las operaciones,** sea administrada, monitoreada y documentada de forma adecuada, las instituciones controladas deberán contar con políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración, monitoreo y documentación de las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware.

**1.4.3.4 EVENTOSEXTERNOS.-** En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.

## **1.5 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO**

Información recopilada de la Superintendencia de Bancos y Seguros, nueva codificación, título X, capítulo V.

*“Las instituciones controladas incluirán el proceso para administrar el riesgo operativo como un riesgo específico, el cual, si*

*no es administrado adecuadamente puede afectar el logro de los objetivos de estabilidad a largo plazo y la continuidad del negocio.*

*“El diseño del proceso de administración de riesgo operativo deberá permitir a las instituciones controladas identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo al que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus negocios y operaciones. Cada institución desarrollará sus propias técnicas o esquemas de administración, considerando su objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias.*

*“Para una adecuada administración del riesgo operativo las instituciones controladas deberán cumplir las disposiciones establecidas en los cuatro factores del riesgo operativo y adicionalmente, deberán contar con códigos de ética y de conducta formalmente establecidos; con la supervisión del directorio u organismo que haga sus veces y de la alta gerencia; con una sólida cultura de control interno; con planes de contingencias y de continuidad del negocio debidamente probados; y, con la tecnología de información adecuada”.<sup>7</sup>*

En conclusión, los acuerdos de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), señalan pautas para la gestión de riesgos mediante el establecimiento de estándares especialmente los del sector financiero por estar más expuestos a un mayor riesgo pero si implementan o toman en cuenta lo señalado por la SBS del Ecuador, se logrará una mayor consolidación y fortaleza dentro del sector en la búsqueda de generar valor a su entidad siendo la responsabilidad de la Alta Gerencia.

Antes de proceder a identificar áreas críticas de la Cooperativa Fasayñan, aplicamos cuestionarios de control interno, los mismos que se desarrollaron basándose en Manuales con los que cuenta la Institución; Normas Generales

---

<sup>7</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros-Título X-Capítulo v-Administración del Riesgo.

para la aplicación de la ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, BASILEA, COSO, COSO ERM, Superintendencia de Bancos y Seguros, COBIT, etc.

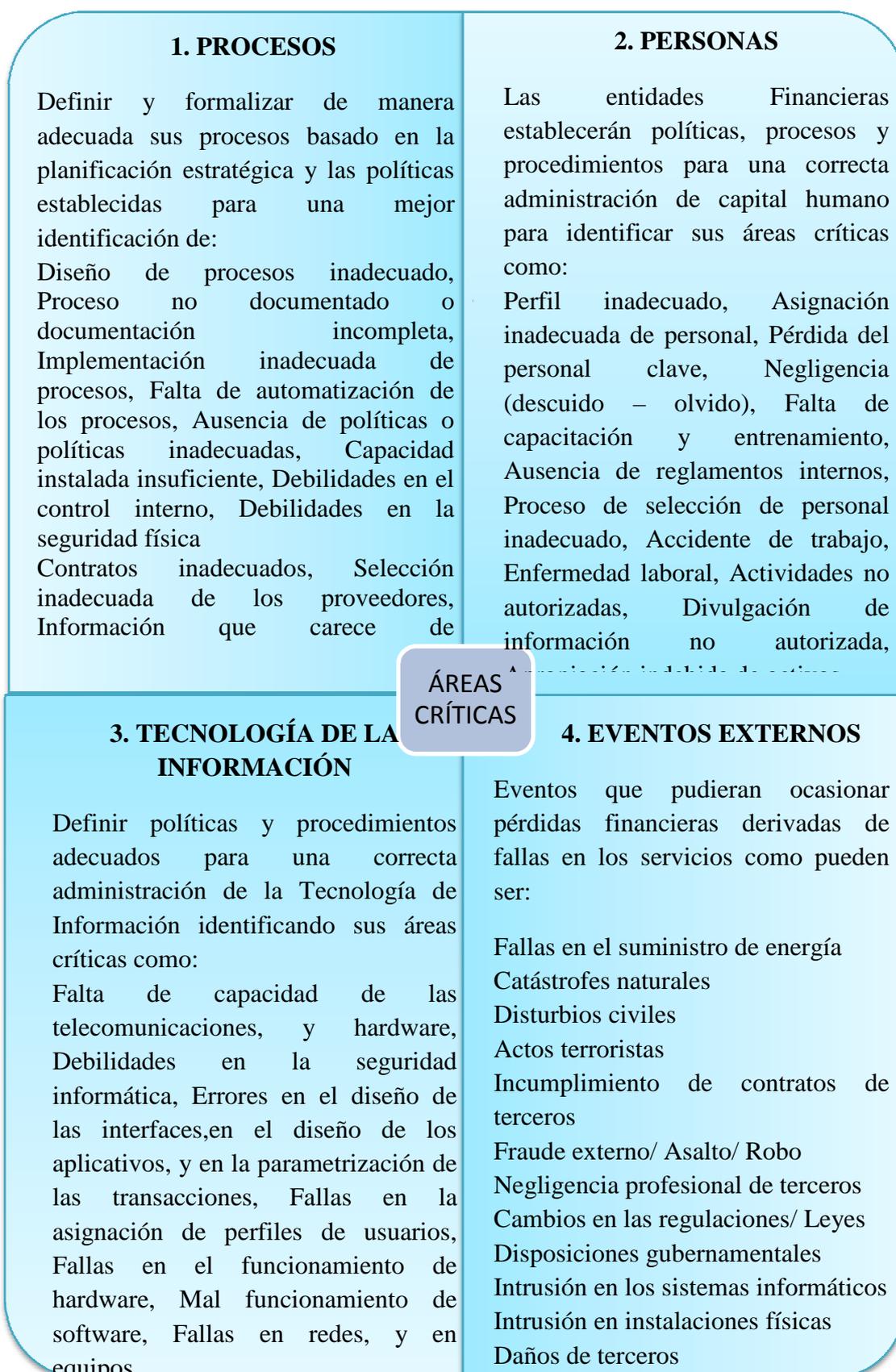
### **1.5.1 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS**

De acuerdo a lo que menciona el Reporte Final Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA), “la desregulación y globalización de los servicios financieros, junto con la creciente sofisticación de la tecnología financiera están haciendo las actividades bancarias, y en consecuencia, sus perfiles de riesgo, cada vez más complejos”.<sup>8</sup>

En el cuadro número 7, se identifican las áreas críticas de la Cooperativa Fasayñan, las mismas que relacionamos con sus cuatro pilares que comprende el riesgo operativo, es decir; Procesos, Personas, Tecnología de la Información y Eventos Externos, a continuación se resume cada pilar.

---

<sup>8</sup>Reporte Final Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA), entidad que tiene como objetivo desarrollar, diseminar promover prácticas de supervisión bancaria y apoyar el desarrollo de competencias y de recursos en supervisión bancaria en las Américas a través de la efectiva capacitación con estándares internacionales.



**ÁREAS CRÍTICAS**

**Elaborado por:** Los Autores

En la siguiente tabla se describirá el cuestionario que aplicaremos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., el mismo realizado con el fin de obtener una visión general de los procesos y actividades de la cooperativa que servirán como base para determinar áreas críticas de la Institución.

**Ilustración 8: Formato del Cuestionario Control Interno.**

<b>Área Operativa</b>	<b>PROCESOS / PERSONAS / TECNOLOGIA DE INFORMACION / EVENTOS EXTERNOS</b>	<b>Hoja 1/..</b>	
<b>Nro. 1</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>

**Elaborado por:** Los Autores

### **1.5.2 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE VULNERABILIDADES Y AMENAZAS**

El siguiente paso consiste en determinar las amenazas que pueden afectar a cada activo de una entidad en este caso será de los tres factores de riesgo operativo. Una amenaza es un agente capaz de explotar accidentalmente o intencionalmente una vulnerabilidad, pero no todas las amenazas afectan a todos los activos, sin embargo existe una relación entre el tipo de activo que podría ocurrir.

Las vulnerabilidades son un defecto o una debilidad en procedimientos sea de seguridad, deficiencia de diseño o implementación de controles internos que podrían ser explotados.

En el siguiente cuadro se identifican las vulnerabilidades y amenazas encontradas en las distintas áreas críticas de la tabla anterior de los factores que corresponde el riesgo operacional.

**Ilustración 9: Formato de vulnerabilidades y amenazas**

ARE A	PROCESOS / PERSONAS / TECNOLOGIA DE INFORMACION / EVENTOS EXTERNOS				Hoja .. de
Nro.	ACTIVIDADE S	PRODUCT O	PROCES O	RESPONSABL ES	FACT. DE RIESG O

**Elaborado por:** Los Autores

### 1.5.3 IDENTIFICACION DEL RIESGO

La identificación efectiva del riesgo considera tanto los factores internos como externos que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos institucionales.

Las instituciones controladas deberán identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.<sup>9</sup>

**Ilustración 10: Fuentes y eventos de riesgo operativo.**



<sup>9</sup> LIBRO I.- Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero/Anexo Nro. 1/pag.265.11.

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

**Realizado por:** Los autores

Cada uno de los eventos de riesgo operativo así como sus deficiencias serán identificados en relación con los cuatro pilares que comprende el riesgo operativo utilizando de una metodología formal, debidamente documentada y aprobada. Dicha metodología podrá incorporar la utilización de las herramientas que más se ajusten a las necesidades de la institución, entre las cuales podrían estar: autoevaluación, mapas de riesgos, indicadores, tablas de control (scorecards), bases de datos u otras.

A más de lo indicado anteriormente, las instituciones determinarán las fallas o insuficiencias de orden legal, de manera que tengan una visualización sobre su exposición al riesgo legal, las mismas deben ser establecidas de acuerdo con su propio conocimiento y perfil de riesgos, pero deben estar orientadas al menos a los siguientes campos: actos societarios; gestión de crédito; operaciones del giro financiero; actividades complementarias no financieras; y, cumplimiento legal y normativo.

En la siguiente tabla especificaremos, para cada factor de riesgo descrito en la anterior tabla, distribuido de acuerdo a su área el origen del riesgo; así como su potencial consecuencia.

**Ilustración 11: Formato para determinar la Potencial Consecuencia.**

Nro.	Área	PROCESOS / PERSONAS / TECNOLOGIA DE INFORMACION / EVENTOS EXTERNOS		
	Actividades	Factor de riesgo	Origen del riesgo	Potencial Consecuencia

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** Auditoría de control Interno. Autor: Eco. Marco Antonio Jiménez Ortega, Loja Ecuador, 2012

#### 1.5.4 PROBABILIDAD E IMPACTO

Para todos los riesgos operativos materiales que han sido identificados, la entidad debería decidir si usa procedimientos apropiados de control y/o mitigación de los riesgos o asumirlos para los que no pueden ser controlados, la institución financiera debería decidir si los acepta, mitiga, traslada o eliminar la actividad que origina dicho riesgo. Debería cada institución también contar con estrategias de mitigación, como los seguros.

Cada uno de los riesgos materiales debe ser evaluado mediante la probabilidad de ocurrencia e impacto a la medición de la vulnerabilidad de la entidad a éste riesgo.

Se trata de un método práctico para determinar que tan probable es que se dé una eventualidad que afecta a la entidad.

### 1.5.5 DETERMINACION DE LA PROBABILIDAD

Para determinar la probabilidad de que una vulnerabilidad potencial o no puede ser ejercida se puede tomar en cuenta factores como la capacidad de la fuente de la amenaza así como la naturaleza de la vulnerabilidad.

La probabilidad de ocurrencia p frecuencia en que las fuentes de la amenaza se presenten y exploten una vulnerabilidad potencial puede ser clasificada como:

**Ilustración 12: Determinación de la Probabilidad.**

<b>Calificación probabilidad</b>	<b>Significado de la probabilidad</b>
Baja	Es muy poco factible que el hecho se presente
Media	Factible que el hecho se presente
Alta	Muy factible que el hecho se presente

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** UrbiCADarchitecture S.I. Metodología de Matriz de supervisión de riesgos.

### 1.5.6 DETERMINACIÓN DEL IMPACTO.

Se trata de un método para determinar cual sería el nivel de impacto que causaría a toda o parte de la institución en caso de darse la probabilidad de ocurrencia de alguna eventualidad.

Para determinar el impacto asignaremos una calificación de bajo y medio, y alto, por ejemplo si es si el factor de riesgo analizado no muestra registro histórico su calificación sería “bajo”.

Ilustración 13: Calificación del impacto

Calificación del impacto	Significado del impacto
Bajo	Sin registro histórico y factor de riesgo imperceptible
Medio	Ocurrencia entre 6 y 11 años con factor de riesgo moderado
ALTO	Ocurrencia entre 1 y 5 años con factor de riesgo moderado

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)<sup>10</sup>

En la tabla Nro. 14 podemos observar el formato que utilizaremos para determinar la probabilidad de ocurrencia e impacto de cada factor riesgo.

Como anteriormente se mencionó cada uno de los factores de riesgo identificados serán analizados de acuerdo a cada uno de los factores del riesgo operativo.

---

<sup>10</sup> La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) es el organismo del sistema de organizaciones de las Naciones Unidas dedicado al uso de la propiedad intelectual (patentes, derecho de autor, marcas, diseños (dibujos y modelos), etc.) como medio de estimular la innovación y la creatividad.

Ilustración 14: Probabilidad de ocurrencia

<b>Área</b>	<b>PROCESOS / PERSONAS / TECNOLOGIA DE INFORMACION / EVENTOS EXTERNOS</b>		<b>Hoja ... de ...</b>
<b>Actividad</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>	<b>Impacto</b>

Elaborado por: Los Autores

### 1.5.7 MEDICIÓN O VALORIZACIÓN DEL RIESGO

En la siguiente tabla valorizaremos el nivel del riesgo, en función de probabilidad e impacto el mismo que es resultado la combinación probabilidad e impacto, por ejemplo: si al impacto se calificó con (ALTO) y la probabilidad igual, entonces tenemos el nivel de riesgo 5. Tal como lo observamos en la tabla definimos si se trata de un riesgo mínimo valor uno y el color que observamos, o un riesgo valorado como 5 muy grave de otro color, bueno entre el nivel uno y cinco hay una gama de colores permitiéndonos tener una visión rápida de la magnitud del riesgo por el propio color.

Ilustración 15: Medición o valorización del riesgo.

		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>		
<b>Impacto</b>		<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>Alto</b>	<b>4</b> <b>Moderado</b>	<b>5</b> <b>Alta</b>	<b>5</b> <b>Alta</b>	
<b>Medio</b>	<b>3</b> <b>Media</b>	<b>3</b> <b>Media</b>	<b>5</b> <b>Alta</b>	
<b>Bajo</b>	<b>1</b> <b>Insignificante</b>	<b>2</b> <b>Baja</b>	<b>4</b> <b>Moderado</b>	

Elaborado por: los Autores

Fuente: Manual Normativo de Riesgos Tecnológico/Noviembre 2009, pag. 19

### 1.5.8 CLASIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA GRAVEDAD DEL RIESGO

Por otro lado determinamos la gravedad del riesgo; el mismo que es resultado de la multiplicación de la probabilidad por el impacto. Lógicamente a medida que aumenta la multiplicación de la probabilidad por el impacto aumenta la gravedad, es decir van ligados la gravedad del riesgo con el aumento de los resultados.

Como podemos observar en la siguiente tabla, por ejemplo la gravedad es mínima cuando el resultado de la combinación probabilidad e impacto resulta 1, 2, 3, 4 ó 5, y de la misma manera y, a medida que aumenta la combinación de la probabilidad e impacto, aumenta la gravedad.

Ilustración 16: Clasificación y determinación de la gravedad del riesgo.

CLASIFICACION DE LA GRAVEDAD	GRAVEDAD	SIGNIFICADO DE LA GRAVEDAD
1	Insignificante	Fácilmente superable
2	Baja	Afecta a su propio trabajo y es corregible.
3	Media	Afecta al trabajo de otros y partes importantes del proceso.
4	Moderada	Afecta a todo un proceso o gran parte de la Institución.
5	Grave	Afecta a toda la organización

**Elaborado por:** Los autores

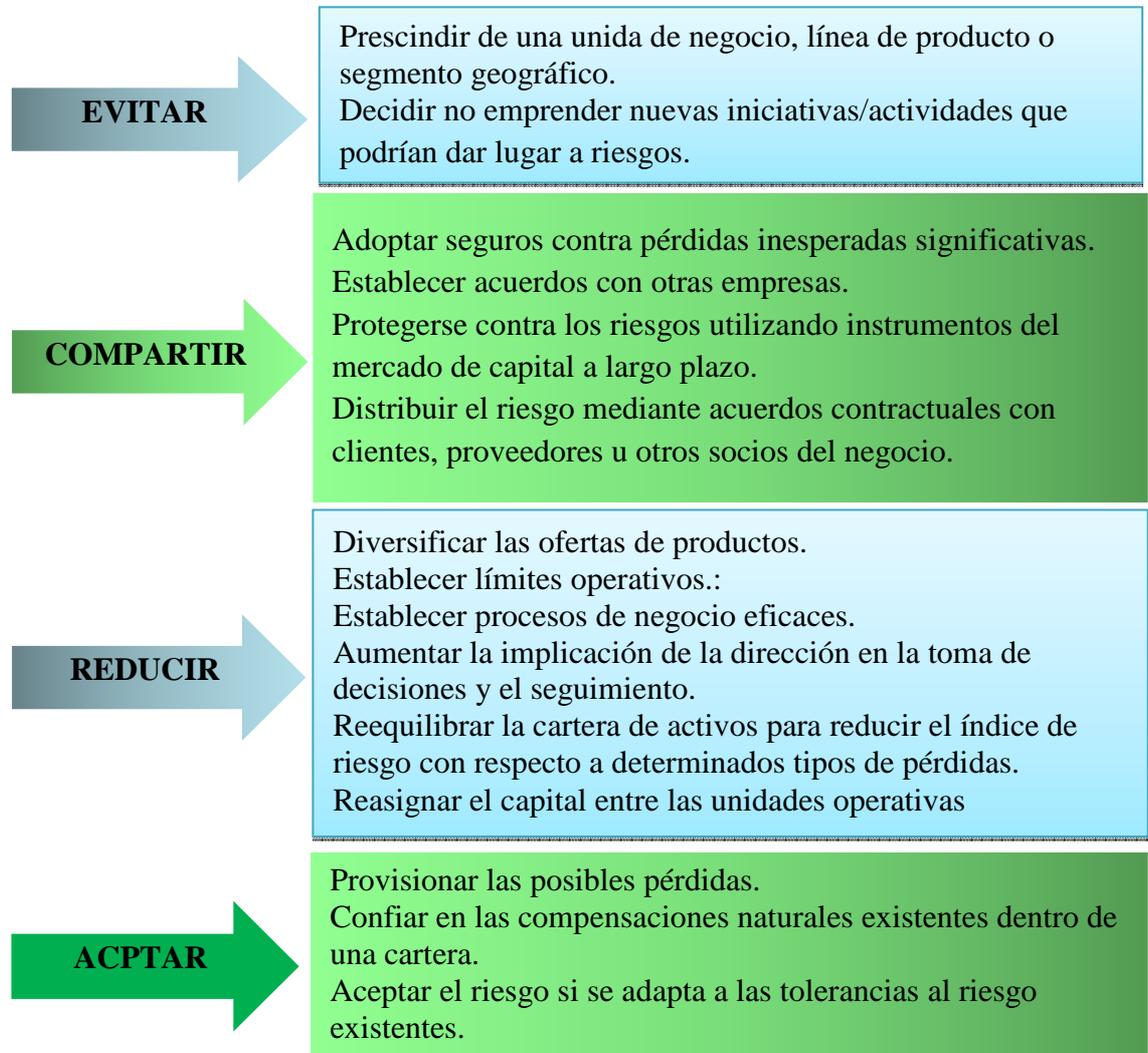
**Fuente:** Manual Normativo de Riesgos Tecnológico/Noviembre 2009, pag. 19

### 1.5.9 RESPUESTA AL RIESGO

Una vez que se ha determinado los riesgos relevantes, la dirección determinara cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser la de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar la respuesta la dirección evalúa su

efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas<sup>11</sup>.

Ilustración 17: Respuesta al Riesgo



**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Treadway (COSO)

<sup>11</sup>COMMITTEE Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO), Gestión de Riesgos Corporativos/Marco Integrado/, copyright 2009 de la versión española PricewaterhouseCoopers. Pag. 71

### 1.5.10 EVALUACIÓN DE CALIDAD DE LA GESTIÓN.

Una vez valorizados los riesgos se procede a evaluar la “calidad de la gestión” a fin de determinar cuán eficaces son los controles establecidos por la Institución para mitigar los riesgos identificados. Por ejemplo diremos que la efectividad será 1 cuando el control será ninguno, nada o poco. Diremos que la efectividad es 5 cuando el control va a ser destacado. Como se muestra en la tabla a continuación:

**Ilustración 18: Efectividad del control**

<b>Control</b>	<b>Efectividad</b>
<b>Ninguno</b>	<b>1</b>
<b>Bajo</b>	<b>2</b>
<b>Medio</b>	<b>3</b>
<b>Alto</b>	<b>4</b>
<b>destacado</b>	<b>5</b>

**Elaborado por:** los Autores

**Fuente:**UrbiCADarchitecture S.I-Metodología de supervisión de riesgo

En la tabla nro. 20, demostrada a continuación determinaremos la valorización del Riesgo de acuerdo a la metodología señalada.

Nro.	Área	PROCESOS / PERSONAS / TECNOLOGIA DE INFORMACION / EVENTOS EXTERNOS											
		Factores de Riesgo	Probabilidad de	impacto	Gravedad	Probabilidad	Nivel de	Control de Riesgo de la entidad ejecutada			Riesgo		

**Elaborado por:** Los autores

### 1.5.11 PLAN DE MITIGACIÓN

Mitigar el riesgo significa reducir la probabilidad y/o el impacto de alguna situación de riesgo contrario a lo permitido o aceptado.

Más efectivos es optar por medidas tempranas para reducir la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo y/o su impacto antes que tratar de reparar el daño después de que ha ocurrido el riesgo.

Luego de haber determinado la probabilidad por el impacto para cada factor de riesgo, se analizo la efectividad de los controles con los que cuenta la institución y se valorizó los mismos, para hacer frente con el riesgo existente de cada factor, dando como resultado el riesgo residual,

Una vez determinado el riesgo residual de cada factor de riesgo analizaremos cada uno con el objetivo de dar medidas o recomendaciones, así como también de conocer cual es la prioridad de que dichas medidas se materialicen, en que tiempo y sus respectivos indicadores, el formato que vamos utilizar podemos apreciar en la tabla siguiente.

**Ilustración 19: Plan de mitigación**

No.	ÁREA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADORES
1.									

**Elaborado por:** los autores

**CAPÍTULO II**

**ANTECEDENTES DE LA**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y**

**CRÉDITO FASAYÑAN LTDA.**

### **2.1.1 CREACIÓN.**

*“La organización se inició como Caja de Ahorro y Crédito el 24 de mayo de 2001, como una propuesta encaminada a apoyar a las actividades productivas de la población aprovechando los recursos locales, remesas de los migrantes y otros recursos que ofrecen las actividades de desarrollo. Consiguiendo su personería jurídica ante la dirección nacional de cooperativa el 18 de octubre de 2002, con acuerdo ministerial N° 0000010”.*<sup>12</sup>

### **2.1.2 ESTRUCTURA**

*“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda. Está bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas, su estructura orgánica responde a la Normativa de Ley de Cooperativas.”*<sup>13</sup>

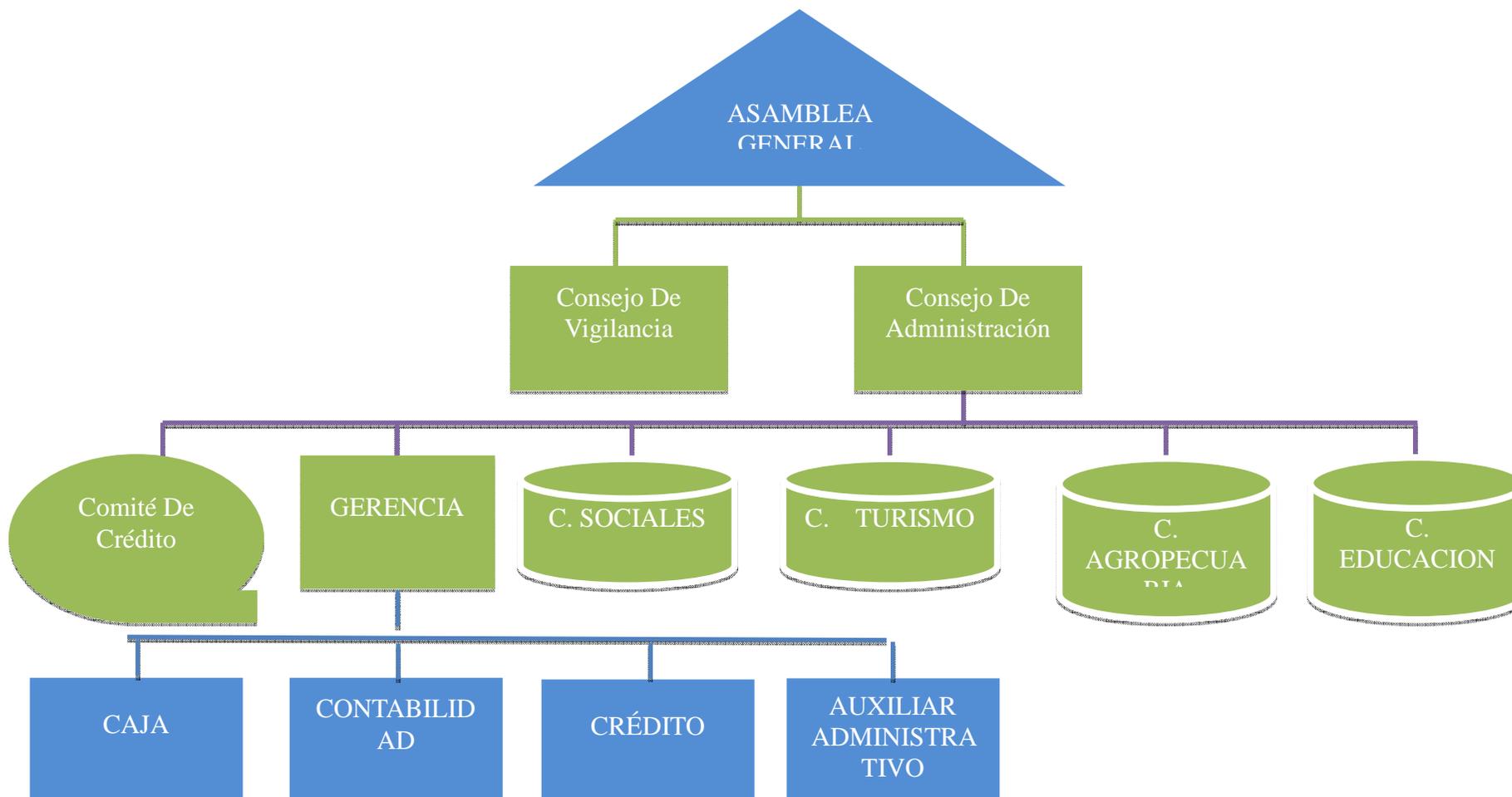
---

<sup>12</sup>Plan estratégico 2009/2013 de la COOAC FASAYÑAN LTDA.

La Dirección Nacional de Cooperativas es un organismo técnico encargado de la asesoría, fiscalización, educación y registro de los diferentes tipos de cooperativas.- información de acuerdo IEPS (Instituto Nacional de Economía Popular y solidaria del Ecuador.

<sup>13</sup>Plan estratégico 2009/2013 de la COOAC FASAYÑAN LTDA.

Ilustración 20: Organigrama de la COOPERATIVA FASAYÑAN LTDA.



Fuente: Plan estratégico 2009/2013 de la COOAC FASAYÑAN LTDA.

### 2.1.3 OBJETIVOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., dentro del cumplimiento de su misión y visión, ha establecido objetivos estratégicos que a continuación se especifican.

- Participar del 25% del mercado cantonal hasta el año 2013 con base a los principios institucionales.
- Contar con un patrimonio técnico del 15% sobre activos hasta finales del 2013.
- Incrementar a la cartera un 30% anual a partir de la cartera del año 2009.
- Mantener una cartera en riesgo no mayor al 4% anual.
- Mejorar las captaciones de ahorro y plazo fijo.
- Lograr una rentabilidad del 5% sobre activos hasta finales del 2013.
- Mejorar la imagen institucional de la Cooperativa.
- Lograr que el 80% de los clientes renueven sus créditos.
- Brindar servicios de capacitación y asesoramiento a socios agricultores, comerciantes, artesanos y más emprendedores.

### 2.1.4 MISIÓN

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN LTDA:

*“es una entidad financiera local, forma parte de redes y otras organizaciones de integración cooperativista, que mediante los servicios financieros y no financieros de alta calidad, crea riqueza local y brinda mejores oportunidades de vida a los socios agricultores, comerciantes, artesanos y más emprendedores de la parroquia, principal y sectores aledaños al cantón Chordeleg, enmarcándose en la solidaridad e igualdad social”*<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>(Plan estratégico 2009/2013 de la COOAC FASAYÑAN LTDA).

### **2.1.5 VISIÓN**

*“Para el año 2013 la cooperativa es una estructura financiera solvente, confiable y eficiente con productos financieros y no financieros, orientada a dinamizar el desarrollo local fortaleciendo los sectores productivos, comerciales y de servicio con dirigentes y personal capacitados, motivados y comprometidos con la comunidad. Cuenta con tecnología adecuada, con cobertura local y cantonal”<sup>15</sup>*

### **2.1.6 UBICACIÓN**

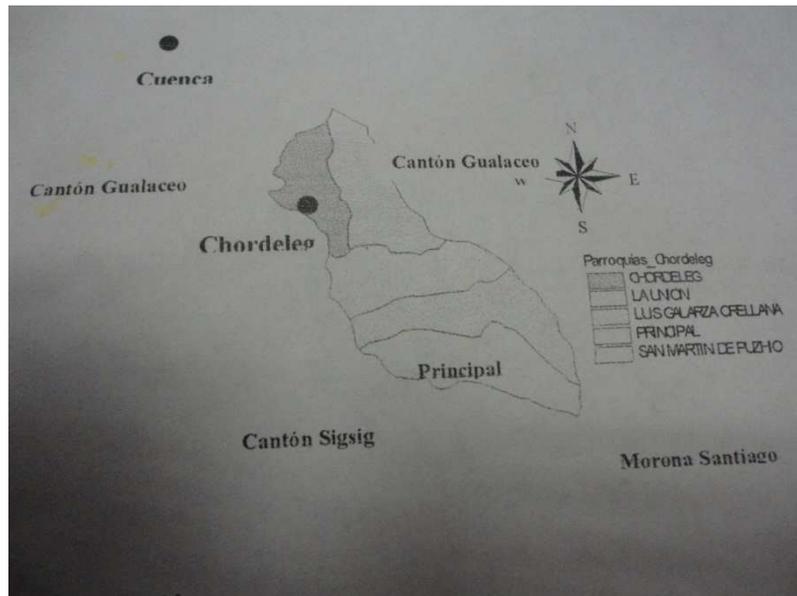
La cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda. Está Ubicada y conformada de la siguiente manera: su matriz en la Parroquia Principal, del Cantón Chordeleg, es una de las poblaciones más alejadas de la provincia del Azuay teniendo cuatro sucursales en los siguientes sectores:

- Delegsol
- La Unión
- Chordeleg y
- Gualaceo

---

<sup>15</sup>(Plan estratégico 2009/2013 de la COOAC FASAYÑAN LTDA).

Ilustración 21: Mapa de las oficinas de la COOAC FASAYÑAN LTDA.



**Fuente:** Plan estratégico 2009/2013 de la COOAC FASAYÑAN LTDA.

## 2.1.7 ANÁLISIS INTERNO

- **CLIENTES INTERNOS**

En lo que respecta a los clientes internos de la institución tanto del Directorio como los empleados existen algunos aspectos con los cuales contar para el buen desempeño de sus actividades asignadas y, más aún para el eficiente desarrollo de cada una de las actividades que en conjunto deben realizar los empleados de la Cooperativa para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Tanto el directorio como los empleados demandan los siguientes aspectos:

**Ilustración 22: Demandas de los clientes**

<b>CLIENTE</b>	<b>DEMANDAS</b>
<b>DIRECTORIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayores dietas</li><li>• Dedicar mayor tiempo para la cooperativa</li><li>• Mayor conocimiento de normas y reglamentos internos</li><li>• Capacitarse continuamente</li></ul>
<b>EMPLEADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constar con equipos funcionales</li><li>• Un sistema contable eficiente</li><li>• Que existan incentivos sobre resultados</li><li>• Ambiente físico confortable</li></ul>

**Elaborado por:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.

**Fuente:** Plan estratégico 2009/2013 de la COOAC FASAYÑAN LTDA.

- **CLIENTES EXTERNOS**

Al igual que los clientes internos, las organizaciones de productores, los microempresarios de Chordeleg, microempresarios locales, socios en general, entre otros; que son los clientes externos de la COOAC FASAYÑAN LTDA., puntualizan situaciones que la institución debe ofrecer, con el fin de lograr cubrir la demanda y lograr la satisfacción de los mismos, y son:

**Ilustración 23: Demanda de clientes externos.**

<b>CLIENTE</b>	<b>DEMANDAS</b>
<b>ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tasa de interés más baja</li><li>• Agilidad y oportunidad en la entrega de los créditos</li><li>• Mayores montos con garantía hipotecaria }</li><li>• Menor monto de encaje</li></ul>
<b>MICROEMPRESARIOS DE CHORDELEG</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Montos más elevado</li><li>• Mayor agilidad en la entrega de los créditos</li><li>• Plazos más largos</li></ul>
<b>MICROEMPRESARIOS LOCALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que los montos sean mayores y más créditos</li><li>• Menor tiempo en la entrega de los créditos</li></ul>
<b>SOCIOS EN GENERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor agilidad en la entrega de los créditos</li><li>• Mejorar información antes del crédito</li></ul>
<b>ORGANIZACIONES SOIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Una organización ligada a los procesos organizativos de la parroquia.</li></ul>

**Elaborado por:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.

**Fuente:** Plan estratégico 2009/2013 de la COOAC FASAYÑAN LTDA.

### **ESTRATEGIAS**

- Captar nuevos socios
- Brindar nuevos servicios
- Capitalizar el 100% de excedentes
- Incrementar número de oficiales de crédito
- Mantener las condiciones crediticias en mejores condiciones que el mercado
- Capacitar al personal responsable de crédito
- Revisar periódicamente el riesgo crediticio
- Diseñar mecanismos de promoción
- Buscar realizar convenios y alianzas
- Mantener baja morosidad
- Captaciones locales
- Elaborar un reglamento de personal
- Crear incentivos

## ÁREAS ESTRATÉGICAS PRIORITARIAS

Ilustración 24: Objetivos empresariales estratégicos 2013

SEGMENTO DE CLIENTES	OBJETIVOS EMPRESARIALES ESTRATEGICOS 2013	
	Nivel de Atractivita	Participación en el mercado
✓ Organizaciones de agricultores	Media baja	Vincular al menos el 50% de estas organizaciones
✓ Mype Rural	Media	Atender alrededor del 80% del segmento en la zona.
✓ Individual Mayor Nivel Económico	Media alta	Captar alrededor del 40% de los recursos del segmento.
✓ Mype Urbana	Media alta	Cubrir alrededor del 40% del segmento
✓ Iglesia	Media alta	Captar alrededor del 35% de los recursos del segmento.
✓ Migrantes	Alta	Captar alrededor del 40% de recursos provenientes del segmento.
✓ Niños y Jóvenes	Media	Vincular alrededor del 50% del segmento
✓ Cooperativas T/V/S/P	Baja	Vincular alrededor del 25% del segmento
✓ Gremios	Media	Vincular alrededor del 25% del segmento
✓ Individual Urbano	Media baja	Atender alrededor del 15% del segmento.

**Fuente:** Plan operativo Anual de la COOAC FASAYÑAN LTDA.

## **OBJETIVOS, PRODUCTOS A OFRECER Y ESTRATEGIAS POR SEGMENTOS DE CLIENTES.**

### ✓ **MYPE RURAL**

Son unidades producidas localizadas en el área rural dedicados a la producción agropecuaria, artesanal, de servicios y comercialización, por lo general son de carácter individual familiar.

Para su atención deberán estar ubicadas dentro o fuera del territorio de influencia de la Cooperativa Fasayñan, que demuestren su actividad productiva.

### ✓ **MYPE URBANA**

Unidades productivas, por lo general artesanas y productoras de bienes procesados que cuentan con sus negocios establecidos mínimo 6 meses antes de acceder a un crédito, cuentan con RUC y llevan contabilidad.

### ✓ **MIGRANTES**

Para atender a este sector es importante que la persona ya haya llegado a su destino, se encuentre con trabajo y este enviando remesas a sus familiares.

### ✓ **INDIVIDUAL RURAL**

Son socios que no están vinculados a actividades productivas específicas, que se encuentran dentro de las parroquias Principal y Delegsol de preferencia, pero que requieren recursos para cubrir requerimientos diversos.

## **CARACTERIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS**

- ✓ **MICRO EMPRESARIAL**  
Financiamiento actividades productivas diversas en las ramas de: artesanía, servicios, comercialización, transformación.  
**Grupo meta**  
Microempresarios que tenga su negocio en funcionamiento dentro de las áreas de influencia de la cooperativa.
- ✓ **CRÉDITO INVERSIÓN**  
Financiamiento de inversiones no productivas como: adquisiciones de terrenos, casa, vehículos  
**Grupo meta**  
Migrantes y socios individuales del área de influencia de la cooperativa
- ✓ **CRÉDITO EFLS**  
Destinado a capital de trabajo de EFL's afine  
**Grupo meta**  
Estructuras financieras locales (EFL's), afines
- ✓ **CREDI AGROPECUARIO**  
Financiamiento actividades productivas agropecuarias  
**Grupo meta**  
Agricultores del área de influencia de la cooperativa
- ✓ **CREDI CASH**  
Requerimientos urgentes y emergentes  
**Grupo meta**  
Socios individuales dentro de la zona de influencia con buen historial crediticio y mínimo seis meses de socio.
- ✓ **CREDI CONSUMO**  
Requerimiento de libre disponibilidad  
**Grupo meta**  
Socios individuales dentro de la zona de influencia.

## FODA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FASAYÑAN LTDA.

### FACTORES INTERNOS

Ilustración 25: FODA-Factores Internos

POSICIÓN PRODUCTO-MERCADO	
<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La cooperativa ofrece una tasa para los ahorros a la vista muy competitiva.</li><li>➤ Los ahorros de los socios no tienen recargos por comisiones ni costo de mantenimiento de la cuenta.</li><li>➤ Existe una diversidad de productos financieros para ahorro crédito.</li><li>➤ La cooperativa cuenta con servicios complementarios al ahorro y crédito que pueda generar un valor agregado a los socios tales como: cobros de agua, luz, traslado de remesas y otras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La cooperativa no cuenta con análisis de los diferentes segmentos del mercado tanto en el ámbito territorial como económico, por lo que sus productos financieros son generales.</li><li>➤ Si bien la cooperativa tiene captaciones locales importantes no ha logrado captar recursos de personas con mejor posición económica quienes tienen en su mayoría en otros bancos y de manera informal.</li></ul>

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** Plan Estratégico 2009-2013 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.

## POSICIÓN FINANCIERA

Ilustración 26:FODA-Posición Financiera

POSICIÓN PRODUCTO-MERCADO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Existe un crecimiento progresivo e importante de las cunetas de activo y pasivo de la cooperativa.</li><li>➤ El nivel de patrimonio frente al activo cumple con las normas de prudencia financiera vigentes en el país.</li><li>➤ La demanda de cartera ha mantenido una tendencia creciente.</li><li>➤ Los gastos operativos frente a los activos se mantienen por debajo de los límites permitidos del sector cooperativista (menos 5%).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Patrimonio está dentro de las normas de prudencia financiera, sin embargo su crecimiento es menor en relación a los activos.</li></ul>

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** Plan Estratégico 2009-2013 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.

## **POSICIÓN ORGANIZACIONAL**

### **Ilustración 27: FODA-Posición Organizacional**

<b>POSICIÓN PRODUCTO-MERCADO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ En general la cooperativa es una organización sólida, estable que está en franco proceso de crecimiento.</li> <li>➤ Dentro del administrativo existe agilidad y eficiencia en la toma de decisiones internas.</li></ul>	<p>La cooperativa cuenta con manual de funciones, reglamento de crédito, manual de productos financieros, sin embargo los mismos son poco conocidos por los integrantes del directorio y empleados por lo tanto no se le pone en práctica.</p> <p>Las instrucciones internas desde el consejo en Administración hacia gerencia y de esta hacia los empleados son verbales, existiendo el riesgo que las mismas no se cumplan y no existen ningún respaldo para poder dar seguimiento.</p> <p>El crédito es el principal activo de la cooperativa, el mismo que es manejado eficientemente en cuanto a la morosidad, sin embargo no se cuenta con un manual de proceso de crédito que describa las diferentes etapas desde el trámite hasta la recuperación total del crédito.</p> <p>No se cuenta con las herramientas que permitan dar seguimiento a las tareas y compromisos internos.</p> <p>El personal administrativo no tiene comodidades necesarias para el desempeño de su trabajo, repercutiendo directamente en una deficiente atención al cliente.</p> <p>En general la planificación dentro de la cooperativa es deficiente, lo cual puede repercutir en un crecimiento desordenado de la misma.</p>

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** Plan Estratégico 2009-2013 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.

## **POSICIÓN GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

Ilustración 28: FODA-Posición Recursos Humanos

<b>POSICIÓN PRODUCTO-MERCADO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La cooperativa cuenta con el personal necesario para prestar un servicio necesario.</li><li>➤ El equipo administrativo por lo general cumple con responsabilidad las actividades encomendadas.</li><li>➤ La cooperativa atiende a sus socios los seis días de la semana dando las facilidades necesarias para realizar sus transacciones.</li><li>➤ El sistema de remuneración de la cooperativa es atractivo, cumple con todas las leyes laborales lo que permite al equipo administrativo trabajar con mayor seguridad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Los integrantes del directorio tienen voluntad de trabajo, asisten constantemente a las reuniones, sin embargo la mayoría desconocen procedimientos básicos, poniendo en riesgo la gobernabilidad de la organización.</li><li>➤ Gerencia no cuenta con las herramientas necesarias para que su gestión sea más técnica.</li><li>➤ El riesgo está concentrado en la seguridad tanto de la matriz como de la agencia.</li><li>➤ Existe aparente voluntad al cambio, sin embargo al momento de aplicar existe resistencia.</li></ul>

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** Plan Estratégico 2009-2013 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.

## FACTORES EXTERNOS

### Ilustración 29: FODA-Factores Externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>El cantón Chordeleg ofrece la opción de ampliar el mercado con nuevos socios.</p> <p>La migración es un fenómeno de magnitud en la zona de influencia de la cooperativa, por lo tanto existe una cantidad importante de remesas que debe ser aprovechado.</p> <p>La zona también se caracteriza por un rápido crecimiento urbano, abriéndose la oportunidad para la colocación de crédito.</p> <p>La cooperativa cuenta con apoyo de organismos de Desarrollo y de crédito como: FEPP, BANCA ITALIANA, CODESARROLLO, REFLA, entre las más importantes.</p> <p>La zona como efecto de la migración ha generado fuentes de empleo sobre todo en el sector de la construcción, esto implica mayores ingresos para los socios que pueden ser aprovechados como captaciones locales.</p> <p>Principal tiene dos vías de acceso que les comunica con los cantones Sigsig y Chordeleg, que están en buenas condiciones, sin embargo es importante para facilitar el flujo de personas hacia la cooperativa.</p> <p>EL Sistemas de telecomunicaciones es bueno en la parroquia, se cuenta con telefonía convencional, internet, etc. facilitando las comunicaciones externas, dando cabida para ejecutar el servicio de remesas.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Si bien existe un flujo de remesas importantes desde EE.UU, es cierto también que mucha gente no tiene el mismo nivel de ingresos, esto podría causar cierto tipo de dependencia de los recursos externos.</li><li>➤ La inversión en actividades productivas es muy baja en la zona, no es la prioridad en la actualidad, esto provoca que mayor cantidad de créditos de la cooperativa no genere riqueza como estipula sus objetivos.</li><li>➤ A nivel de país sobre todo, esto genera nerviosismo en los socios y podría repercutir negativamente en el crecimiento de la cooperativa.</li><li>➤ Principal es una parroquia aislada del cantón, esto genera cierta inseguridad, debido a la ausencia de control policial, provocando riesgo para los intereses de la organización.</li></ul>

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** Plan Estratégico 2009-2013 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda.

## 2.1.8 ANÁLISIS EXTERNO

### ANALISÍS POLITICO

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN LTDA., dentro de los factores político-legales también se regula con reglas en las que se desenvuelven las demás empresas, cooperativas, negocios etc., mediante las regulaciones de distintos mercados como el laboral (salarios mínimos, derechos y obligaciones del trabajador y emprendedor, contratación temporal, etc.), teniendo en cuenta el principio de libre competencia no sólo a nivel nacional, sino también provincial y local. Las disposiciones<sup>16</sup> legales mediante la cual se regula son las siguientes:

- **Generales**
  - Constitución Política de la República del Ecuador
  - Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
  - Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
  - Ley General de Instituciones del Sistema Financieros
  - Código de Trabajo
  - Ley de Régimen Tributario interno
  - Decreto N° 194- Cooperativas Expedido el 29 de Diciembre de 2009
  - Ley de Cooperativas.
  - Ley de Economía Popular y Solidaria
  
- **Específicas**
  - Manual de funciones año 2006
  - Manual de política Laboral año 2006
  - Manual de créditos año 2006
  - Reglamento de Elecciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda. Año 2009-2011
  - Reglamento de reuniones y dietas del directorio

---

<sup>16</sup>Reglamento De Captaciones De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Fasayñan Ltda., Periodo 2011-2013.

## ANÁLISIS ECONÓMICO

En la dimensión económica, dentro de los factores generales del entorno de la Cooperativa de ahorro y crédito se basa sobre lo que establece el Banco Central del Ecuador que promueve niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivas y activas que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución

Tabla 1. Tasas de Interés. BCE. Oct. 2012

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.2	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.3
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.5
Microcrédito Acumulación Simple	25.2	Microcrédito Acumulación Simple	27.5
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.5
<b>Fuente:</b> Banco Central del Ecuador. Tasas de Interés octubre/2012			

<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.6	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

**Fuente:** Banco Central del Ecuador. Tasas de Interés Octubre/2012

## **ANÁLISIS CULTURAL**

Teniendo en cuenta la dimensión socio-cultural COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN LTDA., tiene en cuenta las variables demográficas tales como: la tasa de crecimiento de la población, los componentes de una sociedad comparten una serie de valores y creencias, algunos de ellos son irrelevantes para una empresa, otros repercuten sobre su forma de actuar. La forma en que la sociedad contempla la actividad empresarial produce consecuencias en la actividad real de las organizaciones.

“Dentro de las actividades culturales la institución ha venido desde su creación colaborando y dirigiendo múltiples eventos realizados cada año ya sea presentados por comunidad, como por ejemplo proyectos que presente la escuela, colegio o guardería de la localidad, también aceptan proyectos de la Fundación Fuente de Vida que es una fundación para personas discapacitadas y por ultimo apoyan en los proyectos vacacionales de los niño de la comunidad”<sup>17</sup>

<sup>17</sup>Srta. CASTRO Norma. Ex gerente, Oficial de Crédito de la Cooperativa Fasayñan Ltda./ 2012

**CAPÍTULO III**

**ANÁLISIS**

**SITUACIONAL DE LA**

**COOPERATIVA DE**

**AHORRO Y CRÉDITO**

**FASAYÑAN LTDA.**

### 3.1 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Para la evaluación del control interno de la Cooperativa Fasayñan Ltda., realizaremos un cuestionario, el mismo que está dirigido a los procesos de la institución, con el fin de determinar la eficiencia como las vulnerabilidades con las que opera dicha entidad, así como; conocer los riesgos a los que está expuesta la misma dentro de su funcionamiento.

**Tabla 2: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA.**

Área Operativa	3.1.1 PREGUNTAS GENERALES	Hoja 1/ 2	
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA	
1	PREGUNTAS GENERALES	SI	NO
1.1	¿La Entidad cuenta con una estructura orgánica funcional definida?	1	
1.2	¿Dentro de esta estructura orgánica existen niveles jerárquicos Gerencia General, Vicepresidentes ejecutivos, Gerentes departamentales responsables de ejecutar las disposiciones de la Junta o Asamblea General?	1	
1.3	¿La entidad cuenta con un proceso de administración de la Información en la cual se captura, procesa, almacena y trasmite información, independiente del medio que se utilice; sea impreso, escrito en papel, almacenado electrónicamente, transmitido por correo o por medios electrónicos o presentado en imágenes?	1	
1.4	¿La entidad cuenta con infraestructura que permite alojar los recursos físicos relacionados con la tecnología de información?	1	
1.5	¿La cooperativa cuenta con procedimientos alternativos a la operatividad normal cuya finalidad es la de permitir su funcionamiento, en cualquier evento inesperado?	1	
1.6	¿La cooperativa tiene establecido esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio?		0

**Elaborado por:** Los Autores

**Fecha:** Junio- 2012

**Tabla 3: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Preguntas generales**

Área Operativa:	PREGUNTAS GENERALES	Hoja 2/2	
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA	
1	PREGUNTAS GENERALES	SI	NO
1.7	¿Cuenta la cooperativa con un Comité de administración integral de riesgos, que es el órgano creado por el directorio u organismo que haga sus veces de la institución del sistema financiero, el mismo que es responsable del diseño de las políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos, para la eficiente gestión integral de los riesgos y de manera específica en los identificados en la actividad que efectúa la entidad?		0
1.8	¿la cooperativa cuenta con una Unidad de administración integral de riesgos.- que es un órgano autónomo responsable de identificar, medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar cada uno de los riesgos identificados que enfrenta la institución del sistema financiero y su concordancia con las políticas que al efecto han sido emitidas por ella?		0
1.9	¿Existe un control de entrada y salida de información para que la misma sea confiable?	1	
1.10	¿Los procesos están totalmente automatizados?		0
1.11	¿Cuenta la Cooperativa con un plan de contingencia, para contrarrestar deficiencias en los procesos?		0

**Elaborado por:** Los Autores

**Fecha:** Junio- 2012

Tabla 4: Cuestionario aplicado a la COOACFASAYÑAN LTDA. Área: Verificación de identidad

Área Operativa:		3.1.2 PROCESOS	
1.1	Verificación de Identidad	Hoja 1/1	
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1.1.2	¿Recibe a las personas que se presentan manifestando el deseo de realizar una operación financiera a través del sistema?	1	
1.1.3	¿Solicita los detalles de la operación?	1	
1.1.4	¿Solicita cédula de identidad o documentación que permita verificar la identidad del solicitante?	1	
1.1.5	¿Verifica que los datos incluidos en la documentación presentada sean coincidentes con la persona y con la información que ésta provea?	1	
1.1.6	¿Si existen dudas con respecto a la veracidad de la documentación presentada, se solicita la complementación de la documentación presentada con Libreta de Aportaciones o documentación personal que acrediten su identidad?	1	
1.1.7	¿Si luego del análisis de la documentación adicional la identidad de la persona no puede verificarse con certeza, se envía Gerencia para su revisión?		0
1.1.8	¿Si no existen dudas sobre la identidad de la persona se ingresa al módulo de Operaciones Financieras del sistema e ingresa los datos de la misma a fin de obtener el listado de cuentas?	1	

**Elaborado por:** Los Autores

**Fecha:** Junio- 2012

**Tabla 5: Cuestionario aplicado a la COOACFASAYÑAN LTDA. Área -Caja**

<b>Área Operativa</b>	<b>PROCESOS</b>		
<b>1.2</b>	<b>CAJA</b>	<b>Hoja 1/1</b>	
<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.2.1	¿Existe procedimientos escritos del uso de la caja?		<b>0</b>
1.2.2	¿Existen formatos para reportes de caja?	<b>1</b>	
1.2.3	¿Se realizan arquezos de caja sorpresivos del fondo de caja?		<b>0</b>
1.2.4	¿Cada cajero prepara y firma el reporte de cuadro de caja diario detallado el efectivo en su caja, de acuerdo a la cantidad de billetes y monedas?	<b>1</b>	
1.2.5	¿El efectivo de cada caja es conciliado diariamente con el sistema?	<b>1</b>	
1.2.6	¿Las diferencias encontradas son reportadas y revisadas por un superior?	<b>1</b>	
1.2.7	¿Las transferencias de dinero entre cajeros son supervisadas y autorizadas?	<b>1</b>	
1.2.8	¿Se limita a los cajeros que puedan laborar en otros departamentos?	<b>1</b>	
1.2.9	¿El cajero verifica minuciosamente los documentos, firmas de los socios?	<b>1</b>	
1.10	¿Existen un control restringido sobre las llaves de las cajas?	<b>1</b>	

**Elaborado por:** Los Autores

**Fecha:** Junio- 2012

Tabla 6: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área -Pagos

Área Operativa:		PROCESOS	
1.3	PAGOS	Hoja ½	
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1.3.1	¿Selecciona, entre las opciones mostradas por el sistema, la cuenta de ahorro indicada por el cooperativista o socio y consulta los datos generales de la misma?	1	
1.3.2	¿Verifica que el cooperativista o socio sea titular de una cuenta activa, requiriéndole su cédula de identidad, su libreta de ahorros?	1	
1.3.3	¿Efectúa el control de firmas (legitimidad y forma) en el caso que no se presente personalmente el cooperativista titular, se requerirá al presentante la correspondiente autorización escrita firmada por aquél y se verifica la coincidencia de ésta con la que brinda el sistema?	1	
1.3.4	¿De no contar con la imagen de la firma, se comprueba a través de fax enviado por la Cooperativa donde está radicada la cuenta?	1	
1.3.5	¿Si no es posible comprobar la titularidad de la cuenta o ésta no se encuentre activa, se informa a quien pretende efectuar el retiro que no es posible procesar dicha operación?	1	
1.3.6	¿De lo contrario, se ingresa el tipo de operación “Retiro de Ahorros”, el monto indicado por el cooperativista y la forma de pago, y se procesa la operación?	1	
1.3.7	¿Si no existen dudas sobre la identidad de la persona se ingresa al módulo de Operaciones Financieras del sistema e ingresa los datos de la misma a fin de obtener el listado de cuentas?	1	
1.3.8	¿El sistema valida que la cuenta disponga de saldo suficiente para realizar la operación, si el sistema rechaza la operación, se informa al cooperativista o socio que su saldo no es suficiente y que puede intentar retirar un monto menor?	1	
1.3.9	¿Si la operación es aprobada, en forma automática se dispondrá para imprimir el comprobante de la operación?	1	
1.3.10	¿Realiza impresiones del comprobante de la operación?	1	

**Elaborado por:** Los Autores

**Fecha:** Junio- 2012

**Tabla 7: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área -Pagos**

Área Operativa:	PROCESOS		
<b>1.3</b>	<b>PAGOS</b>	<b>Hoja 2/2</b>	
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1.3.11	¿Solicita la firma del cooperativista sobre 2 (dos) copias de los comprobantes impresos, archiva uno en la documentación de caja y el restante se archiva como documentación de control?	<b>1</b>	
1.3.12	¿Sella la copia restante y entrega al solicitante junto con el dinero?		<b>0</b>

**Elaborado por:** Los Autores

**Fecha:** Junio- 2012

**Tabla 8: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área -Recaudación**

Área Operativa:	PROCESOS		
<b>1.4</b>	<b>RECAUDACIÓN</b>	<b>Hoja 1/2</b>	
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1.4.1	¿Existen políticas y manuales de recuperación de cartera vencida?	1	
1.4.2	¿Existe un monitoreo diario de la cartera en mora?	1	
1.4.3	¿Existe una buena coordinación entre el departamento de cobros y gerencia para disminuir los índices de morosidad?	1	
1.4.4	¿Existe un reporte en el sistema que detalle el comportamiento de la cartera?	1	
1.4.5	¿Se lleva un control de visita de cobros realizada a los socios con saldo en mora?	1	
1.4.6	¿Hay un procedimiento para la depuración de cartera morosa?	1	
1.4.7	¿Existe políticas para el proceso de recaudación?	1	
1.4.8	¿Selecciona, entre las opciones mostradas por el sistema, la cuenta de ahorro o aportaciones ordinarias indicada por el cooperativista y consulta los datos generales de la misma?	1	

**Elaborado por:** Los Autores

**Fecha:** Junio- 2012

**Tabla 9: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área -Recaudación**

<b>Área Operativa:</b>	<b>PROCESOS</b>		
<b>1.4</b>	<b>RECAUDACIÓN</b>	<b>Hoja 2/2</b>	
<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.4.9	¿Verifica el monto del depósito a efectuar, si el mismo es igual o superior al indicado, o si contiene alguna de las características establecidas en la “Ley Contra el Delito de Lavado de Activos” como sujeto a ser informado a la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).?		0
1.4.10	¿Si el monto del depósito contiene alguna de las características indicadas en el párrafo anterior, confecciona formulario de declaración de licitud de fondos y transacciones y solicita al depositante lo complete en las partes pertinentes y lo firme?		0
1.4.11	¿Si la persona no completa y firma el formulario indicado, deja sin efecto la operación, reintegrándole la documentación, de lo contrario, continúa con los pasos siguientes?	1	
1.4.12	¿Ingresa el tipo de operación “Depósito de Ahorro”/“Depósito de Aportaciones” y el monto indicado por el cooperativista?	1	
1.4.13	¿Para imprimir el comprobante de la operación dispone en forma automática?	1	
1.4.14	¿Realiza impresiones del comprobante de la operación?	1	
1.4.15	¿Solicita la firma del cooperativista en las dos copias, una de las cuales se archiva en la documentación de caja y la otra se entrega al socio?	1	

**Elaborado por:** Los Autores

**Fecha:** Junio- 2012

**Tabla 10: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área –Servicios Básicos**

<b>Área Operativa:</b>	<b>PROCESOS</b>		
<b>1.5</b>	<b>PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>Hoja 1/ 1</b>	
<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.5.1	¿Existe un manual de procesos para el pago servicios básicos?		<b>0</b>
1.5.2	¿Solicita el número o código al socio?	<b>1</b>	
1.5.3	¿Escoge entre las opciones mostradas por el sistema, la opción requerida por el cliente?	<b>1</b>	
1.5.4	¿Ingresa el número al sistema?	<b>1</b>	
1.5.5	¿El sistema indica el monto a pagar?	<b>1</b>	
1.5.6	¿Informa al socio o cliente el valor?	<b>1</b>	
1.5.7	¿Cobra el valor, e ingresa al sistema para impresión de documento?	<b>1</b>	
1.5.8	¿Imprime el documento y entrega al socio o cliente?	<b>1</b>	
1.5.9	¿Automáticamente se envía la información a la central de cobros?	<b>1</b>	

**Elaborado por:** Los Autores

**Fecha:** Junio- 2012

**Tabla 11: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área –Identificación Remesa**

<b>Área Operativa:</b>	<b>PROCESOS</b>		
1.6.1	<b>IDENTIFICACIÓN DE LA REMESA</b>	<b>Hoja 1/ 2</b>	
<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.6.1.1	¿Verifica que los datos incluidos en la documentación presentada sean coincidentes con la persona y con la información que ésta provea?	<b>1</b>	
1.6.1.2	¿Si existen dudas con respecto a la veracidad de la documentación presentada, se solicita la complementación de la documentación presentada con Libreta de aportaciones o documentación personal que acrediten su identidad?	<b>1</b>	
1.6.1.3	¿Si luego del análisis de la documentación adicional la identidad de la persona no pudo verificarse con certeza, se envía a Gerencia para su revisión?	<b>1</b>	
1.6.1.4	¿Si no existen dudas sobre la identidad de la persona se ingresa al módulo de Pago de Remesas del sistema?	<b>1</b>	
1.6.1.5	¿Ingresa al módulo de Pago de Remesas del sistema e introduce el código de remesa informado por la persona y consulta la misma?	<b>1</b>	
1.6.1.6	¿Verifica que la remesa se encuentre a nombre de la persona y que los datos de la misma se correspondan con los suministrados por ésta?	<b>1</b>	
1.6.1.7	¿En caso que la persona desconozca el código de remesa, o que el código suministrado sea incorrecto o los datos de la remesa no se correspondan con la persona, que acciones toma?	<b>1</b>	

**Elaborado por:** Los Autores

**Fecha:** Junio- 2012

**Tabla 12: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área –Pago de Remesas**

<b>Área Operativa:</b>	<b>PROCESOS</b>		
<b>1.6.2</b>	<b>Pago de Remesas</b>	<b>Hoja 1/</b>	
<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.6.2.1	¿Una vez verificada la identidad del afiliado e identificada la remesa que se corresponda con los datos y documentación suministrada, se ingresa al módulo de Pago de Remesas del sistema de la cooperativa?	<b>1</b>	
1.6.2.2	¿Se ingresa a la remesa correspondiente, se indica la forma de pago y se procesa el pago de la misma?	<b>1</b>	
1.6.2.3	¿En forma automática, se dispondrá para impresión el comprobante de la operación?	<b>1</b>	
1.6.2.4	¿Realiza 2 (dos) impresiones del comprobante de la operación?	<b>1</b>	
1.6.2.5	¿Solicita la firma del beneficiario sobre 2 (dos) copias de los comprobantes impresos? Archiva uno en la documentación de caja para su control y el restante se entrega al socio. Si el pago requiere de la autorización de gerencia, ¿firma éste las dos copias y solicita que inserte la leyenda “autorizado”?	<b>1</b>	

**Elaborado por:** Los Autores

**Fecha:** Junio- 2012

Tabla 13: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área –Crédito

Área Operativa:		PROCESOS	
1.7	CRÉDITO	Hoja 1/ 2	
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1.7.1	¿Los formularios de solicitudes de créditos de deudor y fiador tienen un número correlativo?	1	
1.7.2	¿Son verificadas las recomendaciones dentro del proceso de aprobación del crédito?	1	
1.7.3	¿Cuentan los ejecutivos o jefes del área con metas mensuales por otorgamiento de crédito?	1	
1.7.4	¿Los jefes de crédito realizan visitas de campo para promocionar los créditos?	1	
1.7.5	¿La institución cuenta con niveles de aprobación para el otorgamiento de Crédito?	1	
1.7.6	¿Al momento de la atención al socio del crédito, piden al mismo referencias básicas, le informan sobre las políticas de crédito, cuál será la inversión del crédito, información de actividad, ingresos, gastos, etc.?	1	
1.7.7	¿Previa a la calificación del socio se verifica en central de riesgos la misma?	1	
1.7.8	¿En la apertura de cuentas se revisa documentación, se llena solicitud de ingreso, luego se ingresa información al sistema, procediendo a la apertura de cuentas?	1	
1.7.9	¿En la entrega de solicitud y requisitos para crédito, los mismos son de acuerdo al tipo de crédito?	1	
1.7.10	¿La fecha de visitas, se acuerda en la recepción de solicitudes?	1	
1.7.11	¿Verifica la inversión propuesta y la existencia de la actividad a financiar?	1	
1.7.12	¿En la inspección, cuando el crédito es hipotecario, existe personal específico para visitar el bien a hipotecar y elaborar el informe respectivo?	1	
1.7.13	¿Dentro de la calificación del riesgo, se verifica información presentada por el socio, mediante llamadas o visitas, etc.?	1	
1.7.14	¿El análisis socioeconómico del socio, se realiza mediante formato de análisis de crédito, en el mismo que se analiza las cinco C?	1	

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 14: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área –Crédito

Área Operativa:	PROCESOS		
1.7	CREDITO	Hoja 2/ 2	
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1.7.15	¿En la carpeta de crédito de contener tabla de amortización en caso de un segundo crédito?	1	
1.7.16	¿El consejo de administración para la realización de créditos necesita de mayoría simple?	1	
1.7.17	¿En la aprobación del crédito, gerencia realiza un informe mensual de todos los créditos aprobados en el mismo periodo?	1	
1.7.18	¿En caso de créditos hipotecarios, el socio hace la minuta?	1	
1.7.19	¿En caso de crédito hipotecario inscribe la hipoteca en la registraduría de la propiedad del cantón respectivo?	1	
1.7.20	¿Los costos de la hipoteca son asumidos por el socio?	1	
1.7.21	¿En la acreditación de crédito, se insiste en las condiciones en las que el socio asume el crédito: fecha de pago, tasa por mora, gestión de cobranzas, extra procesal, etc.?	1	
1.7.22	¿En lo que respecta a la custodia de pagarés e hipotecas firmadas e inscritas respectivamente, el oficial de crédito realiza mensualmente una lista y mediante acta entrega a gerencia, la misma que deposita en bodega?	1	
1.7.23	¿Para dar seguimiento del crédito, en coordinación con gerencia, se realiza un muestreo y visitas sin previo aviso?		0
1.7.24	¿Para recuperación de cartera de crédito, se revisan reportes y planifican acciones por parte de oficial de crédito como gerencia?	1	
1.7.25	¿Cuándo se procede a la recuperación administrativa existe políticas para debitar de los saldos disponibles de la cuenta de ahorros de los socios?	1	
1.7.26	¿Cuando un cliente se encuentre en mora, se puede cubrir dicho valor con recursos de garantes, previo aviso al mismo?	1	
1.7.27	¿Existe algún organismo que autorice el castigo de la cartera vencida?		0
1.7.28	¿Se archiva la documentación por número de créditos en carpeta independiente?	1	

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

**Tabla 15: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área –Compras**

<b>Área Operativa:</b>	<b>PROCESOS</b>		
<b>1.8</b>	<b>COMPRAS</b>	<b>Hoja 1/ 1</b>	
<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.8.1	¿Existe guías para la selección adecuada de los proveedores?	<b>1</b>	
1.8.2	¿La Cooperativa determina los requerimientos de compras?	<b>1</b>	
1.8.3	¿Verifica su presupuesto antes de realizar la compra?	<b>1</b>	
1.8.4	¿Solicita algunos proveedores que coticen los productos o servicios que requieren?	<b>1</b>	
1.8.5	¿Archiva el pedido de cotización?	<b>1</b>	
1.8.6	¿Selecciona al proveedor que más garantías le ofrece?	<b>1</b>	
1.8.7	¿Conoce previamente datos generales del proveedor?	<b>1</b>	
1.8.8	¿Pide garantías en compras realizadas?	<b>1</b>	
1.8.9	¿Tiene diferentes niveles de autorización de compras?	<b>1</b>	
1.8.10	¿Envía la entidad órdenes de compras al proveedor seleccionado?		<b>0</b>
1.8.11	¿Verifica que cumplan las condiciones requeridas con las que el proveedor entrega?	<b>1</b>	
1.8.12	¿Revisa que el documento de transferencia de los bienes o servicios está legalmente autorizado?	<b>1</b>	
1.8.13	¿Registra en seguida en su contabilidad las compras realizadas?	<b>1</b>	
1.8.14	¿Controla sus compras bajo inventario?	<b>1</b>	

**Elaborado por:** Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 16: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área –Personas

Área Operativa:	3.1.3 PERSONAS		
2	PERSONAS	Hoja 1/ 1	
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
2.1	¿Existe un manual de procesos de incorporación del nuevo personal?		0
2.2	Cuál de los siguientes procesos se toma en cuenta en el manual de incorporación del personal:		
2.3	Planificación de necesidades	1	
2.4	Reclutamiento	1	
2.5	Selección	1	
2.6	Contratación e inducción.	1	
2.7	¿Existe un manual de procesos de permanencia del personal?		0
2.8	En el manual del proceso de permanencia consta de:		
2.9	¿Capacitación y formación del personal?	1	
2.10	¿Un sistema de evaluación de desempeño?		0
2.11	¿Rendición de cuentas?	1	
2.12	¿Reconocimiento al personal por su desempeño?		0
2.13	¿Un proceso de rotación de personal?		0
2.14	¿Un proceso de seguimiento para determinar el cumplimiento de las funciones asignadas al personal?	1	
2.15	¿Existe un reglamento interno para el personal?	1	
2.16	¿Cuenta con un seguro para accidentes de trabajo?		0
2.17	¿Existe un manual de procesos de desvinculación del personal?		0
2.18	¿Para la desvinculación del personal existe una planificación de la salida del mismo por causas regulares?	1	
2.19	¿Para los procesos de desvinculación se hace por medio del organismo competente?		0
2.20	¿La Cooperativa mantiene actualizada información del capital Humano para una adecuada toma de decisiones?	1	
2.21	¿Cuenta la Cooperativa con un Código de Ética?		0
2.22	¿Existe una adecuada segregación de funciones?		0

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 17: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área –Tecnología

Área Operativa:	3.1.4 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN		
3	TECNOLOGIA	Hoja 1/ 4	
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
3.1	<b>Con el objeto de garantizar que la administración de la Tecnología de Información soporte adecuadamente los requerimientos de la entidad, la Cooperativa cuenta con:</b>		
3.1.1	¿Apoyo de la Gerencia y Directorio?	1	
3.1.2	¿Un plan funcional de TI alineado con plan estratégico de la Cooperativa?		0
3.1.3	¿Un POA que establezca las actividades a ejecutar de la TI para el logro de objetivos?	1	
3.1.4	¿Un responsable de la información que se encargue de los accesos, cambios funcionales a las aplicaciones, monitoreo de controles?	1	
3.1.5	¿Difusión y comunicación de políticas, procesos y procedimientos al personal involucrado para asegurar su implementación?	1	
3.2	<b>Con el objeto de garantizar que las operaciones de TI satisfagan los requerimientos de la entidad la Cooperativa cuenta con:</b>		
3.2.1	Manuales o reglamentos internos aprobados por el directorio que establezcan:		
3.2.2	Responsabilidades y procedimientos para la operación	1	
3.2.3	¿Uso de las instalaciones de procesamiento de la información?	1	
3.2.5	¿Respuestas a incidentes de TI?		1

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 18: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área –Tecnología

Área Operativa:	TECNOLGÍA	Hoja 2/ 4	
3	TECNOLOGIA	RESPUESTA	
Nro.	PREGUNTA	SI	NO
3.3	<b>Con el objeto de garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades y estén sometidas a un monitoreo, la Cooperativa cuenta con:</b>		
3.3.1	¿Responsabilidad de la empresa proveedora de la tecnología en caso de ser vulnerables sus sistemas?		0
3.3.2	¿Transferencia del conocimiento por parte del proveedor?	1	
3.3.3	¿Entrega documentación técnica y de usuario?		
3.4	<b>Con el objeto de garantizar que el sistema de administración de seguridad satisfaga las necesidades de la Cooperativa para salvaguardar la información contra el uso, modificación no autorizados, daños y pérdidas, la cooperativa cuenta con:</b>		
3.4.1	¿Políticas y procedimientos de seguridad de la información que establezcan sus objetivos, importancia, normas, principios, requisitos de cumplimiento, y responsabilidades?		0
3.4.2	¿La identificación de los requerimientos de seguridad relacionados con la tecnología de información?		0
3.4.3	¿Los controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información administrada?		0
3.4.4	¿Un sistema de administración de las seguridades de acceso a la información, que defina las facultades y atributos de los usuarios, desde el registro, eliminación y modificación, pistas de auditoría?	1	
3.4.5	¿Niveles de autorización de accesos que garanticen una adecuada segregación de funciones y reduzcan el riesgo de error o fraude?	1	
3.4.6	¿Sistemas de control y autenticación para evitar accesos no autorizados?	1	
3.4.7	¿Controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia, desinfección de virus informáticos y demás software maliciosos?		0

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

**Tabla 19: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área –Tecnología**

<b>Área Operativa</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>Hoja 3/ 4</b>	
<b>3</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>RESPUESTA</b>	
<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
3.4.8	¿Controles formales para proteger la información contenida en documentos, medios de almacenamiento u otros dispositivos externos para la utilización o divulgación no autorizada de información para fines contrarios a los intereses de la entidad?		0
3.4.9	¿Un procedimiento de clasificación y control de activos de TI con su respectivo registro e identificación así como responsable de su uso y mantenimiento?		0
3.4.10	¿Instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles que eviten el acceso de personal no autorizado y daños a los equipos de computación y a la información en ellos procesada, almacenada o distribuida?		0
3.4.11	¿Un plan para evaluar el desempeño del sistema de administración de la seguridad de la información?		0
3.4.12	¿Cuentan con el servicio de transferencias y transacciones electrónicas?		
3.4.13	¿Cuentan con políticas y procedimientos de seguridad de la información que garanticen que las operaciones sólo pueden ser realizadas por personas debidamente autorizadas; que el canal de comunicaciones utilizado sea seguro, mediante técnicas de encriptación de información?		0

**Elaborado por:** Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 20: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área –Tecnología

Área Operativa:	TECNOLOGÍA	Hoja 4/ 4	
3	TECNOLOGIA	RESPUESTA	
Nro.	PREGUNTA	SI	NO
3.5	<b>Con el objeto de garantizar la continuidad de las operaciones, la Cooperativa cuenta con:</b>		
3.5.1	¿Controles para minimizar riesgos de los equipos de computación ante eventos imprevistos, como: fallas, daños o insuficiencia de los recursos de TI; robo; incendio; inundaciones; entre otros?		0
3.5.2	¿Políticas y procedimientos de respaldo de información periódicos, que aseguren al menos que la información crítica pueda ser recuperada en caso de falla de la TI o con posterioridad a un evento inesperado?	1	
3.5.3	¿Mantener los sistemas de comunicación y redundancia los mismos que permitan garantizar la continuidad de sus servicios?	1	
3.5.4	¿Información de respaldo y procedimientos de restauración en una ubicación remota, garantizando su disponibilidad ante eventos de desastre en el centro de procesamiento?		0
3.6	<b>Con el objeto de garantizar que el proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones satisfagan los objetivos del negocio, la Cooperativa cuenta con:</b>		
3.6.1	Una metodología que permita la adecuada administración y control del proceso de compra de software y del ciclo de vida de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, con la aceptación de los usuarios involucrados.		0
3.6.2	¿Documentación técnica y de usuario permanentemente actualizada de las aplicaciones de la institución?		0
3.6.3	¿Controles que permitan asegurar la adecuada administración de versiones de las aplicaciones puestas en producción?		0
3.6.4	¿Controles que aseguren que la calidad de la información sometida a migración, cumple con las características de integridad, disponibilidad y confidencialidad?		0
3.6.5	<b>Con el objeto de garantizar que la infraestructura tecnológica que soporta las operaciones, sea administrada, monitoreada y documentada de forma adecuada, la Cooperativa cuenta con:</b>		
3.6.6	¿Políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración, monitoreo y documentación de las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware?		0

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

**Tabla 21: Cuestionario aplicado a la COOAC FASAYÑAN LTDA. Área –Eventos Externos**

<b>Área Operativa:</b>	<b>3.1.5 EVENTOS EXTERNOS</b>	<b>Hoja 1/ 1</b>	
<b>4</b>	<b>EVENTOS EXTERNOS</b>	<b>RESPUESTA</b>	
<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
4.1	<b>La Cooperativa cuenta con planes de contingencia y de continuidad del negocio, en caso de que ocurra algún evento ajeno a su control como:</b>		
4.1.1	¿Fallas en el suministro de energía?		0
4.1.2	¿Catástrofes naturales?		0
4.1.3	¿Disturbios civiles?		0
4.1.4	¿Actos terroristas?		0
4.1.5	¿Incumplimiento de contratos de terceros?		0
4.1.6	¿Fraude externo/ Asalto/ Robo?		0

**Elaborado por:** Los Autores/ Junio- 2012

### **3.1.6 RESUMEN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS**

Una vez terminado con el cuestionario ya podemos visualizar de manera provisional cuales son las deficiencias de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FASAYÑAN LTDA.

Vemos que todos los cinco factores incluidos “las preguntas generales”, no cuentan con controles para contrarrestar riesgos ya sea por fallas en los sistemas; por negligencia, impericia de las personas; procesos y eventos que están fuera de la operatividad normal de la entidad.

Dentro de los factores de riesgo operativo según el cuestionario realizado se observa que el pilar de la Tecnología de la Información, es donde mayor necesidad de controles, políticas, manuales, etc. Se necesita implementar.

Por dar algunos ejemplos clarísimos, empezamos con que la entidad no cuenta con un Código de Ética, siendo el mismo imprescindible en una organización, ya que moldea y limita las actitudes del personal.

Otro ejemplo es que la institución no tiene establecidos procedimientos alternativos para salvaguardar la información ante desastres en una ubicación remota al centro principal de procesamiento de información, garantizando la continuidad de las operaciones.

De la misma manera, no cuentan con seguridades en las cajas de sus oficinas, por ejemplo los vidrios son muy frágiles, las cajas no cuentan con cerraduras haciendo que la probabilidad de robo sea alta.

### **3.2 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**

Luego de haber realizado un breve resumen de los principales hallazgos del control interno de la institución, procedemos a hacer una matriz para identificar los factores de riesgo.

Lo primero que hacemos es separar por áreas (Generales, procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos), y por cada área determinar los objetivos o actividades y especificar cual es el producto de realizar dicho actividad y el proceso de cada una, así como el responsable y por último especificar cuales serían los factores de riesgo de cada producto.

Tabla 22: Identificación de Riesgos-Preguntas Generales

ÁREA Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
3.2.1 GENERALES	Definir la estructura orgánica de acuerdo a los objetivos de la cooperativa.	Organigrama	1. Autorización y apoyo de los niveles superiores 2. Acopio de la información 3. Clasificación y registro de la información	Gerencia. Concejo de Administración	No se actualice la estructura orgánica.
		Niveles Jerárquicos definidos	4. Análisis de la información 5. Diseño del organigrama de acuerdo a los cargos y responsabilidades 6. Socializar las responsabilidades.	Gerencia. Concejo de Administración	Desconocimiento de los cargos por parte del personal de la entidad
	Definir un proceso de administración de la Información	Información procesada, almacenada y transmitida.	1. Clasificación de la información 2. Ingreso para procesamiento de la información 3. Almacenamiento de la información 4. Difusión de la información.	Gerencia. Concejo de Administración.	Errores en el ingreso de la información. Espacio de almacenamiento insuficiente. Que la información difundida sea incorrecta.
	Construir infraestructura que permita alojar recursos físicos relacionados con TI.	Infraestructura construida.	1. Análisis del Volumen de las operaciones de la entidad 2. Contratación de personal para la construcción de la infraestructura 3. Adquisición de materia prima necesaria para la obra. 4. Construcción de la infraestructura.	Gerencia. Concejo de Administración	Falte espacio físico. Disponibilidad de información y documentación confidencial. Disponibilidad al polvo. No apoyar la continuidad de operaciones. Mayor deterioro del Equipos.

Elaborado por: Los Autores/Junio- 2012

Tabla 23: Identificación del Riesgo-Preguntas Generales

AREA	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
<b>GENERALES</b>	<b>Establecer procedimientos alternativos a la operatividad normal de la entidad.</b>	Procedimientos alternativos definidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar áreas más críticas e importantes de la cooperativa en sus diferentes oficinas</li> <li>2. Determinar la probabilidad e Impacto de las áreas críticas</li> <li>3. Determinar Nivel de riesgo de cada área</li> <li>4. Desarrollar el plan de mitigación de riesgo, los mismos que fueron identificados en las áreas</li> <li>5. Desarrollar recomendaciones para los riesgos encontrados.</li> </ol>	Gerencia. Concejo de Administración	Pérdida de información. La empresa no pueda reaccionar ante un cambio.
	<b>Crear un Comité de administración integral de riesgos</b>	Comité de Administración integral de Riesgos creado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acordar con la Junta General de Socios</li> <li>2. Determinar el personal idóneo que conformará el Comité</li> <li>3. Asignar responsabilidades.</li> <li>4. Definir la unidad de administración integral de riesgo.</li> </ol>	Gerencia. Concejo de Administración	La Cooperativa no cuenta con personal con las competencias suficientes para elaborar o ejecutar un plan para reducir riesgos.
	<b>Realizar el control de entrada y salida de la información.</b>	Control efectuado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información, las mismas pueden ser manuales y automáticas</li> <li>2. Procesamiento de la información</li> <li>3. Almacenamiento de la información.</li> </ol>	Gerencia/ Concejo de Vigilancia.	Que la información no cumpla con las características de confidencialidad, integridad y disponibilidad.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 24: Identificación del Riesgo-Área-Procesos

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
3.3.1 PROCESOS	1,1	Verificación de identidad	Identificación de los datos de la persona	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe a las personas que van a realizar una operación financiera</li> <li>2. Solicita detalles de la operación y documentación</li> <li>3. Verifica los mismos, que sean coincidentes con la persona</li> <li>4. Si es así proceden a realizar la petición del socio o cliente</li> <li>5. De lo contrario será negativa la operación.</li> </ol>	Cajero/ra	Que no se verifique minuciosamente los documentos y firmas de los socios.
	1,2	Caja	Arqueo de Caja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizan arqueos de caja diariamente por cada cajero</li> <li>2. Los mismos deben cuadrar</li> <li>3. Estar detallados y de acuerdo a la cantidad de billetes y monedas</li> <li>4. Deben conciliarse con el sistema</li> <li>5. Existe un control restringido sobre las llaves de las cajas.</li> </ol>	Cajero/ra	<p>No se realicen arqueos oportunos de caja.</p> <p>Robos de dinero y documentos mercantiles</p>

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 25: Identificación del Riesgo-Área-Procesos

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
1. PROCESOS	1.2.1	Pagos	Pago del dinero con su respectivo recibo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se selecciona en el sistema la opción requerida por el socio</li> <li>2. Se verifica que sea titular de una cuenta requiriéndole su cédula de identidad</li> <li>3. A la misma que se realiza un control de firmas (legitimidad y forma)</li> <li>4. En caso de no presentarse el titular se requerirá al representante la autorización por escrito y firmada por aquél</li> <li>5. De ser positiva la identidad y firma, se ingresa los datos al sistema</li> <li>6. Automáticamente se dispondrá el estado de cuenta, mediante el cual se aprobará o negará el requerimiento del socio</li> <li>7. Si es aprobatorio de forma automática se dispondrá para imprimir el comprobante (2 comprobantes) de la operación</li> <li>8. Y por último se sella la copia y entrega al solicitante junto con el dinero.</li> </ol>	Cajero/ra	No contar con su respectiva documentación para el sustento del socio/cliente como para la institución. Que no se emitan comprobantes de las transacciones realizadas. No tener el respaldo de la persona de que hizo la transacción tanto de la Cooperativa como el beneficiario.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 26: Identificación del Riesgo-Área-Procesos

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
1. PROCESOS	1.2.2	<b>Recaudación</b>	Recuperación de cartera en mora, Recaudación de depósitos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selecciona entre las opciones mostradas por el sistema, la cuenta de ahorros indicada por el socio</li> <li>2. Verifica el monto del depósito a efectuar, si el mismo es igual o mayor al indicado, o si contiene alguna de las características establecidas en la “Ley de Lavado de Activos” como sujeto a ser informado a las SBS, si es así:</li> <li>3. Llena formulario de declaración de licitud de fondos</li> <li>4. Una vez realizado la declaración de fondos automáticamente se imprime dos copias en las cuales deben ir la firma del socio, una de las cuales se archiva en la documentación de caja y la otra en archivo especial.</li> </ol>	Cajero/ra. Oficial de crédito. Gerencia.	Que el origen de los fondos no sea lícito; Que existan billetes falsos.
	1.2.3	<b>Cobrar consumo de servicios básicos</b>	Cobro de servicios básicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se solicita el número o código al socio o cliente.</li> <li>2. Escoge entre las opciones mostradas por el sistema la requerida por el socio/cliente.</li> <li>3. Ingresa el numero/código al sistema</li> <li>4. El sistema indica el monto a pagar, el mismo que es informado al socio o Cliente</li> <li>5. Cobra el valor o monto por el servicio e ingresa al sistema para impresión del comprobante</li> <li>6. Imprime el documento y entrega al socio o cliente.</li> </ol>	Cajero/ra.	Cobrar servicio de un usuario diferente.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 27: Identificación del Riesgo -Área-Procesos

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
1. PROCESOS	1.3	Verificar que los datos del socio/cliente coincidan con los datos de la remesa y pago de la misma.	Datos identificados de la Remesa.	1. Verificar que los datos incluidos en la documentación presentada sean coincidentes con la persona y con la información que ésta provea 2. Si es correcta se ingresa al modulo de pago de remesas en el sistema los datos del solicitante 3.El sistema indica la remesa correspondiente 4. Se procesa el mismo 5. En forma automática, se dispondrá para impresión el comprobante (2) de la operación 6. Se solicita la firma del beneficiario/a sobre las mismas	Cajero/ra	Alteración de identidad.
			Cancelación de la remesa.	7. Archiva uno en la documentación de caja y el restante se archiva como documentación de control 8. Si el pago requiere de la autorización de gerencia, firma éste las dos copias y solicita que inserte la leyenda "autorizado"	Cajero/ra.	Entrega de dinero a beneficiario diferente.

Elaborado por: Los autores/ julio/2013

Tabla 28: Identificación Del Riesgo -Área-Procesos

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
1. PROCESOS	1.4	Crédito	Crédito de Consumo, Vivienda, Educación Inversión,	<p>1. Al momento de la atención al socio del crédito, se piden referencias básicas como: Cuál será la inversión del crédito, información de actividad, ingresos, gastos, e informan sobre las políticas de crédito etc.</p> <p>2. Previa a la calificación del socio se verifica en central de riesgos la misma</p> <p>3. En la entrega se solicitud y requisitos para crédito los mismos son de acuerdo al tipo de crédito, se verifica la inversión propuesta y la existencia de la actividad a financiar.</p> <p>4. El análisis socioeconómico del socio, se realiza mediante formato de análisis de crédito, en el mismo que se realiza las 5 “C”.</p> <p>5. Para dar seguimiento del crédito, en coordinación con gerencia, se realiza un muestreo y visitas sin previo aviso.</p> <p>6. Cuando un cliente se encuentra en mora, se puede cubrir dicho valor con recursos de garantes, previo aviso al mismo.</p> <p>7. Por último se archiva la documentación por número de créditos en carpeta independiente.</p>	Oficial de Crédito.	Crédito otorgado sin el análisis respectivo.
						No se cuente con niveles de aprobación del otorgamiento del crédito.
						No pedir referencias suficientes al socio sobre cuál será el destino del crédito.
						No se verifique la calificación del socio en la Central de Riesgos
						Para el estudio socioeconómico del socio no se analice las cinco "C".
						Cuando se proceda a la recuperación administrativa no exista políticas para debitar de los saldos disponibles de la cuenta de ahorros de los socios
						No se cubra el valor en mora del cliente con recursos del garante.
						No se realice un muestreo y visitas sin previo aviso. (Se hace seguimiento de la cartera de morosidad.)
No exista un organismo que autorice el castigo de la cartera vencida.						

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 29: Identificación del Riesgo -Área-Procesos

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
PROCESOS	1.5	Compras	Adquisición de bienes, Software y Hardware.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Cooperativa determina los requerimientos de compras</li> <li>2. Verifica su presupuesto antes de realizarlas.</li> <li>3. Se envía órdenes de compras a varios proveedores con el fin de buscar la opción más conveniente.</li> <li>4. Selecciona al que más garantías le ofrece.</li> <li>5. Pide garantías en compras realizadas.</li> <li>6. Tiene diferentes niveles de autorización de para la mismas.</li> <li>7. Verifica que cumplan condiciones establecidas al momento de la entrega del socio.</li> <li>8. Revisa que el documento de transferencia de los bienes o servicios está legalmente autorizado.</li> <li>9. Registra inmediatamente en su contabilidad las compras realizadas.</li> <li>10. Controla las compras bajo inventario.</li> </ol>	Gerente/Contador/Cajero/ra.	<p>Que la entidad no envíe órdenes de compras al proveedor.</p> <p>Desconocimiento de mejores garantías.</p> <p>Productos o servicios no cotizados.</p> <p>Productos con características no especificadas.</p>

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 30: Identificación del Riesgo -Área-Personas

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
3.3.2 PERSONAS	2,1	Establecer políticas, procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.	Personal contratado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe existir un proceso definido de incorporación del nuevo personal, para que sirva como base y guía para dicha actividad.</li> <li>2. Antes de cualquier acción se deberá planificar y determinar la/las necesidades de la Cooperativa.</li> <li>3. Realizar el reclutamiento de carpetas necesarias en el tiempo necesario.</li> <li>4. Seleccionar las carpetas más relacionadas a las necesidades de la entidad.</li> <li>5. Realizar las respectivas entrevistas a los/las seleccionados/as con el fin de determinar el/la más idóneo/a.</li> <li>6. Contratar a la persona que cumplió con las características o el perfil de la Institución financiera.</li> <li>7. Para la incorporación debe tener requisitos de capacitación, entrenamiento, actualización de conocimientos, entrenamiento en diversas especialidades técnicas.</li> </ol>	Gerencia. Presidencia.	No contar con un proceso definido de incorporación del nuevo personal.
						Que no se realice el reclutamiento respectivo.
						No seleccionar a la persona más idónea.
						Que no se contrate al personal adecuado.
						La institución no planifique las necesidades.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 31: Identificación del Riesgo -Área-Personas

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
PERSONAS	2.2.	Establecer políticas, procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.	Estabilidad del personal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación y formación de nuevo personal.</li> <li>2. Evaluación de desempeño</li> <li>3. Rendición de cuentas</li> <li>4. Reconocimiento al personal por su desempeño.</li> <li>5. Seguimiento para determinar el cumplimiento de las funciones asignadas al personal</li> <li>6. Cuentan con un seguro para accidentes de trabajo.</li> </ol>	Gerencia. Consejo de Administración.	No contar con procesos definidos de permanencia del personal, en el cual se evalúe el desempeño, motivación, segregación de funciones y rotación de personal
	2.3		Personal desvinculado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir los elementos suministrados por la compañía, por ejemplo el computador, teléfono, tarjetas de acceso, etc.</li> <li>2. Realizar una entrevista de salida, la entrevista es muy importante para la compañía ya que provee información para mejorar las condiciones de trabajo, crear programas para retención de empleados, por nombrar algunos beneficios</li> <li>3. Desafiliar al empleado del sistema de salud, fondo de pensión, retirarlo del pago de nómina</li> <li>4. Cancelar o deshabilitar los permisos de acceso a información de la compañía que el empleado poseía</li> <li>5. Recopilación de documentos legales y demás requerimientos</li> <li>6. Recibir liquidación.</li> </ol>	Gerencia. Consejo de Administración.	<p>Que no exista procesos formalmente establecidos para la desvinculación del personal</p> <p>Personal cesado. La desvinculación del personal no se realice por medio del organismo competente.</p>

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 32: Identificación del Riesgo -Área-Tecnologías de Información

ÁREA	Nro .	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
3.3.3 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN.	3.1	Garantizar que la administración y las operaciones de la TI satisfagan los requerimientos de la entidad.	Un plan funcional. Un PO que establezca las actividades de TI. Un responsable de la información. Difusión y comunicación de políticas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener apoyo de la Gerencia y Directorio.</li> <li>2. Contar con un plan funcional de TI alineado con plan estratégico de la Cooperativa.</li> <li>3. Un PO que establezca las actividades a ejecutar de la TI para el logro de objetivo.</li> <li>4. Un responsable de la información.</li> <li>5. Difusión y comunicación de políticas, procesos y procedimientos al personal involucrado para asegurar su implementación.</li> </ol>	Gerencia. Ing. Sistemas.	Desconocimiento de plazos de cumplimiento de los planes. Sin un responsable que se encargue de definir, autorizar los accesos y cambios. Custodio de la información sin conocimientos de políticas.
			Manuales o reglamentos internos aprobados por el directorio relacionado con la TI.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normas generales del trabajo</li> <li>2. Normas disciplinarias</li> <li>3. Forma de organización del trabajo</li> <li>4. Formas de participación</li> <li>5. La seguridad social</li> <li>6. Responsabilidades del uso de las instalaciones de procesamiento de la información.</li> </ol>	Gerencia. Ing. Sistemas.	Desconocimiento de las responsabilidades y procedimientos para la operación. No exista por escrito el uso de las instalaciones de procesamiento de la información. No se encuentre establecido las normas, principios, y lineamientos aplicables en la cooperativa, que establezcan respuestas a incidentes de TI.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 33: Identificación del Riesgo -Área-Tecnologías de Información

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.	3.2	Garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades y estén sometidas a un monitoreo.	Responsabilidad de la empresa proveedora	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad de la empresa proveedora de la tecnología.</li> <li>2. Transferencia del conocimiento por parte del proveedor y entrega documentación técnica y de usuario.</li> </ol>	Gerencia/Ing. Sistemas.	Desconocimiento de los sistemas a las vulnerabilidades.Sistemas o equipos no estén sometidos a un monitoreo de su Eficiencia y Efectividad.Que la empresa proveedora no cumpla con el contrato o con sus responsabilidades.Que no exista una transferencia del conocimiento.Que no se entregue documentación técnica y de usuario.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 34: Identificación del Riesgo -Área-Tecnologías de Información

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.	3.3	Garantizar que el sistema de administración de seguridad satisfaga las necesidades de la entidad para salvaguardar la información contra el uso, modificación no autorizada, daños y pérdidas.	Salvaguardar la información contra el uso, modificación no autorizados, daños y pérdidas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear políticas y procedimientos de seguridad de la información que garanticen las operaciones.</li> <li>2. Identificación de los requerimientos de seguridad relacionados con la TI</li> <li>3. Crear controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.</li> <li>4. Contar con un sistema de administración de las seguridades de acceso a la información.</li> <li>5. Tener un Sistemas de control y autenticación para evitar accesos no autorizados.</li> <li>6. Crear controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia.</li> </ol>	Gerencia Ing. Sistemas.	Que no cuenten con controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información administrada.
						No cuente con controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia, desinfección de virus informáticos y demás software maliciosos.
						Que no exista un procedimiento de clasificación y control de activos de TI con su respectivo registro e identificación así como responsable de su uso y mantenimiento.
						Que la COOPERATIVA no cuente con instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 35: Identificación del Riesgo -Área-Tecnologías de Información

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.	3.3	Garantizar que el sistema de administración de seguridad satisfaga las necesidades de la entidad para salvaguardar la información contra el uso, modificación no autorizada, daños y pérdidas.	Salvaguardar la información contra el uso, modificación no autorizados, daños y pérdidas	7. Hacer controles formales para proteger la información contenida en documentos, medios de almacenamiento u otros dispositivos.	Gerencia/Ing. Sistemas.	No contar con el servicio de transferencias y transacciones electrónicas.
				8. Tener un procedimiento de clasificación y control de activos de TI con su respectivo registro e identificación así como responsable.		Que no cuente con Información de respaldo y procedimientos de restauración ante eventos de desastre.
				9. Instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles.		
				10. Tener políticas que las operaciones sólo pueden ser realizadas por personas autorizadas		
				11. Que el canal de comunicaciones utilizado sea seguro, mediante técnicas de encriptación de información		
				12. Un plan para evaluar el desempeño del sistema de administración de la seguridad de la información		
				13. Contar con el servicio de transferencias y transacciones electrónicas.		

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 36: Identificación del Riesgo -Área-Tecnologías deInformación

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	PROCESO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.	3.4	Garantizar que el proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones satisfagan los objetivos del negocio y que la infraestructura tecnológica que soporta las operaciones, sea administrada, monitoreada y documentada de forma adecuada	Adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de aplicaciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Una metodología que permita la adecuada administración y control del proceso de compra de software y del ciclo de vida de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones</li> <li>Documentación técnica y de usuario permanentemente actualizada de las aplicaciones de la institución</li> <li>Controles que permitan asegurar la adecuada administración de versiones de las aplicaciones puestas en producción</li> <li>Controles que permitan asegurar que la calidad de la información sometida a migración, cumple con las características de integridad, disponibilidad y confidencialidad.</li> </ol>	Gerencia. Ing. Sistemas	Desconocimiento de una metodología que permita la adecuada administración y control del proceso de compra de software y del ciclo de vida de desarrollo. Que no le garanticen el mantenimiento de aplicaciones.
	3.5	Operación administrada, monitoreada y documentada de forma adecuada.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contar con políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración, monitoreo y documentación de las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware.</li> </ol>	<p>Que la Cooperativa no cuente con controles que permitan asegurar la adecuada administración de versiones de las aplicaciones puestas en producción.</p> <p>No existen controles que permitan asegurar que la calidad de la información sometida a migración, cumple con las características de integridad, disponibilidad y confidencialidad.</p> <p>La entidad no cuenta con políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración, monitoreo y documentación de las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware.</p>		

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 37: Identificación del Riesgo -Área- Eventos Externos

ÁREA	Nro.	ACTIVIDADES	PRODUCTO	RESPONSABLES	FACTORES DE RIESGO
3.3.4 EVENTOS EXTERNOS	4.1	<p>Contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio, en caso de que ocurra algún evento ajeno a su control</p>	<p>Planes de contingencia de continuidad del negocio establecidos.</p>	<p>Gerencia. Concejo de Administración</p>	Fallas en el suministro de energía
					Catástrofes naturales
					Disturbios civiles
					Actos terroristas
					Incumplimiento de contratos de terceros
					Fraude externo /asalto y robo

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

### **3.5 IDENTIFICACIÓN DEL ORIGEN DEL RIESGO Y POTENCIALES CONSECUENCIAS.**

Una vez identificados los factores de riesgo para cada producto como anteriormente se mencionó procedemos a realizar una descripción de las potenciales consecuencias que originarían de darse dicho factor de riesgo, por ejemplo el factor de riesgo de que “no se actualice la estructura orgánica conllevaría por mencionar dos a que: la decisiones se tomen por personal no idóneo, en las asignaciones exista doble autoridad, etc. Y de la misma manera para cada factor de riesgo de los pilares del riesgo operativo.

Tabla 38: Origen del riesgo y potenciales consecuencias-Preguntas Generales

ÁREA	3.5.1 GENERALES		
ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
<b>Definir la estructura orgánica de acuerdo a los objetivos de la cooperativa.</b>	No se actualice la estructura orgánica.	Endógeno	Ocupar cargos contrarios al perfil. Que las decisiones se tomen por personal no idóneo. Que no conozca su responsabilidad. En las asignaciones exista doble autoridad. Desconocimiento de los diferentes canales de comunicación y supervisión.
	Desconocimiento de los cargos por parte del personal de la entidad		
<b>Definir un proceso de administración de la Información</b>	Errores en el ingreso de la información. Espacio de almacenamiento insuficiente. Que la información difundida sea incorrecta.	Endógeno	Más interés, pagos incorrectos, etc. Pérdida de la Información. Pérdida de clientes. Pérdida de la confianza de los socios. Atención al público indeseada.
<b>Construir infraestructura que permita alojar recursos físicos relacionados con TI.</b>	Falte espacio físico. Disponibilidad de información y documentación confidencial. Disponibilidad al polvo. No apoyar la continuidad de operaciones. Mayor deterioro del Equipos.	Endógeno	Congestionamiento de recursos físicos. Incomodidad para el personal que labora en esa área. Rotura de equipos. Pérdida de información. Deterioro de documentación física.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
<b>Establecer procedimientos alternativos a la operatividad normal de la entidad.</b>	Pérdida de información. La empresa no pueda reaccionar ante un cambio.	Endógeno	Paralización de las actividades normales de la entidad, retraso en el cumplimiento de las diferentes actividades, Complicar el logro de los objetivos de la entidad; Pérdida de tiempo y dinero; incumplimiento con clientes y socios, La entidad corre el riesgo de perder información importante, en caso de darse algún evento negativo.
<b>Crear un Comité de administración integral de riesgos.</b>	La Cooperativa no cuente con personal con las competencias suficientes para elaborar o ejecutar un plan para reducir riesgos.	Endógeno	Posibilidad de incurrir con más frecuencia en riesgos.No tener una visión clara de como prevenir, identificar o contrarrestar porque no existe un plan de contingencia para el mismo.
<b>Realizar el control de entrada y salida de la información.</b>	Que la información no cumpla con las características de confidencialidad, integridad y disponibilidad.	Endógeno	<p>Que ingrese información que no sea de interés para las necesidades de la Cooperativa.</p> <p>Que salga información confidencial de la COOAC FASAYÑAN LTDA. Válida únicamente para los intereses de la misma, comprometiendo su estabilidad.</p>

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 40. Origen del riesgo y potenciales consecuencias-Preguntas Generales

ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
<b>Automatización de procesos.</b>	Que se realice manualmente las operaciones. Que no exista precisión en la entrada, procesamiento y salida de la información. No disponibilidad inmediata de la información	Endógeno	Mayores costos, mayor consumo de tiempo en el procesamiento de la información. Contaminación y daño ambiental. Disminución en la seguridad de las instalaciones y la protección a los trabajadores.
<b>Crear un Código de ética.</b>	No contar con una normativa interna de comportamiento obligatorio de todos los integrantes de la Cooperativa	Endógeno	Conflictos y problemas constantes en los empleados de la Cooperativa. Mal comportamiento por parte del personal de la Institución al no tener establecido lo que es permitido, bueno, malo etc., frente a una decisión o acción.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

ÁREA		3.5.2 PROCESOS		
Nro.	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
1.1	Verificación de identidad	Que no se verifique minuciosamente los documentos y firmas de los socios.	Endógeno	Al no revisar minuciosamente los documentos y firmas de los socios/clientes, existe la posibilidad hacer la transacción incorrecta de la operación solicitada por el socio o cliente, Hacer pagos o cobros inadecuados de los mismos.
1.2	Caja	No se realicen arquez oportunos de caja.	Endógeno	No se comprueba si hay faltantes o sobrantes en caja y no se puede comprobar que su manejo haya sido adecuado por parte del custodio del efectivo, dificultando la identificación de hallazgos, para tomar las medidas de control necesarias.
		Robos de dinero y documentos mercantiles	Endógeno	La COAC FASAYÑAN, al no tener seguridad en el área de caja (llaves), está expuesta algún tipo de atraco como robo, ya sea por parte de empleados, clientes o cualquier otra persona.
1.2.1	Pagos	No contar con su respectiva documentación para el sustento del socio/cliente como para la institución. Que no se emitan comprobantes de las transacciones realizadas. No tener el respaldo de la persona de que hizo la transacción tanto de la Cooperativa como el beneficiario.	Endógeno	Entrega de dinero a persona incorrecta; Problemas con las entidades controladoras al no emitir documentos de respaldo de las transacciones efectuadas durante un periodo determinado; Sin respaldo de documentación que sirva para futuras rendición de cuentas.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Nro.	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
1.2.2	<b>Recaudación</b>	Que el origen de los fondos no sea lícito; Que existan billetes falsos.	Endógeno	Que existe lavado de activos; Que haya faltante de dinero por recibir billetes falsos.
1.2.3	<b>Cobro de servicios básicos</b>	Cobrar servicio de un usuario diferente.	Endógeno	Falta de pago para uno (socio) y sobrante para otro; reclamos por parte de socio/cliente; Mala reputación de la institución; desconfianza de quienes hacen uso de los servicios de la entidad; y como consecuencia la pérdida de socios.
1.3	<b>Verificar que los datos del socio/cliente coincidan con los datos de la remesa y pago de la misma.</b>	Alteración de identidad.	Endógeno	Desconfianza del socio/cliente perjudicado; Que la entidad vea detenida su crecimiento por no uso de sus servicios, ya sea por nuevos como antiguos socios/clientes debido a los controles deficientes existentes.
		Entrega de dinero a beneficiario diferente.	Endógeno	Inconformidad y reclamos por parte de beneficiarios perjudicados; Faltante de dinero; Pérdida en la demanda de remesas sobre todo por los migrantes.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 43: Origen del riesgo y potenciales consecuencias-Área-Procesos

Nro.	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
1.4	Crédito	Crédito otorgado sin el análisis respectivo.	Endógeno	Pérdida de dinero; Incremento de morosidad; Iliquidez de la Institución.
		No se cuente con niveles de aprobación del otorgamiento del crédito.	Endógeno	Incumplimiento de manuales internos y políticas de la institución afectando al cumplimiento de sus objetivos.
		No pedir referencias suficientes al socio sobre cuál será el destino del crédito.	Endógeno	Malversación de fondos;
		No se verifique la calificación del socio en la Central de Riesgos.	Endógeno	Otorgar créditos a personas con historial de pago negativo, ocasionando pérdidas económicas para la Cooperativa.
		Para el estudio socioeconómico del socio no se analice las cinco "C".	Endógeno	Otorgar créditos a personas que no tengan la capacidad de pago; que no cumplan con las garantías y condiciones suficientes; llevando al difícil recaudo.
		Cuando se proceda a la recuperación administrativa no exista políticas para debitar de los saldos disponibles de la cuenta de ahorros de los socios.	Endógeno	Pérdida económica

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Nro.	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
1.5	Crédito	No se cubra el valor en mora del cliente con recursos del garante.	Endógeno	Pérdida económica.
		No se realice un muestreo y visitas sin previo aviso. (Se hace seguimiento de la cartera de morosidad.)	Endógeno	Dificultad al seguimiento a su evolución y posible deterioro, con el propósito de anticipar pérdidas potenciales, así como analizar el valor de recuperación de la cartera vencida y estimar la pérdida esperada.
		No exista un organismo que autorice el castigo de la cartera vencida.	Endógeno	Cartera vencida no castigada.
1.6	Compras	Que la entidad no envíe órdenes de compras al proveedor. Desconocimiento de mejores garantías. Productos o servicios no cotizados. Productos con características no especificadas.	Endógeno	Se puede pagar precios elevados. Realizar compras no adecuadas, es decir adquirir bienes no necesarios.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 45: Origen del riesgo y potenciales consecuencias-Área-Personas

ÁREA		3.5.3 PERSONAS		
Nro.	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
2.1	Establecer políticas, procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.	No contar con un proceso definido de incorporación del nuevo personal.	Endógeno	Contratar a personal no idóneo. No cumpla con las funciones asignadas. No cubrir necesidades de la entidad. Exposición al robo, fraude. Deficiencia en las actividades realizadas por la ineptitud del personal no idóneo dando mala imagen de la institución. Personal no comprometido con el cumplimiento de Objetivos y metas.
		Que no se realice el reclutamiento respectivo.	Endógeno	
		No seleccionar a la persona más idónea.	Endógeno	
		Contratar personal inadecuado.	Endógeno	
		La institución no planifique las necesidades.	Endógeno	

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 46: Origen del riesgo y potenciales consecuencias-Área-Personas

Nro.	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
2.1	Establecer políticas, procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.	No contar con procesos definidos de permanencia del personal, en el cual se evalúe el desempeño, motivación, segregación de funciones y rotación de personal	Endógeno	No se demuestra la idoneidad del trabajador. No se demuestra las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa. No permite valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización. Incumplimiento de objetivos. El personal se vuelve indispensable, debido al no existir segregación de funciones.
		Que no exista procesos formalmente establecidos para la desvinculación del personal	Endógeno	Se encuentra más expuesta a los fraudes o errores por la mala segregación del personal, ya que el individuo tenga control sobre dos o más fases de una transacción u operación; No existe la suficiente información, ya que los dos procesos (vinculación con desvinculación), no están relacionados;
		Personal cesado.  La desvinculación del personal no se realice por medio del organismo competente.	Endógeno	Demandas contra la institución por parte del personal separado de la misma; pérdida económica; mala reputación de la Cooperativa; despilfarro de tiempo.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 47: Origen del riesgo y potenciales consecuencias-área-Tecnología de Información

ÁREA		3.5.4 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN		
Nro.	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
3.1	<b>Garantizar que la administración y las operaciones de la TI satisfagan los requerimientos de la entidad.</b>	<p>Desconocimiento de las responsabilidades y procedimientos para la operación.</p> <p>No exista por escrito el uso de las instalaciones de procesamiento de la información.</p> <p>No se encuentre establecido las normas, principios, y lineamientos aplicables en la cooperativa, que establezcan respuestas a incidentes de TI.</p>	Endógeno	Paralización de las operaciones normales de la empresa por eventos inesperados y que no se puedan solucionar por la ausencia de manuales o reglamentos de las tecnologías de información.
3.2	<b>Garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades y estén sometidas a un monitoreo.</b>	<p>Desconocimiento de los sistemas a las vulnerabilidades.</p> <p>Sistemas o equipos no estén sometidos a un monitoreo de su Eficiencia y Efectividad.</p> <p>Que la empresa proveedora no cumpla con el contrato o con sus responsabilidades.</p> <p>Que no exista una transferencia del conocimiento.</p> <p>Que no se entregue documentación técnica y de usuario.</p>	Endógeno	<p>Total dependencia con los proveedores externos.</p> <p>Sistemas sin mantener la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.</p> <p>Retraso en el cumplimiento de las obligaciones con los socios/clientes.</p> <p>Paralización de las actividades de la entidad al presentarse problemas en el sistema.</p>

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Nro .	ACTIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
3.3	<p><b>Garantizar que el sistema de administración de seguridad satisfaga las necesidades de la entidad para salvaguardar la información contra el uso, modificación no autorizada, daños y pérdidas.</b></p>	<p>No cuente con controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia, desinfección de virus informáticos y demás software maliciosos.</p>	Endógeno	<p>Disponibilidad de ataques externos especialmente a la información crítica.                      Robo de la información contenida ya sea en documentos, medios de almacenamiento, etc. y divulgación no autorizada de la misma afectando la confidencialidad de la misma válida únicamente para los intereses de la COOAC FASAYÑAN.</p>
		<p>Que no exista un procedimiento de clasificación y control de activos de TI con su respectivo registro e identificación así como responsable de su uso y mantenimiento.</p>	Endógeno	<p>Personal no autorizado dé uso de los activos de TI, al no estar designado.                      Mayor exposición de error o fraude.</p>
		<p>Que la COOPERATIVA no cuente con instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles.</p>	Endógeno	<p>Ingreso de personal no autorizado.                      Infiltración en los sistemas.                      Posible robo, alteración o modificación de la información. Alteraciones de base de datos.                      Acceso a los sistemas informáticos y de información de forma ilícita.                      Daño informático.                      Destrucción a la infraestructura de las instalaciones físicas necesarias para el procesamiento de información.</p>

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Tabla 49: Origen Del Riesgo Y Potenciales Consecuencias-Área-Tenología De La Información

Nro.	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
3.4	Garantizar que el sistema de administración de seguridad satisfaga las necesidades de la entidad para salvaguardar la información contra el uso, modificación no autorizada, daños y pérdidas.	No contar con el servicio de transferencias y transacciones electrónicas.	Endógeno	Mayor vulnerabilidad de robo hacia los socios/clientes cuando realicen retiro de dinero.
		Que no cuente con Información de respaldo y procedimientos de restauración ante eventos de desastre.	Endógeno	Quiebre de la entidad. No se puede restaurar la información. Pérdida de la información confidencial.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Nro.	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
3,5	Garantizar que el proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones satisfagan los objetivos del negocio y que la infraestructura tecnológica que soporta las operaciones, sea administrada, monitoreada y documentada de forma adecuada.	Desconocimiento de una metodología que permita la adecuada administración y control del proceso de compra de software y del ciclo de vida de desarrollo. Que no le garanticen el mantenimiento de aplicaciones.	Endógeno	Contar con software de versiones pasadas, es decir que su vida útil se terminó y que las mismas no cumplan con las exigencias de las operaciones de la entidad;
		Que la Cooperativa no cuente con controles que permitan asegurar la adecuada administración de versiones de las aplicaciones puestas en producción.	Endógeno	Consumos de tiempo mayor, lo que en lo posterior se convierte en mayor gasto económico; Preocupación de mantener un registro de ficheros a modificar y desactualizados; subir una vez más la aplicación completa si es que los ficheros modificados son tantos que se ha perdido la cuenta.
		No existen controles que permitan asegurar que la calidad de la información sometida a migración, cumple con las características de integridad, disponibilidad y confidencialidad.	Endógeno	Que no esté disponible la información cuando se requiera. Que la información no sea íntegra y confidencial.
3,6		La entidad no cuenta con políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración, monitoreo y documentación de las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware.	Endógeno	Perder información de base de datos importante. Personal no autorizado monitoree base de datos, software y hardware.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

AREA		3.5.5 EVENTOS EXTERNOS		
Nro.	ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	POTENCIAL CONSECUENCIA
4.1	Contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio, en caso de que ocurra algún evento ajeno a su control	fallas en el suministro de energía	Exógeno	Pérdida del trabajo realizado. Paralización de las actividades. Pérdidas económicas. Retraso en las obligaciones.
		catástrofes naturales	Exógeno	Pérdidas humanas, económicas, bienes destruidos, pérdida de tiempo, etc.
		disturbios civiles	Exógeno	Paralización de las actividades normales de la entidad, dando como consecuencia un retraso en las tareas diarias, pérdida de tiempo, dinero.
		actos terroristas	Exógeno	Trauma en las personas que viven el evento. Víctimas humanas. Pérdidas económicas, pérdidas de documentos e información.
		incumplimiento de contratos de terceros	Exógeno	Mala reputación de la Cooperativa, pérdida de tiempo por cuestión legal.
		fraude externo /asalto y robo	Exógeno	Pérdida de información confidencial, que comprometa a la entidad. Pérdidas económicas significativas que paralicen la operatividad de la Cooperativa. Mala imagen de la institución. Consecuencias psicológicas en los empleados víctimas de estos eventos.

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

### **3.6 DETERMINACIÓN DE LA PROBABILIDAD E IMPACTO**

A continuación analizaremos la probabilidad de que ciertos factores de riesgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan Ltda., se materialice el evento no deseado el que se presenta con diferentes niveles o escalas de probabilidad, y por otra lado el impacto o la consecuencia midiendo el grado de severidad que pueden presentar los daños a la entidad por paralización de los procesos.

AREA	3.6.1 PREGUNNTAS GENERALES		
ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
<b>Definir la estructura orgánica de acuerdo a los objetivos de la cooperativa.</b>	No se actualice la estructura orgánica.	MEDIA	MEDIO
	Desconocimiento de los cargos por parte del personal de la entidad	BAJA	MEDIO
<b>Definir un proceso de administración de la Información</b>	Errores en el ingreso de la información. Espacio de almacenamiento insuficiente. Que la información difundida sea incorrecta.	ALTA	ALTO
<b>Construir infraestructura que permita alojar recursos físicos relacionados con TI.</b>	Falte espacio físico. Disponibilidad de información y documentación confidencial. Disponibilidad al polvo. No apoyar la continuidad de operaciones. Mayor deterioro del Equipos.	MEDIA	ALTO
<b>Establecer procedimientos alternativos a la operatividad normal de la entidad.</b>	Pérdida de información. La empresa no pueda reaccionar ante un cambio.	BAJA	ALTO

Elaborado por: Los Autores/ Julio- 2012

ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
<b>Crear un Comité de administración integral de riesgos</b>	La Cooperativa no cuente con personal con las competencias suficientes para elaborar o ejecutar un plan para reducir riesgos.	ALTA	ALTO
<b>Realizar el control de entrada y salida de la información.</b>	Que la información no cumpla con las características de confidencialidad, integridad y disponibilidad.	MEDIA	ALTO
<b>Automatización de procesos</b>	Que se realice manualmente las operaciones. Que no exista precisión en la entrada, procesamiento y salida de la información. No disponibilidad inmediata de la información	MEDIA	MEDIO
<b>Crear un Código de ética.</b>	No contar con una normativa interna de comportamiento obligatorio de todos los integrantes de la Cooperativa.	ALTA	MEDIO
<b>Verificación de identidad</b>	Que no se verifique minuciosamente los documentos y firmas de los socios.	BAJA	MEDIO

Elaborado por: Los Autores/ Julio- 2012

AREA		3.6.2 PROCESOS	
ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
Caja	No se realicen arqueos oportunos de caja.	BAJA	MEDIO
	Robos de dinero y documentos mercantiles	ALTA	ALTO
Pagos	No contar con su respectiva documentación para el sustento del socio/cliente como para la institución. Que no se emitan comprobantes de las transacciones realizadas. No tener el respaldo de la persona de que hizo la transacción tanto de la Cooperativa como el beneficiario.	BAJA	ALTO
Recaudación	Que el origen de los fondos no sea lícito; Que existan billetes falsos.	ALTA	ALTO
Cobro de servicios básicos	Cobrar servicio de un usuario diferente.	BAJA	BAJO
Verificar que los datos del socio/cliente coincidan con los datos de la remesa y pago de la misma.	Alteración de identidad.	BAJA	MEDIO
	Entrega de dinero a beneficiario diferente.	BAJA	MEDIO

Elaborado por: Los Autores/ Julio- 2012

ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
<b>Crédito</b>	Crédito otorgado sin el análisis respectivo.	BAJA	ALTO
	No se cuente con niveles de aprobación del otorgamiento del crédito.	BAJA	MEDIO
	No pedir referencias suficientes al socio sobre cuál será el destino del crédito.	BAJA	ALTO
	No se verifique la calificación del socio en la Central de Riesgos.	BAJA	ALTO
	Para el estudio socioeconómico del socio no se analice las cinco "C".	BAJA	ALTO
	Cuando se proceda a la recuperación administrativa no exista políticas para debitar de los saldos disponibles de la cuenta de ahorros de los socios.	BAJA	ALTO
	No se cubra el valor en mora del cliente con recursos del garante.	BAJA	ALTO
	No se verifique la calificación del socio en la Central de Riesgos.	BAJA	ALTO
	No se realice un muestreo y visitas sin previo aviso. (Se hace seguimiento de la cartera de morosidad.)	BAJA	MEDIO
<b>Compras</b>	Que la entidad no envíe órdenes de compras al proveedor. Desconocimiento de mejores garantías. Productos o servicios no cotizados. Productos con características no especificadas.	MEDIA	ALTO

Elaborado por: Los Autores/ Julio- 2012

AREA	3.6.3 PERSONAS		
ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
<b>Establecer políticas, procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.</b>	No contar con un proceso definido de incorporación del nuevo personal.	ALTA	MEDIO
	Que no se realice el reclutamiento respectivo.	BAJA	ALTO
	No seleccionar a la persona más idónea.	BAJA	ALTO
	Que no se contrate al personal adecuado.	BAJA	ALTO
	La institución no planifique las necesidades.	MEDIA	MEDIO
	No contar con procesos definidos de permanencia del personal, en el cual se evalúe el desempeño, motivación, segregación de funciones y rotación de personal	ALTA	MEDIO
	Personal cesado. La desvinculación del personal no se realice por medio del organismo competente.	ALTA	MEDIO

Elaborado por: Los Autores/ Julio- 2012

AREA	3.6.4 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN		
ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	PROB.	IMP.
<p><b>Garantizar que la administración y las operaciones de la TI satisfagan los requerimientos de la entidad.</b></p>	<p>Desconocimiento de plazos de cumplimiento de los planes. Sin un responsable que se encargue de definir, autorizar los accesos y cambios. Custodio de la información sin conocimientos de políticas.</p>	ALTA	ALTO
	<p>Desconocimiento de las responsabilidades y procedimientos para la operación. No exista por escrito el uso de las instalaciones de procesamiento de la información. No se encuentre establecido las normas, principios, y lineamientos aplicables en la cooperativa, que establezcan respuestas a incidentes de TI.</p>	ALTA	ALTO
<p><b>Garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades y estén sometidas a un monitoreo.</b></p>	<p>Desconocimiento de los sistemas a las vulnerabilidades. Sistemas o equipos no estén sometidos a un monitoreo de su Eficiencia y Efectividad. Que la empresa proveedora no cumpla con el contrato o con sus responsabilidades. Que no exista una transferencia del conocimiento. Que no se entregue documentación técnica y de usuario.</p>	ALTA	ALTO
<p><b>Garantizar que el sistema de administración de seguridad satisfaga las necesidades de la entidad para salvaguardar la información contra el uso, modificación no autorizada, daños y pérdidas.</b></p>	<p>Que no cuenten con controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información administrada.</p>	ALTA	ALTO

Elaborado por: Los Autores/ Julio- 2012

ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
<p><b>Garantizar que el sistema de administración de seguridad satisfaga las necesidades de la entidad para salvaguardar la información contra el uso, modificación no autorizada, daños y pérdidas.</b></p>	<p>No cuente con controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia, desinfección de virus informáticos y demás software maliciosos.</p>	<p>ALTA</p>	<p>ALTO</p>
	<p>Que no exista un procedimiento de clasificación y control de activos de TI con su respectivo registro e identificación así como responsable de su uso y mantenimiento.</p>	<p>ALTA</p>	<p>MEDIO</p>
	<p>Que la COOPERATIVA no cuente con instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles.</p>	<p>ALTA</p>	<p>ALTO</p>
	<p>No contar con el servicio de transferencias y transacciones electrónicas.</p>	<p>BAJA</p>	<p>BAJO</p>
	<p>Que no cuente con Información de respaldo y procedimientos de restauración ante eventos de desastre.</p>	<p>ALTA</p>	<p>ALTO</p>

Elaborado por: Los Autores/ Julio- 2012

ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
<p><b>Garantizar que el proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones satisfagan los objetivos del negocio y que la infraestructura tecnológica que soporta las operaciones, sea administrada, monitoreada y documentada de forma adecuada.</b></p>	<p>Desconocimiento de una metodología que permita la adecuada administración y control del proceso de compra de software y del ciclo de vida de desarrollo. Que no le garanticen el mantenimiento de aplicaciones.</p>	<p>ALTA</p>	<p>MEDIO</p>
	<p>Que la Cooperativa no cuente con controles que permitan asegurar la adecuada administración de versiones de las aplicaciones puestas en producción.</p>	<p>ALTA</p>	<p>MEDIO</p>
	<p>No existen controles que permitan asegurar que la calidad de la información sometida a migración, cumple con las características de integridad, disponibilidad y confidencialidad.</p>	<p>ALTA</p>	<p>MEDIO</p>
	<p>La entidad no cuenta con políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración, monitoreo y documentación de las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware.</p>	<p>ALTA</p>	<p>MEDIO</p>

Elaborado por: Los Autores/ Julio- 2012

AREA	3.6.5 EVENTOS EXTERNOS		
ACTIVIDADES	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
<b>Contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio, en caso de que ocurra algún evento ajeno a su control</b>	Fallas en el suministro de energía	MEDIA	ALTO
	Catástrofes naturales	BAJA	ALTO
	Disturbios civiles	BAJA	ALTO
	Actos terroristas	BAJA	ALTO
	Incumplimiento de contratos de terceros	BAJA	ALTO
	Fraude externo /asalto y robo	MEDIA	ALTO

Elaborado por: Los Autores/ Julio- 2012

## **VALORIZACIÓN, GRAVEDAD Y RESPUESTA AL RIESGO**

Una vez determinado la probabilidad e impacto de cada factor de riesgo, determinaremos la gravedad, la misma que es resultado de la combinación de estas dos variables (G&I), seguido de esto daremos la respuesta al riesgo, la que podría ser: Reducir, trasladar, aceptar ó mitigar.

Luego analizaremos los controles con los que cuenta la Cooperativa, cuál es su efectividad en valores y calcularemos el promedio de dichos controles de cada factor de riesgo, resultado que servirá para determinar el riesgo residual para proponer medidas correctivas.

### 3.7 GRAVEDAD, RESPUESTA DEL RIESGO Y RIESGO RESIDUAL

Tabla 61: Valorización, Gravedad y respuesta al riesgo/Generales

Hoja 1/15

ÁREA	3.7.1 PREGUNTAS GENERALES							
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL
	P	I	GRAVEDAD P (*) I		CONTROL	EFFECT	PROM	
No se actualice la estructura orgánica.	MEDIA	MEDIO	3	REDUCIR	Reuniones cada año por la asamblea general.	3	3	1
Desconocimiento de los cargos por parte del personal de la entidad.	BAJA	MEDIO	3		Información de solicitud de crédito.	4	4	0,75
Errores en el ingreso de la información. Espacio de almacenamiento insuficiente. Que la información difundida sea incorrecta.	ALTA	ALTO	5		Ninguno	1	1	5
Falte espacio físico. Disponibilidad de información y documentación confidencial. Disponibilidad al polvo. No apoyar la continuidad de operaciones. Mayor deterioro del Equipos.	MEDIA	ALTO	5		Ninguno	1	2	2,5

Elaborado por: Los Autores/Agosto- 2012

Tabla 62: Valorización, Gravedad y respuesta al riesgo/Generales

ÁREA	PREGUNTAS GENERALES								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL	
	P	I	GRAVEDAD P (*) I		CONTROL	EFECTIVIDAD	PROMEDIO		
Pérdida de información. La empresa no pueda reaccionar ante un cambio.	BAJA	ALTO	4	MODERADA	REDUCIR	Guardan en CD's diariamente	2	2	2
La Cooperativa no cuente con personal con las competencias suficientes para elaborar o ejecutar un plan para reducir riesgos.	ALTA	ALTO	5	MODERADA	REDUCIR		1	1	5
Que la información no cumpla con las características de confidencialidad, integridad y disponibilidad.	MEDIA	ALTO	5	MODERADA	REDUCIR	Obligan a cumplir lo estipulado en el Reglamento interno	2	2	2,5

Elaborado por: Los Autores/Agosto- 2012

Tabla 63: Valorización, Gravedad y respuesta al riesgo/Generales

ÁREA	PREGUNTAS GENERALES								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO				RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL
	P	I	GRAVEDAD: P (*) I			CONTROL	EFECTIVIDAD	PROMEDIO	
Que se realice manualmente las operaciones. Que no exista precisión en la entrada, procesamiento y salida de la información. No disponibilidad inmediata de la información	MEDIA	MEDIO	3	MEDIA	REDUCIR	Reportes en Excel, cuando no hay sistema	2	2	2
No contar con una normativa interna de comportamiento obligatorio de todos los integrantes de la Cooperativa.	ALTA	MEDIO	5	ALTA	REDUCIR	Observación visual sobre el comportamiento de cada uno de ellos por Gerencia.	1	1	5

Elaborado por: Los Autores/ Agosto- 2012

Tabla 64: Valorización, Gravedad y respuesta al riesgo/ Área Procesos

ÁREA	3.7.2 PROCESOS								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL	
	P	I	GRAVEDAD P (*) I		CONTROL	EFEC.	PROM.		
Que no se verifique minuciosamente los documentos y firmas de los socios.	MEDIA	MEDIO	3	MEDIA	REDUCIR	Pericia del cajero	2	2	1,5
No se realicen arqueos oportunos de caja.	MEDIA	MEDIO	3	MEDIA		Arqueos de caja diariamente	4	4	0,75
Robos de dinero y documentos mercantiles	ALTA	ALTO	5	ALTA	REDUCIR	Cada cajero tiene la responsabilidad de mantener segura su área de trabajo.	1	1	5
No contar con su respectiva documentación para el sustento del socio/cliente como para la institución. Que no se emitan comprobantes de las transacciones realizadas. No tener el respaldo de la persona de que hizo la transacción tanto de la Cooperativa como el beneficiario.	BAJA	ALTO	4	MODERADA	REDUCIR	El sistema que tiene la Cooperativa no se puede hacer la transacción sin la impresión del comprobante	1	2	2
Que el origen de los fondos no sea lícito; Que existan billetes falsos.	ALTO	ALTO	5	ALTA	REDUCIR	cuentan con un manual contra lavado de Activos	4	4	1,25

Elaborado por: Los Autores/Agosto- 2012

Tabla 65: Valorización, Gravedad y respuesta al riesgo/ Área Procesos

ÁREA	PROCESOS								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL	
	P	I	GRAVEDAD P (*) I		CONTROL	EFFECTIVIDAD	PROMEDIO		
Cobrar servicio de un usuario diferente.	BAJA	BAJO	1	INSIGNIFICANTE	REDUCIR	Verificar minuciosamente el nombre y número de usuario.	4	4	0,25
Alteración de identidad.	BAJA	MEDIO	3	MEDIA	REDUCIR	Verificar remitente y destinatario.	2	2	1,50
Entrega de dinero a beneficiario diferente.	BAJA	MEDIO	3	MEDIA	REDUCIR	Piden todas las referencias necesarias para proceder la entrega de dinero	2	2	1,5

Tabla 66: Valorización, Gravedad y respuesta al riesgo/ Área Procesos

ÁREA	PROCESOS								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO				RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL
	P	I	GRAVEDAD: P (*) I			CONTROL	IVIDA D	PROMEDIO	
Crédito otorgado sin el análisis respectivo.	BAJA	ALTO	4	MODERADA	REDUCIR	Verificación de recomendaciones contenidas en carpetas.	5	5	0,8
No se cuente con niveles de aprobación del otorgamiento del crédito.	BAJA	MEDIO	3	MEDIA	REDUCIR	Manual interno	5	5	0,6
No pedir referencias suficientes al socio sobre cuál será el destino del crédito.	BAJA	ALTO	4	MODERADA	REDUCIR	información de solicitud de crédito	5	5	0,8
No se verifique la calificación del socio en la Central de Riesgos.	BAJA	ALTO	4	MODERADA	REDUCIR	Hace la encargada de crédito llamadas a: otras instituciones financieras, Función Judicial.	2	2	2

Elaborado por: Los Autores/Agosto- 2012

ÁREA	PROCESOS								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL	
	P	I	GRAVEDAD : P (* ) I		CONTROL	EFECTIVIDAD	PROMEDIO		
Para el estudio socioeconómico del socio no se analice las cinco "C".	BAJA	ALTO	4	MODERAD	REDUCIR	Gerencia verifica el análisis de las mismas al momento de aprobar el crédito.	5	5	0,8
Cuando se proceda a la recuperación administrativa no exista políticas para debitar de los saldos disponibles de la cuenta de ahorros de los socios.	BAJA	ALTO	4	MODERADA	REDUCIR	Se realiza cada seis meses	5	5	0,8
No se cubra el valor en mora del cliente con recursos del garante.	BAJA	ALTO	4	MODER	REDUCIR	Llamado de aviso al garante, la misma que va en el informe.	5	5	0,8
No se realice un muestreo y visitas sin previo aviso. (Se hace seguimiento de la cartera de morosidad.)	BAJA	MEDIO	3	MEDIA	REDUCIR	Se hace seguimiento de morosidad.	4	4	0,75

Tabla 68: Valorización, Gravedad y respuesta al Riesgo/ Área Procesos

ÁREA	PROCESOS								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL	
	P	I	GRAVEDAD : P (* ) I		CONTROL	EFFECTIVIDAD	PROMEDIO		
No exista un organismo que autorice el castigo de la cartera vencida.	MEDIA	BAJO	3	BAJA	ACEPTAR	Comisión de Vigilancia y Concejo de Administración.	4	4	0,5
Que la entidad no envíe órdenes de compras al proveedor. Desconocimiento de mejores garantías. Productos o servicios no cotizados. Productos con características no especificadas.	MEDIA	ALTO	5	ALTA	REDUCIR	Ninguno	1	1	5

Elaborado por: Los Autores/Agosto- 2012

Tabla 69: Valorización, Gravedad y respuesta al Riesgo/ Área –Personas

ÁREA	3.7.3 PERSONAS								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO				RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL
	P	I	GRAVEDAD: P (*) I			CONTR OL	EFECTI VIDAD	PROME DIO	
No contar con un proceso definido de incorporación del nuevo personal.	ALTA	MEDIO	5	ALTA	REDUCIR	Ninguno	1	1	5
Que no se realice el reclutamiento respectivo.	BAJA	ALTO	4	MODERADA	REDUCIR	Reuniones entre Concejo de Administración y Gerencia.	3	3	1,33
No seleccionar a la persona más idónea.	BAJA	ALTO	4		REDUCIR		3	3	1,333
Que no se contrate al personal adecuado.	BAJA	ALTO	4		REDUCIR		3	3	1,33
La institución no planifique las necesidades.	MEDIA	MEDIO	3	MEDIA	REDUCIR		3	3	1

Elaborado por: Los Autores/Agosto- 2012

Tabla 70: Valorización, Gravedad Y Respuesta Al Riesgo/ Área –Personas

ÁREA	PERSONAS								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO				RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL
	P	I	GRAVEDAD P (*) I			CONTROL	VIDA D	PROMEDIO	
No contar con procesos definidos de permanencia del personal, en el cual se evalúe el desempeño, motivación, segregación de funciones y rotación de personal.	ALTA	MEDIO	5	ALTA	REDUCIR	Ninguno	1	1	5
No contar con procesos definidos de permanencia del personal, en el cual se evalúe el desempeño, motivación, segregación de funciones y rotación de personal	ALTA	MEDIO	5	ALTA	REDUCIR	Ninguno	1	1	5
Personal cesado. La desvinculación del personal no se realice por medio del organismo competente.	ALTA	MEDIO	5	MODERADA	REDUCIR	Actas de finiquito.	2	1,7	3,0
Personal cesado. La desvinculación del personal no se realice por medio del organismo competente.	ALTA	MEDIO	5	MODERADA	REDUCIR	Actas de finiquito.	2	1,7	3,0
Visto Bueno.						1			
Aviso de salida del IESS.						2			

Tabla 71: Valorización, Gravedad y respuesta al riesgo/Área –Tecnología De La Información

ÁREA	3.7.4 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL	
	P	I	GRAVEDAD P (*) I		CONT	EFEC	PROM		
Desconocimiento de plazos de cumplimiento de los planes. Sin un responsable que se encargue de definir, autorizar los accesos y cambios. Custodio de la información sin conocimientos de políticas.	ALTA	ALTO	5	ALTA	REDUCIR	Ninguno	1	1	5
Desconocimiento de las responsabilidades y procedimientos para la operación. No exista por escrito el uso de las instalaciones de procesamiento de la información. No se encuentre establecido las normas, principios, y lineamientos aplicables en la cooperativa, que establezcan respuestas a incidentes de TI.			5	ALTA		Ninguno	1	1	5
Desconocimiento de los sistemas a las vulnerabilidades. Sistemas o equipos no estén sometidos a un monitoreo de su Eficiencia y Efectividad. Que la empresa proveedora no cumpla con el contrato o con sus responsabilidades. Que no exista una transferencia del conocimiento. Que no se entregue documentación técnica y de usuario.			5	ALTA		Ninguno	1	1	5

Elaborado por: Los Autores/Agosto- 2012

Tabla 72: Valorización, Gravedad y respuesta al riesgo/ área –tecnología de la información

FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO			RESP. AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL
	P	I	GRAVEDAD: P (*) I		CONTROL	EFFECTIV	PROM	
Que no cuenten con controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información administrada.	ALTA	ALTO	5	ALTA  REDUCIR	Ninguno	1	1	5
No cuente con controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia, desinfección de virus informáticos y demás software maliciosos.	ALTA	ALTO	5		Ninguno	1	1	5
Que no exista un procedimiento de clasificación y control de activos de TI con su respectivo registro e identificación así como responsable de su uso y mantenimiento.	ALTA	MEDIO	5		Ninguno	1	1	5
Que la COOPERATIVA no cuente con instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles.	ALTA	ALTO	5		Ninguno	1	1	5

Elaborado por: Los Autores/Agosto- 2012

Tabla 73: Valorización, Gravedad y respuesta al riesgo/ Área –Tecnología De La Información

ÁREA	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO				RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL
	P	I	GRAVEDAD: P (*) I			CONTROL	EFFECTIVIDAD	PROMED	
No contar con el servicio de transferencias y transacciones electrónicas.	BAJA	BAJO	1	INSIGNIFICANTE	REDUCIR	Ninguno	1	1	1
Que no cuente con Información de respaldo y procedimientos de restauración ante eventos de desastre.	ALTA	ALTO	5	ALTA	REDUCIR	Ninguno	1	1	5
Desconocimiento de una metodología que permita la adecuada administración y control del proceso de compra de software y del ciclo de vida de desarrollo. Que no le garanticen el mantenimiento de aplicaciones.	ALTA	MEDIO	5	ALTA	REDUCIR	Ninguno	1	1	5

Elaborado por: Los Autores/Agosto- 2012

ÁREA	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO				RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL
	P	I	GRAVEDAD: D: P (*) I			CONTROL	EFECTIVIDAD	PROMEDIO	
Que la Cooperativa no cuente con controles que permitan asegurar la adecuada administración de versiones de las aplicaciones puestas en producción.	ALTA	MEDIO	5	ALTA	REDUCIR	ninguno	1	1	5
No existe controles que permitan asegurar que la calidad de la información sometida a migración, cumple con las características de integridad, disponibilidad y confidencialidad.	ALTA	MEDIO	5	ALTA	REDUCIR	Ninguno	1	1	5
La entidad no cuenta con políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración, monitoreo y documentación de las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware.	ALTA	MEDIO	5	ALTA	REDUCIR	Ninguno	1	1	5

Elaborado por: Los Autores/Agosto- 2012

Tabla 75: Valorización, Gravedad y respuesta al Riesgo/ Área Eventos Externos

ÁREA	3.7.5 EVENTOS EXTERNOS								
FACTORES DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO			RESPUESTA AL RIESGO	Controles de la Cooperativa			RIESGO RESIDUAL	
	P	I	GRAVEDAD: P (*) I		CONTR	EFFECTI	PROME		
fallas en el suministro de energía	MEDIA	ALTO	5	ALTA	REDUCIR/ACEPTAR	Ninguno	1	1	5
catástrofes naturales	BAJA	ALTO	4	MODERADA		Ninguno	1	1	4
disturbios civiles	BAJA	MEDIO	3			Ninguno	1	1	3
actos terroristas	BAJA	ALTO	4			Ninguno	1	1	4
incumplimiento de contratos de terceros	BAJA	ALTO	4	Ninguno			1	4	
fraude externo /asalto y robo	MEDIA	ALTO	5	ALTA		Ninguno	1	1	5

Elaborado por: Los Autores/ agosto- 2012

### 3.8 MAPA DE RIESGOS

Tabla 76: SemafORIZACIÓN / Mapa De Riesgos

MAPA DE RIESGO					
DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS		PROB.	IMP	GRAV	PRIOR.
A	No se actualice la estructura orgánica.	MEDIA	MEDIO	MEDIA	3
B	Desconocimiento de los cargos por parte del personal de la entidad	BAJA	MEDIO	MEDIA	3
C	Errores en el ingreso de la información. Espacio de almacenamiento insuficiente. Que la información difundida sea incorrecta.	ALTA	ALTO	ALTA	1
D	Falte espacio físico. Disponibilidad de información y documentación confidencial. Disponibilidad al polvo. No apoyar la continuidad de operaciones. Mayor deterioro del Equipos.	MEDIA	ALTO	ALTA	1
E	Pérdida de información. La empresa no pueda reaccionar ante un cambio.	BAJA	ALTO	MODERADA	2
F	La Cooperativa no cuente con personal con las competencias suficientes para elaborar o ejecutar un plan para reducir riesgos.	ALTA	ALTO	MODERADA	2
G	Que la información no cumpla con las características de confidencialidad, integridad y disponibilidad.	MEDIA	ALTO	MODERADA	2
H	Que se realice manualmente las operaciones. Que no exista precisión en la entrada, procesamiento y salida de la información. No disponibilidad inmediata de la información	MEDIA	MEDIO	MEDIA	3

<b>I</b>	No contar con una normativa interna de comportamiento obligatorio de todos los integrantes de la Cooperativa.	ALTA	MEDIO	ALTA	1
<b>J</b>	Que no se verifique minuciosamente los documentos y firmas de los socios.	BAJA	MEDIO	MEDIA	3
<b>K</b>	No se realicen arqueos oportunos de caja.	BAJA	MEDIO	MEDIA	3
<b>L</b>	Robos de dinero y documentos mercantiles	ALTA	ALTO	ALTA	1
<b>M</b>	No contar con su respectiva documentación para el sustento del socio/cliente como para la institución. Que no se emitan comprobantes de las transacciones realizadas. No tener el respaldo de la persona de que hizo la transacción tanto de la Cooperativa como el beneficiario.	BAJA	ALTO	MODERADA	2
<b>N</b>	Que el origen de los fondos no sea lícito; Que existan billetes falsos.	ALTA	ALTO	ALTA	1
<b>O</b>	Cobrar servicio de un usuario diferente.	BAJA	BAJO	INSIGNIFICANTE	5
<b>P</b>	Alteración de identidad.	BAJA	MEDIO	MEDIA	3
<b>Q</b>	Entrega de dinero a beneficiario diferente.	BAJA	MEDIO	MEDIA	3
<b>R</b>	Crédito otorgado sin el análisis respectivo.	BAJA	ALTO	MODERADA	2

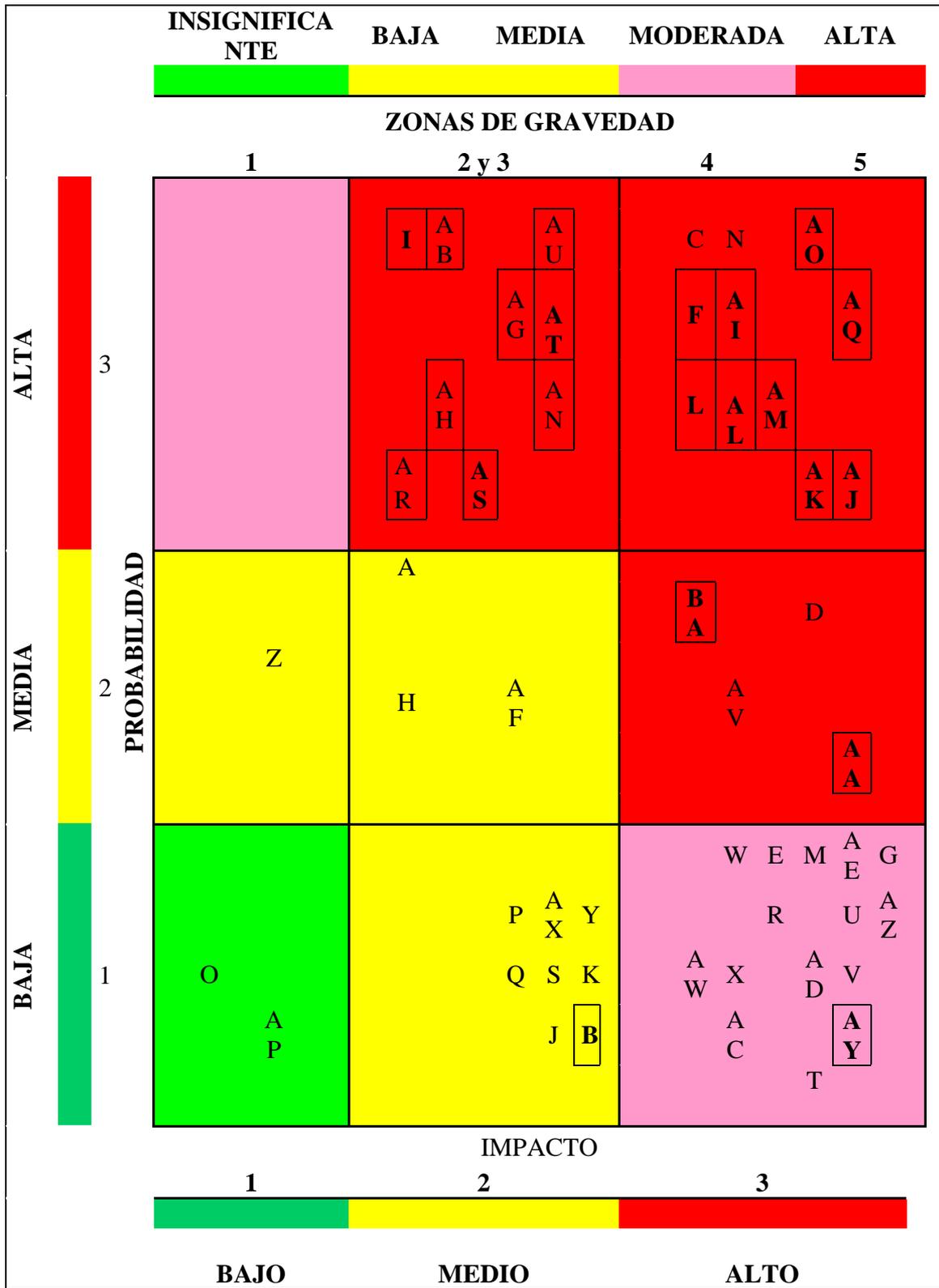
S	No se cuente con niveles de aprobación del otorgamiento del crédito.	BAJA	MEDIO	MEDIA	3
T	No pedir referencias suficientes al socio sobre cuál será el destino del crédito.	BAJA	ALTO	MODERADA	2
U	No se verifique la calificación del socio en la Central de Riesgos.	BAJA	ALTO	MODERADA	2
V	Para el estudio socioeconómico del socio no se analice las cinco "C".	BAJA	ALTO	MODERADA	2
W	Cuando se proceda a la recuperación administrativa no exista políticas para debitar de los saldos disponibles de la cuenta de ahorros de los socios.	BAJA	ALTO	MODERADA	2
X	No se cubra el valor en mora del cliente con recursos del garante.	BAJA	ALTO	MODERADA	2
Y	No se realice un muestreo y visitas sin previo aviso. (Se hace seguimiento de la cartera de morosidad.)	BAJA	MEDIO	MEDIA	3
Z	No exista un organismo que autorice el castigo de la cartera vencida.	MEDIA	BAJO	BAJA	4
AA	Que la entidad no envíe órdenes de compras al proveedor. Desconocimiento de mejores garantías. Productos o servicios no cotizados. Productos con características no especificadas.	MEDIA	ALTO	ALTA	1

<b>AB</b>	No contar con un proceso definido de incorporación del nuevo personal.	ALTA	MEDIO	ALTA	1
AC	Que no se realice el reclutamiento respectivo.	BAJA	ALTO	MODERADA	2
AD	No seleccionar a la persona más idónea.	BAJA	ALTO	MODERADA	2
AE	Que no se contrate al personal adecuado.	BAJA	ALTO	MODERADA	2
AF	La institución no planifique las necesidades.	MEDIA	MEDIO	MEDIA	3
<b>AG</b>	No contar con procesos definidos de permanencia del personal, en el cual se evalúe el desempeño, motivación, segregación de funciones y rotación de personal	ALTA	MEDIO	ALTA	1
<b>AH</b>	Personal cesado. La desvinculación del personal no se realice por medio del organismo competente.	ALTA	MEDIO	MODERADA	2
<b>AI</b>	Desconocimiento de plazos de cumplimiento de los planes. Sin un responsable que se encargue de definir, autorizar los accesos y cambios. Custodio de la información sin conocimientos de políticas.	ALTA	ALTO	ALTA	1
<b>AJ</b>	Desconocimiento de las responsabilidades y procedimientos para la operación. No exista por escrito el uso de las instalaciones de procesamiento de la información. No se encuentre establecido las normas, principios, y lineamientos aplicables en la cooperativa, que establezcan respuestas a incidentes de TI.	ALTA	ALTO	ALTA	1

<b>AK</b>	Desconocimiento de los sistemas a las vulnerabilidades. Sistemas o equipos no estén sometidos a un monitoreo de su Eficiencia y Efectividad. Que la empresa proveedora no cumpla con el contrato o con sus responsabilidades. Que no exista una transferencia del conocimiento. Que no se entregue documentación técnica y de usuario.	ALTA	ALTO	ALTA	1
<b>AL</b>	Que no cuenten con controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información administrada.	ALTA	ALTO	ALTA	1
<b>AM</b>	No cuente con controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia, desinfección de virus informáticos y demás software maliciosos.	ALTA	ALTO	ALTA	1
<b>AN</b>	Que no exista un procedimiento de clasificación y control de activos de TI con su respectivo registro e identificación así como responsable de su uso y mantenimiento.	ALTA	MEDIO	ALTA	1
<b>AO</b>	Que la COOPERATIVA no cuente con instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles.	ALTA	ALTO	ALTA	1
<b>AP</b>	No contar con el servicio de transferencias y transacciones electrónicas.	BAJA	BAJO	INSIGNIFICANTE	5
<b>AQ</b>	Que no cuente con Información de respaldo y procedimientos de restauración ante eventos de desastre.	ALTA	ALTO	ALTA	1
<b>AR</b>	Desconocimiento de una metodología que permita la adecuada administración y control del proceso de compra de software y del ciclo de vida de desarrollo. Que no le garanticen el mantenimiento de aplicaciones.	ALTA	MEDIO	ALTA	1
<b>AS</b>	Que la Cooperativa no cuente con controles que permitan asegurar la adecuada administración de versiones de las aplicaciones puestas en producción.	ALTA	MEDIO	ALTA	1
<b>AT</b>	No existen controles que permitan asegurar que la calidad de la información sometida a migración, cumple con las características de integridad, disponibilidad y confidencialidad.	ALTA	MEDIO	ALTA	1

<b>AU</b>	La entidad no cuenta con políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración, monitoreo y documentación de las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware.	ALTA	MEDIO	ALTA	1
<b>AV</b>	Fallas en el suministro de energía	MEDIA	ALTO	ALTA	1
<b>A W</b>	Catástrofes naturales	BAJA	ALTO	MODERADA	2
<b>AX</b>	Disturbios civiles	BAJA	MEDIO	MEDIA	3
<b>AY</b>	Actos terroristas	BAJA	ALTO	MODERADA	2
<b>AZ</b>	Incumplimiento de contratos de terceros	BAJA	ALTO	MODERADA	2
<b>BA</b>	Fraude externo /asalto y robo	MEDIA	ALTO	ALTA	1

Elaborado por: Los Autores/sep.- 2012



Elaborado por: Los Autores/Sep.- 2012

### **3.8.1 RESUMEN DEL RIESGO RESIDUAL**

Luego analizar los controles con los que cuenta la Cooperativa, cuál es su efectividad en valores y calcular el promedio de dichos controles de cada factor de riesgo, procedemos a calcular el riesgo residual, el mismo que es resultado de dividir el resultado de la gravedad para el promedio de la efectividad de los controles internos de la entidad.

Del resultado obtenido determinamos cuál es el promedio del riesgo residual con el fin de conocer cuáles están igual o mayores al mismo.

Sabiendo que el promedio es 3, clasificaremos todos los factores de riesgo iguales o mayores a dicho resultado, realizado todo esto para saber que factores de riesgo deberán ser tomados en consideración en el plan de mitigación.

# **CAPITULO IV**

## **PLAN DE MITIGACIÓN**

## **4.1 FILOSOFÍA**

### **4.1.1 MISIÓN**

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN LTDA, es: *“una entidad financiera local, forma parte de redes y otras organizaciones de integración cooperativista, que mediante los servicios financieros y no financieros de alta calidad, crea riqueza local y brinda mejores oportunidades de vida a los socios agricultores, comerciantes, artesanos y más emprendedores de la parroquia, principal y sectores aledaños al cantón Chordeleg, enmarcándose en la solidaridad e igualdad social.*

### **4.1.2 VISIÓN**

*Para el año 2013 la cooperativa es una estructura financiera solvente, confiable y eficiente con productos financieros y no financieros, orientada a dinamizar el desarrollo local fortaleciendo los sectores productivos, comerciales y de servicio con dirigentes y personal capacitados, motivados y comprometidos con la comunidad. Cuenta con tecnología adecuada, con cobertura local y cantonal”<sup>18</sup>*

## **4.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MITIGACIÓN**

- Demostrar mediante el plan de mitigación todos los posibles riesgos a los que está expuesta la Institución.
- Presentar a la entidad financiera las medidas que podría implementar para reducir los riesgos identificados.
- Lograr mediante la implementación de las recomendaciones y el tiempo establecido, reducir el riesgo.

---

<sup>18</sup>Plan estratégico 2009/2013 de la COOAC FASAYÑAN LTDA

### **4.3 IMPORTANCIA**

Una vez analizado controles internos de la Tecnología de la Información, procesos, personas, eventos externos, y determinado el riesgo residual, es importante realizar un plan de mitigación en el cual pueda basarse la institución financiera para establecer medidas frente a los riesgos encontrados.

Éste plan es de suma importancia ya que demuestra cual es el estado de la Cooperativa en cuanto a controles internos existentes y utilizados en la operatividad de la misma.

Es de suma importancia, ya que por cada factor de riesgo encontrado se establece medidas con el fin de que la institución ejecute las mismas para prevenir situaciones negativas que puedan afectar a parte o toda la institución.

### **4.4 PLAN DE MITIGACIÓN**

N° 1

ÁREA: General

OBJETIVO: Crear un Comité de administración integral de riesgos

La Cooperativa no cuenta con personal con las competencias suficientes para elaborar o ejecutar un plan para reducir riesgos.

RESPUESTA AL RIESGO: Reducir

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO**

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
1.1 Crear un comité de administración de riesgos, o elegir un responsable.	2	GERENCIA. C.ADMINISTRACION.	Gerente. Miembros del concejo de administración.	\$ 200.00	10	02/01/2013	12/01/2013	Verificar el acta de la creación del concejo de administración.
1.2 Modificar la estructura organizacional como fundamento de las actividades de administración de riesgos.	2	GERENCIA C.ADMINISTRACIÓN.	Miembros del concejo de administración.	\$ 100.00	3	13/01/2013	16/01/2013	Verificar que la estructura organizacional esté actualizada.
1.3 Establecer políticas por escrito de administración de riesgos acorde a las circunstancias de la institución	2	C.ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Miembros del comité de riesgos Computador impresora Suministro de oficina.	\$ 200.00	11	17/01/2013	28/01/2013	Constatar que las políticas estén establecidas, respaldadas por escrito y aprobadas por el concejo de Administración.

1.4 Involucrar a la dirección general en las actividades de administración de riesgos, mediante un acuerdo de Cooperación.	2	COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	Miembros de la Asamblea general, del Comité o responsable de administración de riesgos. Reuniones. Firmas de actas y acuerdos. Computador/impresora	\$ 100.00	5	29/01/201	<b>03/02/2013</b>	Constatar que las actas se encuentren firmadas por los involucrados (Dirección General y C. de Administración de Riesgos).
--	---	--	---	-----------	---	-----------	-------------------	--

N° 2

ÁREA: General

OBJETIVO: Crear un Código de ética.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO**

No contar con una normativa interna de comportamiento obligatorio de todos los integrantes de la Cooperativa.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			Indicadores
					D. Plazo	Inicio	Fin	
2.1 Establecer una comisión para que realice el código de ética.	1	GERENCIA CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN.	Gerente, Miembros del concejo de administración.	\$ 50.00	3	02/01/2013	05/01/2013	Verificar el acta de la creación de la comisión de ética.
2.2 Establecer el documento del código de ética	1	COMISION ENCARGADA DEL CÓDIGO DE ÉTICA.	Miembros de la Comisión de ética, Computador, Suministros de oficina.	\$ 500.00	10	06/01/2013	16/01/2013	Verificar que el documento del código de ética este creado y aprobado.
2.3 Socializar el documento de código de ética, en el cual se establece el comportamiento de lo que es permitido, bueno, malo etc., frente a una decisión o acción.	1	GERENCIA. COMISIÓN ENCARGADA DEL CÓDIGO ÉTICA.	Gerente, Miembros de la C. encargada del Código de Ética, Personal notificado, Suministros de oficina, Computador.	\$ 100.00	30	17/01/2013	16/02/2013	Listado de los empleados participantes de las charlas de socialización.

N° 3

ÁREA: Procesos

OBJETIVO: Establecer medidas de seguridad Física en las áreas de recepción de dinero.

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO: Robos de dinero y documentos mercantiles

RESPUESTA AL RIESGO: Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
3.1 Instalar protecciones de seguridad en los cajones de recepción de dinero con candados ó cerraduras que contengan códigos para abrirlos.	1	PERSONA CONTRATADA	Económicos. Persona contratada.	\$ 600.00	30	05/01/2013	04/02/2013	Total de cajas con protecciones / total de cajas

N° 4

**ÁREA:** Procesos

Desconocimiento de mejores garantías.

**OBJETIVO:** Crear un manual para compras y pagos.

Productos o servicios no cotizados.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:** Que la entidad no envíe ordenes de compras al proveedor.

Productos con características no especificadas.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
4.1 El Concejo de Administración delegará una Comisión para la elaboración del manual de compras.	1	CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN	Miembros del concejo de administración.	\$ 50.00	3	06/01/2013	09/01/2013	Verificar la delegación de la comisión
4.2 La Comisión hará el levantamiento de los procesos de la Institución.	1	COMISIÓN DE LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE COMPRAS	Suministros de oficina. Miembros de la Comisión encargada del manual de compras. Computador Impresora	\$ 350.00	16	05/02/2013	21/02/2013	Constatar procesos de compras levantados.

4.3 La Comisión establecerá un documento formal que será aprobado por la Junta General	1	COMISIÓN ENCARGADO DEL DE MANUAL COMPRAS	Comisión encargada del manual de compras. Computador. Suministros de oficina.	\$ 500.00	15	22/02/2013	09/03/2013	Verificar el documento de compra aprobado.
4.4 Socializar a los empleados que se encuentren involucrados en el proceso de compra.	1	GERENCIA. CONSEJO DE ADMINISTRACION	Suministros de oficina. Miembros de la Comisión encargada del manual de compras. Computador Impresora Miembros involucrados en el proceso de compra.	\$ 100.00	6	04/03/2013	10/03/2013	Verificar que los empleados conozcan el proceso de compra.

N° 5

**ÁREA:** Personas

**OBJETIVO:** Establecer políticas, procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:** No contar con procesos definidos de permanencia del personal, en el cual se evalúe el desempeño, motivación, segregación de funciones y rotación de personal.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
5.1 Talento humano o la persona encargada determine y analice las necesidades de la Institución.	3	ENCARGADO/DOS DE TALENTO HUMANO	Miembro/os de Talento Humano	\$ 100.00	5	02/02/2013	07/02/2013	Cantidad de vacantes requeridas. Verificar necesidades existentes.
5.2 Determinar perfiles que se exigirá a cada cargo.	3	ENCARGADO/DOS DE TALENTO HUMANO	Miembro/os de Talento Humano	\$ 150.00	12	08/02/2013	20/02/2013	Verificar perfiles acordes al cargo.
5.3 Realizar el reclutamiento de carpetas.	3	ENCARGADO/DOS DE TALENTO HUMANO	Miembro/os de Talento Humano	\$ 50.00	30	21/02/2013	23/03/2013	Verificar carpetas recibidas.

5.4 Seleccionar las carpetas con mayor relación al perfil demandado por la institución.	3	ENCARGADO/DOS DE TALENTO HUMANO	Miembro/os de Talento Humano	\$ 20.00	1	24/03/2013	25/03/2013	Verificar carpetas seleccionadas.
5.5 Realizar las respectivas entrevistas, pruebas, etc., a los/las seleccionados/as con el fin de determinar, y contratar a la persona que cumple con el perfil que la Institución financiera busca.	3	GERENCIA. ENCARGADO/DOS DE TALENTO HUMANO	Miembro/os de Talento Humano. Suministros de oficina Computadoras	\$ 60.00	5	26/03/2013	31/03/2013	Constatar pruebas realizadas a los aspirantes. Verificar contratos de trabajo.

N° 6

**ÁREA:** Personas

**OBJETIVO:** Establecer políticas, procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

No contar con procesos definidos de permanencia del personal, en el cual se evalúe el desempeño, motivación, segregación de funciones y rotación de personal.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
6.1 Talento Humano o la persona encargada de dicha función elaborará procesos de permanencia del personal y será aprobado por la Junta General o Departamento competente.	1	GERENCIA TALENTO HUMANO PERSONA ENCARGADA	Gerente, Miembros de talento humano o persona encargada. Computador, Suministros de oficina, Impresora.	\$ 320.00	8	21/02/2013	01/03/2013	Documento elaborado y aprobado por la Junta General
6.2 La persona encargada de personal evaluará el desempeño de cada empleado, teniendo en cuenta las responsabilidades específicas del trabajo, para conocer el compromiso que tienen con el cumplimiento de la misión y visión de la Cooperativa y conocer las deficiencias del personal. Tal evaluación será determinante para brindar entrenamiento continuo.	1	ENCARGADO DEL PERSONAL	Encargado del personal. Suministros de oficina. Personal de la Institución. Material didáctico para capacitación.	\$ 430.00	30	15/02/2013	17/03/2013	Verificar resultado de la evaluación

6.3 Talento humano o el encargado del personal, dará indicaciones apropiadas para mejorar su actuación o conducta, siempre que sea necesario, dejando constancia de las mismas.	1	TALENTO HUMANO PERSONA ENCARGADA	Miembros del Talento Humano o persona encargada. Evaluación realizada Suministros de oficina Computador.	\$ 50.00	5	18/03/2013	23/03/2013	Recomendaciones sugeridas.
6.4 El responsable analizará funciones de cada área y determinará el número de empleados de la Cooperativa, y segregará o delimitará adecuadamente las funciones.	1	TALENTO HUMANO PERSONA ENCARGADA	Ó Miembros de Talento Humano.	\$ 250.00	15	25/03/2013	09/04/2013	Número de empleados. Funciones determinada. Funciones modificadas.
6.5 El encargado controlará mediante formato que se cumpla la asignación de funciones.	1	PERSONA ENCARGADA	Persona encargada.	\$ 100.00	180	01/01/2013	30/06/2013	Verificar formatos utilizados para el control.

N° 7

**ÁREA:** Personas

**OBJETIVO:**

Establecer políticas, procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

Personal cesado.

La desvinculación del personal no se realice por medio del organismo competente.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
7.1 El encargado debe restringir el acceso del empleado antes de notificar el cese y vigilar que el mismo accediera a información privada de la institución, especialmente si copiara o descargara grandes cantidades de datos.	3	PERSONA ENCARGADA DEL PERSONAL	Cámaras de vigilancia. Encargado del personal.	\$ 200.00	180	01/01/2013	30/06/2013	Verificar cámaras de vigilancia. Constatar con guardia de seguridad.
7.2 El encargado del personal de la institución observará, conocerá, y determinará el motivo de la desvinculación del empleado, y realizará el respectivo trámite por medio de los organismos competentes, (MRL, IEISS, etc.).	3	PERSONA ENCARGADA DEL PERSONAL	Persona encargada. Computador. Internet. Personal a desvincularse.	\$ 120.00	180	01/01/2013	30/06/2013	Constatar áctas de faniquito legalizadas. Verificar aviso de salida del IEISS.

N° 8

**ÁREA:** Tecnología de Información

**OBJETIVO:**

Garantizar que la administración y las operaciones de la TI satisfagan los requerimientos de la entidad.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

Desconocimiento de plazos de cumplimiento de los planes. Sin un responsable que se encargue de definir, autorizar los accesos y cambios. Custodio de la información sin conocimientos de políticas.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
8.1 Contratar una persona que sea responsable de la Tecnología de Información, que controle las claves de acceso a sistemas y la seguridad, con el objeto de prevenir que personas no autorizadas puedan modificar, leer o borrar información de las bases de datos o realizar transacciones no autorizadas para su procesamiento.	1	GERENCIA CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN.	Gerente Miembros del concejo de administración. Acta de nombramiento.	\$ 1,500.00	5	02/01/2013	07/01/2013	Verificar contrato
8.2 Establecer los planes de TI para cumplir la misión y metas de la Cooperativa.	1	GERENTE RESPONSABLE DE TI	Gerente, Responsable de TI. Impresora, Suministros de oficina, Computador.	\$ 300.00	12	08/01/2013	20/01/2013	Constatar planes establecidos.

<p>8.3 Socializar mediante charlas ante toda la Cooperativa la política de que no se debe fomentar que se comparta la información de cuentas de usuario o, mejor todavía, debe prohibirse por completo y que todo trabajador debe cerrar el ordenador cuando salga del área de trabajo o utilizará contraseñas para el salvapantallas o para el inicio.</p>	<p><b>1</b></p>	<p>RESPONSABLE DE TI. GERENCIA. CONCEJO ADMINISTRACIÓN</p>	<p>Responsable de TI. Gerente. Miembros del concejo de Administración.</p>	<p>\$ 520.00</p>	<p>14</p>	<p>21/01/2013</p>	<p><b>04/02/2013</b></p>	<p>Verificar el acta de las charlas efectuadas. Verificar listado de asistencia a las charlas por parte de los empleados.</p>
---	-----------------	--	--	----------------------	-----------	-------------------	--------------------------	---

N° 9

**ÁREA:** Tecnología de Información

**OBJETIVO:**

Garantizar que la administración y las operaciones de la TI satisfagan los requerimientos de la entidad.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

Desconocimiento de las responsabilidades y procedimientos para la operación.

No exista por escrito el uso de las instalaciones de procesamiento de la información.

No se encuentre establecido las normas, principios, y lineamientos aplicables en la cooperativa, que establezcan respuestas a incidentes de TI.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
9.1 El responsable de la Tecnología de la Información elaborará Manuales y reglamentos relacionados con la TI, que contengan normas, principios y lineamientos, que establezcan respuestas a incidentes de TI como responsabilidades y procedimientos para la operación.	1	RESPONSABLE DE TI.	Persona encargada de TI. Computador. Suministros de Oficina.	\$ 600.00	30	05/02/2013	07/03/2013	Constatar manuales elaborados y aprobados.

N° 10

**ÁREA:** Tecnología de Información

**OBJETIVO:**

Garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades y estén sometidas a un monitoreo.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

Desconocimiento de los sistemas a las vulnerabilidades. Sistemas o equipos no estén sometidos a un monitoreo de su Eficiencia y Efectividad.

Que la empresa proveedora no cumpla con el contrato o con sus responsabilidades.

Que no exista una transferencia del conocimiento.

Que no se entregue documentación técnica y de usuario.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
10.1 Elaborar un cronograma de mantenimiento del hardware de manera que sea enviado a la empresa proveedora y se pueda exigir su fiel cumplimiento.	1	GERENCIA. PERSONA ENCARGADA DE LA TI.	Gerente. Encargado de la TI. Suministros de oficina. Computador.	\$ 220.00	7	02/01/2013	09/01/2013	Verificar cronograma de mantenimiento elaborado y aprobado.
10.2 Realizar procedimientos para la evaluación del impacto que la nueva adquisición pueda causar en el sistema.	1	PERSONA ENCARGADA DE LA TI.	Encargado de la TI. Suministros de oficina. Computador.	\$ 360.00	5	10/01/2013	15/01/2013	Verificar procedimientos realizados.

10.3 Hacer un previo contrato de asesoramiento a todo el personal involucrado de la tecnología por parte del proveedor siempre y cuando esto lo a medite.	<b>1</b>	GERENCIA. PRESIDENTA.	Gerente. Presidenta. Encargado de la TI. Suministros de oficina. Computador.	\$ 100.00	1	16/01/2013	<b>17/01/2013</b>	Constatar contrato efectuado.
---	----------	--------------------------	--	--------------	---	------------	-------------------	-------------------------------

N° 11

**ÁREA:** Tecnología de Información

**OBJETIVO:**

Garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades y estén sometidas a un monitoreo.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

Que no cuenten con controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información administrada.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
11.1 Deben realizar inspecciones periódicas para comprobar, en especial, que no se haya conectado en las máquinas dispositivos inalámbricos, componentes de registradores de tecleo o módems no autorizados y que no se haya instalado otro software más que el autorizado.	1	PERSONA ENCARGADA DE LA TI.	Encargado de TI. Câmara de vigilância.	\$ 100.00	5	04/03/2013	09/03/2013	Verificar el informe de las inspecciones realizadas.

11.2 Establecer y socializar practicas de seguridad para los visitantes externos y de otros departamentos u oficinas de la entidad.	<b>1</b>	PERSONA ENCARGADA DE LA GERENCIA. CONCEJO DE VIJILANCIA. CONCEJO DE ADMIINSTRACIÓN.	Gerente. Encargado de la TI. Computador. Suministros de oficina	\$ 350.00	17	10/03/2013	<b>27/03/2013</b>	Constatar prácticas de seguridad establecidas y aprobadas.
11.3 Observar los protocolos y procedimientos establecidos para la protección de la información confidencial y garantizar la preservación de la memoria institucional.	<b>1</b>	PERSONA ENCARGADA DE LA GERENCIA.	Gerente. Encargado de la TI. Protocolos establecidos.	\$ 100.00	3	28/03/2013	<b>31/03/2013</b>	Verificar los protocolos y procedimientos establecidos y aprobados existen

N° 12

**ÁREA:** Tecnología de Información

**OBJETIVO:**

Garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades y estén sometidas a un monitoreo.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

No cuente con controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia, desinfección de virus informáticos y demás software maliciosos.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
12.1 vigilar que las red individuales no registren actividades inusuales o sospechosas.	1	PERSONA ENCARGADA DE LA TI.	Encargado de la TI. Computador. Software	\$ 100.00	3	27/03/2013	30/03/2013	Constatar que las contraseñas cambiadas no sean fácil de predecir.
12.2 Utilizar una forma más segura de autenticación que las contraseñas fijas.	1	PERSONA ENCARGADA DE LA TI.	Encargado de la TI.	\$ 400.00	1	31/03/2013	01/04/2013	Verificar que las contraseñas contengan características especiales.
12.3 La persona encargada de la Tecnologías de información creará contraseñas que no sigan un patrón que sea fácil de predecir.	1	PERSONA ENCARGADA DE LA TI.	Encargado de la TI.	\$ 80.00	3	02/04/2013	05/04/2013	Verificar que el inventario esté actualizado
12.4 Verificar que las contraseñas cumplan con características especiales.	1	GERENCIA	Encargado de la TI.	\$ 30.00	2	06/04/2013	08/04/2013	Verificar en las constancias el nivel de seguridad y el cumplimiento sus políticas

N° 13

**ÁREA:** Tecnología de Información

**OBJETIVO:**

Garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades y estén sometidas a un monitoreo.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

Que no exista un procedimiento de clasificación y control de activos de TI con su respectivo registro e identificación así como responsable de su uso y mantenimiento

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
3.1 Realizar semestralmente y mantener un inventario actualizado de todo el software y hardware autorizado, instalado o permitido.	1	PERSONA ENCARGADA DE LA TI.	Responsable de TI. Suministro de oficina. Computador.	\$ 120.00	6	25/02/2013	03/03/2013	Verificar que el inventario actualizado esté
13.2 El responsable de la seguridad de los sistemas debe ser independiente de las áreas que los utilizan, y su función principal es la de evaluar el nivel de seguridad de los sistemas, administrar los accesos y comprobar el cumplimiento de las políticas de seguridad, dejando constancia de las mismas.	1	PERSONA ENCARGADA DE LA TI.	Responsable de TI. Suministro de oficina. Computador.	\$ 400.00	180	01/01/2013	30/06/2013	Verificar en las constancias el nivel de seguridad y el cumplimiento de las políticas de seguridad

N° 14

**ÁREA:** Tecnología de Información

**OBJETIVO:**

Garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades y estén sometidas a un monitoreo.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

Que la COOPERATIVA no cuente con instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
14.1 Determinar el área de procesamiento de información y contratar el personal especializado para su estudio técnico.	1	GERENCIA PERSONA ENCARGADA DE TI.	Gerente. Recursos Económicos. Personal contratado.	\$ 40.00	2	02/02/2013	04/02/2013	Verificar estudios técnicos. Constatar contratos
14.2 Adecuar el área con medidas que garanticen la confidencialidad de la información y procuren su seguridad tanto física como lógica.	1	PERSONA ENCARGADA DE LA TI.	Encargado de la TI.	\$ 1,000.00	5	05/02/2013	10/02/2013	Verificar seguridades físicas, lógicas y disponibilidad de a información.

N° 15

**ÁREA:** Tecnología de Información

**OBJETIVO:**

Garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades y estén sometidas a un monitoreo.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

Que no cuente con Información de respaldo y procedimientos de restauración ante eventos de desastre.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
15.1 El encargado de TI, respaldará continuamente toda la información en una ubicación remota al centro principal de procesamiento de información como medios de almacenamiento que garantice su disponibilidad ante inventos de desastre.	1	PERSONA ENCARGADA DE TI. GERENCIA.	ENCARGADO DE TI. Disco duro u otro medio de almacenamiento. Gerente.	\$ 60.00	180	02/01/2013	01/07/2013	Verificar y comprobar que la información de respaldo se encuentre en ubicada en un lugar seguro.

N° 16

**ÁREA:** Tecnología de Información

**OBJETIVO:**

Garantizar que el proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones satisfagan los objetivos del negocio y que la infraestructura tecnológica que

soporta las operaciones, sea administrada, monitoreada y documentada de forma adecuada.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

Desconocimiento de una metodología que permita la adecuada administración y control del proceso de compra de software y del ciclo de vida de desarrollo. Que no le garanticen el mantenimiento de aplicaciones.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
16.1 El encargado de TI, Elaborará un proceso de compra que garantice: la adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de hardware y software.	1	PERSONA ENCARGADA DE TI. GERENCIA.	Encargado de TI. Gerente	\$ 200.00	17	13/03/2013	30/03/2013	Verificar el proceso de compra elaborado y aprobado.

N° 17

**ÁREA:** Tecnología de Información

**OBJETIVO:**

Garantizar que el proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones satisfagan los objetivos del negocio y que la infraestructura tecnológica que

soporta las operaciones, sea administrada, monitoreada y documentada de forma adecuada.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

Que la Cooperativa no cuente con controles que permitan asegurar la adecuada administración de versiones de las aplicaciones puestas en producción.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
17.1 Manténgase informado de todas las últimas versiones de sistemas operativos y aplicaciones de sus proveedores.	1	GERENCIA. CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN. ENCARGADO DE TI.	Gerente. Miembros de concejo de Administración. Encargado de TI.	\$ 50.00	180	01/01/2013	30/06/2013	Verificar nuevas versiones actualizadas.
17.2 Siempre que haya disponible un nuevo parche, deberá instalarse tan pronto como sea posible y dejando respaldo de las nuevas versiones instaladas.	1	GERENCIA. PERSONA ENCARGADA DE LA TI.	Encargado de TI. Gerente.	\$ 600.00	180	01/01/2013	30/06/2013	Verificar actualizaciones de parches instalados.

N° 18

**ÁREA:** Tecnología de Información

**OBJETIVO:**

Garantizar que el proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones satisfagan los objetivos del negocio y que la infraestructura tecnológica que

soporta las operaciones, sea administrada, monitoreada y documentada de forma adecuada.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

No existen controles que permitan asegurar que la calidad de la información sometida a migración, cumple con las características de integridad, disponibilidad y confidencialidad.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
18.1 El encargado de TI, debe establecer controles para garantizar que la información sometida a migración sea íntegra, confiable y esté disponible.	1	GERENCIA CONCEJO DE ADMINISTRACION	HUMANOS TECNOLÓGICOS ECONÓMICOS	\$ 500.00	180	01/01/2013	30/06/2013	Verificar los controles establecidos y aprobados.

N° 19

**ÁREA:** Tecnología de Información

**OBJETIVO:**

Garantizar que el proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones satisfagan los objetivos del negocio y que la infraestructura tecnológica que

soporta las operaciones, sea administrada, monitoreada y documentada de forma adecuada.

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

La entidad no cuenta con políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración, monitoreo y documentación de las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware.

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
19.1 El encargado de TI, debe crear políticas, procedimientos o mecanismos para un monitoreo de las bases de datos, redes de datos quedando respaldados en un documento pertinente.	1	PERSONA ENCARGADA DE TI.	Responsable de TI. Base de datos. Redes de datos.	\$ 400.00	45	23/03/2013	07/05/2013	Constatar las políticas elaboradas y establecidas.

N° 20

**ÁREA:** Eventos Externos

**OBJETIVO:**

Contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio, en caso de que ocurra algún evento ajeno a su control

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

Fallas en el suministro de energía

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
20.1 El encargado de compras analizará los requerimientos de la Cooperativa, y verificará las necesidades como las características del generador de energía.	1	PERSONA ENCARGADA DE COMPRAS	Encargado de compras.	\$ 2,000.00	60	11/04/2013	10/06/2013	Verificar el generador eléctrico.

N° 21

**ÁREA:** Eventos Externos

**OBJETIVO:**

Contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio, en caso de que ocurra algún evento ajeno a su control

**DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:**

Fraude externo /asalto y robo

**RESPUESTA AL RIESGO:** Reducir

MEDIDAS	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	ECONÓMICOS	TIEMPO			INDICADORES
					D. PLAZO	INICIO	FIN	
21.1 El encargado de compras analizará los requerimientos de la Cooperativa, y verificará las necesidades como las características para la compra de cámaras de seguridad.	1	GERENCIA CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN.	Gerente Concejo de Administración	\$ 1,200.00	20	19/04/2013	09/05/2013	Verificar la existencia física de cámaras de seguridad.
21.2 Contar con guardias de seguridad en todas las oficinas de la institución.		GERENCIA. CONCEJO DE ADMINISTRACION. VIJILANCIA	Gerente. Miembros del Concejo de Administración.	\$ 1,000.00	30	16/05/2013	15/06/2013	Constatar contratos.

**4.5 ACTIVIDADES Y DIAGRAMA DE GANTT DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FASAYÑAN  
LTDA., AÑO 2013**

## **DIAGRAMA DE GANTT**

## CONCLUSIONES

El uso de las diferentes tecnologías y sistemas en la gran parte de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del País es un asunto fundamental que debe ser tomado en cuenta dentro de la planificación estratégica, la realización de sus operaciones y dar mayor seguridad a las operaciones realizadas, control interno y financiero para un mejor servicio a los socios o clientes en los productos disponibles en cada Cooperativa de Ahorro y Crédito.

La responsabilidad no termina porque la culpa sea ajena. Sea quien sea el culpable, hay que intentar disminuir las consecuencias del riesgo. Cuando uno no puede anticiparse a los hechos, lo profesional es preparar planes de acción para mitigar los incidentes y establecer soluciones o controles alternativos, es más hay que preguntar al responsable de la información o el servicio cuan seguros son sus sistemas, sus procesos ante algún tipo de incidentes o amenazas, para proceder al análisis o ver que tan expuesto o que impacto me causaría.

Toda Cooperativa financiera tiene la necesidad de crear una cultura de prevención y administración de riesgos no solo operativos sino en todos los que se enfrenta en su giro de negocio; estos pueden ser de mercado, de liquidez y operacional según el acuerdo de Basilea.

En el mundo entero las empresas de cualquier sector de negocios deben preocuparse por el riesgo operacional. Dentro del gran paraguas y estructura que da el riesgo operacional existen elementos de control relacionados tales como el Aseguramiento de la Información, el Control Interno, la Planificación de la Continuidad del Negocio, Administración de Servicios con Terceros, administración del Capital Humano, entre otros, que ya son abordados independientemente y en diferente orden por las empresas.

Y por último tengamos presente que el estudio del riesgo operativo es cada vez más imprescindible en las organizaciones, y cada empresa debería buscar la

manera de implementar el mismo por la gran ayuda que brinda para la detección de riesgos asociados con personas, Tecnología de la Información, procesos y eventos ajenos a su operatividad normal.

## **RECOMENDACIONES**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito y empresas deben estar consientes sobre las necesidades de incorporar a sus negocios la administración del riesgo operacional y de control interno, para resolver sus debilidades con respecto a riesgo como oportunidad para el logro de objetivos y metas institucionales, incluso aquellas sin fines de lucro. Sin embargo estas empresas no tienen tantos recursos disponibles para la inversión en todos los controles relativos a riesgo operacional. En esos casos es más importante realizar anticipadamente una evaluación de cuál serían los posibles riesgos a los que están o pueden estar expuestos de manera que permita identificar los de mayor gravedad para concentrarse en los mismos y decidir el tratamiento que se dará a los otros riesgos; eso involucra realizar un adecuado análisis costo/beneficio y de impacto

Pero en general algunos componentes de los controles requeridos para resolver el riesgo operacional se pueden realizar usando modelos de control como COSO-ERM, ISO 17799:2005, ISO 27001:2005, Cóbit Versión 4.0, ITIL, además de técnicas y herramientas para la administración de recursos humanos, procesos y administración de servicios de terceros, para que garantice la seguridad de la información confidencial de las empresas, salvaguarda de la gran parte de los recursos y garantice una continuidad del Negocio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

LARA JARO Alfonso, *Medición y Control de Riesgos Financieros*, 3ra. Edición, Editorial Limusa, México, 2005.

Reporte Final ASBA - WG2 - Riesgo Operativo

SOLER RAMOS José A y Otros, *Gestión de Riesgos Financieros*, Banco Interamericano de desarrollo, Washington, D.C. 1999

### **SITIOS WEB:**

<http://www.safety->

[management.eu/swf/SeminarioE\\_RISK/GESTOR\\_RISK.htm](http://www.safety-management.eu/swf/SeminarioE_RISK/GESTOR_RISK.htm)

[http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados\\_apuntes\\_cadena\\_accidente](http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados_apuntes_cadena_accidente)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo>

<http://www.safety->

[management.eu/swf/SeminarioE\\_RISK/GESTOR\\_RISK.htm](http://www.safety-management.eu/swf/SeminarioE_RISK/GESTOR_RISK.htm)

[http://www.wipo.int/about-wipo/es/oversight/audit/risk\\_assessment.html](http://www.wipo.int/about-wipo/es/oversight/audit/risk_assessment.html)

[www.wipo.int/about-wipo/es/oversight/audit/risk\\_assessment.html](http://www.wipo.int/about-wipo/es/oversight/audit/risk_assessment.html)

[http://www.metlifeafore.com.mx/wps/portal/afore/Afore/AdminSiefors?inner  
T=4](http://www.metlifeafore.com.mx/wps/portal/afore/Afore/AdminSiefors?innerT=4)

<http://www.cemla.org/old/actividades/2010/2010-05->

[EducacionFinanciera/MatrizRiesgo-BrunoBV28.pdf](http://www.cemla.org/old/actividades/2010/2010-05-EducacionFinanciera/MatrizRiesgo-BrunoBV28.pdf)

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/14039/Capitulo6.pdf>

[www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion\\_8511.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_8511.pdf)

[http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/REGUL\\_PROYIMP\\_BASIL\\_FU  
NSBS/Riesgo\\_Operativo-AMedina.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/REGUL_PROYIMP_BASIL_FU<br/>NSBS/Riesgo_Operativo-AMedina.pdf)

<http://riesgooperativo.blogspot.com/>

[http://blogs.gestion.pe/riesgosfinancieros/2012/04/principios-de-gestion-del-  
ries.html](http://blogs.gestion.pe/riesgosfinancieros/2012/04/principios-de-gestion-del-<br/>ries.html)

[http://www.pwc.com/es\\_VE/ve/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-  
advisory-edicion-08-2008.pdf](http://www.pwc.com/es_VE/ve/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-<br/>advisory-edicion-08-2008.pdf)

<http://diccionariodecontabilidad-a.blogspot.com/>

[http://www.accesor.com/esp/art2\\_query.php?sec=5](http://www.accesor.com/esp/art2_query.php?sec=5)

[www.oas.org/juridico/MLA/sp/ecu/sp\\_ecu\\_lavado.pdf](http://www.oas.org/juridico/MLA/sp/ecu/sp_ecu_lavado.pdf)

[http://www.felaban.com/archivos\\_siri/ANEXO%2012%20ECUADOR%20Res  
olucion%20JB%202010%201683.pdf](http://www.felaban.com/archivos_siri/ANEXO%2012%20ECUADOR%20Res<br/>olucion%20JB%202010%201683.pdf)

[http://riesgoyderivados.blogspot.com/2009/02/administracion-del-riesgo-de-  
credito.html](http://riesgoyderivados.blogspot.com/2009/02/administracion-del-riesgo-de-<br/>credito.html)

[http://www.hrratings.com/docs/metodologia/Metodologia%20para%20Califica  
r%20IFNB%20WEB.pdf](http://www.hrratings.com/docs/metodologia/Metodologia%20para%20Califica<br/>r%20IFNB%20WEB.pdf)

[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/444/1/TESIS-  
658.151\\_B592b\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/444/1/TESIS-<br/>658.151_B592b_01.pdf)

[http://www.unal.edu.co/gerencia\\_finad/tesoreria/docs/TES\\_5\\_IN\\_efectuar\\_arq  
ueos.pdf](http://www.unal.edu.co/gerencia_finad/tesoreria/docs/TES_5_IN_efectuar_arq<br/>ueos.pdf)

<http://es.scribd.com/doc/77792503/13-COSO-I-Vrs-COSO-II>

[http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/control%20interno/Caja%20y%20  
Banco/ARQUEO%20DE%20CAJA.htm](http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/control%20interno/Caja%20y%20<br/>Banco/ARQUEO%20DE%20CAJA.htm)

[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/decreto\\_  
194\\_cooperativas\\_29\\_dic\\_09.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/decreto_<br/>194_cooperativas_29_dic_09.pdf)

## CONSULTADA

[http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=potencial%20consecuencia%20a%20no%20hacer%20arqueos%20de%20caja%20sorpresivos&source=web&cd=7&ved=0CFcQFjAG&url=http%3A%2F%2Fvidencias70841.wikispaces.com%2Ffile%2Fview%2Fguia%2B5%253D\).doc&ei=63cNULMNhf7wBKrskLsK&usg=AFQjCNFALtok\\_MsvY3E7uS4VjzOLNCct3w](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=potencial%20consecuencia%20a%20no%20hacer%20arqueos%20de%20caja%20sorpresivos&source=web&cd=7&ved=0CFcQFjAG&url=http%3A%2F%2Fvidencias70841.wikispaces.com%2Ffile%2Fview%2Fguia%2B5%253D).doc&ei=63cNULMNhf7wBKrskLsK&usg=AFQjCNFALtok_MsvY3E7uS4VjzOLNCct3w)

[http://www.clubcalidad.com/V2/html/downloads/documentaciones/Manual\\_procedimientos\\_incorporacion\\_de\\_la\\_igualdad\\_en\\_la\\_gestion\\_empresa.pdf](http://www.clubcalidad.com/V2/html/downloads/documentaciones/Manual_procedimientos_incorporacion_de_la_igualdad_en_la_gestion_empresa.pdf)

[http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/340024\\_MODULO\\_RRHH161105.pdf](http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/340024_MODULO_RRHH161105.pdf)

<http://www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia/asignatura01/archivos/Tema%204%20alumnos.Pdf>

## 4.6 ANEXOS

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COAC. FASAYÑAN

Área	PREGUNTAS GENERALES					
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	
1	PREGUNTAS GENERALES	SI	NO			
1.1	¿La Entidad cuenta con una estructura orgánica funcional definida?	1		0		10%
1.2	¿Dentro de esta estructura orgánica existen niveles jerárquicos Gerencia General, Vicepresidentes ejecutivos, Gerentes departamentales responsables de ejecutar las disposiciones de la Junta o Asamblea General?	1		8%		8%
1.3	¿La entidad cuenta con un proceso de administración de la Información en la cual se captura, procesa, almacena y trasmite información, independiente del medio que se utilice; sea impreso, escrito en papel, almacenado electrónicamente, transmitido por correo o por medios electrónicos o presentado en imágenes?	1		8%		8%
1.4	¿La entidad cuenta con infraestructura que permite alojar los recursos físicos relacionados con la tecnología de información?	1		7%		7%
1.5	¿La cooperativa cuenta con procedimientos alternativos a la operatividad normal cuya finalidad es la de permitir su funcionamiento, en cualquier evento inesperado?	1		6%		6%

1.6	¿La cooperativa tiene establecido esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio?		<b>0</b>	<b>7%</b>		<b>0%</b>
1.7	¿Cuenta la cooperativa con un Comité de administración integral de riesgos, el mismo que es responsable del diseño de las políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos, para la eficiente gestión integral de los riesgos y de manera específica en los identificados en la actividad que efectúa la entidad?		<b>0</b>	<b>7%</b>		<b>0%</b>
1.8	¿la cooperativa cuenta con una Unidad de administración integral de riesgos.- que es un órgano autónomo responsable de identificar, medir, monitorear, controlar/mitigar y divulgar cada uno de los riesgos identificados que enfrenta la institución del sistema financiero y su concordancia con las políticas que al efecto han sido emitidas por ella?		<b>0</b>	<b>8%</b>		<b>0%</b>
1.9	¿Existe un control de entrada y salida de información para que la misma sea confiable?	<b>1</b>		<b>10%</b>		<b>10%</b>
1.10	¿Los procesos están totalmente automatizados?		<b>0</b>	<b>9%</b>		<b>0%</b>
1.11	¿El personal con el que cuenta la Cooperativa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?	<b>1</b>		<b>9%</b>		<b>9%</b>
1.12	¿Se supervisan las actividades que realizan los empleados?	<b>1</b>		<b>6%</b>		<b>6%</b>
1.13	¿Cuenta la Cooperativa con un plan de contingencia, para contrarrestar deficiencias en los procesos?		<b>0</b>	<b>5%</b>		<b>0%</b>
		<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>NC</b>	<b>64%</b>
					<b>NR</b>	<b>36%</b>

**Elaborado por:** Los Autores/Junio- 2012

Área	PROCESOS					
Nro.	PREGUNTA	RESPUES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERADA
		SI	NO			
1.1	<b>VERIFICACIÓN DE IDENTIDAD</b>					
1.1.2	¿Recibe a las personas que se presentan manifestando el deseo de realizar una operación financiera a través del sistema?	1		6%		0.06
1.1.3	¿Solicita los detalles de la operación?	1		6%		0.06
1.1.4	¿Solicita cédula de identidad o documentación que permita verificar la identidad del solicitante?	1		25%		0.25
1.1.5	¿Verifica que los datos incluidos en la documentación presentada sean coincidentes con la persona y con la información que ésta provea?	1		23%		0.23
1.1.6	¿Si existen dudas con respecto a la veracidad de la documentación presentada, se solicita la complementación de la documentación presentada con Libreta de Aportaciones o documentación personal que acrediten su identidad?	1		19%		0.19
1.1.7	¿Si luego del análisis de la documentación adicional la identidad de la persona no puede verificarse con certeza, se envía Gerencia para su revisión?		0	16%		0
1.1.8	¿Si no existen dudas sobre la identidad de la persona se ingresa al módulo de Operaciones Financieras del sistema e ingresa los datos de la misma a fin de obtener el listado de cuentas?	1		5%		0.05
<b>Elaborado por: Los Autores/Junio- 2012</b>				<b>1</b>	<b>NC</b>	<b>84%</b>
					<b>NR</b>	<b>16%</b>

Área	CAJA					
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	
1.2	CAJA	SI	NO			
1.2.1	¿Existe procedimientos escritos del uso de la caja?		0	8%		0
1.2.2	¿Existen formatos para reportes de caja?	1		4%		0.04
1.2.3	¿Se realizan arquezos de caja sorprendivos del fondo de caja?		0	6%		0
1.2.4	¿Cada cajero prepara y firma el reporte de cuadre de caja diario detallado el efectivo en su caja, de acuerdo a la cantidad de billetes y monedas?	1		12%		0.12
1.2.5	¿El efectivo de cada caja es conciliado diariamente con el sistema?	1		12%		0.12
1.2.6	¿Las diferencias encontradas son reportadas y revisadas por un superior?	1		8%		0.08
1.2.7	¿Las transferencias de dinero entre cajeros son supervisadas y autorizadas?	1		13%		0.13
1.2.8	¿Se limita a los cajeros que puedan laborar en otros departamentos?	1		8%		0.08
1.2.9	¿El cajero verifica minuciosamente los documentos, firmas de los socios?	1		14%		0.14
1.10	¿Existen un control restringido sobre las llaves de las cajas?		0	15%		0
				1	NC	0.71
<b>Elaborado por: Los Autores/Junio- 2012</b>					NR	29%

Área	PAGOS					
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	
		SI	NO			
<b>1.3</b>	<b>PAGOS</b>					
1.3.1	¿Selecciona, entre las opciones mostradas por el sistema, la cuenta de ahorro indicada por el cooperativista o socio y consulta los datos generales de la misma?	<b>1</b>		<b>3%</b>		<b>0.03</b>
1.3.2	¿Verifica que el cooperativista o socio sea titular de una cuenta activa, requiriéndole su cédula de identidad, su libreta de ahorros?	<b>1</b>		<b>11%</b>		<b>0.11</b>
1.3.3	¿Efectúa el control de firmas (legitimidad y forma) en el caso que no se presente personalmente el cooperativista titular, se requerirá al presentante la correspondiente autorización escrita firmada por aquél y se verifica la coincidencia de ésta con la que brinda el sistema?		<b>0</b>	<b>15%</b>		<b>0</b>
1.3.4	¿De no contar con la imagen de la firma, se comprueba a través de fax enviado por la Cooperativa donde está radicada la cuenta?	<b>1</b>		<b>9%</b>		<b>0.09</b>
1.3.5	¿Si no es posible comprobar la titularidad de la cuenta o ésta no se encuentre activa, se informa a quien pretende efectuar el retiro que no es posible procesar dicha operación?	<b>1</b>		<b>4%</b>		<b>0.04</b>
1.3.6	¿De lo contrario, se ingresa el tipo de operación “Retiro de Ahorros”, el monto indicado por el cooperativista y la forma de pago, y se procesa la operación?	<b>1</b>		<b>3%</b>		<b>0.03</b>

1.3.7	¿Si no existen dudas sobre la identidad de la persona se ingresa al módulo de Operaciones Financieras del sistema e ingresa los datos de la misma a fin de obtener el listado de cuentas?	1		3%		0.03
1.3.8	¿El sistema valida que la cuenta disponga de saldo suficiente para realizar la operación, si el sistema rechaza la operación, se informa al cooperativista o socio que su saldo no es suficiente y que puede intentar retirar un monto menor?	1		4%		0.04
1.3.9	¿Si la operación es aprobada, en forma automática se dispondrá para imprimir el comprobante de la operación?	1		8%		0.08
1.3.10	¿Realiza impresiones del comprobante de la operación?	1		9%		0.09
1.3.11	¿Cuántas?..... 2	1		5%		0.05
1.3.14	¿Solicita la firma del cooperativista sobre 2 (dos) copias de los comprobantes impresos, archiva uno en la documentación de caja y el restante se archiva como documentación de control?		0	14%		0
1.3.15	¿Sella la copia restante y entrega al solicitante junto con el dinero o cheque?		0	12%		0
<b>Elaborado por:</b> Los Autores/Junio- 2012				<b>100%</b>	<b>NC</b>	<b>0.45</b>
					<b>NR</b>	<b>55%</b>

Área	procesos					
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA.	
1	PROCESOS					
1.4	RECAUDACIÓN	SI	NO			
1.4.1	¿Existen políticas y manuales de recuperación de cartera vencida?	1		9%		0.09
1.4.2	¿Existe un monitoreo diario de la cartera en mora?	1		7%		0.07
1.4.3	¿Existe una buena coordinación entre el departamento de cobros y gerencia para disminuir los índices de morosidad?	1		6%		0.06
1.4.4	¿Existe un reporte en el sistema que detalle el comportamiento de la cartera?	1		5%		0.05
1.4.5	¿Se lleva un control de visita de cobros realizada a los socios con saldo en mora?	1		9%		0.09
1.4.6	¿Hay un procedimiento para la depuración de cartera morosa?	1		7%		0.07
1.4.7	¿Existe políticas para el proceso de recaudación?	1		5%		0.05
1.4.8	¿Selecciona, entre las opciones mostradas por el sistema, la cuenta de ahorro o aportaciones ordinarias indicada por el cooperativista y consulta los datos generales de la misma?	1		3%		0.03
1.4.9	¿Verifica el monto del depósito a efectuar, si el mismo es igual o superior al indicado, o si contiene alguna de las características establecidas en la “Ley Contra el Delito de Lavado de Activos” como sujeto a ser informado a la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).?		0	10%		0

1.4.1 0	¿Si el monto del depósito contiene alguna de las características indicadas en el párrafo anterior, confecciona formulario de declaración de licitud de fondos y transacciones y solicita al depositante lo complete en las partes pertinentes y lo firme?		0	<b>10%</b>		<b>0</b>
1.4.1 1	¿Si la persona no completa y firma el formulario indicado, deja sin efecto la operación, reintegrándole la documentación, de lo contrario, continúa con los pasos siguientes?	1		<b>8%</b>		<b>0.08</b>
1.4.1 2	¿Ingresa el tipo de operación “Depósito de Ahorro”/“Depósito de Aportaciones” y el monto indicado por el cooperativista?	1		<b>4%</b>		<b>0.04</b>
1.4.1 3	¿Para imprimir el comprobante de la operación dispone en forma automática?	1		<b>4%</b>		<b>0.04</b>
1.4.1 4	¿Realiza impresiones del comprobante de la operación?	1		<b>4%</b>		<b>0.04</b>
1.4.1 5	¿Solicita la firma del cooperativista en las dos copias, una de las cuales se archiva en la documentación de caja y la otra en archivo especial para operaciones de la cooperativa?	1		<b>9%</b>		<b>0.09</b>
<b>Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012</b>				<b>100%</b>	<b>NC</b>	<b>0.53</b>
					<b>NR</b>	<b>47</b>

Área	PROCESOS						
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA		
1	PROCESOS						
1.5	PAGO DE TELEFONO	SI	NO				
1.5.1	¿Existe un manual de procesos para el pago del teléfono?		0	10%		0	
1.5.2	¿Solicita el número de teléfono al socio?	1		10%		0.1	
1.5.3	¿Escoge entre las opciones mostradas por el sistema, la opción requerida por el cliente?	1		7%		0.07	
1.5.4	¿Ingresa el número al sistema?	1		4%		0.04	
1.5.5	¿El sistema indica el monto a pagar?	1		4%		0.04	
1.5.6	¿Informa al socio o cliente el valor?	1		4%		0.04	
1.5.7	¿Cobra el valor, e ingresa al sistema para impresión de documento?	1		22%		0.22	
1.5.8	¿Imprime el documento y entrega al socio o cliente?	1		25%		0.25	
1.5.9	¿Automáticamente se envía la información a la central de cobros?	1		14%		0.14	
				1	NC	0.9	
<b>Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012</b>						<b>NR</b>	<b>10</b>

Área	POCESOS					
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACION	CALIFICACIÓN PONDERADA.	
1	PROCESOS	SI	NO		NC	NR
1.6	REMESAS					
1.6.1	IDENTIFICACIÓN DE LA REMESA					
1.6.1.1	¿Verifica que los datos incluidos en la documentación presentada sean coincidentes con la persona y con la información que ésta provea?	1		18%		0.18
1.6.1.2	¿Existen dudas con respecto a la veracidad de la documentación presentada, se solicita la complementación de la documentación presentada con Libreta de aportaciones o documentación personal que acrediten su identidad?	1		17%		0.17
1.6.1.3	¿Si luego del análisis de la documentación adicional la identidad de la persona no pudo verificarse con certeza, se envía General para su revisión?	1		16%		0.16
1.6.1.4	¿Si no existen dudas sobre la identidad de la persona se ingresa al módulo de Pago de Remesas del sistema?	1		7%		0.07
1.6.1.5	¿Ingresa al módulo de Pago de Remesas del sistema e introduce el código de remesa informado por la persona y consulta la misma?		0	6%		0
1.6.1.6	¿Verifica que la remesa se encuentre a nombre de la persona y que los datos de la misma se correspondan con los suministrados por ésta?	1		20%		0.2
1.6.1.7	¿En caso que la persona desconozca el código de remesa, o que el código suministrado sea incorrecto o los datos de la remesa no se correspondan con la persona, que acciones toma?	1		16%		0.16
				1.00	NC	0.94
					NR	6%

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Área	PROCESOS					
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA.	
1	PROCESOS	SI	NO		9	9
1.6	REMESAS					
1.6.2	PAGO DE REMESAS	SI	NO			
1.6.2.1	¿Una vez verificada la identidad del afiliado e identificada la remesa que se corresponda con los datos y documentación suministrada, se ingresa al módulo de Pago de Remesas del sistema de la cooperativa?	1		9	9	
1.6.2.2	¿Se ingresa a la remesa correspondiente, se indica la forma de pago y se procesa el pago de la misma?	1		13	13	
1.6.2.3	¿En forma automática, se dispondrá para impresión el comprobante de la operación?	1		20	20	
1.6.2.4	¿Realiza 2 (dos) impresiones del comprobante de la operación?	1		23	23	
1.6.2.5	¿Solicita la firma del beneficiario sobre 2 (dos) copias de los comprobantes impresos. Archiva uno en la documentación de caja socio y el restante se archiva como documentación de control. Si el pago requiere de la autorización de gerencia, firma éste las dos copias y solicita que inserte la leyenda “autorizado”?	1		35	35	
				100.00	NC	100
					NR	0%

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Área	PROCESOS					
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1	PROCESOS	SI	NO			
1.7	CRÉDITO					
1.7.1	¿Los formularios de solicitudes de créditos de deudor y fiador tienen un número correlativo?	1		3%		0.03
1.7.2	¿Son verificadas las recomendaciones dentro del proceso de aprobación del crédito?	1		4%		0.04
1.7.3	¿Cuentan los ejecutivos con metas mensuales por otorgamiento de crédito?	1		2%		0.02
1.7.4	¿Los jefes de crédito realizan visitas de campo para promocionar los créditos?	1		4%		0.04
1.7.5	¿La institución cuenta con niveles de aprobación para el otorgamiento de Crédito?	1		5%		0.05
1.7.6	¿Al momento de la atención al socio del crédito, piden al mismo referencias básicas, le informan sobre las políticas de crédito, cuál será la inversión del crédito, información de actividad, ingresos, gastos, etc.?	1		5%		0.05
1.7.7	¿Previa a la calificación del socio se verifica en central de riesgos la misma?	1		5%		0.05
1.7.8	¿En la apertura de cuentas se revisa documentación, se llena solicitud de ingreso, luego se ingresa información al sistema, procediendo a la apertura de cuentas?	1		3%		0.03
1.7.9	¿En la entrega de solicitud y requisitos para crédito, los mismos son de acuerdo al tipo de crédito?	1		4%		0.04
1.7.10	¿La fecha de visitas, se acuerda en la recepción de solicitudes?	1		2%		0.02
1.7.11	¿Verifica la inversión propuesta y la existencia de la actividad a financiar?	1		4%		0.04
1.7.12	¿En la inspección, cuando el crédito es hipotecario, existe personal específico para visitar el bien a hipotecar y elaborar el informe respectivo?	1		3%		0.03
1.7.13	¿Dentro de la calificación del riesgo, se verifica información presentada por el socio, mediante llamadas o visitas, etc.?	1		4%		0.04
1.7.14	¿El análisis socioeconómico del socio, se realiza mediante formato de análisis de crédito, en el mismo que se analiza las cinco C?	1		4%		0.04

1.7.15	¿En la carpeta de crédito debe contener tabla de amortización en caso de un segundo crédito?	1		<b>3%</b>		<b>0.03</b>
1.7.16	¿El consejo de administración para la realización de créditos necesita de mayoría simple?	1				<b>0</b>
1.7.17	¿En la aprobación del crédito, gerencia realiza un informe mensual de todos los créditos aprobados en el mismo periodo?	1		<b>5%</b>		<b>0.05</b>
1.7.18	¿En caso de créditos hipotecarios, el socio hace la minuta?	1		<b>2%</b>		<b>0.02</b>
1.7.19	¿En caso de crédito hipotecario inscribe la hipoteca en la registraduría de la propiedad del cantón respectivo?	1		<b>2%</b>		<b>0.02</b>
1.7.20	¿Los costos de la hipoteca son asumidos por el socio?	1		<b>3%</b>		<b>0.03</b>
1.7.21	¿En la acreditación de crédito, se insiste en las condiciones en las que el socio asume el crédito: fecha de pago, tasa por mora, gestión de cobranzas, extra procesal, etc.?	1		<b>5%</b>		<b>0.05</b>
1.7.22	¿En lo que respecta a la custodia de pagarés e hipotecas firmadas e inscritas respectivamente, el oficial de crédito realiza mensualmente una lista y mediante acta entrega a gerencia, la misma que deposita en bodega?	1		<b>4%</b>		<b>0.04</b>
1.7.23	¿Para dar seguimiento del crédito, en coordinación con gerencia, se realiza un muestreo y visitas sin previo aviso?		0	<b>5%</b>		<b>0</b>
1.7.24	¿Para recuperación de cartera de crédito, se revisan reportes y planifican acciones por parte de oficial de crédito con gerencia?	1		<b>3%</b>		<b>0.03</b>
1.7.25	¿Cuándo se procede a la recuperación administrativa existe políticas para debitar de los saldos disponibles de la cuenta de ahorros de los socios?	1		<b>4%</b>		<b>0.04</b>
1.7.26	¿Cuando un cliente se encuentre en mora, se puede cubrir dicho valor con recursos de garantes, previo aviso al mismo?	1		<b>3%</b>		<b>0.03</b>
1.7.27	¿Existe algún organismo que autorice el castigo de la cartera vencida?		0	<b>4%</b>		<b>0</b>
1.7.28	¿Se archiva la documentación por número de créditos en carpeta independiente?	1		<b>2%</b>		<b>0.02</b>
				<b>97%</b>	<b>NC</b>	<b>0.88</b>
					<b>NR</b>	<b>9%</b>

**Elaborado por:** Los Autores/ Junio- 2012

Área	PROCESOS				
Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA.
1	PROCESOS	SI	NO		
1.8	COMPRAS				
1.8.1	¿Existe guías para la selección adecuada de los proveedores?	1		5%	5%
1.8.2	¿La Cooperativa determina los requerimientos de compras?	1		6%	6%
1.8.3	¿Verifica su presupuesto antes de realizar la compra?	1		8%	8%
1.8.4	¿Solicita algunos proveedores que coticen los productos o servicios que requieren?	1		5%	5%
1.8.5	¿Archiva el pedido de cotización?	1		5%	5%
1.8.6	¿Selecciona al proveedor que más garantías le ofrece?	1		6%	6%
1.8.7	¿Conoce previamente datos generales del proveedor?	1		5%	5%
1.8.8	¿Pide garantías en compras realizadas?	1		7%	7%
1.8.9	¿Tiene diferentes niveles de autorización de compras?	1		8%	8%
1.8.10	¿Envía la entidad órdenes de compras al proveedor seleccionado?		0	6%	0%
1.8.11	¿Verifica que cumplan las condiciones requeridas con las que el proveedor entrega?	1		9%	9%
1.8.12	¿Revisa que el documento de transferencia de los bienes o servicios está legalmente autorizado?	1		10%	10%
1.8.13	¿Registra en seguida en su contabilidad las compras realizadas?	1		11%	11%
1.8.14	¿Controla sus compras bajo inventario?	1		9%	9%
				1.00	NC
				0	94%
					NR
					6%

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Área	PERSONAS					
Nro.	PERSONAS			POND	CALIF POND.	
	PREGUNTA	SI	NO			
2.1	¿Existe un manual de procesos de incorporación del nuevo personal?		0	6%		0
2.2	¿Cuál de los siguientes procesos se toma en cuenta en el manual de incorporación del personal?					0
2.3	Planificación de necesidades	1		4%		0.04
2.4	Reclutamiento	1		5%		0.05
2.5	Selección	1		5%		0.05
2.6	Contratación e inducción.	1		5%		0.05
2.7	Existe un manual de procesos de permanencia del personal?		0	4%		0
2.9	¿Capacitación y formación del personal?	1		4%		0.04
2.9.1	¿un sistema de evaluación de desempeño?		0	4%		0
2.9.2	¿Rendición de cuentas?	1		5%		0.05
2.9.3	¿Reconocimiento al personal por su desempeño?		0	3%		0
2.9.4	¿Un proceso de rotación de personal?		0	5%		0
2.9.5	¿Un proceso de seguimiento para el cumplimiento de las funciones asignadas al personal?	1		5%		0.05
2.15	¿Existe un reglamento interno para el personal?	1		7%		0.07
2.16	¿Cuenta con un seguro para accidentes de trabajo?		0	7%		0
2.17	¿Existe un manual de procesos de desvinculación del personal?		0	4%		0
2.18	¿Para la desvinculación del personal existe una planificación de la salida del mismo por causas regulares?	1		4%		0.04
2.19	¿Para los procesos de desvinculación se hace por medio del organismo competente?		0	6%		0
2.20	¿La Cooperativa mantiene actualizada información del capital Humano para una adecuada toma de decisiones?	1		4%		0.04
2.21	¿Cuenta la Cooperativa con un Código de Ética?		0	7%		0
2.22	¿Existe una adecuada segregación de funciones?		0	6%		0
				1.00	N C	0.48
					N R	52%

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

Área	TECNOLOGIA					
3	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA.	
3.1	Con el objeto de garantizar que la administración de la Tecnología de Información soporte adecuadamente los requerimientos de la entidad, la Cooperativa cuenta con:					
3.1.1	¿Apoyo de la Gerencia y Directorio?	1		10%		0.1
3.1.2	¿Un plan funcional de TI alineado con plan estratégico de la Cooperativa?		0	11%		0
3.1.3	¿Un POA que establezca las actividades a ejecutar de la TI para el logro de objetivos?	1		12%		0.12
3.1.4	¿Un responsable de la información que se encargue de los accesos, cambios funcionales a las aplicaciones, monitoreo de controles?	1		14%		0.14
3.1.5	¿Difusión y comunicación de políticas, procesos y procedimientos al personal involucrado para asegurar su implementación?	1		10%		0.1
3.2	Con el objeto de garantizar que las operaciones de TI satisfagan los requerimientos de la entidad la Cooperativa cuenta con:					0
3.2.1	Manuales o reglamentos internos aprobados por el directorio que establezcan:			11%		0
3.2.2	Responsabilidades y procedimientos para la operación	1		11%		0.11
3.2.3	¿Uso de las instalaciones de procesamiento de la información?	1		12%		0.12
3.2.5	¿Respuestas a incidentes de TI?		0	9%		0
				<b>1.00</b>	<b>NC</b>	<b>0.69</b>
<b>Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012</b>					<b>NR</b>	<b>31%</b>

Área	TECNOLOGÍA				
Nro.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA.
3.3	<b>Con el objeto de garantizar que los recursos y servicios provistos por terceros, se administren con base en responsabilidades y estén sometidas a un monitoreo, la Cooperativa cuenta con:</b>				
3.3.1	¿Responsabilidad de la empresa proveedora de la tecnología en caso de ser vulnerables sus sistemas?		0	7%	0
3.3.2	¿Transferencia del conocimiento por parte del proveedor?	1		7%	0.07
3.3.3	¿Entrega documentación técnica y de usuario?				0
3.4	<b>Con el objeto de garantizar que el sistema de administración de seguridad satisfaga las necesidades de la Cooperativa para salvaguardar la información contra el uso, modificación no autorizados, daños y pérdidas, la cooperativa cuenta con:</b>				
3.4.1	¿Políticas y procedimientos de seguridad de la información que establezcan sus objetivos, importancia, normas, principios, requisitos de cumplimiento, y responsabilidades?		0	6%	0
3.4.2	¿La identificación de los requerimientos de seguridad relacionados con la tecnología de información?		0	6%	0
3.4.3	¿Los controles necesarios para asegurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información administrada?		0	8%	0
3.4.4	¿Un sistema de administración de las seguridades de acceso a la información, que defina las facultades y atributos de los usuarios, desde el registro, eliminación y modificación, pistas de auditoría?	1		7%	0.07
3.4.5	¿Niveles de autorización de accesos que garanticen una adecuada segregación de funciones y reduzcan el riesgo de error o fraude?	1		7%	0.07
3.4.6	¿Sistemas de control y autenticación para evitar accesos no autorizados?	1		7%	0.07

3.4.7	¿Controles adecuados para detectar y evitar la instalación de software no autorizado o sin la respectiva licencia, desinfección de virus informáticos y demás software maliciosos?		0	8%		0
3.4.8	¿Controles formales para proteger la información contenida en documentos, medios de almacenamiento u otros dispositivos externos para la utilización o divulgación no autorizada de información para fines contrarios a los intereses de la entidad?		0	7%		0
3.4.9	¿Un procedimiento de clasificación y control de activos de TI con su respectivo registro e identificación así como responsable de su uso y mantenimiento?		0	7%		0
3.4.10	¿Instalaciones de procesamiento de información crítica en áreas protegidas con los suficientes controles que eviten el acceso de personal no autorizado y daños a los equipos de computación y a la información en ellos procesada, almacenada o distribuida?		0	8%		0
3.4.11	¿Un plan para evaluar el desempeño del sistema de administración de la seguridad de la información?		0	5%		0
3.4.12	¿Cuentan con el servicio de transferencias y transacciones electrónicas?			5%		0
3.4.13	¿Cuentan con políticas y procedimientos de seguridad de la información que garanticen que las operaciones sólo pueden ser realizadas por personas debidamente autorizadas; que el canal de comunicaciones utilizado sea seguro, mediante técnicas de encriptación de información?			5%		0
				100%	NC	0.21
<b>Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012</b>					NR	79%

Área	Tecnología				
Nro.	PREGUNTA	SI	NO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA.
3.5	<b>Con el objeto de garantizar la continuidad de las operaciones, la Cooperativa cuenta con:</b>				
3.5.1	¿Controles para minimizar riesgos de los equipos de computación ante eventos imprevistos, como: fallas, daños o insuficiencia de los recursos de TI; robo; incendio; inundaciones; polvo; interrupciones en el fluido eléctrico, entre otros?		0	14 %	0
3.5.2	¿Políticas y procedimientos de respaldo de información periódicos, que aseguren al menos que la información crítica pueda ser recuperada en caso de falla de la TI o con posterioridad a un evento inesperado?	1		11 %	0.11
3.5.3	¿Mantener los sistemas de comunicación y redundancia de los mismos que permitan garantizar la continuidad de sus servicios?	1		11 %	0.11
3.5.4	¿Información de respaldo y procedimientos de restauración en una ubicación remota, garantizando su disponibilidad ante eventos de desastre en el centro principal de procesamiento?		0	12 %	0
3.6	<b>Con el objeto de garantizar que el proceso de adquisición, desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones satisfagan los objetivos del negocio, la Cooperativa cuenta al menos con:</b>				0
3.6.1	Una metodología que permita la adecuada administración y control del proceso de compra de software y del ciclo de vida de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, con la aceptación de los usuarios involucrados.		0	12 %	0
3.6.2	¿Documentación técnica y de usuario permanentemente actualizada de las aplicaciones de la institución?		0	12 %	0
3.6.3	¿Controles que permitan asegurar la adecuada administración de versiones de las aplicaciones puestas en producción?		0	9%	0

3.6.4	¿Controles que permitan asegurar que la calidad de la información sometida a migración, cumple con las características de integridad, disponibilidad y confidencialidad?		0	12 %		0
3.6.5	<b>Con el objeto de garantizar que la infraestructura tecnológica que soporta las operaciones, sea administrada, monitoreada y documentada de forma adecuada, la Cooperativa cuenta con:</b>					
3.6.6	¿Políticas y procedimientos que permitan la adecuada administración, monitoreo y documentación de las bases de datos, redes de datos, software de base y hardware?		0	7%		
				100 %	NC	0.22
<b>Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012</b>					NR	78 %

Área	EVENTOS EXTERNOS					
Nro.	PREGUNTA	SI	NO	POND.	CALIF.	POND.
4.1	La Cooperativa cuenta con planes de contingencia y de continuidad del negocio, en caso de que ocurra algún evento ajeno a su control como:					
4.1.1	¿Fallas en el suministro de energía?		0	15%		0
4.1.2	¿Catástrofes naturales?		0	20%		0
4.1.3	¿Disturbios civiles?		0	13%		0
4.1.4	¿Actos terroristas?		0	12%		0
4.1.5	¿Incumplimiento de contratos de terceros?		0	15%		0
4.1.6	¿Fraude externo/ Asalto/ Robo?		0	25%		0
				100%	NC	0
					NR	100%

Elaborado por: Los Autores/ Junio- 2012

## **RESUMEN DE LA FUENTE DE LOS COSTOS**

La determinación de los costos se realizó tomando en cuenta el sueldo aproximado mensual que percibe cada persona o comisión responsable de realizar las medidas.

El resultado económico se obtuvo utilizando una regla de tres, por ejemplo si los miembros de administración perciben un sueldo de \$1800, en conjunto y los días de plazo para realizar la actividad: "Crear un comité de administración de riesgos, o elegir un responsable.", son 10, entonces multiplicamos los días por el sueldo y dividimos para 30, que son los días laborados mensualmente de acuerdo Ministerio de Relaciones Laborales.

En algunos caso los días plazo para ejecutar dicha actividad son 180, es decir, como es obvio son 6 meses que tienen de tiempo para ejecutar la misma, esto debido a que por ejemplo la medida: El responsable de la seguridad de los sistemas debe ser independiente de las áreas que los utilizan, y su función principal es la de evaluar el nivel de seguridad de los sistemas, administrar los accesos y comprobar el cumplimiento de las políticas de seguridad, dejando constancia de las mismas.", no puede ser llevada a cabo en unos días específicos, por lo que procedimos a indicar que esa medida se realizará en un periodo completo, ya sea trimestral, anual ó semestral en éste caso.

Ahora por ejemplo la medida que indica: El encargado de TI, respaldará continuamente toda la información en una ubicación remota al centro principal de procesamiento de información como medios de almacenamiento que garantice su disponibilidad ante inventos de desastre", existe un costo de \$7200, esto debido a que se sumó el sueldo de todos los responsables de llevar a cabo dicha medida y los días de plazo también son 180; hay que tener presente que los responsables estarán llevando a cabo en ocasiones más de una medida en el mismo periodo de tiempo.

## ANEXOS



### PORTEN 4500 WATTS



#### Características Técnicas

<b>Marca:</b>	PORTEN
<b>Modelo:</b>	PG6000D
<b>RPM:</b>	3600
<b>A/C Salida:</b>	4500W
<b>A/C Salida de Emergencia:</b>	6000W
<b>A/C Voltaje:</b>	120V/240V
<b>A/C Frecuencia:</b>	60 Hz
<b>Amperaje VAC Promedio a 120V/240V:</b>	27.1 / 13.55
<b>Amperaje VAC Máximo a 120V / 240V:</b>	33.9 / 16.9
<b>Cilindrada del Motor:</b>	418cc
<b>Tipo de Motor:</b>	Diesel
<b>Fabricante del Motor:</b>	PORTEN
<b>Potencia del Motor:</b>	9 HP
<b>Aceite Recomendado:</b>	15W40
<b>Encendido:</b>	Eléctrico
<b>Batería:</b>	Incluida
<b>Tamaño de Batería:</b>	12V 24-32A
<b>Indicador de Nivel Combustible:</b>	Si
<b>Capacidad del Tanque (Galones):</b>	3.2 gl

<b>Horas de Operación al 50% con Tanque Lleno:</b>	9.5 hrs
<b>Peso:</b>	363.76 lbs. / 165 kg
<b>Alto:</b>	56.5 cm
<b>Ancho:</b>	77 cm
<b>Largo:</b>	95 cm
Incluye Tablero de Transferencia Automática	
<b>Precio:</b>	\$ 2,482.14

## VANDEJA PASAMONEDAS

Versátil bandeja pasa monedas para las operaciones de pagos y recibos con depresiones de agarre especiales para tomar las monedas con facilidad.

Ámbito de aplicación: Bancos, mostradores vespertinos, instalaciones de cajas, porterías y de entrada.

<b>Montaje:</b>	Zona interior, empotrado en el mostrador - centralmente bajo el acristalamiento
<b>Medidas exteriores:</b>	Ancho 440 mm, alto 50 mm, fondo 440 mm
<b>Tamaño de traspaso:</b>	Fija An x Al x Fo = 360 x 30 x 50 mm
<b>Diseño:</b>	Negro RAL 9005, barnizado estructural Otros colores, según demanda.



<http://www.sitec.de>

## **VENTANILLAS DE SEGURIDAD CON BLINDAJE MÓVIL PARA SU INSTALACIÓN EN BARRAS DE MOSTRADORES**

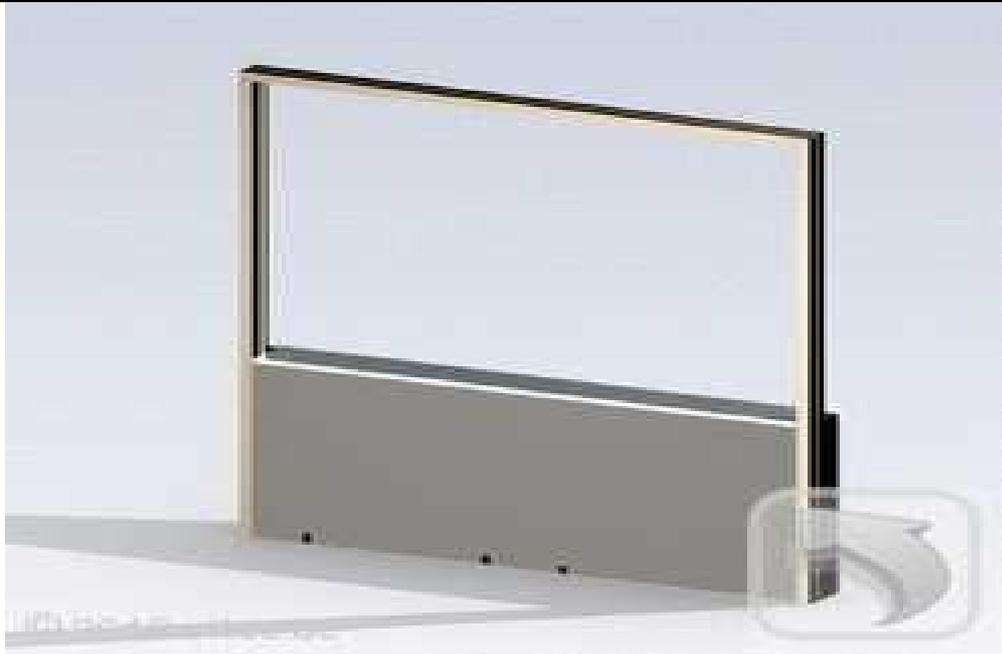
Las ventanillas de seguridad encuentran su aplicación sobre todo en bancos, oficinas de asesoramiento en departamentos de asistencia social, así como embajadas y otras zonas de recepción, son la solución para las áreas públicas en las que, por un lado, se sitúa en primer plano el asesoramiento personalizado y agradable con el cliente y, por otro lado, debe garantizarse por encima de todo la seguridad de los empleados, por ejemplo, en caso de atraco.

En caso de atraco, el empleado puede activar el dispositivo de seguridad. En una fracción de segundo se dispara una placa de acero o un acristalamiento blindado desde el mostrador hacia arriba, cerrando la abertura. Así el empleado queda protegido ante un ataque.



## VENTANILLA DE SEGURIDAD P 3001

Separación de seguridad por un blindaje de acero ascendente, para su montaje en mostradores para estar de pie	
Ámbito de aplicación:	En bancos, gasolineras, embajadas, oficinas de correos, empresas de valores, portales, organismos, policía, casinos, casas de préstamos sobre prendas
Montaje:	En mostradores con una altura mínima de 1.000 mm
Medidas exteriores:	Anchura de 800 hasta 4.000 mm Altura de 2.000 hasta 2.700 mm
Estándar:	Marco de aluminio y placa de acero ascendente barnizados en blanco crema RAL 9001, otros colores RAL o anodizado de los perfiles, a petición
Clase de protección antibalas:	"Cajas UVV", FB 4



<http://www.sitec.de>

## **CAPACITACIÓN**

Aunque hubo el temor de que los costos para las Tecnologías que ofrece el, subirían de costo; desde el 1 de marzo rige una tabla con los nuevos valores, pero para cursos que imparte el Secap a medianas y grandes empresas.

Para medianas y grandes empresas según Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional Secap, antes un curso a cargo de los instructores del Secap para las empresas con estas características, era de un dólar 50ctvs y dos dólares la hora.

El organismo tiene un instructor de planta y para los cursos que en el Secap imparten contratan a profesionales. Ellos ganaban 5 dólares por hora. Jaramillo reconoció que la suma de horas al mes no cubría ni el sueldo básico. Con el incremento pagarán al instructor por hora 13 dólares. Con la medida también expanden las

## **ÁREAS DE INSTRUCCIÓN**

### **Su planificación**

Los talleres del Secap los avala el Ministerio de Relaciones Laborales

La duración de los cursos es de 45 y 60 horas

Existen 20 alumnos en cada curso

Los horarios que atienden empiezan a las 07:00 y concluyen a las 21:30.