

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas



**MODELO HOLISTICO DE ALERTA TEMPRANA PARA MITIGAR LOS RIESGOS
OPERACIONALES BASADOS EN LA RESOLUCIÓN SBS N° 13278-2009 PARA UNA
COOPAC DE AREQUIPA**

Tesis presentada por el Bachiller:
García Gonzales, Luis Alfredo
Para optar el Título Profesional de:
Ingeniero de Sistemas

Asesora:
Dra. Rosas Paredes, Karina

Arequipa - Perú

2021

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
INGENIERIA DE SISTEMAS
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 08 de Noviembre del 2021

Dictamen: 003543-C-EPIS-2021

Visto el borrador del expediente 003543, presentado por:

2006202811 - GARCIA GONZALES LUIS ALFREDO

Titulado:

**MODELO HOLISTICO DE ALERTA TEMPRANA PARA MITIGAR LOS RIESGOS OPERACIONALES
BASADOS EN LA RESOLUCIÓN SBS N°13278-2009 PARA UNA COOPAC DE AREQUIPA**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**1425 - MARTINEZ MUÑOZ JORGE LUIS
DICTAMINADOR**



**1568 - ROSAS PAREDES KARINA
DICTAMINADOR**



**2464 - RAMIREZ VALDEZ OSCAR ALBERTO
DICTAMINADOR**



PRESENTACIÓN

Señor decano de la facultad de Ingenierías Físicas y Formales.

Señor Director del Programa Profesional de Ingeniería de Sistemas.

Señores Miembros del Jurado Dictaminador de la Tesis.

De conformidad con las disposiciones del reglamento de Grados y Títulos del Programa Profesional de Ingeniería de Sistemas, pongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado:

“MODELO HOLISTICO DE ALERTA TEMPRANA PARA MITIGAR LOS RIESGOS OPERACIONALES BASADOS EN LA RESOLUCIÓN SBS N° 13278-2019 PARA UNA COOPERATIVA DE AREQUIPA”

El trabajo fue realizado aplicando los conocimientos adquiridos durante mi formación universitaria, y tiempo de labor en una cooperativa, el mismo que al ser aprobado me permitirá optar por el título profesional de Ingeniero de Sistemas.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco al Mg. Oscar Ramírez Valdez, por su asesoría y los conocimientos que me brindo a lo largo de mi vida académica, de igual forma quiero agradecer a mis padres por brindarme un apoyo incondicional durante todo el tiempo para lograr este objetivo y hacerme una persona de bien, no tengan duda que han sabido guiarme por un camino de valores y buenos modales gracias a ustedes soy una persona de bien , gracias por no dejar de confiar en que podía lograr este objetivo con un poco de dedicación, voluntad y empeño, también agradecer de forma especial a la señorita Laura Ximena que me brindó su apoyo y comprensión incondicional, ten por seguro que he mejorado.

DEDICATORIA



Este trabajo está enteramente dedicado a Sabina Gonzales Farfán, Francisco Alfredo García Lozada, Gonzalo Alonso García Gonzales y Laura Ximena Escobedo Vargas. Gracias por atreverse a confiar en mí, es obvio que sin ustedes este sueño nunca hubiera podido ser completado. Sencillamente, ustedes son la base de mi vida profesional y toda la vida les estaré agradecido. Realmente no hay palabras que logren expresar lo mucho que quiero agradecerles.

RESUMEN

La resolución S.B.S. N° 13278-2009 tiene como objetivo principal aprobar el reglamento de la gestión integral de riesgos para las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público, este reglamento será aplicado a la cooperativa analizada. Con la finalidad de localizar potenciales eventos que puedan cambiar de manera significativa los objetivos de la cooperativa alterando su apetito de riesgo o generando pérdidas en la búsqueda de una rentabilidad y valor, la cooperativa tomo la decisión de ser supervisada, controlada y evaluada por la superintendencia de banca y seguros.

Si bien el reglamento S.B.S. N° 132788-2009 es la base de la gestión integral de riesgos que abarca diferentes áreas de la cooperativa, el trabajo se enfoca en un riesgo específico el cual es el riesgo operacional avalado por la S.B.S. N 2116-2009, (2009) que se encarga de identificar cuáles de los siguientes factores: procesos internos, personal, tecnología de la información y eventos externos que originan riesgo operacional dentro de la cooperativa.

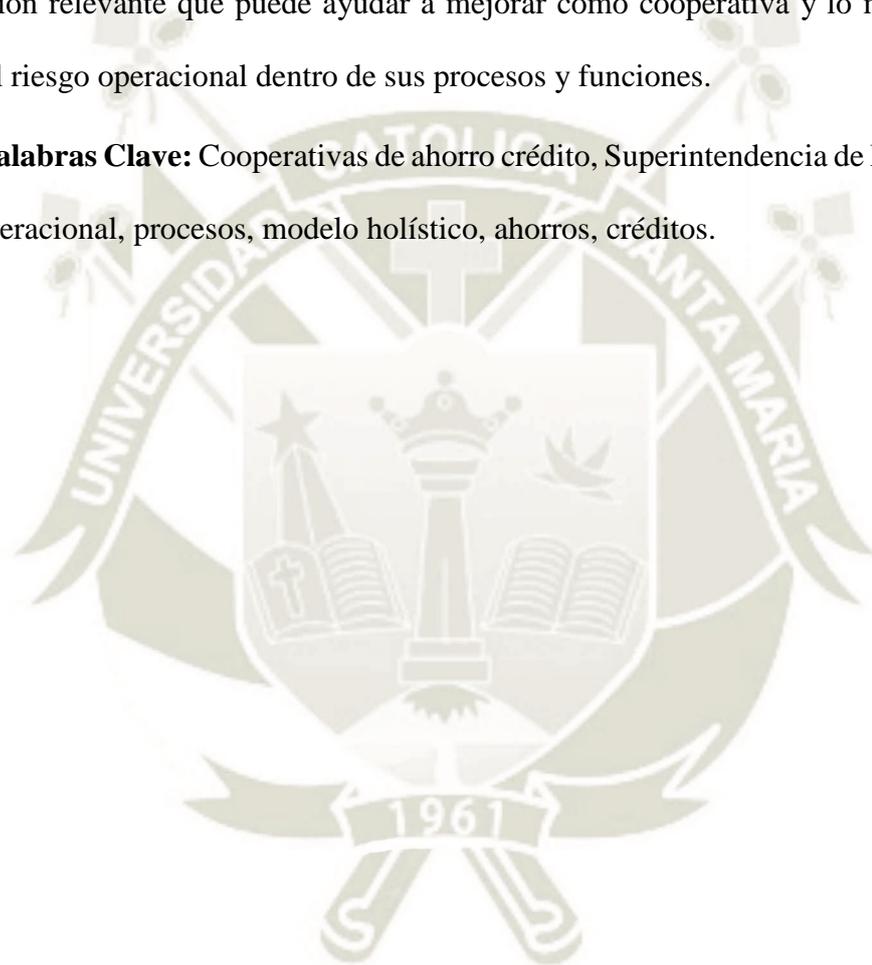
Para desarrollar este estudio se trabajó con un modelo holístico de alerta temprana donde interactúan las personas, los procesos y las tecnologías de información con la finalidad de obtener conocimiento e información, este modelo está conformado por cinco elementos, en cada elemento se obtendrá una salida o resultado, dentro de los cuales se pretende encontrar procesos, eventos o actividades que generen el riesgo operacional.

El primer elemento tiene como objetivo obtener un informe situacional en el cual se encuentra la cooperativa, revisando sus reglamentos internos y manuales de funciones y capacitaciones. El segundo componente se encarga de identificar todos los procesos con los que cuenta la cooperativa y seleccionar los que ocasionan riesgo operacional. En el tercer elemento se analiza los procesos anteriores para medir cuales son críticos y cuáles son los factores que los ocasionan. En el cuarto elemento se observa como el conjunto de procesos críticos han afectado económicamente a la cooperativa viendo esto reflejado en su producto

bandera de CRECEMUJER observando el alza de mora en cada una de sus agencias a lo largo de los años 2018 – 2019 y 2020. En el quinto elemento planteamos algunas soluciones y planes de contingencia que la cooperativa deberá de seguir para minimizar el riesgo operacional.

El modelo planteado puede ser aplicado a cualquier cooperativa sea de nivel 1,2 o 3, con los resultados obtenidos en cada uno de los elementos ejecutados podrán obtener información relevante que puede ayudar a mejorar como cooperativa y lo más importante a reducir el riesgo operacional dentro de sus procesos y funciones.

Palabras Clave: Cooperativas de ahorro crédito, Superintendencia de Banca y Seguros, riesgo operacional, procesos, modelo holístico, ahorros, créditos.



ABSTRACT

Resolution S.B.S. the main objective of N° 13278-2009 is approve the regulation of comprehensive risk management for savings and credit cooperatives not authorized to operate with public resources, this regulation will be applied to the cooperative analyzed. In order to locate potential events that could significantly after the objectives of the cooperative by altering its risk appetite or generating losses in the search for profitability and value, the cooperative made the decision to be supervised, controlled and evaluated by the superintendence banking and insurance.

Although regulation S.B.S. N° 13278-2009 is the basis of compressive risk management that encompasses different of the cooperative, the work focuses on a specific risk which is the operational risk endorsed by S.B.S N° 2116-2009, (2009) that is responsible for identifying which of the following factors: internal processes, personnel, information technology, external events, originate operational risk within the cooperative.

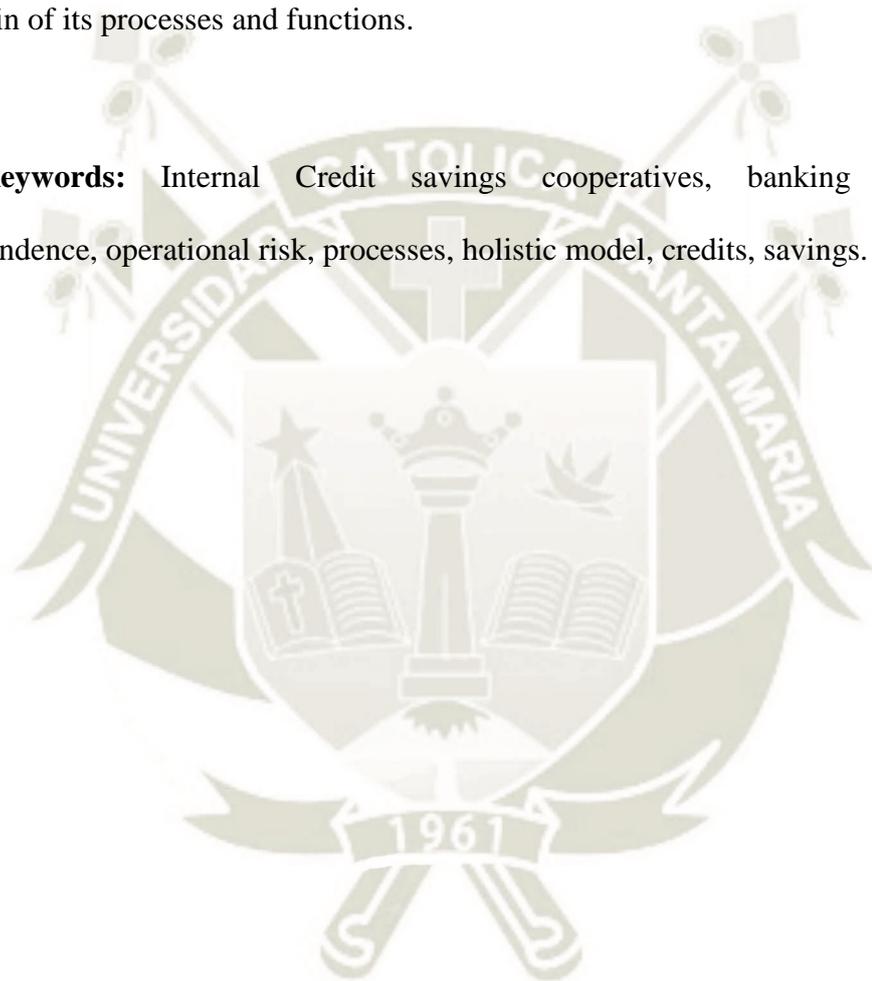
To develop this study, worked with a holistic early warning model where people, processes and technologies interact to obtain knowledge, this model is made up of five elements, in the results or outputs of each element it is proposed, events or activities that generate operational risk.

The element aimed to obtain a situational report in which the cooperative was located, related to its regulations and manual of functions and training. The second component was in charge of identifying all the processes that cooperative has and selecting those that caused operational risk. In the third element, the previous processes were analyzed to measure which processes were critical and what were the factors that caused them. In the fourth element, it was observed how the set critical processes have affected the cooperative economically, seeing this reflected in its flagship product of CRECEMUJER, observing the rise in arrears in all its agencies and through the years 2018, 2019 and 2020. In the fifth element, we propose some

solutions and contingency plans that the cooperative should follow to minimize operational risk.

The proposed model can be applied to any cooperative, whether it is level 1,2 or 3, with the resulted obtain in each of the element executed, they will be able to obtain relevant information that can help improve as a cooperative and, most importantly, reduce operational risk within of its processes and functions.

Keywords: Internal Credit savings cooperatives, banking and insurance superintendence, operational risk, processes, holistic model, credits, savings.



INTRODUCCIÓN

Actualmente las cooperativas de ahorro y crédito vienen alineándose a procesos de supervisión los cuales son muy importantes porque captan el ahorro de socios, y a través de una supervisión se fomenta la buena gestión y su crecimiento ordenado, además protege el ahorro de los socios cooperativos.

Las pequeñas y medianas empresas tienden a sufrir de mucho riesgo cuando el mercado, crédito, liquidez o incluso sus operaciones merman. Esto es lo que constituye el riesgo financiero en una compañía. Por tanto, es imprescindible mantenerse vigilante para minimizar los riesgos y evitar problemas mayores, Banco Popular Dominicano, (2018). El riesgo en las entidades financieras peruanas es definido como la posibilidad de ocurrencia de eventos que impacten negativamente sobre los objetivos de la empresa o su situación financiera, de igual forma se define el termino evento como “un suceso o serie de sucesos que pueden ser internos o externos a la empresa, originados por la misma causa, que ocurren durante el mismo periodo de tiempo”. (El peruano, 2017)

El área de riesgo en las cooperativas cumple, indudablemente, una importante función; son conscientes que están alineados y priorizan ante todo el cumplimiento normativo; sin embargo, surgen algunas preguntas de fondo al respecto ¿Cuánto han avanzado en incorporar el concepto de gestión de riesgos en sus procesos y toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización?, ¿Qué retos tienen que afrontar ante el cambio regulatorio?, ¿Cómo se preparan las COOPAC para afrontar un mercado competitivo que demanda mayor inclusión financiera? (Nelly, 2018)

Kalisaya, (2019) menciona que existen varios tipos de riesgos que un participante de la industria de intermediación financiera debe analizar y evaluar, tales riesgos reciben diferentes denominaciones y son agrupados, en la práctica y en la teoría, en conjuntos y subconjuntos según características propias, siendo la clasificación más importante la que distingue a los

siguientes tipos: riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo operativo, riesgo legal y riesgo reputacional.

En este trabajo vamos a situarnos en el riesgo operacional que se puede generar en alguna fase de la ejecución de procesos para otorgar un crédito o un ahorro. Puede ser ocasionado por el mal uso de los sistemas, la falta procedimientos bien estructurados, fallas por parte del personal, o vulnerabilidades en las infraestructuras de tecnología de información con las que cuenta la cooperativa. Para la ejecución del trabajo se realizarán reuniones con los distintos encargados de todas las áreas partícipes, con la finalidad de ver y analizar en qué partes específicas se originan los riesgos, para posteriormente generar alertas tempranas las cuales nos ayudaran a mitigar los peligros que puedan generar una inestabilidad en la cooperativa.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I:	1
1.DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	1
1.1. Objetivos	1
1.1.1. Generales	1
1.1.2. Específicos.....	1
1.2. Alcances y Limitaciones	1
1.2.1. Alcances.....	1
1.2.2. Limitaciones	3
1.3. Fundamentos Teóricos	4
1.3.1. Estado del Arte	4
1.3.2. Bases Teóricas de Investigación.....	12
1.4. Técnicas y Herramientas	18
1.4.1. Modelo Holístico	18
1.4.2. Entrevista	21
1.4.3. Observación.....	23
1.4.4. Informe	26
1.4.5. Juicio de expertos	26
CAPÍTULO II:.....	29
2.DOCUMENTACIÓN TÉCNICA	29
2.1. Modelo Holístico para la detección de Riesgo Operacional	29
2.1.1. Identificar reglamentos para la gestión de Riesgo Operacional	31
2.1.2. Determinar Procesos con riesgo operacional.....	123
2.1.3. Analizar procesos originados por factores de riesgo operacional	131
2.1.4. Determinar los productos relacionados a los procesos críticos	175
2.1.5. Visualizar y difundir planes de contingencia	190
2.2. Validación de la implementación	191
RECOMENDACIONES.....	193
CONCLUSIONES	194
REFERENCIAS.....	196
ANEXOS	199
Anexo A. Plan de Tesis.....	199
Anexo B. Organigrama estructural jefaturas	220
Anexo C Organigrama estructural trabajadores.....	221
Anexo D Reglamentos internos	222
Anexo E. Reglamentos internos.....	225

Anexo F. Resolución SBS 13278 - 2009	229
Anexo G. Factores que originan el riesgo operacional	231
Anexo H. Glosario de términos que se utilizan en la tesis.....	234
Anexo I. Reglamento general de créditos	235



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Checklist organigrama estructural – Jefe de riegos	38
Tabla 2 Checklist organigrama estructural - Oficial de cumplimiento.....	39
Tabla 3 Checklist organigrama estructural - Jefe de administración.....	40
Tabla 4 Checklist organigrama estructural - Jefe de crédito.....	41
Tabla 5 Checklist organigrama estructural - Gerente general	42
Tabla 6 Checklist organigrama estructural - Jefe de finanzas	43
Tabla 7 Checklist organigrama estructural - Auditor interno	44
Tabla 8 Checklist organigrama estructural - Asistente de riesgos	46
Tabla 9 Checklist organigrama estructural - Gestor de recuperaciones	47
Tabla 10 Checklist organigrama estructural - Asistente de logística.....	48
Tabla 11 Checklist organigrama estructural - Asistente de recurso humanos	49
Tabla 12 Checklist organigrama estructural - Asistente contabilidad	50
Tabla 13 Checklist organigrama estructural - Asistente de ahorros	51
Tabla 14 Checklist organigrama estructural - Asistente de auditoria interna.....	52
Tabla 15 Checklist reglamentos interno - Jefe de recuperaciones	56
Tabla 16 Checklist reglamentos interno - Jefe de operaciones.....	59
Tabla 17 Checklist reglamentos interno - Coordinador de tecnología de la información	62
Tabla 18 Checklist reglamentos interno - Jefe de contabilidad	65
Tabla 19 Checklist reglamentos interno - Administrador de agencia.....	69
Tabla 20 Checklist reglamentos interno - Jefe de recursos humanos	73
Tabla 21 Checklist reglamentos interno - Coordinador de marketing.....	74
Tabla 22 Checklist reglamentos interno - Jefe de logística	77
Tabla 23 Checklist reglamentos interno - Jefe de ahorros	80
Tabla 24 Checklist Manual de funciones y capacitaciones - Asistente de riegos.....	86
Tabla 25 Checklist manual de funciones y capacitaciones - Créditos individuales	88
Tabla 26 Checklist manual de funciones y capacitaciones - Analista de créditos grupales	90
Tabla 27 Checklist manual de funciones y capacitaciones - Asistente TI.....	92
Tabla 28 Checklist manual de funciones y capacitaciones - Asistente de ahorros.....	94
Tabla 29 Checklist manual de funciones y capacitaciones - Asistente de auditoria interna....	96
Tabla 30 Checklist resolución S.B.S. - jefe de riesgos	102
Tabla 31 Checklist resolución S.B.S. - Oficial de cumplimiento	104
Tabla 32 Checklist resolución S.B.S. - Jefe de administración	106
Tabla 33 Checklist resolución S.B.S. - Jefe de créditos	108
Tabla 34 Checklist resolución S.B.S. - Gerente general.....	110
Tabla 35 Checklist resolución S.B.S. - Jefe de finanzas.....	112
Tabla 36 Checklist resolución S.B.S. - Auditor interno	114
Tabla 37 Distribución para la evaluación de procedimientos.....	118
Tabla 38 Resultados de evaluación - Organigrama estructural	119
Tabla 39 Relación de macroprocesos - grupo de procesos y procesos	124
Tabla 40 Relación de procesos y dueños de cada proceso.....	127
Tabla 41 Identificación de procesos con riesgo operacional	129
Tabla 42 Relación de procesos con riesgo operacional	131
Tabla 43 Identificación de factores que generan el riesgo operacional	133
Tabla 44 Probabilidad e impacto de evaluación y apertura de cuenta.....	136
Tabla 45 Evaluación de la evaluación y apertura de cuenta	136
Tabla 46 Eventos de la evaluación y apertura de cuenta	137

Tabla 47 Probabilidad e impacto de operaciones en cuenta	138
Tabla 48 Evaluación de operaciones en cuenta	139
Tabla 49 Eventos de operaciones en cuenta	140
Tabla 50 Probabilidad e impacto de aprobación crediticia.....	141
Tabla 51 Evaluación de aprobación crediticia	142
Tabla 52 Eventos de aprobación crediticia	143
Tabla 53 Probabilidad e impacto de operaciones de créditos	144
Tabla 54 Evaluación de operaciones de crédito.....	145
Tabla 55 Eventos de operaciones de crédito.....	146
Tabla 56 Probabilidad e impacto de seguimiento y recuperación de créditos.....	147
Tabla 57 Evaluación de seguimiento y recuperación de créditos	148
Tabla 58 Eventos de seguimiento y recuperación de créditos	149
Tabla 59 Política de seguridad de la información.....	151
Tabla 60 Organización interna.....	151
Tabla 61 Partes externas de la cooperativa	153
Tabla 62 Responsabilidad de los activos	154
Tabla 63 Clasificación de la información	154
Tabla 64 Áreas seguras de la cooperativa.....	155
Tabla 65 Seguridad de equipos	156
Tabla 66 Responsabilidad y procedimientos operacionales	157
Tabla 67 Planificación y aceptación del sistema	158
Tabla 68 Protección contra código malicioso.....	158
Tabla 69 Backup	158
Tabla 70 Gestión de seguridad en la red.....	159
Tabla 71 Gestión de soporte	159
Tabla 72 Intercambio de información.....	160
Tabla 73 Servicios de comercio electrónico	161
Tabla 74 Requerimientos de negocio para el control de acceso	162
Tabla 75 Gestión de accesos de usuarios.....	162
Tabla 76 Responsabilidades de usuarios.....	163
Tabla 77 Control de acceso a redes.....	164
Tabla 78 Control de acceso al sistema operativo.....	165
Tabla 79 Control de acceso a la información y aplicaciones.....	166
Tabla 80 Información de teletrabajo	166
Tabla 81 Requerimientos de seguridad de los sistemas de información	166
Tabla 82 Seguridad de los archivos del sistema	167
Tabla 83 Gestión de vulnerabilidades técnicas.....	167
Tabla 84 Informes de los eventos de seguridad de la información y vulnerabilidades	168
Tabla 85 Gestión de incidentes y mejoras de seguridad de la información.....	168
Tabla 86 Gestión de aspectos de seguridad de la continuidad del negocio	169
Tabla 87 Resultados de evaluación de procesos con riesgo operacional.....	170
Tabla 88 Relación de productos de créditos y sus montos	177
Tabla 89 Riesgos en el producto crece mujer	178
Tabla 90 Saldo total y porcentaje de mora de la agencia CERCADO.....	178
Tabla 91 Saldo total y porcentaje de mora de la agencia CERRO COLORADO	180
Tabla 92 Saldo total y porcentaje de mora de la agencia Barranca	182
Tabla 93 Saldo total y porcentaje de mora de la agencia Chiclayo	184
Tabla 94 Saldo total y porcentaje de mora de la agencia Chincha	186
Tabla 95 Saldo total y porcentaje de mora del producto Crece Mujer	188

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Primer censo Nacional de Cooperativas del Perú.....	6
Figura 2. Sedes principales de las cooperativas en el Perú.....	6
Figura 3. Aumento de los activos y créditos otorgados por las COOPAC	7
Figura 4. Fases del modelo Holístico.....	19
Figura 5. Etapas de un Sistema Holístico	21
Figura 6. Componentes del modelo holístico propuesto.....	29
Figura 7. Entradas, herramientas y salidas del modelo holístico	31
Figura 8. Organigrama Estructural de la cooperativa de ahorro y crédito.....	36
Figura 9. Resultado organigrama estructural – Nivel Estratégico	45
Figura 10. Resultado organigrama estructural – Nivel Operativo	53
Figura 11. Comparación en los resultados del nivel estratégico y el nivel operativo.....	53
Figura 12. Resultados del checklist aplicado al nivel estratégico y operativo.....	54
Figura 13. Resultados del checklist relacionado a los reglamentos interno de la cooperativa	84
Figura 14. Porcentaje de resultados relacionados a los reglamentos internos	84
Figura 15. Resultados del checklist aplicado al nivel estratégico de la cooperativa.	100
Figura 16. Porcentaje de resultados del checklist del manual de funciones y capacitaciones	101
Figura 17. Resultados del checklist aplicado al nivel estratégico, resolución S.B.S.	116
Figura 18. Porcentaje de resultados del checklist relacionado a la resolución S.B.S.	116
Figura 19. Cadena de Valor de la cooperativa.	124
Figura 20. Niveles de evaluación de probabilidad.....	135
Figura 21. Niveles de evaluación de impacto	135
Figura 22. Resultados de impacto de evaluación y apertura de cuenta.	137
Figura 23. Resultados de impacto de operaciones en cuenta.....	140
Figura 24. Resultados de impacto de aprobación crediticia	143
Figura 25. Resultados de impacto de operaciones de créditos.....	146
Figura 26. Resultados de impacto de seguimiento y recuperación de créditos	149
Figura 27 Distribución de montos por producto de crédito	176
Figura 28 Distribución del producto crece mujer por riesgo	177
Figura 29 Comparación del saldo total y la mora en la agencia de Cercado	179
Figura 30 Comparación del saldo total y la mora en la agencia Cerro Colorado	181
Figura 31 Comparación del saldo total y la mora en la agencia Barranca.....	183
Figura 32 Comparación del saldo total y la mora en la agencia Chiclayo.....	185
Figura 33 Comparación del saldo total y la mora en la agencia Chincha.....	187
Figura 34 Comparación del saldo total y la mora del producto Crece Mujer.....	189

CAPÍTULO I:

1.DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Objetivos

1.1.1. Generales

“Desarrollar un modelo holístico de alerta temprana para mitigar los riesgos operacionales basados en la resolución SBS N° 13278-2009 para una cooperativa de Arequipa”.

1.1.2. Específicos

- Obtener un informe situacional de la cooperativa, que nos muestre como se encuentra actualmente como institución financiera.
- Mostrar todos los procesos con los que cuenta la cooperativa y en los que podamos encontrar indicios de riesgo operacional.
- Identificar los riesgos en los procedimientos de créditos y ahorros, desde la captación de nuevos socios hasta el desembolso o ingreso de dinero.
- Identificar que procesos generan riesgo operacional y cuales son críticos.
- Difundir planes de contingencia que permitan a la COOPAC mejorar sus procedimientos en créditos y ahorros y reducir el riesgo operacional ante futura evaluación por parte de la S.B.S.

1.2. Alcances y Limitaciones

1.2.1. Alcances

Las cooperativas están divididas en tres niveles de acuerdo al monto total de activos, la cooperativa evaluada se encuentra dentro del nivel dos porque su total de

activos es menor a 65000 UIT, se aplicará un modelo holístico compuesto por cinco elementos: identificar reglamentos para la gestión de riesgos, determinar los procesos con riesgo operacional, analizar los procesos críticos originados por distintos factores, detectar productos relacionados a procesos críticos, visualizar y difundir planes de contingencia, cada componente está formado por entradas, herramientas y salidas que al final nos retornará planes de contingencia contra el riesgo operacional dentro de los procesos con los que cuenta la cooperativa, relacionados a los créditos y ahorros.

A. Internos

- Analizar los reglamentos internos con los que cuenta la cooperativa de ahorro y crédito.
- Indagar con que procedimientos o manuales cuenta cada área de la cooperativa.
- Validar con que reglamentos externos proporcionados por la entidad de supervisión SBS, se encuentra regida la cooperativa actualmente.
- Analizar los procesos de créditos y ahorros, para identificar donde se generan los posibles riesgos operacionales.

B. Externos

- Adelantarse a los requerimientos solicitados por la superintendencia de banca y seguros, cuando este los solicite.
- Contar con información relevante para poder facilitar el trabajo de una auditoría interna o externa.
- Mejorar su ranking dentro de las cooperativas de ahorro crédito de Arequipa.

- Los nuevos socios las personas que soliciten un préstamo o un crédito tendrán la plena confianza seguridad que la cooperativa viene trabajando por ofrecer un servicio de calidad de forma continua.

1.2.2. Limitaciones

La cooperativa si bien cuenta con un área definida para evaluar los riesgos que actualmente solicita la SBS como son: riesgo de sobreendeudamiento, crédito, mercado, liquidez, reputacional de gobernabilidad, se ha dejado de lado el riesgo operacional que también es parte fundamental para una entidad financiera.

Según la S.B.S. 13278-2009, (2009) indica que es necesario que las cooperativas cuenten con una gestión integral de riesgos, pero adecuada a su tamaño y complejidad de operaciones y servicios, teniendo en cuenta que la cooperativa analizada pertenece al nivel dos.

Al momento de realizar este trabajo la cooperativa contaba con el sistema BESTERP, el cual, si bien es uno de los sistemas más completos y utilizados por las cooperativas, este no provee de todos los requerimientos solicitados por la SBS para la gestión de riesgos de manera automática, la cooperativa está en la obligación de pedir estos módulos de acuerdo a sus necesidades, para lo cual la COOPAC estudiada se encontraba en plena creación de manuales de riesgos, por lo que para poder establecer un umbral o alertas automáticas o semiautomáticas era necesario contar con la creación de estos manuales.

Los resultados obtenidos se realizaron en base a créditos y ahorros realizados desde el primero de enero del 2018 hasta el 31 de marzo del 2020, antes de que ocurrieran las paralizaciones generadas por la pandemia.

El trabajo está basado en la resolución SBS N° 13278 – 2009, (2009) que trata de la gestión integral de riesgos en general, sin embargo, la S.B.S. no ha publicado un documento específico relacionado a la gestión de riesgos operacionales para las cooperativas, es por esta razón que el trabajo estará enfocado en las operaciones y procesos con los que cuenta esta cooperativa, de igual forma se toma como referencia la (resolución SBS 2116 -2009, 2009) que está alineada a los riesgos operacionales para las AFPs.

1.3. Fundamentos Teóricos

1.3.1. Estado del Arte

En el Perú la cooperación ha ido evolucionando desde las culturas pre-incas hasta nuestros días, ligada y condicionada por las distintas etapas de nuestro devenir histórico. A través de los hechos históricos hemos podido ver que las primeras cooperativas peruanas surgen en el siglo XIX promovidas por el movimiento obrero, al igual que el mutualismo artesanal. (Basadre, 1939)

Hemos visto que los primeros planteamientos y manifestaciones cooperativas que responden a la influencia europea se dan en el Perú a partir de la segunda mitad del siglo pasado, en el seno del artesanado y en el naciente movimiento obrero, junto con el movimiento mutual. Dichas manifestaciones se suceden en forma aislada y sin mayor significación más o menos hasta 1930. Recién a partir de la década de los 30 se implanta la cooperativa en el Perú con cierta efectividad, bajo la influencia de modelos de Europa Norteamérica, y el inicio de las cooperativas bajo esta modalidad se da con la ley general de cooperativas N° 15260 que se dictó el 14 de diciembre del 1964 en el primer gobierno del arquitecto Fernando Belaunde Terry. (CONFENACOOP, 2019)

La ley general de cooperativas fue aprobada por decreto legislativo N° 85 el 20 de mayo de 1981 y sus modificaciones se recogen en el texto único ordenado aprobado por decreto supremo N° 074 – 90 TR publicado en 1990. Dentro de las cooperativas más conocidas tenemos las agrarias, pesqueras artesanales, industriales de vivienda de servicios educativo entre otras. Sin embargo, las cooperativas de ahorro y crédito (Coopac) han estado últimamente en los medios de comunicación, la razón: la falta de supervisión directa por parte de la superintendencia de banca y seguros y AFPs (SBS). (Cardoso, 2018)

Con el propósito de conocer el universo total de Coopac, así como sus centrales, la SBS publicó el reglamento de registro nacional de cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a captar recursos del público y operar con terceros y de sus centrales (registro Coopac), bajo el cumplimiento de la ley N° 30822.

Este proyecto normativo fue elaborado tomando especial cuidado en tres aspectos: que sea de fácil acceso para las Coopac a nivel nacional; que sea sencillo de completar; y que aprovechando la tecnología de la información esté debidamente interconectado con el estado (Diario Gestión, 2018).

Hasta el 15 de noviembre del 2017 el total de cooperativas asciende a 1245 entidades de las cuales el 90,4% son Mypes, revelo el primer censo nacional de cooperativas. Siendo 347 las cooperativas de ahorro y crédito que representan un 26,1% del total así mismo las cooperativas cuentan con 2.4 millones de socios, de los cuales el 40% son mujeres. Solo el 2016 generaron 17000 puestos de trabajo y siendo Arequipa la sexta ubicación en cantidad de cooperativas a nivel nacional, con un 5,1 %. (Diario Gestión, 2010)



Figura 1. Primer censo Nacional de Cooperativas del Perú
 Fuente: Diario Gestión, 2017

Las Coopac que operan en la actualidad y cuentan con una supervisión extra de la FENACREP, supervisión realizada mediante análisis de estados financieros (EE. FF) enviados a la FENACREP en los plazos establecidos por la SBS, donde la FENACREP nos muestra una nueva estadística con las COOPAC supervisadas y por cantidad de sedes principales (FENACREP, 2019).

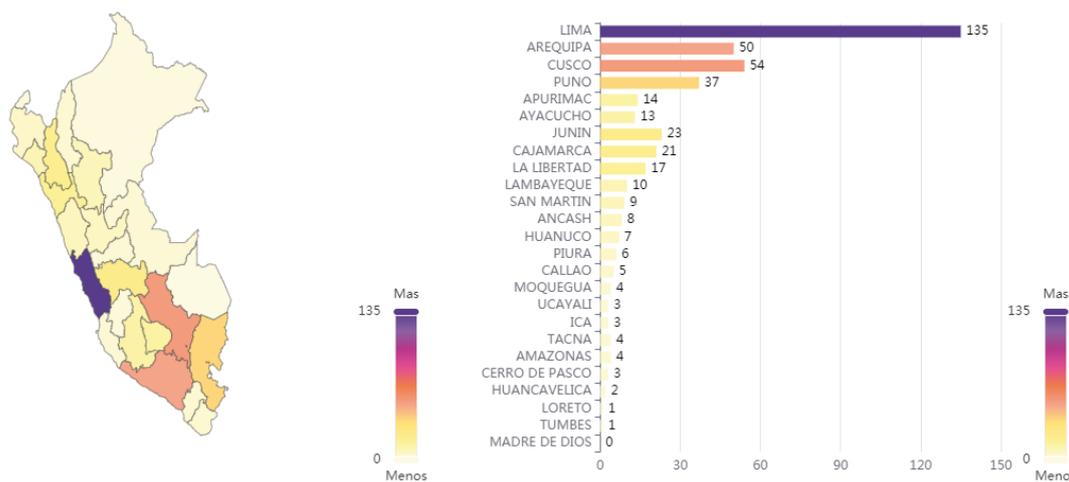


Figura 2. Sedes principales de las cooperativas en el Perú.
 Fuente: FENACREP, 2019

Debido a que las Coopac compiten en el mercado con las entidades financieras convencionales (bancos, financieras, cajas, entre otras), estas intentan captar ahorristas (o para ser exactos cooperativistas) brindando una tasa de interés pasiva mucho más alta en moneda nacional. Mientras que el sistema financiero (bancos, financieras, cajas, entre otros supervisados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP –SBS-) ofrece una tasa promedio ponderada de 2.3% a sus ahorristas, la Coopac ofrece 7.1%.

En moneda extranjera, el sistema financiero brinda 0.6%, mientras las Coopac un 4.2%. Por ello, no debe sorprender que los activos y los créditos otorgados por dichas entidades hayan crecido a una tasa superior al 17% promedio anual entre 2012 y 2017. En ese último año, el crédito total llega a casi S/10 mil millones (1,4% del producto bruto interno). El Comercio (2018). Debido a este aumento es que vienen siendo supervisadas.



Figura 3. Aumento de los activos y créditos otorgados por las COOPAC
Fuente: Diario El Comercio, 2018

La investigación que se desarrolló en torno a la aplicación de Gestión Integral de riesgos y su incidencia en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito de Trujillo en el ejercicio 2016, que debido a la naturaleza financiera no bancaria de las cooperativas asumen riesgos relacionados como deficiencias, errores, fraudes, desastres naturales, falla de los sistemas operativos informáticos, desprestigio de la entidad, alta morosidad de los asociados, pérdidas económicas en inversiones y baja de las utilidades lo que las pone en situación de obligación y necesidad de controlarlos; tomando para ello decisiones de asignación de recursos económicos en búsqueda de su neutralización de riesgos en el tiempo, siendo nuestro principal objetivo: Determinar la incidencia de la gestión integral de riesgos en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del distrito Trujillo en el ejercicio 2016.

El método que se aplica en la investigación permite contrastar la hipótesis planteada y pretende servir como herramienta de control interno de la gestión administrativa de las cooperativas de ahorro y crédito del distrito de Trujillo, para que la dirección tome las decisiones más apropiadas respecto a los riesgos que se encuentra expuesta, en un marco de gestión integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito del distrito de Trujillo, con el objetivo de generar valor agregado a las mismas, que les permita mitigar sus riesgos desde una perspectiva holística.

La investigación se justifica teóricamente en la implementación de la gestión integral de riesgos en las cooperativas, establecida en la resolución S.B.S N° 13278-2009 Reglamento de la gestión Integral de Riesgos para las cooperativas de ahorro y crédito no Autorizadas a operar con Recursos del Público, que permitirá asegurar la operatividad y rentabilidad de las cooperativas (Villar, 2018).

Obteniendo como conclusión final que la gestión integral de riesgos en las cooperativas, se encuentran en proceso de implementación, debido a que los colaboradores de las cooperativas conocen los riesgos, gestionan riesgos y algunos están capacitados, pero aún no es integral, puesto que existen colaboradores que desconocen la gestión de riesgos de las cooperativas, y ninguna ha implementado un sistema que soporte la implementación de gestión integral del riesgo, pero cabe resaltar que en las cooperativas estudiadas, se evidenció documentación aprobada y en aplicación de la gestión del riesgo de la liquidez, mercado, operacional y crediticio. (Giorgiadou, 2019)

Mori, (2018) en su investigación la implementación de un sistema de control interno es esencial para controlar las operaciones y actividades que se realizan, así mismo como para examinar el uso que los trabajadores dan a los sistemas informáticos, evitando cualquier posible acto de fraude que perjudique el patrimonio de las cooperativas. Y así mismo se afirma que la gestión contable tiene por esencia, la medición de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar en este caso a las cooperativas de ahorro y crédito de la información más importante para la toma de decisiones. Luego de las investigaciones realizadas se concluye categóricamente que la implementación del sistema de control interno influye en forma tangible en la eficacia de la gestión contable de las cooperativas de ahorro y crédito del mercado de Lima, contribuyendo al crecimiento de las empresas en mención, así como en brindar un mejor servicio y satisfacer las necesidades de sus clientes.

La población del análisis está conformada por 60 contadores y/o administradores que laboran en las cooperativas de mercado de Lima, realizando una serie de preguntas, para

finalmente procesar los datos en Excel y utilizando el modelo estadístico Chi cuadrado, quedando como relación estadística positiva entre la variable de control interno y la variable de gestión financiera, aceptando la hipótesis alternativa y rechazando la hipótesis nula. La implementación del sistema de control interno incide en la eficacia de la gestión contable de las cooperativas de ahorro y crédito del cercado de Lima.

Se observa que el 86.5% del total de los 52 encuestados es decir 45 personas opina que las cooperativas cuentan con un adecuado control de las operaciones relacionadas con la gestión, mientras un 9.6% afirma con un no, y un 3.9% no sabe no opina.

Así mismo el 82.7% de los encuestados afirman que sí verifica el área de control interno donde el personal cumple con solicitar la información y documentación requerida por la cooperativa al momento de trámite y otorgar un préstamo.

Se observa que el 88.5% de los encuestados considera que la gestión contable que se realiza en las cooperativas mantiene procedimientos para tener información oportuna y el registro de todas las transacciones con el suficiente detalle necesario que permita su adecuada clasificación.

De acuerdo a la investigación realizada podemos concluir que la implementación del sistema de control interno incide en la eficacia de la gestión contable de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cercado de Lima, dada la importancia y debido a estos aspectos, se ha tenido como consecuencia el mejoramiento de diversos aspectos de dicha gestión contable como por ejemplo la planificación organizacional, el registro y control de la información financiera y finalmente del proceso de toma de decisiones. Según los hallazgos de la investigación podemos concluir que la supervisión del sistema de control interno incide en la

planificación organizacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cercado de Lima, siendo necesario que las gerencias puedan comprender la importancia de utilizar esta herramienta pues la planificación es la base de las decisiones que permiten que la empresa perdure en el tiempo, para ello es necesario que la gerencia pueda utilizar una serie de instrumentos como el plan estratégico, análisis costo beneficio, etc. En base a la investigación podemos concluir que la inspección realizada por el control interno incide en el registro y control de la información financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cercado de Lima, dicho control interno permite mejorar la capacidad de registrar y controlar la información financiera de manera eficiente, lo cual permitirá en los diversos casos tener una repercusión positiva en los resultados del ejercicio.

En el Perú, las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a captar fondos del público cumplen, entre otros, un rol social y de inclusión financiera; brindando acceso al crédito a sus asociados, quienes en la mayoría de casos son personas que tienen un limitado acceso al sistema financiero. Ante ese escenario, a la fecha, la regulación que rige a estas cooperativas dispone que su supervisión esté a cargo de la Superintendencia, pero contempla la posibilidad que, en determinados supuestos, dicha supervisión sea delegada en colaboradores técnicos, dentro de los cuales se podrá considerar a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (en adelante la FENACREP). Se resaltó que, si bien no será materia de estudio, se advierte que dispone que la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (en adelante la Superintendencia o la SBS), supervise de manera exclusiva a las Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar depósitos del público (asociados y no asociados). A la fecha, no existe ninguna COOPAC que se encuentre en este supuesto de supervisión. Con ello, la situación actual de las COOPAC es incierta: la supervisión delegada en un colaborador técnico presenta aspectos que resultan discutibles desde el punto de vista de la finalidad que se

persigue: una supervisión eficiente. Ante este panorama, el 18.07.18 se promulgó la Ley N° 30822, que modifica la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y otras normas concordantes, respecto de la regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito (en adelante, la Ley); la cual entrará en vigencia el 01 de enero de 2019, con excepción de los artículos 7 y 8 y la Tercera, Cuarta y Séptima Disposiciones Complementarias Finales. Dicha Ley plantea una reestructuración en la supervisión de las COOPAC, dado que, anteriormente, ésta era voluntaria, se llevaba a cabo por la FENACREP y no incluía un registro que permita identificar las COOPAC existentes. Considerando el cambio introducido por la Ley y considerando la participación actual de las COOPAC en el mercado financiero peruano, corresponde evaluar la viabilidad de la supervisión planteada. Finalmente, luego de evaluar el esquema de supervisión a ser implementado, se planteará una propuesta que permita complementar el control efectivo de las COOPAC; para lo cual resulta necesario evaluar la manera más eficiente de supervisarlas, proteger el interés de sus asociados y mantenerlas como entidades competentes dentro del mercado micro financiero peruano. (Chávez, 2018)

1.3.2. Bases Teóricas de Investigación

A. Resolución S.B.S N°13278 – 2009

Mediante la disposición final de la ley general del sistema financiero se establece la supervisión de las cooperativas a cargo de la FENACREP, de igual forma la superintendencia se encargará de supervisar y controlar a las federaciones de cooperativas, regular sus operaciones y corregir sus deficiencias patrimoniales o administrativas encontradas, por estas razones la superintendencia se encargó de unir las mejores prácticas de COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y adecuarlas a los criterios del reglamento del sistema de control interno.

A partir de esta resolución se da la importancia a que las cooperativas cuenten con una gestión integral de riesgos que debe ir relacionada a su tamaño y complejidad de sus operaciones y servicios, las cooperativas deben contar con un ambiente interno adecuado, gestionar la determinación de objetivos, identificar, evaluar, tratar y controlar los riesgos de una manera rápida y oportuna.

Para poder atender los requerimientos de la Superintendencia de Banca y Seguros, la cooperativa debe de contar con un consejo de administración, una gerencia, y un personal aplicado que se encargue de la gestión integral de riesgos, identificar errores potenciales, poder gestionarlos de acuerdo al apetito de riesgo. La gestión integral de riesgos se encuentra enfocada en cuatro categorías de objetivos: estratégica, operaciones, información y cumplimiento.

De igual forma la cooperativa se descompone en los siguientes elementos:

- Ambiente interno.
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de riesgos
- Evaluación de riesgos
- Tratamiento
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

La resolución también hace referencia a los riesgos que una cooperativa está expuesta según factores internos y externos, estos se agrupan de la siguiente manera:

- Riesgo de crédito
- Riesgo estratégico

- Riesgo de liquidez
- Riesgo de mercado
- Riesgo operacional
- Riesgo de reputación

Con la finalidad de que la cooperativa pueda identificar riesgos camuflados en actividades fraudulentas, procesos mal elaborados, y que estos puedan ser encontrados por cualquier socio o por interacción con alguna persona, la cooperativa deberá contar con los sistemas internos apropiados con la finalidad de reportarlos de manera rápida y efectiva.

El encargado de la gestión integral de riesgos está bajo la responsabilidad del consejo de administración que tiene como tareas:

- Aprobar las políticas generales que guíen las actividades de la cooperativa.
- Seleccionar la plana gerencial con valores de moral e idoneidad.
- Aprobar los recursos necesarios para el desarrollo de la gestión integral de riesgos.
- Aprobar los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos.
- Conocer los principales riesgos afrontados por la cooperativa.
- Asegurar el patrimonio contable suficiente para enfrentar los riesgos de la cooperativa.

El consejo de administración se encarga de constituir los controles que la cooperativa necesite para cumplir dichas responsabilidades antes mencionadas, estos comités contarán con su propio reglamento que eviten conflictos de intereses, incompatibilidad de funciones, la periodicidad de sus reuniones, sus actividades programadas, y la información que debe ser remitida.

La federación o el supervisor que se encuentra a cargo de la cooperativa tiene la potestad de solicitar la creación de una unidad de riesgos integral, este requerimiento es aplicado a cooperativas que sobrepasen las 600 UIT (Unidad Impositiva Tributaria), en caso contrario las funciones serán asignadas a la gerencia general.

La unidad de riesgos está obligada a efectuar un informe anual al cierre de cada ejercicio, el informe debe ser enviado a la federación en los 90 días posteriores al cierre, la cooperativa puede contar con el apoyo de auditores externos que evalúen la confiabilidad de información financiera que será enviada.

B. Resolución S.B.S. N° 2116 – 2009

Se aprobó el reglamento de la Gestión Integral de Riesgos mediante resolución SBS N° 37 – 2008, (2018) que establece que las empresas supervisadas tienen que contar con una gestión de riesgos de acorde a su tamaño y complejidad de sus servicios y operaciones.

El riesgo operacional es uno de los riesgos a los cuales una empresa se encuentra expuesta en el desarrollo de sus actividades, el cual es generado por fallas o deficiencias de los procesos internos, la tecnología de la información, en las personas o por ocurrencias de eventos externos.

Para poder gestionar los riesgos operacionales las empresas se alinearán a las disposiciones establecidas en el Reglamento para la gestión integral del Riesgo Operacional, como parte de las medidas para el tratamiento de este riesgo las empresas deberán realizar lo siguiente:

- Alinear confirmaciones escritas, audiovisuales, o medios electrónicos para la ejecución de operaciones.

- Para ocurrencias de eventos de fuerza que afecten las inversiones, adecuar planes de contingencia para solucionar las fallas técnicas.
- La concertación, registro, liquidación, guarda física y custodia de las operaciones de inversión y al mantenimiento y control de expedientes deben ser establecidos de forma clara.
- Establecer adecuados canales de difusión entre sus funcionarios de las disposiciones legales y administrativas aplicables a sus operaciones de inversión.

Las empresas deben realizar una gestión adecuada del riesgo operacional que enfrentan, para lo cual observaran los criterios mínimos indicados en el presente reglamento, que están en los siguientes factores:

- Procesos internos. - Las empresas deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados a los procesos internos implementados para la realización de sus operaciones y servicios, relacionados al diseño inapropiado de los procesos o a políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.
- Personal. - Las empresas deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados al personal de la empresa, relacionados a la inadecuada capacitación, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, entre otros.
- Tecnología de la información. - Las empresas deben gestionar los riesgos asociados a la tecnología de la información, relacionados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, los errores en el desarrollo de la e implementación de dichos sistemas y la compatibilidad e integración de los mismos,

problemas de calidad de información, la inadecuada inversión de tecnología, entre otros aspectos.

- Eventos externos. - Las empresas deberán gestionar los riesgos asociados a eventos externos ajenos al control de la empresa, relacionados por ejemplo a fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, entre otros factores.

Los eventos de pérdida por riesgo operacional pueden ser agrupados de la siguiente manera:

- Fraude interno. - Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o política empresariales en las que se encuentra implicado, al menos, un miembro de la empresa, y que tiene como fin obtener un beneficio ilícito.
- Fraude externo. - Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente incumplir la legislación, por parte de un tercero, con el fin de obtener un beneficio ilícito.
- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo. - Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con las legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamos por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad o discriminación.
- Cliente, productos y prácticas empresariales. - Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación empresarial frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.

- Daños a activos materiales. - Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.
- Interrupción del negocio y fallos en los sistemas. - Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio o fallos en los sistemas.
- Ejecución, entrega y gestión de procesos. - Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.

1.4. Técnicas y Herramientas

1.4.1. Modelo Holístico

En la actualidad el conocimiento y la información son considerados recursos de vital importancia para las organizaciones, al igual que los activos tangibles. Freytas y Yaber, (2014). La única certeza es la incertidumbre y fuente segura de ventaja competitiva sostenible, es el conocimiento. Por ello diversas organizaciones se han dado cuenta que la creación, transferencia y gestión del conocimiento son imprescindibles para el éxito, en esta era denominada la sociedad del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Chang, Hung y Tseng, (2009) indican que las empresas empiezan a dar una vital importancia al poder gestionar el conocimiento, la ventaja competitiva depende, no solo del acceso a la información, sino también del desarrollo del conocimiento y de la calidad del conocimiento de las organizaciones apliquen a sus procesos críticos de negocios, según lo confirma (Davenport y Klahr, 2019).

Un modelo es una visualización de la realidad, con la finalidad de facilitar la comprensión y el tratamiento de la complejidad de los sistemas, un modelo

holístico es una herramienta que permite representar, de forma esquemática, resumida, simplificada, simbólica la gestión del conocimiento; delimitar algunas de sus dimensiones; permitir una visión aproximada; describir procesos y estructuras, orientar estrategias y aportar datos importantes.

Un modelo se considera holístico, cuando el modelo toma en cuenta la integración de las diferentes perspectivas: humana procesos y tecnología. Es decir, un modelo que combine el enfoque humano, organizacional y tecnológico, según (Salim, Yahya, Othman y Rashid, 2007).

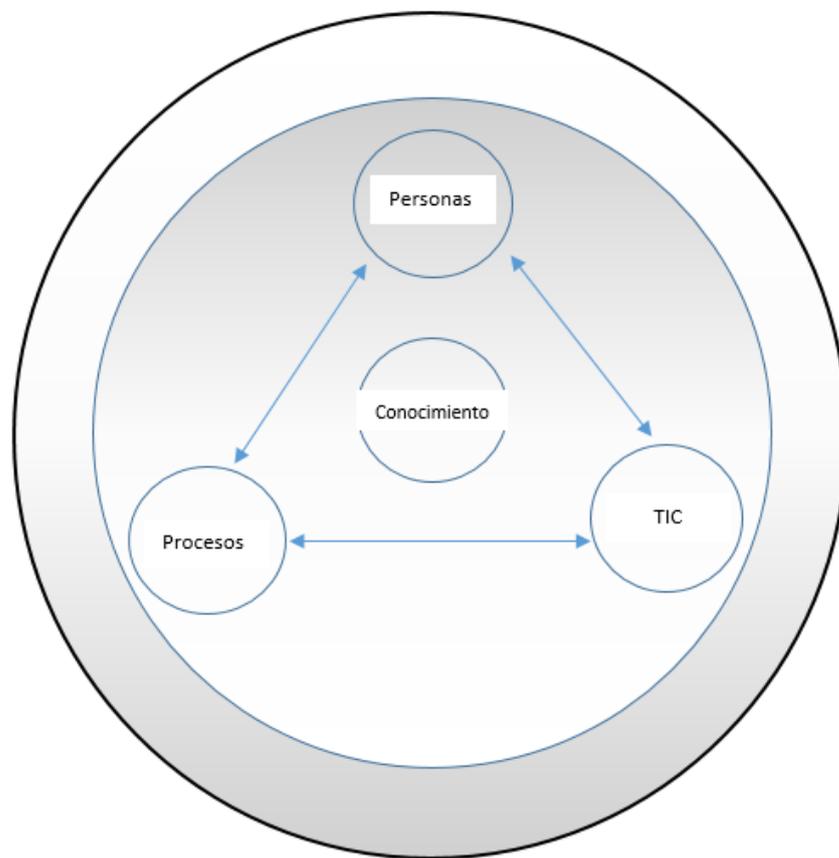


Figura 4. Fases del modelo Holístico
Fuente: Elaboración propia, (2021)

En líneas generales se requiere el involucrar a las personas, ya que es donde reside el conocimiento, es decir, son estas las que crean conocimiento y lo utilizan

en su actividad. Por ende, amerita crearse las condiciones para facilitar e incentivar a las personas con el propósito que se pueda llevar a efecto y de forma adecuada el proceso de creación y transmisión del conocimiento según: Freitas, (2014). Es decir, los procesos permiten optimizar la producción, son las claves de la organización, representan el saber hacer en este contexto, en otras palabras, son las acciones, al igual que el desenvolvimiento de las tareas y funciones de la organización, que se representan mediante la gestión administrativa, organizativa, técnica y operativa.

En tanto que las tecnologías de la información (TIC) son las que facilitan el poder gestionar las comunicaciones, la información, como también el conocimiento, mediante la gestión eficiente del hardware (computadoras y redes de comunicación) y software (sistemas - programas).

El holismo busca tener una visión de totalidades, en vez de fragmentaciones, es ver el conjunto entero de los factores que lo componen, ver su todo, su complejidad, para poder apreciar sus interacciones, particularidades y procesos, que de forma regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo por separado.

La propuesta de un modelo holístico se fundamenta sigue parámetros sistemático y sistémico:

- * Sistemático: porque se desarrolla de acuerdo a una serie de pasos, métodos o procedimientos para identificar, captar, organizar y acceder al conocimiento.
- * Sistémico: porque se deben descomponer sus partes para estudiarlo minuciosamente, pero, una vez fragmentado, analizado, evaluado, viendo las partes en detalle, se debe integrar de nuevo para darle solución a la suma de las partes.

Este es visto como una modelación simple, que comprende las instancias básicas: entradas, procesos y salidas del sistema, en donde las entradas son insumos que dan fuerza de arranque al sistema, los procesos son mecanismos que transforman las entradas en salidas o resultados, las salidas es el resultado de un proceso, las que, en términos ideales, deben ser coherentes con los objetivos del sistema.

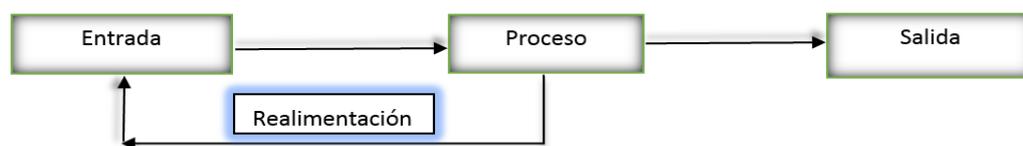


Figura 5. Etapas de un Sistema Holístico
Fuente: Elaboración propia, (2021)

1.4.2. Entrevista

La entrevista es una de las técnicas que tenemos disponibles cuando hablamos de análisis etnográfico (método de investigación y de recopilación de datos sobre un grupo social determinado) como medio de indagación de usuarios.

Vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en un lugar determinado, para tratar o resolver un negocio, la entrevista es un dialogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador que interroga y los entrevistados que responden.

Nos quedaremos con la definición “se utiliza para obtener o contrastar información”, me quedo con ese matiz porque de eso se trata: de obtener (si no la tenemos), contrastar (si la tenemos) información.

En el campo de la investigación de usuarios, lo primero y más sencillo que nos planteamos es conocer. Conocer al usuario, lo que quiere, lo que necesita, su

perspectiva, los matices que nos aporta de la realidad que investigamos, etc. Y para conocer, lo que tenemos que hacer es preguntar, De ahí que la entrevista sea una de las herramientas que más y mejor debemos conocer, utilizar y dominar.

La entrevista debe ser una conversación. Guiada, marcada y conducida por nosotros, pero una conversación. Esa es la forma más eficaz de hacer que nuestro interlocutor nos revele los datos más útiles para satisfacer nuestro objetivo: conocer todos los detalles, evidentes u ocultos, de los procesos involucrados en las tareas de usuario que definen toda la funcionalidad del proyecto.

A. Checklist

Utilizaremos la herramienta de trabajo informativo como el checklist, está compuesto por una serie de ítems, factores, propiedades, aspectos, componentes, criterios, dimensiones o comportamientos, necesarios de tomarse en cuenta, para realizar una tarea, controlar evaluar detalladamente el desarrollo de un proyecto, evento, producto o actividad. Dichos componentes se organizan de manera coherente para permitir que se evalúe de manera efectiva, la presencia o ausencia de los elementos individuales enumerados o por porcentaje de cumplimiento u ocurrencia según. (Oliva, 2009)

Se entiende por checklist un conjunto de preguntas, en forma de cuestionario el cual nos ayuda a validar el grado de veracidad de determinadas reglas o actividades que tiene un fin determinado. Esta herramienta es de gran ayuda para la memoria, al facilitar un modelo para la rápida verificación de los ítems formulados según el tipo de asunto a controlar.

Oliva, (2009) afirma que los checklist son dispositivos metodológicos nemotécnicos que reducen la complejidad para comprobar solamente los elementos importantes, con ello reducen errores de omisión.

Los pasos a seguir son los indicados por (Falzatev, 2012).

- Hacer la lista de actividades o tareas a verificar.
- Denominar los atributos (lo cualitativo) variables (lo cuantitativo) a verificar de cada actividad.
- Determinar del paso anterior, la importancia o impacto de cada atributo variable en el resultado final.
- Definir la frecuencia de verificación: Mensual, quincenal, semanal o diaria.
- Tener claridad sobre quien realiza la verificación. Si es un proceso largo se deben distribuir las responsabilidades de verificación entre las personas que participan de tal manera que cada una de ellas se enfoque en unos pocos atributos o variables a controlar.
- Diseñar el formato de verificación. Dependiendo del volumen de información recopilada se pueden requerir formatos individuales para cada frecuencia de verificación.

1.4.3. Observación

Es una técnica de investigación que consiste en observar personas, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con finalidad de obtener determinada información necesaria para una investigación. Se suele utilizar principalmente para observar el comportamiento de los consumidores y por lo general, al usar esta técnica, el observador se mantiene encubierto, es decir, los sujetos de estudio no son conscientes de su presencia.

Podemos utilizar esta técnica de manera natural, por ejemplo, al observar conductas tal y como suceden en su medio natural, o en base a un plan estructurado, por ejemplo, al crear situaciones donde podamos observar el comportamiento de los participantes.

Para poder usar esta técnica, en primer lugar, debemos determinar nuestro objetivo o razón de investigación y, en segundo lugar, determinar la información que vamos a recabar, la cual permita cumplir con nuestro objetivo.

Dentro de los tipos de investigación tenemos:

No científica: Se realiza sin la intención de llevar adelante un proceso de investigación.

Científica: Se entra en contacto con el fenómeno con una preparación previa.

De laboratorio: se traslada una muestra de lo que se requiere observar a un laboratorio para estudiarlo allí.

De campo: Se realiza en los lugares en donde ocurren los hechos o fenómenos investigados.

Grupal: Una observación conocida bajo este nombre no se lleva adelante por una única persona, sino que es un grupo de ellas la que lo hace.

Individual: El individuo se encarga el solo de todo el proceso de observación.

No participante: El investigador no forma parte del fenómeno o grupo de personas que se quiera estudiar, sino que lo observa desde afuera.

Participante: El investigador sí se involucra en el fenómeno a investigar, y forma parte de este. Esto hace que pueda tener un contacto mucho más directo con el objeto de estudio.

A. Recopilación de datos

Usaremos esta herramienta para poder realizar el desarrollo de un sistema de información, la recolección de datos es una de esas herramientas, la cual le permite acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información, para el desarrollo de este trabajo, se utilizó tanto la recolección de datos primarios que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos (la observación y la entrevista) y los datos secundarios que son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica.

La observación consiste en el uso sistémico de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar. El propósito de la observación es múltiple: que permite determinar ¿Qué se está haciendo?, ¿Cómo se está haciendo?, ¿Quién lo hace?, ¿Cuándo se lleva a cabo?, ¿Cuánto tiempo toma?, ¿Dónde se hace y porque se hace? ¡Ver es creer! Observar las operaciones le proporciona al analista hechos que no podían obtener de otra forma. Para hacer un buen uso de esta herramienta, se tuvo en cuenta los siguientes pasos:

- Determinar y definir aquello que va a observar.
- Estimular el tiempo necesario de observación.
- Obtener la autorización de la gerencia para llevar a cabo la observación.

- Explicar a las personas que van a ser observadas lo que se va hacer y las razones para ello.

1.4.4. Informe

La técnica del informe es una declaración, escrita u oral que describe las cualidades, las características y el contexto de algún hecho. Se trata de una elaboración ordenada, basada en la observación y el análisis con el fin de comunicar algo sucedido o los resultados de una investigación

1.4.5. Juicio de expertos

Conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una industria o disciplina, relacionadas al proyecto que se está ejecutando.

Este tipo de información puede ser obtenida dentro o fuera de la organización, en forma gratuita o por medio de una contratación, en asociaciones profesionales, cámaras de comercio, instituciones gubernamentales, universidades.

A lo largo del proyecto, el juicio de expertos se usa en:

- La integración del proyecto
- El control integrado de cambios.
- El cierre administrativo y cierre de contratos.
- Planificación y definición del alcance.
- La definición de las actividades del proyecto.
- Las estimaciones de actividades, recursos y costos.
- El análisis de riesgos.

- La adquisición de compras y adquisiciones.

La evaluación mediante el juicio de expertos consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza o su opinión respecto a un aspecto concreto.

Como estrategia de evaluación presenta una serie de ventajas, como son: la teoría de la calidad de la respuesta que obtenemos de la persona, el nivel de profundización de la valoración que se nos ofrece, su factibilidad de puesta en acción, la no exigencia de muchos requisitos técnicos y humanos para su ejecución, el poder utilizar en ella distintas estrategias para recoger la información es de gran utilidad para determinar el conocimiento sobre los contenidos y temáticas difíciles, complejas novedosas o poco estudiadas, y la posibilidad de poder obtener información pormenorizada sobre el tema sometido a estudio, para lo cual es necesario contar con diferentes tipos de expertos.

El procedimiento de selección de los expertos pasa necesariamente por establecer algún mecanismo de adecuación del experto con el objeto o fenómeno que se va a analizar, en nuestro caso, de las TIC. Los criterios que se pueden movilizar para su selección son: haber diseñado o producido alguna TIC de las que se pretenda analizar, haber realizado algún estudio teórico o empírico sobre las TIC, ser profesional de la TIC evaluada, ser docente de acciones formativas del profesorado en relación a la utilización educativa de las TIC, trabajar en un centro de producción de recursos tecnológicos aplicados a la enseñanza, haber escrito algunos artículos sobre los contenidos tratados en la TIC, ser profesor de los niveles

educativos a los cuales la TIC va a ser aplicada, o ser un profesor que utiliza frecuentemente las TIC en la enseñanza. Diversos son los procedimientos que podemos utilizar para la selección de los expertos, y van desde aquellos que no implican ningún tipo de estructuración o filtro de selección (como puede ser la cercanía o afinidad al evaluador o investigador), hasta aquellos que son algo más estructurados e implican su selección mediante la aplicación de una serie de criterios de selección como son: el biograma o el coeficiente de competencia experta.



CAPÍTULO II:

2.DOCUMENTACIÓN TÉCNICA

2.1. Modelo Holístico para la detección de Riesgo Operacional

Para mitigar los riesgos operacionales en la cooperativa de ahorro y crédito se utilizó un modelo holístico, con la finalidad de integrar diferentes perspectivas como la humana, procesos y tecnología, este modelo holístico combina estos tres elementos para poder obtener la información necesaria en cada uno de los componentes con los que cuenta el modelo. (Figura 6).

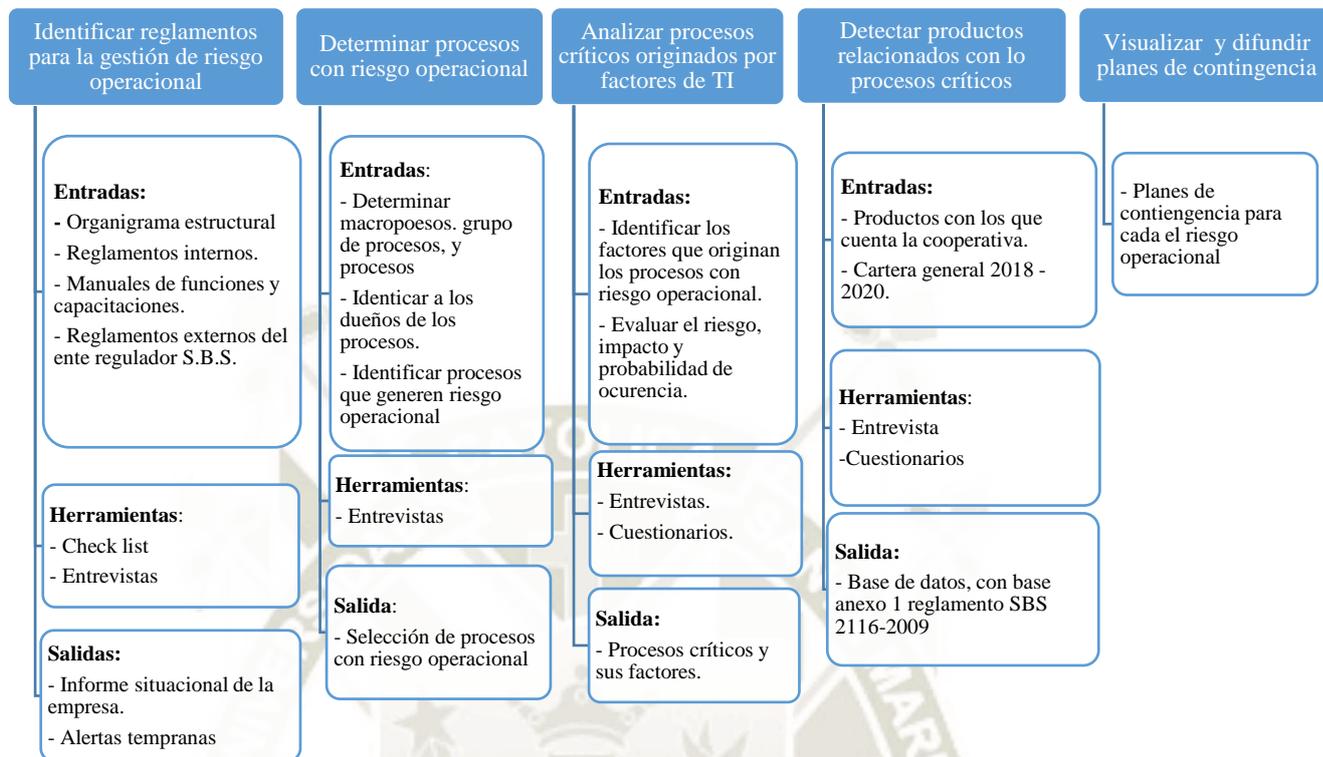


Figura 6. Componentes del modelo holístico propuesto.

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Cada componente cuenta con una entrada, herramientas y salida, la primera entrada será una recopilación de información general sobre la COOPAC que correspondería al primer componente: identificar reglamentos para la gestión de riesgo operacional, sin embargo las siguientes entradas van a depender de la salida del componente anterior el cual contiene la información necesaria para llevar a cabo el desarrollo del siguiente componente, en este modelo estarán involucrados , la gerencia, los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito, sus políticas de trabajo y las resoluciones emitidas por la superintendencia de banca y seguro SBS.





2.1.1. Identificar reglamentos para la gestión de Riesgo Operacional

En el primer componente se detectará el estado en el que se encuentra la cooperativa de ahorro y crédito, se observará como realiza su gestión, si está diseñada para contar con un entorno interno apropiado, si tienen una adecuada determinación de objetivos, como gestionan los riesgos, si elaboran reportes, o como es el funcionamiento de las diferentes áreas con las que cuenta la COOPAC. Como herramientas usaremos el checklist y las entrevistas, la cuales serán aplicadas a distintos trabajadores de la cooperativa.

A. Entradas

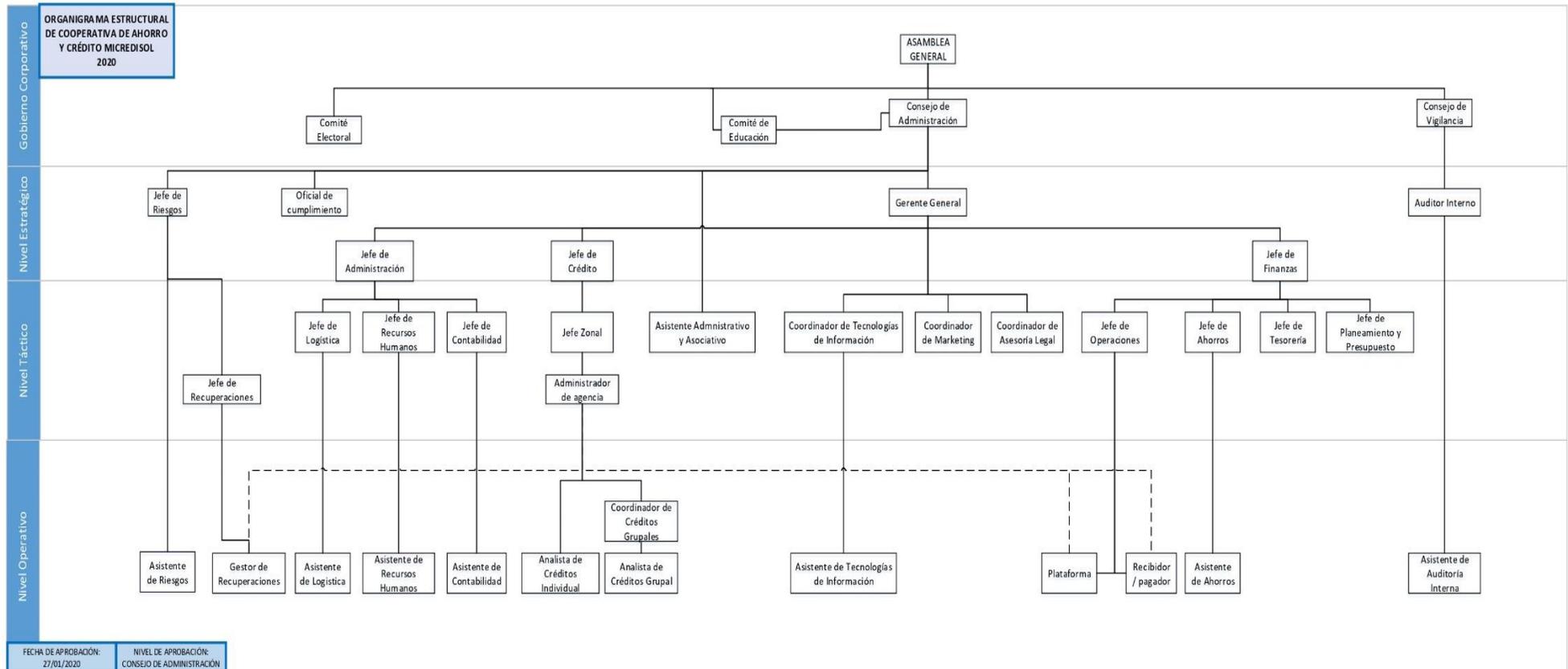
Siguiendo el modelo planteado dentro de esta primera etapa contamos con cuatro entradas que serán tratadas a detalle con la herramienta del checklist, las etapas para este

componente son: Organigrama estructural, reglamentos internos, manual de funciones y capacitaciones, reglamentos externos SBS.

Herramientas

Organigrama Estructural

Primero se solicitó el organigrama estructural de la COOPAC, con la finalidad de ver como se encontraba distribuida organizacionalmente la cooperativa, se pudo observar que cuenta con una asamblea general como ente máximo de la estructura, también cuenta con un comité electoral, comité de educación, consejo de administración y un consejo de vigilancia, además se encuentra segmentada por un gobierno corporativo, un nivel estratégico, un nivel táctico, y un nivel operativo



FECHA DE APROBACIÓN: 27/01/2020
 NIVEL DE APROBACIÓN: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Figura 7. Organigrama Estructural de la cooperativa de ahorro y crédito
 Fuente: Área de Marketing de la COOPAC, (2020)

La primera herramienta utilizada es el checklist, con relación al organigrama estructural que regula el funcionamiento y vinculación de los distintos niveles jerárquicos de la cooperativa, esta herramienta está dirigida primeramente a su nivel estratégico conformado por: el jefe de riesgos, oficial de cumplimiento, jefe de administración, jefe de créditos, gerente general, jefe de finanzas, auditor interno. Para obtener desde su punto de vista como se vienen trabajando las normas dentro de la COOPAC.



Tabla 1

Checklist organigrama estructural – Jefe de riegos

Cargo: Jefe de riesgos

Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?			X		
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran conocen del organigrama estructural?		X			No todas las personas que laboran en la cooperativa tienen conocimiento del organigrama estructural.
Organigrama estructural	¿Los trabajadores conocen a los encargados de cada área de la COOPAC?		X			Se conocen más las personas que laboran en una misma oficina, pero no entre personal de distintas oficinas.
Organigrama estructural	¿Los trabajadores de la COOPAC conocen o saben quiénes conforma el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Los trabajadores saben a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?			X		Recurren a su jefe inmediato para solicitar información de la otra área.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Checklist organigrama estructural - Oficial de cumplimiento

Cargo: Oficial de cumplimiento

Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?			X		
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?					X
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran conocen del organigrama estructural?					X
Organigrama estructural	¿Los trabajadores conocen a los encargados de cada área de la COOPAC?					X
Organigrama estructural	¿Los trabajadores de la COOPAC conocen o saben quiénes conforma el consejo de administración?					X
Organigrama estructural	¿Los trabajadores saben a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?					X Los trabajadores no conocen a todos los jefes de cada área, o por temor no acuden a ellos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Checklist organigrama estructural - Jefe de administración

Cargo: Jefe de administración

Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?	X				
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?			X		
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran conocen del organigrama estructural?		X			Muchos trabajadores no lo ven necesario conocer a las personas que laboran con ellos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Checklist organigrama estructural - Jefe de crédito

Cargo: Jefe de crédito		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?	X				
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran conocen del organigrama estructural?	X				
Organigrama estructural	¿Los trabajadores conocen a los encargados de cada área de la COOPAC?			X		
Organigrama estructural	¿Los trabajadores de la COOPAC conocen o saben quiénes conforma el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Los trabajadores saben a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?	X				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Checklist organigrama estructural - Gerente general

Cargo: Gerente general						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?	X				
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?	X				
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran conocen del organigrama estructural?			X		No se realiza una correcta introducción de personal por parte de las jefaturas correspondientes.
Organigrama estructural	¿Los trabajadores conocen a los encargados de cada área de la COOPAC?	X				
Organigrama estructural	¿Los trabajadores de la COOPAC conocen o saben quiénes conforma el consejo de administración?	X				
Organigrama estructural	¿Los trabajadores saben a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?	X				

Fuente: elaboración propia

Tabla 6

Checklist organigrama estructural - Jefe de finanzas

Cargo: Jefe de finanzas						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?				X	
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?	X				
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran conocen del organigrama estructural?		X			Bastantes trabajadores del área operativa no tienen ni la menor idea con que áreas cuenta la cooperativa.
Organigrama estructural	¿Los trabajadores conocen a los encargados de cada área de la COOPAC?				X	
Organigrama estructural	¿Los trabajadores de la COOPAC conocen o saben quiénes conforma el consejo de administración?			X		
Organigrama estructural	¿Los trabajadores saben a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?			X		Al no conocer las áreas con las que cuenta la cooperativa es muy difícil saber a quién acudir en caso de necesidad.

Fuente: elaboración propia

Tabla 7

Checklist organigrama estructural - Auditor interno

Cargo: Auditor interno		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?	X				
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?	X				
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran conocen del organigrama estructural?		X			Al realizar esta pregunta a los trabajadores muchos respondieron que no tienen conocimiento de dicho organigrama.
Organigrama estructural	¿Los trabajadores conocen a los encargados de cada área de la COOPAC?		X			Conocen a la personas como trabajadores mas no como cuales son las funciones que ejercen dentro de la cooperativa.
Organigrama estructural	¿Los trabajadores de la COOPAC conocen o saben quiénes conforma el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Los trabajadores saben a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?			X		No se encuentran muy bien informados de las jefaturas que existen y quienes las ejercen.

Fuente: elaboración propia

Del checklist aplicado al nivel estratégico conformado por el jefe de riesgos, oficial de cumplimiento, jefe de administración, jefe de crédito, gerente general, jefe de finanzas y auditor interno se obtuvo los siguientes resultados:

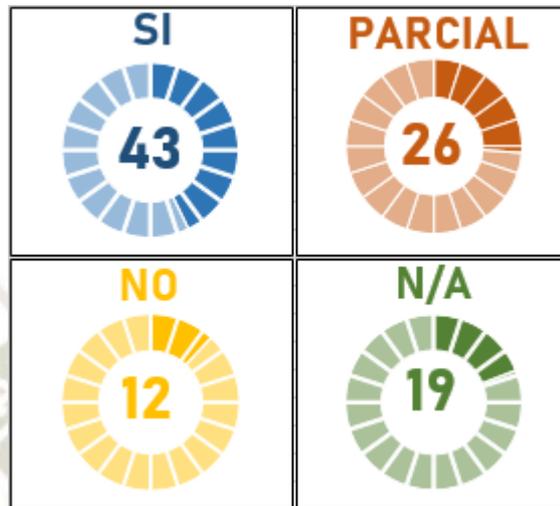


Figura 8. Resultado organigrama estructural – Nivel Estratégico
Fuente: Elaboración propia, (2020)

Seguidamente se aplicó la misma herramienta a cinco trabajadores del nivel operativo como asistente de riesgos, gestor de recuperaciones, asistente de logística, asistente de recursos humanos, asistente de contabilidad, asistente de ahorros, asistente de auditoría interna para comparar sus resultados con los que ofreció el nivel estratégico de la cooperativa, por fines de confidencialidad no se ingresaron los nombres de los participantes.

Tabla 8

Checklist organigrama estructural - Asistente de riesgos

Cargo: Asistente de riesgos		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?				X	
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran en tu área conocen del organigrama estructural?				X	
Organigrama estructural	¿Conoces a los encargados de cada área de la cooperativa?		X			No he recibido una charla o documentación donde me indiquen quienes son los encargados de las áreas.
Organigrama estructural	¿Conoces o sabes quiénes conforma el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Sabes a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?		X			Por un tema de convivencia laboral puedo acudir a ciertas personas que conozco, mas no a todos los cargos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 9

Checklist organigrama estructural - Gestor de recuperaciones

Cargo: Gestor de recuperaciones

Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?	X				
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran en tu área conocen del organigrama estructural?				X	
Organigrama estructural	¿Conoces a los encargados de cada área de la cooperativa?			X		
Organigrama estructural	¿Conoces o sabes quiénes conforma el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Sabes a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?	X				

Fuente: elaboración propia

Tabla 10

Checklist organigrama estructural - Asistente de logística

Cargo: Asistente de logística

Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?				X	
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran en tu área conocen del organigrama estructural?				X	
Organigrama estructural	¿Conoces a los encargados de cada área de la cooperativa?		X			Por las tareas que desempeño conozco a la mayoría de encargados por área, pero no a todos.
Organigrama estructural	¿Conoces o sabes quiénes conforma el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Sabes a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?				X	

Fuente: elaboración propia

Tabla 11

Checklist organigrama estructural - Asistente de recurso humanos

Cargo: Asistente recursos humanos

Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?	X				
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran en tu área conocen del organigrama estructural?	X				
Organigrama estructural	¿Conoces a los encargados de cada área de la cooperativa?	X				
Organigrama estructural	¿Conoces o sabes quiénes conforma el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Sabes a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?	X				

Fuente: elaboración propia

Tabla 12

Checklist organigrama estructural - Asistente contabilidad

Cargo: Asistente contabilidad						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?	X				
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?	X				
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran en tu área conocen del organigrama estructural?	X				
Organigrama estructural	¿Conoces a los encargados de cada área de la cooperativa?	X				
Organigrama estructural	¿Conoces o sabes quiénes conforma el consejo de administración?			X		Conozco los nombres de los integrantes del consejo de administración, mas no personalmente.
Organigrama estructural	¿Sabes a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?	X				

Fuente: elaboración propia

Tabla 13

Checklist organigrama estructural - Asistente de ahorros

Cargo: Asistente de ahorros						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?				X	
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran en tu área conocen del organigrama estructural?				X	
Organigrama estructural	¿Conoces a los encargados de cada área de la cooperativa?			X		
Organigrama estructural	¿Conoces o sabes quiénes conforma el consejo de administración?			X		
Organigrama estructural	¿Sabes a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?			X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 14

Checklist organigrama estructural - Asistente de auditoria interna

Cargo: Asistente de auditoria interna

Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?	X				
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran en tu área conocen del organigrama estructural?	X				
Organigrama estructural	¿Conoces a los encargados de cada área de la cooperativa?	X				
Organigrama estructural	¿Conoces o sabes quiénes conforma el consejo de administración?				X	
Organigrama estructural	¿Sabes a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?	X				

Fuente: elaboración propia

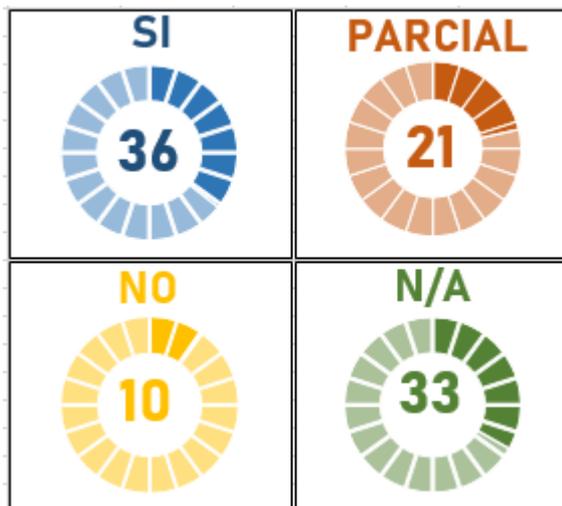


Figura 9. Resultado organigrama estructural – Nivel Operativo
Fuente: Elaboración propia, (2020)

En los resultados obtenidos tanto del nivel estratégico como el nivel operativo, se puede observar que existe una diferencia del 7% en las respuestas afirmativas, de igual forma hay una disminución del 5% en la respuesta parcial, mientras que el resultado del no, no existe una gran diferencia, sin embargo al ver la columna se nota un aumento considerable del 14% llegando al 33 %, alertando a primera vista que no hay una congruencia entre ambos niveles tal como podemos observar en la figura 11, viendo que hay un desconocimiento considerable a nivel operativo sobre el organigrama estructural de la cooperativa.

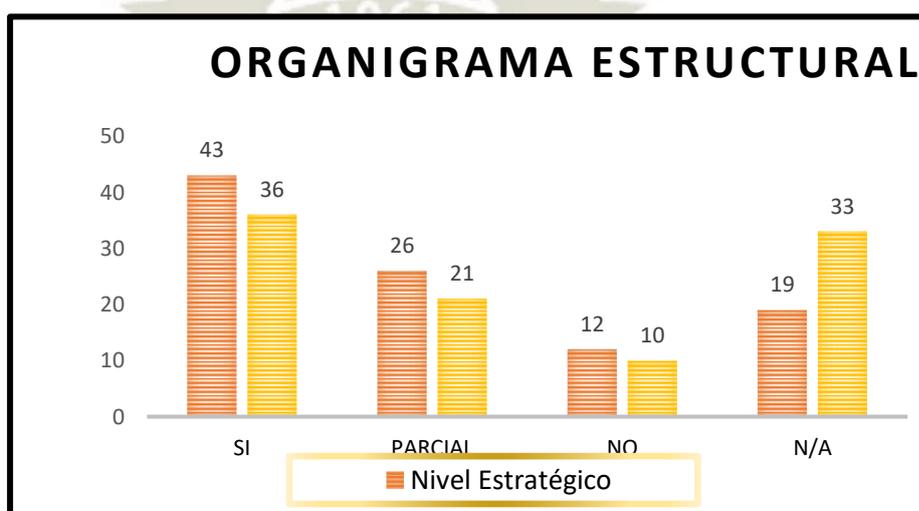


Figura 10. Comparación en los resultados del nivel estratégico y el nivel operativo
Fuente: Elaboración propia, (2020)

De igual forma se pudo recabar un total de 15 observaciones entre ambos niveles tal como se muestra en la figura 12.

NIVEL ESTRATEGICO				NIVEL OPERATIVO			
SI	PARCIAL	NO	N/A	SI	PARCIAL	NO	N/A
1	3	1	1	0	2	1	3
1	1	2	2	2	0	1	3
4	1	0	1	0	1	2	3
3	0	1	2	4	0	1	1
5	1	0	0	5	1	0	0
2	2	0	2	0	0	3	3
2	3	1	0	4	0	1	1
18	11	5	8	15	4	9	14

Figura 11. Resultados del checklist aplicado al nivel estratégico y operativo de la cooperativa.

Fuente: elaboración propia, (2020)

Las personas que laboran no tienen conocimiento del organigrama estructural de la cooperativa por:

- Las actividades del nivel operativo no están relacionadas con el nivel estratégico.
- No se ejecuta una introducción o inducción relacionado al organigrama estructural.
- No se realizan actividades que permitan interactuar con las distintas áreas que cuenta la cooperativa.
- Si bien existe de un conocimiento de las personas, queda pendiente saber de los cargos que ejercen estas dentro de la cooperativa.
- No existe una documentación en la cual se pueda ver el organigrama estructural y las personas dentro de cada cargo.

Reglamentos Internos

El segundo elemento a evaluar son los reglamentos internos con los que debería contar la cooperativa de ahorro y crédito para determinar las condiciones en que empleadores y trabajadores deben cumplir sus prestaciones, las condiciones y reglas de la cooperativa. Para este punto se trabajó con un checklist que cuenta con treinta preguntas, los cuales fueron

aplicadas al nivel táctico de la cooperativa que se encarga de las acciones a realizar para hacer realidad la estrategia de la cooperativa.



Tabla 15

Checklist reglamentos interno - Jefe de recuperaciones

Cargo: Jefe de recuperaciones		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se ha difundido a todo el personal directivo y empleados?			X		
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con normas relacionadas al fomento y mantenimiento de la armonía laboral?			X		
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un manual de medidas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa respeta el horario de ingreso salida del centro de labores?	X				La cooperativa cuenta con un horario establecido, pero mi trabajo está acorde a qué hora encuentro a los socios para poder realizar el cobro.
Reglamentos internos	¿Se respeta el horario de alimentación o refrigerio?			X		Si bien existe un horario establecido, muchas veces no se respeta por el trabajo que se realiza.
Reglamentos internos	¿Cree que es justo el tiempo otorgado para el refrigerio?			X		
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un área para almorzar?			X		El área del refrigerio es utilizada para reuniones o chalas con socios.
Reglamentos internos	¿Cómo trabajador conoce sus derechos obligaciones dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Al momento de ingresar a laborar le hicieron saber sobre sus derechos y obligaciones para con la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una competencia laboral justa dentro de la cooperativa?	X				

Cargo: Jefe de recuperaciones		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Sabe que valores se practican dentro de la cooperativa?			X		
Reglamentos internos	¿Sabe de las consecuencias que puede ocasionar si comete algún tipo de falta?			X		
Reglamentos internos	¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?			X		
Reglamentos internos	¿La administración a través de sanciones trata de reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, o poco éticos?			X		
Reglamentos internos	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar las actividades de los trabajadores?		X			Los análisis realizados son relacionados al puesto de trabajo sin enfocarse en otras áreas de la persona.
Reglamentos internos	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa?			X		
Reglamentos internos	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, créditos, cajas?			X		
Reglamentos internos	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?	X				
Reglamentos internos	¿El dominio de la administración es ejercido por una o unas pocas personas, con supervisión eficaz de la Asamblea y los Consejos de Administración y de Vigilancia?				X	
Reglamentos internos	¿El nivel directivo posee una trayectoria para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito?			X		

Cargo: Jefe de recuperaciones						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Reglamentos internos	¿Existe una dirección cordial entre la Gerencia y los empleados?	X				
Reglamentos internos	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?	X				
Reglamentos internos	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?			X		No se efectúa charlas o la presentación de las autoridades a cargo de la cooperativa.
Reglamentos internos	¿Los empleados tienen la experiencia y están aptos para ejercer sus funciones?			X		Muchas veces se da oportunidades a nuevo personal sin experiencia, con la finalidad de poder apoyarlos.
Reglamentos internos	¿Los empleados trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?				X	
Reglamentos internos	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la Cooperativa?				X	
Reglamentos internos	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con las funciones de los empleados?				X	
Reglamentos internos	¿Las políticas y procedimientos para contratar, para el reclutamiento y selección del personal son adecuados?				X	
Reglamentos internos	¿El Gerente se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?				X	

Fuente: Ari Mamani Eliana, (2017)

Tabla 16

Checklist reglamentos interno - Jefe de operaciones

Cargo: Jefe de operaciones		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se ha difundido a todo el personal directivo y empleados?			X		Existe un código de conducta para los empleados, mas no para los directivos.
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con normas relacionadas al fomento y mantenimiento de la armonía laboral?				X	
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un manual de medidas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa respeta el horario de ingreso salida del centro de labores?				X	
Reglamentos internos	¿Se respeta el horario de alimentación o refrigerio?				X	
Reglamentos internos	¿Cree que es justo el tiempo otorgado para el refrigerio?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un área para almorzar?	X				
Reglamentos internos	¿Cómo trabajador conoce sus derechos obligaciones dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Al momento de ingresar a laborar le hicieron saber sobre sus derechos obligaciones para con la cooperativa?				X	
Reglamentos internos	¿Existe una competencia laboral justa dentro de la cooperativa?				X	

Cargo: Jefe de operaciones						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Reglamentos internos	¿Sabe que valores se practican dentro de la cooperativa?		X			Según la relación que hay entre los trabajadores, como un compañerismo y apoyo.
Reglamentos internos	¿Sabe de las consecuencias que puede ocasionar si comete algún tipo de falta?		X			No de todas las áreas.
Reglamentos internos	¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La administración a través de sanciones trata de reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, o poco éticos?		X			Las sanciones, si bien es cierto evitan que se vuelvan a repetir ciertos actos, la principal razón por lo que no se dan con frecuencia estos actos es porque el requisito principal a través de la selección de personal, es contar con un muy alto valor moral.
Reglamentos internos	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar las actividades de los trabajadores?		X			Cuando no se llegan a los resultados y metas trazadas.
Reglamentos internos	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa?	X				Siempre, para evaluar los resultados.
Reglamentos internos	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, créditos, cajas?				X	
Reglamentos internos	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?		X			Administración con contabilidad, muy poco con sistemas.
Reglamentos internos	¿El dominio de la administración es ejercido por una o unas pocas personas, con supervisión eficaz de la Asamblea y los Consejos de Administración y de Vigilancia?		X			Recién se está aplicando por el CAD.
Reglamentos internos	¿El nivel directivo posee una trayectoria para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito?		X			Solo el presidente del consejo de administración y el presidente del consejo de vigilancia.

Cargo: Jefe de operaciones						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Reglamentos internos	¿La administración impone metas financieras y expectativas para el personal operativo?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una dirección cordial entre la Gerencia y los empleados?					Por la situación de crisis que vivimos actualmente existen bastantes discrepancias y conflictos.
Reglamentos internos	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?			X		Algunas personas necesitan de un ambiente propio y no compartido.
Reglamentos internos	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?			X		Hay puesto que realizan funciones múltiples que no son exclusivas del cargo.
Reglamentos internos	¿Los empleados tienen la experiencia y están aptos para ejercer sus funciones?			X		En algunos falta experiencia.
Reglamentos internos	¿Los empleados trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?			X		Hay muchos trabajadores que trabajan a deshoras.
Reglamentos internos	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la Cooperativa?				X	
Reglamentos internos	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con las funciones de los empleados?				X	
Reglamentos internos	¿Las políticas y procedimientos para contratar, para el reclutamiento y selección del personal son adecuados?	X				
Reglamentos internos	¿El Gerente se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?		X			Para medir el rendimiento pero no para saber sobre la satisfacción

Fuente: Ari Mamani Eliana, (2017)

Tabla 17

Checklist reglamentos interno - Coordinador de tecnología de la información

Cargo: Coordinador de tecnologías de la información		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se ha difundido a todo el personal directivo y empleados?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con normas relacionadas al fomento y mantenimiento de la armonía laboral?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un manual de medidas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa respeta el horario de ingreso salida del centro de labores?	X				
Reglamentos internos	¿Se respeta el horario de alimentación o refrigerio?	X				
Reglamentos internos	¿Cree que es justo el tiempo otorgado para el refrigerio?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un área para almorzar?	X				
Reglamentos internos	¿Cómo trabajador conoce sus derechos obligaciones dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Al momento de ingresar a laborar le hicieron saber sobre sus derechos obligaciones para con la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una competencia laboral justa dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Sabe que valores se practican dentro de la cooperativa?	X				

Cargo: Coordinador de tecnologías de la información		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Sabe de las consecuencias que puede ocasionar si comete algún tipo de falta?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La administración a través de sanciones trata de reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, o poco éticos?	X				
Reglamentos internos	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar las actividades de los trabajadores?	X				
Reglamentos internos	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa?				X	
Reglamentos internos	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, créditos, cajas?				X	
Reglamentos internos	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?	X				
Reglamentos internos	¿El dominio de la administración es ejercido por una o unas pocas personas, con supervisión eficaz de la Asamblea y los Consejos de Administración y de Vigilancia?	X				
Reglamentos internos	¿El nivel directivo posee una trayectoria para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito?	X				

Cargo: Coordinador de tecnologías de la información

Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Reglamentos internos	¿La administración impone metas financieras y expectativas para el personal operativo?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una dirección cordial entre la Gerencia y los empleados?	X				
Reglamentos internos	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?	X				
Reglamentos internos	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	X				
Reglamentos internos	¿Los empleados tienen la experiencia y están aptos para ejercer sus funciones?	X				
Reglamentos internos	¿Los empleados trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?	X				
Reglamentos internos	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la Cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con las funciones de los empleados?	X				
Reglamentos internos	¿Las políticas y procedimientos para contratar, el reclutamiento y selección del personal son adecuados?	X				
Reglamentos internos	¿El Gerente se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?	X				

Tabla 18

Checklist reglamentos interno - Jefe de contabilidad

Cargo: Jefe de contabilidad		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se ha difundido a todo el personal directivo y empleados?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con normas relacionadas al fomento y mantenimiento de la armonía laboral?			X		
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un manual de medidas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa respeta el horario de ingreso salida del centro de labores?			X		Haya reuniones que son frecuentes y se extienden fuera del horario de trabajo.
Reglamentos internos	¿Se respeta el horario de alimentación o refrigerio?		X			La cooperativa establece un horario de almuerzo, sin embargo muchas veces no es respetado.
Reglamentos internos	¿Cree que es justo el tiempo otorgado para el refrigerio?	X				Sin embargo el trabajo hace que sea más corto.
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un área para almorzar?			X		
Reglamentos internos	¿Cómo trabajador conoce sus derechos obligaciones dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Al momento de ingresar a laborar le hicieron saber sobre sus derechos obligaciones para con la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una competencia laboral justa dentro de la cooperativa?	X				

Cargo: Jefe de contabilidad		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Sabe que valores se practican dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Sabe de las consecuencias que puede ocasionar si comete algún tipo de falta?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La administración a través de sanciones trata de reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, o poco éticos?	X				
Reglamentos internos	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar las actividades de los trabajadores?				X	
Reglamentos internos	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, créditos, cajas?				X	
Reglamentos internos	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?				X	
Reglamentos internos	¿El dominio de la administración es ejercido por una o unas pocas personas, con supervisión eficaz de la Asamblea y los Consejos de Administración y de Vigilancia?	X				
Reglamentos internos	¿El nivel directivo posee una trayectoria para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito?				X	

Cargo: Jefe de contabilidad		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se ha difundido a todo el personal directivo y empleados?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con normas relacionadas al fomento y mantenimiento de la armonía laboral?			X		
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un manual de medidas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa respeta el horario de ingreso salida del centro de labores?			X		Haya reuniones que son frecuentes y se extienden fuera del horario de trabajo.
Reglamentos internos	¿Se respeta el horario de alimentación o refrigerio?		X			La cooperativa establece un horario de almuerzo, sin embargo muchas veces no es respetado.
Reglamentos internos	¿Cree que es justo el tiempo otorgado para el refrigerio?	X				Sin embargo el trabajo hace que sea más corto.
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un área para almorzar?			X		
Reglamentos internos	¿Cómo trabajador conoce sus derechos obligaciones dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Al momento de ingresar a laborar le hicieron saber sobre sus derechos obligaciones para con la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una competencia laboral justa dentro de la cooperativa?	X				

Cargo: Jefe de contabilidad		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿La administración impone metas financieras y expectativas para el personal operativo?			X		
Reglamentos internos	¿Existe una dirección cordial entre la Gerencia y los empleados?	X				
Reglamentos internos	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?		X			El ambiente es pequeño.
Reglamentos internos	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?			X		
Reglamentos internos	¿Los empleados tienen la experiencia y están aptos para ejercer sus funciones?			X		No todos están capacitados para desempeñar sus funciones.
Reglamentos internos	¿Los empleados trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?	X				
Reglamentos internos	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la Cooperativa?		X			
Reglamentos internos	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con las funciones de los empleados?				X	
Reglamentos internos	¿Las políticas y procedimientos para contratar, para el reclutamiento y selección del personal son adecuados?	X				
Reglamentos internos	¿El Gerente se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?			X		

Fuente: Ari Mamani Eliana, (2017)

Tabla 19

Checklist reglamentos interno - Administrador de agencia

Cargo: Administrador de agencia		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se ha difundido a todo el personal directivo y empleados?				X	
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con normas relacionadas al fomento y mantenimiento de la armonía laboral?				X	
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un manual de medidas disciplinarias?				X	
Reglamentos internos	¿La cooperativa respeta el horario de ingreso salida del centro de labores?	X				
Reglamentos internos	¿Se respeta el horario de alimentación o refrigerio?	X				
Reglamentos internos	¿Cree que es justo el tiempo otorgado para el refrigerio?			X		La mayoría de trabajadores, almorzamos en nuestras casas, y una hora de almuerzo no es suficiente.
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un área para almorzar?			X		
Reglamentos internos	¿Cómo trabajador conoce sus derechos obligaciones dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Al momento de ingresar a laborar le hicieron saber sobre sus derechos y obligaciones para con la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una competencia laboral justa dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Sabe que valores se practican dentro de la cooperativa?			X		

Cargo: Administrador de agencia		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Sabe de las consecuencias que puede ocasionar si comete algún tipo de falta?			X		
Reglamentos internos	¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?		X			
Reglamentos internos	¿La administración a través de sanciones trata de reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, o poco éticos?			X		
Reglamentos internos	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar las actividades de los trabajadores?	X				
Reglamentos internos	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa?		X			
Reglamentos internos	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, créditos, cajas?				X	
Reglamentos internos	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?				X	
Reglamentos internos	¿El dominio de la administración es ejercido por una o unas pocas personas, con supervisión eficaz de la Asamblea y los Consejos de Administración y de Vigilancia?		X			
Reglamentos internos	¿El nivel directivo posee una trayectoria para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito?	X				
Reglamentos internos	¿La administración impone metas financieras y expectativas para el personal operativo?	X				

Cargo: Administrador de agencia

Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Reglamentos internos	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se ha difundido a todo el personal directivo y empleados?				X	
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con normas relacionadas al fomento y mantenimiento de la armonía laboral?				X	
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un manual de medidas disciplinarias?				X	
Reglamentos internos	¿La cooperativa respeta el horario de ingreso salida del centro de labores?	X				
Reglamentos internos	¿Se respeta el horario de alimentación o refrigerio?	X				
Reglamentos internos	¿Cree que es justo el tiempo otorgado para el refrigerio?				X	La mayoría de trabajadores, almorzamos en nuestras casas, y una hora de almuerzo no es suficiente.
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un área para almorzar?				X	
Reglamentos internos	¿Cómo trabajador conoce sus derechos obligaciones dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Al momento de ingresar a laborar le hicieron saber sobre sus derechos y obligaciones para con la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una competencia laboral justa dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Sabe que valores se practican dentro de la cooperativa?				X	

Cargo: Administrador de agencia

Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Reglamentos internos	¿Existe una dirección cordial entre la Gerencia y los empleados?			X		
Reglamentos internos	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?				X	
Reglamentos internos	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	X				
Reglamentos internos	¿Los empleados tienen la experiencia y están aptos para ejercer sus funciones?			X		
Reglamentos internos	¿Los empleados trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?				X	
Reglamentos internos	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la Cooperativa?			X		
Reglamentos internos	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con las funciones de los empleados?			X		
Reglamentos internos	¿Las políticas y procedimientos para contratar, para el reclutamiento y selección del personal son adecuados?	X				
Reglamentos internos	¿El Gerente se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?				X	

Fuente: Ari Mamani Eliana, (2017)

Tabla 20

Checklist reglamentos interno - Jefe de recursos humanos

Cargo: Jefe de recursos humanos		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se ha difundido a todo el personal directivo y empleados?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con normas relacionadas al fomento y mantenimiento de la armonía laboral?			X		
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un manual de medidas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa respeta el horario de ingreso salida del centro de labores?		X			Generalmente respeta el horario de ingreso, pero el de salida, esta relacionado a la cantidad de trabajo.
Reglamentos internos	¿Se respeta el horario de alimentación o refrigerio?	X				
Reglamentos internos	¿Cree que es justo el tiempo otorgado para el refrigerio?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un área para almorzar?	X				
Reglamentos internos	¿Cómo trabajador conoce sus derechos obligaciones dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Al momento de ingresar a laborar le hicieron saber sobre sus derechos obligaciones para con la cooperativa?			X		
Reglamentos internos	¿Existe una competencia laboral justa dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Sabe que valores se practican dentro de la cooperativa?				X	

Fuente: Ari Mamani Eliana, (2017)

Tabla 21

Checklist reglamentos interno - Coordinador de marketing

Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Reglamentos internos	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se ha difundido a todo el personal directivo y empleados?				X	
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con normas relacionadas al fomento y mantenimiento de la armonía laboral?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un manual de medidas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa respeta el horario de ingreso salida del centro de labores?	X				
Reglamentos internos	¿Se respeta el horario de alimentación o refrigerio?	X				
Reglamentos internos	¿Cree que es justo el tiempo otorgado para el refrigerio?	X				
Reglamentos internos	La cooperativa cuenta con un área para almorzar?				X	
Reglamentos internos	¿Cómo trabajador conoce sus derechos obligaciones dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Al momento de ingresar a laborar le hicieron saber sobre sus derechos obligaciones para con la cooperativa?				X	
Reglamentos internos	¿Existe una competencia laboral justa dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Sabe que valores se practican dentro de la cooperativa?				X	

Cargo: Coordinador de marketing						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Reglamentos internos	¿Sabe de las consecuencias que puede ocasionar si comete algún tipo de falta?			X		No contamos con un manual de incidencias o faltas.
Reglamentos internos	¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?				X	
Reglamentos internos	¿La administración a través de sanciones trata de reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, o poco éticos?	X				
Reglamentos internos	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar las actividades de los trabajadores?				X	
Reglamentos internos	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa?				X	
Reglamentos internos	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, créditos, cajas?	X				
Reglamentos internos	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?	X				
Reglamentos internos	¿El dominio de la administración es ejercido por una o unas pocas personas, con supervisión eficaz de la Asamblea y los Consejos de Administración y de Vigilancia?	X				
Reglamentos internos	¿El nivel directivo posee una trayectoria para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito?	X				

Cargo: Coordinador de marketing		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿La administración impone metas financieras y expectativas para el personal operativo?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una dirección cordial entre la Gerencia y los empleados?	X				
Reglamentos internos	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?			X		
Reglamentos internos	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	X				
Reglamentos internos	¿Los empleados tienen la experiencia y están aptos para ejercer sus funciones?	X				
Reglamentos internos	¿Los empleados trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?			X		
Reglamentos internos	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la Cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con las funciones de los empleados?			X		
Reglamentos internos	¿Las políticas y procedimientos para contratar, para el reclutamiento y selección del personal son adecuados?			X		
Reglamentos internos	¿El Gerente se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?			X		

Fuente: Ari Mamani Eliana, (2017)

Tabla 22

Checklist reglamentos interno - Jefe de logística

Cargos: Jefe de logística Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Reglamentos internos	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se ha difundido a todo el personal directivo y empleados?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con normas relacionadas al fomento mantenimiento de la armonía laboral?			X		
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un manual de medidas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa respeta el horario de ingreso salida del centro de labores?	X				
Reglamentos internos	¿Se respeta el horario de alimentación o refrigerio?	X				
Reglamentos internos	¿Cree que es justo el tiempo otorgado para el refrigerio?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un área para almorzar?	X				
Reglamentos internos	¿Cómo trabajador conoce sus derechos obligaciones dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Al momento de ingresar a laborar le hicieron saber sobre sus derechos obligaciones para con la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una competencia laboral justa dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Sabe que valores se practican dentro de la cooperativa?	X				

Cargo: Jefe de logística		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Sabe de las consecuencias que puede ocasionar si comete algún tipo de falta?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La administración a través de sanciones trata de reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, o poco éticos?	X				
Reglamentos internos	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar las actividades de los trabajadores?				X	
Reglamentos internos	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, créditos, cajas?	X				
Reglamentos internos	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?	X				
Reglamentos internos	¿El dominio de la administración es ejercido por una o unas pocas personas, con supervisión eficaz de la Asamblea y los Consejos de Administración y de Vigilancia?				X	
Reglamentos internos	¿El nivel directivo posee una trayectoria para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito?				X	
Reglamentos internos	¿La administración impone metas financieras y expectativas para el personal operativo?	X				

Cargo: Jefe de logística		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿Existe una dirección cordial entre la Gerencia y los empleados?	X				
Reglamentos internos	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?	X				
Reglamentos internos	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	X				
Reglamentos internos	¿Los empleados tienen la experiencia y están aptos para ejercer sus funciones?			X		Los puestos vitales, no tienen la fonación que el cargo amerita.
Reglamentos internos	¿Los empleados trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?	X				
Reglamentos internos	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la Cooperativa?				X	
Reglamentos internos	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con las funciones de los empleados?				X	
Reglamentos internos	¿Las políticas y procedimientos para contratar, para el reclutamiento y selección del personal son adecuados?	X				
Reglamentos internos	¿El Gerente se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?				X	

Fuente: Ari Mamani Eliana, (2017)

Tabla 23

Checklist reglamentos interno - Jefe de ahorros

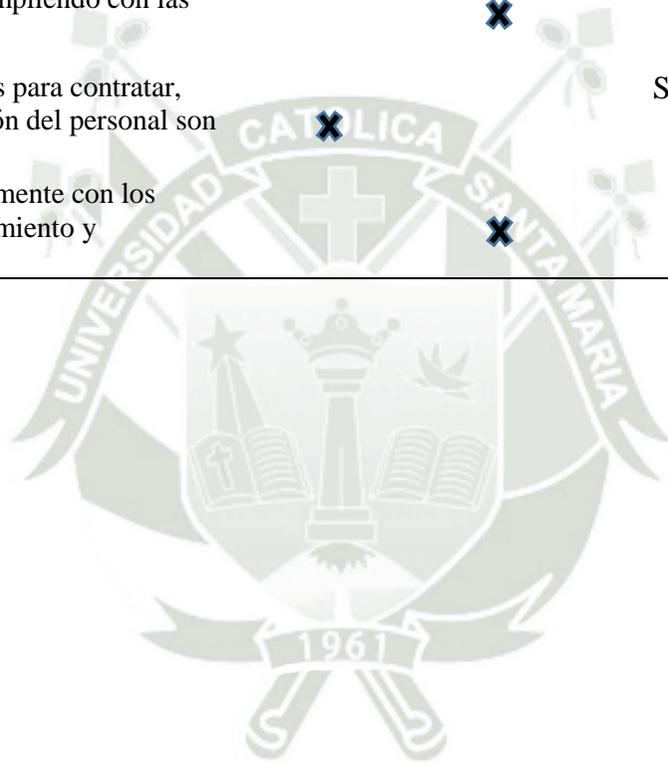
Carga: Jefe de ahorros Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Reglamentos internos	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se ha difundido a todo el personal directivo y empleados?			X		
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con normas relacionadas al fomento mantenimiento de la armonía laboral?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un manual de medidas disciplinarias?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa respeta el horario de ingreso salida del centro de labores?	X				
Reglamentos internos	¿Se respeta el horario de alimentación o refrigerio?	X				
Reglamentos internos	¿Cree que es justo el tiempo otorgado para el refrigerio?	X				
Reglamentos internos	¿La cooperativa cuenta con un área para almorzar?			X		
Reglamentos internos	¿Cómo trabajador conoce sus derechos obligaciones dentro de la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Al momento de ingresar a laborar le hicieron saber sobre sus derechos obligaciones para con la cooperativa?	X				
Reglamentos internos	¿Existe una competencia laboral justa dentro de la cooperativa?		X			No se tiene implementado un sistema de evaluación de competencias. Los puestos se establecieron por necesidad de mercado.

Cargo: Jefe de ahorros						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Reglamentos internos	¿Sabe que valores se practican dentro de la cooperativa?			X		El cooperativismo en general tiene valores establecidos, direccionados por la finalidad que tienen las cooperativas, pero en la práctica muchas cooperativas funcionan como intermediarios financiero, por lo cual dejan de lado estos valores, los cuales no se difunden.
Reglamentos internos	¿Sabe de las consecuencias que puede ocasionar si comete algún tipo de falta?		X			
Reglamentos internos	¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?				X	
Reglamentos internos	¿La administración a través de sanciones trata de reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, o poco éticos?		X			
Reglamentos internos	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar las actividades de los trabajadores?			X		No se cuenta con un sistema de evaluación permanente.
Reglamentos internos	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa?			X		A partir de la supervisión de la SBS, se iniciaron reuniones más frecuentes, dados los indicadores negativos que mostraron las cooperativas.
Reglamentos internos	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, créditos, cajas?				X	
Reglamentos internos	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?		X			

Cargo: Jefe de ahorros		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿El dominio de la administración es ejercido por una o unas pocas personas, con supervisión eficaz de la Asamblea y los Consejos de Administración y de Vigilancia?				X	
Reglamentos internos	¿El nivel directivo posee una trayectoria para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito?				X	
Reglamentos internos	¿La administración impone metas financieras y expectativas para el personal operativo?				X	
Reglamentos internos	¿Existe una dirección cordial entre la Gerencia y los empleados?			X		La relación es más amical que de dirección.
Reglamentos internos	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?			X		Considero se podría mejorar
Reglamentos internos	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?				X	Se tiene un organigrama, pero no es funcional, ya que se combinan varias tareas.
Reglamentos internos	¿Los empleados tienen la experiencia y están aptos para ejercer sus funciones?				X	Considero que la situación de la cooperativa evidencia la necesidad de personas más calificadas y con experiencia.
Reglamentos internos	¿Los empleados trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?			X		
Reglamentos internos	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la Cooperativa?				X	

Cargo: Jefe de ahorros		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Reglamentos internos	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con las funciones de los empleados?			X		
Reglamentos internos	¿Las políticas y procedimientos para contratar, para el reclutamiento y selección del personal son adecuados?		X			Se pueden mejorar.
Reglamentos internos	¿El Gerente se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?			X		

Fuente: Ari Mamani Eliana, (2017)



Los resultados mostrados en el checklist realizado al nivel tático de la cooperativa son los siguientes:

NIVEL ESTRATEGICO

SI	PARCIAL	NO	N/A
8	5	15	2
8	14	8	0
28	0	2	0
16	3	10	1
10	6	7	7
17	2	10	1
9	3	13	5
22	1	7	0
11	9	9	1
129	43	81	17

Figura 12. Resultados del checklist relacionado a los reglamentos interno de la cooperativa
Fuente: elaboración propia, (2020)

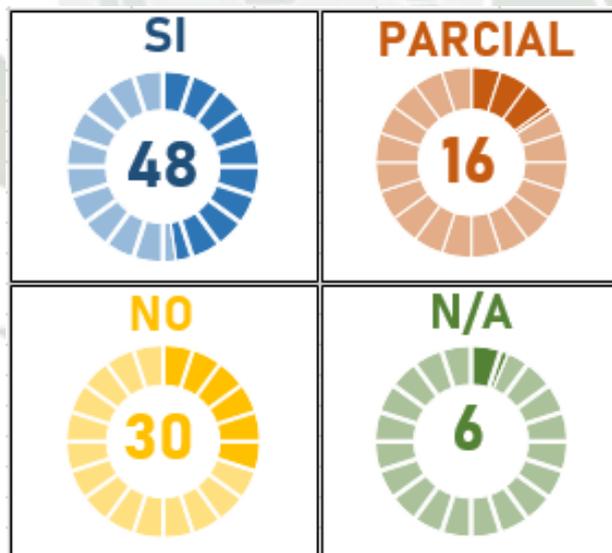


Figura 13. Porcentaje de resultados relacionados a los reglamentos internos
Fuente: elaboración propia, (2020)

Los resultados obtenidos demuestran que hay una gran cantidad de respuestas positivas con un 48%, sin embargo, se puede observar que el segundo puesto es la opción negativa con un 30%, que veremos a mayor detalle en salida de este componente, se pudo deducir que muchos de los reglamentos internos no se cumplen, los cuales están relacionados a:

- La cooperativa cuenta con normas relacionadas a la armonía laboral.
- Que valores se practican dentro de la cooperativa.
- Reuniones y relación con el nivel operativo.
- Rotación de personal en diferentes áreas.
- Trayectoria de los directivos.
- Metas para el nivel operativo.
- Falta de infraestructura.
- Exceso de trabajo.
- Relación entre gerencia y el nivel operativo.

Manuales de funciones y capacitaciones

Como tercera entrada tenemos al manual de procedimientos por áreas, la finalidad de indagar si la cooperativa cuenta o no con documentos en que se compilan o agrupan los diferentes procesos necesarios para completar una tarea o actividad dentro de la empresa, y de esta forma poder lograr una adecuada comunicación y línea única de acción entre los actores involucrados, para que puedan realizar su trabajo organizada y sistemáticamente.

Aplicaremos un checklist con veinte preguntas que estarán dirigidas al nivel operativo conformado por: el asistente de riesgos, analista de créditos individual, analista de créditos grupal, asistente de tecnologías de la información, asistente de ahorro y asistente de auditoría interna, se tomaron como referencia a este grupo porque sus puestos están relacionados con el riesgo operacional.

Tabla 24

Checklist Manual de funciones y capacitaciones - Asistente de riegos

Cargos: Asistente de riesgos		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce la definición exacta del manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree necesario contar con un manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Su área cuenta con su propio manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su área?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el momento en que ingreso a trabajar a la cooperativa, le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Recibe información y capacitaciones que le permitan trabajar de forma clara y concisa?			X		El puesto de cumplimiento requiere capacitación obligatoria por parte de la SBS. Se cumple con lo mínimo.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce las relaciones jerárquicas y funcionales de los trabajadores de la cooperativa?		X			No totalmente debido a cambios continuos en las tareas realizadas por los trabajadores.
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el tiempo que lleva laborando le han asignado tareas u obligaciones que no estén dentro de su manual de funciones?	X				

Cargo: Asistente de riesgos								
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS	OBSERVACIONES	U
Manual de funciones y capacitaciones	¿La administración o gerencia imponen metas financieras y expectativas para el personal operativo?		X				Consideran metas, pero expectativas de crecimiento en la cooperativa no.	
Manual de funciones y capacitaciones	¿Existe una relación cordial entre la jefatura y el personal operativo?	X						
Manual de funciones y capacitaciones	¿Se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?		X				Puede mejorar y optimizarse.	
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cómo empleado tiene la experiencia suficiente y está apto para ejercer las funciones impuesta por el manual?	X						
Manual de funciones y capacitaciones	¿Trabaja en su horario específico y las responsabilidades otorgadas están en función al horario de trabajo?	X						
Manual de funciones y capacitaciones	¿La gerencia o jefatura correspondiente, revisa si se están cumpliendo las funciones otorgadas a los empleados?					X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree usted que las políticas y procedimientos para contratar nuevo personal son adecuados?		X				Deben mejorarse	
Manual de funciones y capacitaciones	¿La cooperativa lo incentiva para una constante preparación y capacitación?					X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿La cooperativa le ha pagado cursos o capacitaciones para que pueda mejorar su rendimiento laboral?		X				En forma parcial los que son obligatorios por la SBS.	
Manual de funciones y capacitaciones	¿La gerencia se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción en su puesto de trabajo?					X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 25

Checklist manual de funciones y capacitaciones - Créditos individuales

Cargo: Analista de créditos individuales		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce la definición exacta del manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree necesario contar con un manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Su área cuenta con su propio manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su área?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el momento en que ingreso a trabajar a la cooperativa, le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Recibe información y capacitaciones que le permitan trabajar de forma clara y concisa?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce las relaciones jerárquicas y funcionales de los trabajadores de la cooperativa?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el tiempo que lleva laborando le han asignado tareas u obligaciones que no estén dentro de su manual de funciones?			X		

Cargo: Analista de créditos individuales						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Manual de funciones y capacitaciones	¿La administración o gerencia imponen metas financieras y expectativas para el personal operativo?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Existe una relación cordial entre la jefatura y el personal operativo?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cómo empleado tiene la experiencia suficiente y está apto para ejercer las funciones impuesta por el manual?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Trabaja en su horario específico y las responsabilidades otorgadas están en función al horario de trabajo?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿La gerencia o jefatura correspondiente, revisa si se están cumpliendo las funciones otorgadas a los empleados?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree usted que las políticas y procedimientos para contratar nuevo personal son adecuados?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿La cooperativa lo incentiva para una constante preparación y capacitación?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿La cooperativa le ha pagado cursos o capacitaciones para que pueda mejorar su rendimiento laboral?				X	
Manual de funciones y capacitaciones	¿La gerencia se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción en su puesto de trabajo?				X	

Fuente: elaboración propia

Tabla 26

Checklist manual de funciones y capacitaciones - Analista de créditos grupales

Cargo: Analista de créditos grupales		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce la definición exacta del manual de funciones-?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree necesario contar con un manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Su área cuenta con su propio manual de funciones?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su área?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el momento en que ingreso a trabajar a la cooperativa, le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?			X		No se recibió ningún tipo de inducción.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Recibe información y capacitaciones que le permitan trabajar de forma clara y concisa?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce las relaciones jerárquicas y funcionales de los trabajadores de la cooperativa?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el tiempo que lleva laborando le han asignado tareas u obligaciones que no estén dentro de su manual de funciones?	X				

Cargo: Analista de créditos grupales						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Manual de funciones y capacitaciones	¿La administración o gerencia imponen metas financieras y expectativas para el personal operativo?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Existe una relación cordial entre la jefatura y el personal operativo?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cómo empleado tiene la experiencia suficiente y está apto para ejercer las funciones impuesta por el manual?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Trabaja en su horario específico y las responsabilidades otorgadas están en función al horario de trabajo?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿La gerencia o jefatura correspondiente, revisa si se están cumpliendo las funciones otorgadas a los empleados?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree usted que las políticas y procedimientos para contratar nuevo personal son adecuados?				X	
Manual de funciones y capacitaciones	¿La cooperativa lo incentiva para una constante preparación y capacitación?				X	
Manual de funciones y capacitaciones	¿La cooperativa le ha pagado cursos o capacitaciones para que pueda mejorar su rendimiento laboral?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿La gerencia se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción en su puesto de trabajo?				X	

Fuente: elaboración propia

Tabla 27

Checklist manual de funciones y capacitaciones - Asistente TI.

Cargo: Asistente de tecnologías de la información		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce la definición exacta del manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree necesario contar con un manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Su área cuenta con su propio manual de funciones?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su área?		X			Al no existir un manual de funciones, no sé cuáles son la totalidad de mis funciones, solo se resuelven problemas diarios.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el momento en que ingreso a trabajar a la cooperativa, le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Recibe información y capacitaciones que le permitan trabajar de forma clara y concisa?		X			Las capacitaciones no son completas sino para resolver ciertas inquietudes.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce las relaciones jerárquicas y funcionales de los trabajadores de la cooperativa?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el tiempo que lleva laborando le han asignado tareas u obligaciones que no estén dentro de su manual de funciones?	X				

Cargo: Asistente de tecnologías de la información		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Manual de funciones y capacitaciones	¿La administración o gerencia imponen metas financieras y expectativas para el personal operativo?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Existe una relación cordial entre la jefatura y el personal operativo?			X		Soy el único que labora dentro del área.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?			X		El ambiente no es el adecuado, y es muy pequeño.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cómo empleado tiene la experiencia suficiente y está apto para ejercer las funciones impuesta por el manual?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Trabaja en su horario específico y las responsabilidades otorgadas están en función al horario de trabajo?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿La gerencia o jefatura correspondiente, revisa si se están cumpliendo las funciones otorgadas a los empleados?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree usted que las políticas y procedimientos para contratar nuevo personal son adecuados?		X			Deberian ser más estrictos al momento de buscar nuevo personal, agregar conocimientos básicos de informática.
Manual de funciones y capacitaciones	¿La cooperativa lo incentiva para una constante preparación y capacitación?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿La cooperativa le ha pagado cursos o capacitaciones para que pueda mejorar su rendimiento laboral?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿La gerencia se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción en su puesto de trabajo?			X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 28

Checklist manual de funciones y capacitaciones - Asistente de ahorros

Cargos: Asistente de ahorros		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce la definición exacta del manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree necesario contar con un manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Su área cuenta con su propio manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su área?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el momento en que ingreso a trabajar a la cooperativa, le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones?			X		Aún no se había creado el área, existía mucho desorden.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?			X		No hubo ningún tipo de inducción.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Recibe información y capacitaciones que le permitan trabajar de forma clara y concisa?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce las relaciones jerárquicas y funcionales de los trabajadores de la cooperativa?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el tiempo que lleva laborando le han asignado tareas u obligaciones que no estén dentro de su manual de funciones?	X				

Cargo: Asistente de ahorros						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce la definición exacta del manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree necesario contar con un manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Su área cuenta con su propio manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su área?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el momento en que ingreso a trabajar a la cooperativa, le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones?				X	Aún no se había creado el área, existía mucho desorden.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?				X	No hubo ningún tipo de inducción.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Recibe información y capacitaciones que le permitan trabajar de forma clara y concisa?				X	
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce las relaciones jerárquicas y funcionales de los trabajadores de la cooperativa?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el tiempo que lleva laborando le han asignado tareas u obligaciones que no estén dentro de su manual de funciones?	X				

Fuente: elaboración propia

Tabla 29

Checklist manual de funciones y capacitaciones - Asistente de auditoria interna

Cargo: Asistente de auditoria interna		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce la definición exacta del manual de funciones?		X			
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree necesario contar con un manual de funciones?	X				Cuenta con un manual de auditoria interna.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Su área cuenta con su propio manual de funciones?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su área?		X			Hay tareas que no están dentro del manual de funciones.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa?		X			
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el momento en que ingreso a trabajar a la cooperativa, le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones?		X			Al ser una cooperativa de nivel dos, el área de auditoria interna no se encontraba muy bien estructurada.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿Recibe información y capacitaciones que le permitan trabajar de forma clara y concisa?			X		Las capacitaciones que hago son por cuenta propia, para mejorar como profesional.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce las relaciones jerárquicas y funcionales de los trabajadores de la cooperativa?		X			
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el tiempo que lleva laborando le han asignado tareas u obligaciones que no estén dentro de su manual de funciones?	X				

Cargo: Asistente de auditoría interna						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Manual de funciones y capacitaciones	¿La administración o gerencia imponen metas financieras y expectativas para el personal operativo?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿Existe una relación cordial entre la jefatura y el personal operativo?			X		Existen diferencias por la forma de trabajo y el trato por parte del jefe de área.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?			X		El ambiente es muy pequeño y no se cuenta con la comodidad necesaria para ejercer el trabajo.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cómo empleado tiene la experiencia suficiente y está apto para ejercer las funciones impuesta por el manual?			X		Realizo una continua preparación para poder estar a la altura de mi puesto de trabajo.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Trabaja en su horario específico y las responsabilidades otorgadas están en función al horario de trabajo?			X		
Manual de funciones y capacitaciones	¿La gerencia o jefatura correspondiente, revisa si se están cumpliendo las funciones otorgadas a los empleados?			X		Realiza reuniones con el consejo directivo, pero para ver temas relacionados a la productividad o avance de la cooperativa.
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree usted que las políticas y procedimientos para contratar nuevo personal son adecuados?				X	
Manual de funciones y capacitaciones	¿La cooperativa lo incentiva para una constante preparación y capacitación?			X		Informan que no deberíamos dejar de estudiar, pero muchas veces el exceso de trabajo evita que podamos llevar cursos o prepararnos.
Manual de funciones y capacitaciones	¿La cooperativa le ha pagado cursos o capacitaciones para que pueda mejorar su rendimiento laboral?	X				
Manual de funciones y capacitaciones	¿La gerencia se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción en su puesto de trabajo?	X				

Fuente: elaboración propia

Luego de realizar el checklist a las diferentes áreas, se tomó como referencia el reglamento general de créditos en vista que guarda mayor relación con el trabajo realizado, si bien la cooperativa cuenta con este reglamento, se tomó la decisión de analizar y evaluar dicho reglamento, el cual será encontrado como anexo al final del trabajo, posteriormente se obtuvo el siguiente informe que van de la mano con los resultados obtenidos del checklist efectuado a un analista de créditos individuales y un analista de créditos grupales:

El reglamento tiene como objetivo establecer los lineamientos generales para el crecimiento de la cartera de créditos en forma rentable y sostenible, de igual forma brindar servicios financieros adecuados y de calidad a sus socios y obtener un nivel de rentabilidad esperado, optimizar y facilitar el seguimiento y control de las gestiones crediticias y el cumplimiento de las normas establecidas, para así poder introducir las acciones correctivas o de mejora continua.

Dentro de las responsabilidades establecidas por el manual encontramos la de promoción, evaluación aprobación, otorgamiento seguimiento y control preventivo y correctivo de los créditos, considerando como falta grave el incumplimiento de estas.

Dentro de sus operaciones restringidas y prohibiciones indican que los créditos serán negados a socios que hayan sido ingresados a una base negativa de socios, que tengan un litigio o hayan litigado en contra de la COOPAC, que sean avales solidarios de socios en cobranza judicial, que financien y/o realicen actividades que sean o se presumen de índole delictivo, registradas en INDECOPI como insolventes, efectúen actividades de índole político, realicen actividades utilizando trabajadores infantiles, se dediquen al oficio de agiotistas, se dediquen a la piratería, explotación de tala ilegal, actualmente la cooperativa no cuenta con esa base negativa que pueda ayudar a negar el otorgamiento de un crédito.

El analista tiene el deber de conocer que el patrimonio de su socio se ha formado por medios lícitos y que sus actividades son legales, aplicando la metodología crediticia de la

COOPAC, esta metodología no se encuentra escrita dentro de este manual o en algún manual de funciones para analistas.

Dentro de los principios básicos de la gestión crediticia la COOPAC otorga una adecuada atención a sus socios, ofreciendo solución oportuna a sus requerimientos, para lo cual brindará capacitación permanente dentro de su personal, según las respuestas de los analistas evaluados y sus compañeros la cooperativa no brinda capacitaciones para la mejora y evolución de sus trabajadores, quedando limitados al momento de apoyar a los socios.

La COOPAC brinda un apoyo limitado al momento de evaluar a las personas que puedan ser posibles o potenciales socios, haciendo que el riesgo de mora por un crédito sea elevado por falta de una evaluación más profunda de las personas, del mismo modo no se propician programas de incentivos conducentes a incrementar el volumen de colocaciones por parte de los analistas, reduciendo su eficacia y productividad.

El sistema BESTERP no brinda ayuda al momento de evaluar constantemente la calidad de la cartera, mostrando mensaje de alertar para carteras vencidas o créditos que estén a días de vencer como ejemplos, haciendo que los analistas realicen sus propias evaluaciones y seguimientos en hojas de Excel, reduciendo el tiempo de trabajo considerablemente.

De igual forma el manual de créditos no cuenta con anexos del uso del sistema BESTERP para ingresar un crédito, aprobarlo, o cancelarlo, produciendo muchas veces malestar en los socios por la demora en las operaciones.

La cooperativa no cuenta con un reglamento específico por cada producto de crédito como ejemplo, el producto bandera CRECERMUJER, no cuenta con su propio manual de funciones.

Al realizar el checklist al nivel operativo se pudo observar un 55% de afirmaciones contra un 39% de respuestas negativas encontrando disconformidad por parte de los trabajadores, mayormente relacionado a:

- Si bien cada área cuenta con su propio manual de funciones, he podido observar que no se cumplen dichas funciones, además los trabajadores ejercen tareas diferentes a las que se encuentran dentro de este manual.
- Al momento de ingresar no se dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones.
- La inducción que se realizó por parte de la cooperativa no fue eficiente.
- La cooperativa no incentiva a su personal para que pueda realizar capacitaciones o que la misma cooperativa los promueva.
- El exceso de trabajo no está relacionado a los manuales que la cooperativa otorga.

NIVEL ESTRATEGICO

SI	PARCIAL	NO	N/A
11	6	3	0
15	0	5	0
9	0	8	0
5	3	12	3
9	3	8	0
6	10	3	1
55	22	39	4

Figura 14. Resultados del checklist aplicado al nivel estratégico de la cooperativa, relacionado al manual de funciones y capacitaciones.

Fuente: elaboración propia, (2020)

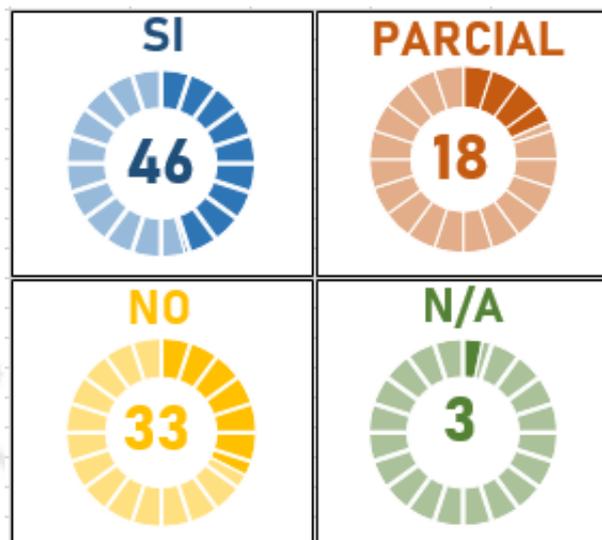


Figura 15. Porcentaje de resultados del checklist relacionado al manual de funciones y capacitaciones.
Fuente: elaboración propia, (2020)

Reglamentos externos SBS

Como cuarto elemento tenemos la resolución S.B.S. 13278 – 2009, (2009) que nos ayudará a ver el reglamento de la gestión integral de riesgos para las cooperativas de ahorro crédito no autorizadas a operar con recursos del público, se aplicará un checklist de dieciséis preguntas al nivel estratégico de la cooperativa, con la finalidad de ver la gestión del riesgo operacional

Tabla 30

Checklist resolución S.B.S. - jefe de riesgos

Cargo: Jefe de riesgos						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La S.B.S. supervisa, controla y regula las operaciones de la cooperativa?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con una gestión integral de riesgos, adecuada a su tamaño y la complejidad de sus operaciones?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa cuenta con las categorías de objetivos estratégica, operaciones, información y cumplimiento?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa, cuenta con los elementos de ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, tratamiento, actividades del control, información y comunicación y monitoreo?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El ambiente interno de la cooperativa está comprendido por valores éticos, idoneidad técnica y moral de sus directivos y funcionarios?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El establecimiento de objetivos de la cooperativa están alineados a la visión, misión, y son compatibles con la tolerancia al riesgo?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La identificación de riesgos de la cooperativa identifican los riesgos internos y externos que tienen un impacto negativo sobre los objetivos de la cooperativa?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La evaluación del riesgo de la cooperativa la hacen mediante técnicas cualitativas y cuantitativas?				X	

Cargo: Jefe de riesgos		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El tratamiento de riesgo que realiza la cooperativa acepta el riesgo y posteriormente disminuyen la probabilidad de ocurrencia?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿Las actividades de control de riesgo que aplica la cooperativa buscan la eficacia y efectividad de las operaciones?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa mantiene informados a los gerentes, directivos, personal, clientes, supervisores y socios, de la gestión financiera y operativa?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa realiza un monitoreo del adecuado funcionamiento de la gestión integral de riesgos en el curso normal de las actividades?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa gestiona los siguientes tipos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo estratégico, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo de reputación?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa establece sistemas internos apropiados que faciliten la oportuna denuncia e investigación de las actividades ilícitas, fraudulentas, identificadas por cualquier socio de la cooperativa o por alguna persona que interactúa con esta?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con procedimientos que permitan la confidencialidad del denunciante de alguna actividad ilícita?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con un consejo de vigilancia que monitorea la gestión integral de riesgos?		X			

Fuente: S.B.S., (2009)

Tabla 31

Checklist resolución S.B.S. - Oficial de cumplimiento

Cargo: Oficial de cumplimiento					
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La Superintendencia de banca y seguros supervisa, controla y regula las operaciones de la cooperativa?	X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con una gestión integral de riesgos, adecuada a su tamaño y la complejidad de sus operaciones?			X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa cuenta con las categorías de objetivos_estratégica, operaciones, información y cumplimiento?			X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa, cuenta con los elementos de_ ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, tratamiento, actividades del control, información y comunicación y monitoreo?			X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El ambiente interno de la cooperativa está comprendido por valores éticos, idoneidad técnica y moral de sus directivos y funcionarios?			X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El establecimiento de objetivos de la cooperativa están alineados a la visión, misión, y son compatibles con la tolerancia al riesgo?			X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La identificación de riesgos de la cooperativa identifican los riesgos internos y externos que tienen un impacto negativo sobre los objetivos de la cooperativa?			X	

Cargo: Oficial de cumplimiento						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La evaluación del riesgo de la cooperativa la hacen mediante técnicas cualitativas y cuantitativas?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El tratamiento de riesgo que realiza la cooperativa acepta el riesgo y posteriormente disminuyen la probabilidad de ocurrencia?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿Las actividades de control de riesgo que aplica la cooperativa buscan la eficacia y efectividad de las operaciones?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa mantiene informados a los gerentes, directivos, personal, clientes, supervisores y socios, de la gestión financiera y operativa?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa realiza un monitoreo del adecuado funcionamiento de la gestión integral de riesgos en el curso normal de las actividades?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa gestiona los siguientes tipos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo estratégico, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo de reputación?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa establece sistemas internos apropiados que faciliten la oportuna denuncia e investigación de las actividades ilícitas, fraudulentas, identificadas por cualquier socio de la cooperativa o por alguna persona que interactúa con esta?		X			Se puede mejorar.
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con procedimientos que permitan la confidencialidad del denunciante de alguna actividad ilícita?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con un consejo de vigilancia que monitorea la gestión integral de riesgos?	X				

Fuente: S.B.S., (2009)

Tabla 32

Checklist resolución S.B.S. - Jefe de administración

Cargo: Jefe de administración		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La Superintendencia de banca y seguros supervisa, controla y regular las operaciones de la cooperativa?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con una gestión integral de riesgos, adecuada a su tamaño y la complejidad de sus operaciones?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa cuenta con las categorías de objetivos estratégica, operaciones, información y cumplimiento?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa, cuenta con los elementos de ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, tratamiento, actividades del control, información y comunicación y monitoreo?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El ambiente interno de la cooperativa está comprendido por valores éticos, idoneidad técnica y moral de sus directivos y funcionarios?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El establecimiento de objetivos de la cooperativa están alineados a la visión, misión, y son compatibles con la tolerancia al riesgo?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La identificación de riesgos de la cooperativa identifican los riesgos internos y externos que tienen un impacto negativo sobre los objetivos de la cooperativa?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La evaluación del riesgo de la cooperativa la hacen mediante técnicas cualitativas y cuantitativas?				X	

Cargo: Jefe de administración		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El tratamiento de riesgo que realiza la cooperativa acepta el riesgo y posteriormente disminuyen la probabilidad de ocurrencia?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿Las actividades de control de riesgo que aplica la cooperativa buscan la eficacia y efectividad de las operaciones?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa mantiene informados a los gerentes, directivos, personal, clientes, supervisores y socios, de la gestión financiera y operativa?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa realiza un monitoreo del adecuado funcionamiento de la gestión integral de riesgos en el curso normal de las actividades?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa gestiona los siguientes tipos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo estratégico, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo de reputación?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa establece sistemas internos apropiados que faciliten la oportuna denuncia e investigación de las actividades ilícitas, fraudulentas, identificadas por cualquier socio de la cooperativa o por alguna persona que interactúa con esta?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con procedimientos que permitan la confidencialidad del denunciante de alguna actividad ilícita?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con un consejo de vigilancia que monitorea la gestión integral de riesgos?	X				

Fuente: S.B.S., (2009)

Tabla 33

Checklist resolución S.B.S. - Jefe de créditos

Cargo: Jefe de créditos						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La Superintendencia de banca y seguros supervisa, controla y regular las operaciones de la cooperativa?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con una gestión integral de riesgos, adecuada a su tamaño y la complejidad de sus operaciones?		X			Se esta implementando.
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa cuenta con las categorías de objetivos_ estratégica, operaciones, información y cumplimiento?		X			Se esta adecuando.
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa, cuenta con los elementos de_ ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, tratamiento, actividades del control, información y comunicación y monitoreo?			X		Se esta implementan
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El ambiente interno de la cooperativa está comprendido por valores éticos, idoneidad técnica y moral de sus directivos y funcionarios?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El establecimiento de objetivos de la cooperativa están alineados a la visión, misión, y son compatibles con la tolerancia al riesgo?			X		Por problemas con la gestión de anteriores directivos, no.
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La identificación de riesgos de la cooperativa identifican los riesgos internos y externos que tienen un impacto negativo sobre los objetivos de la cooperativa?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La evaluación del riesgo de la cooperativa la hacen mediante técnicas cualitativas y cuantitativas?	X				

Cargo: Jefe de créditos						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El tratamiento de riesgo que realiza la cooperativa acepta el riesgo y posteriormente disminuyen la probabilidad de ocurrencia?			X		Esta en proceso.
Resolución SBS 13278 - 2009	¿Las actividades de control de riesgo que aplica la cooperativa buscan la eficacia y efectividad de las operaciones?			X		Esta en proceso.
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa mantiene informados a los gerentes, directivos, personal, clientes, supervisores y socios, de la gestión financiera y operativa?			X		Solo jefaturas y directivos.
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa realiza un monitoreo del adecuado funcionamiento de la gestión integral de riesgos en el curso normal de las actividades?			X		Falta experiencia
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa gestiona los siguientes tipos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo estratégico, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo de reputación?			X		Menor importancia al riesgo reputacional.
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa establece sistemas internos apropiados que faciliten la oportuna denuncia e investigación de las actividades ilícitas, fraudulentas, identificadas por cualquier socio de la cooperativa o por alguna persona que interactúa con esta?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con procedimientos que permitan la confidencialidad del denunciante de alguna actividad ilícita?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con un consejo de vigilancia que monitorea la gestión integral de riesgos?			X		Falta más participación por el consejo de vigilancia.

Fuente: S.B.S., (2009)

Tabla 34

Checklist resolución S.B.S. - Gerente general

Cargo: Gerente general		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La Superintendencia de banca y seguros supervisa, controla y regular las operaciones de la cooperativa?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con una gestión integral de riesgos, adecuada a su tamaño y la complejidad de sus operaciones?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa cuenta con las categorías de objetivos estratégica, operaciones, información y cumplimiento?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa, cuenta con los elementos de ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, tratamiento, actividades del control, información y comunicación y monitoreo?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El ambiente interno de la cooperativa está comprendido por valores éticos, idoneidad técnica y moral de sus directivos y funcionarios?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El establecimiento de objetivos de la cooperativa están alineados a la visión, misión, y son compatibles con la tolerancia al riesgo?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La identificación de riesgos de la cooperativa identifican los riesgos internos y externos que tienen un impacto negativo sobre los objetivos de la cooperativa?	X				

Cargo: Gerente general		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La evaluación del riesgo de la cooperativa la hacen mediante técnicas cualitativas y cuantitativas?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El tratamiento de riesgo que realiza la cooperativa acepta el riesgo y posteriormente disminuyen la probabilidad de ocurrencia?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿Las actividades de control de riesgo que aplica la cooperativa buscan la eficacia y efectividad de las operaciones?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa mantiene informados a los gerentes, directivos, personal, clientes, supervisores y socios, de la gestión financiera y operativa?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa realiza un monitoreo del adecuado funcionamiento de la gestión integral de riesgos en el curso normal de las actividades?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa gestiona los siguientes tipos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo estratégico, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo de reputación?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa establece sistemas internos apropiados que faciliten la oportuna denuncia e investigación de las actividades ilícitas, fraudulentas, identificadas por cualquier socio de la cooperativa o por alguna persona que interactúa con esta?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con procedimientos que permitan la confidencialidad del denunciante de alguna actividad ilícita?				X	
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con un consejo de vigilancia que monitorea la gestión integral de riesgos?				X	

Fuente: S.B.S., (2009)

Tabla 35

Checklist resolución S.B.S. - Jefe de finanzas

Cargo: Jefe de finanzas		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La Superintendencia de banca y seguros supervisa, controla y regular las operaciones de la cooperativa?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con una gestión integral de riesgos, adecuada a su tamaño y la complejidad de sus operaciones?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa cuenta con las categorías de objetivos_estratégica, operaciones, información y cumplimiento?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa, cuenta con los elementos de_ ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, tratamiento, actividades del control, información y comunicación y monitoreo?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El ambiente interno de la cooperativa está comprendido por valores éticos, idoneidad técnica y moral de sus directivos y funcionarios?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El establecimiento de objetivos de la cooperativa están alineados a la visión, misión, y son compatibles con la tolerancia al riesgo?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La identificación de riesgos de la cooperativa identifican los riesgos internos y externos que tienen un impacto negativo sobre los objetivos de la cooperativa?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La evaluación del riesgo de la cooperativa la hacen mediante técnicas cualitativas y cuantitativas?			X		

Cargo: Jefe de finanzas		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El tratamiento de riesgo que realiza la cooperativa acepta el riesgo y posteriormente disminuyen la probabilidad de ocurrencia?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿Las actividades de control de riesgo que aplica la cooperativa buscan la eficacia y efectividad de las operaciones?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa mantiene informados a los gerentes, directivos, personal, clientes, supervisores y socios, de la gestión financiera y operativa?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa realiza un monitoreo del adecuado funcionamiento de la gestión integral de riesgos en el curso normal de las actividades?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa gestiona los siguientes tipos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo estratégico, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo de reputación?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa establece sistemas internos apropiados que faciliten la oportuna denuncia e investigación de las actividades ilícitas, fraudulentas, identificadas por cualquier socio de la cooperativa o por alguna persona que interactúa con esta?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con procedimientos que permitan la confidencialidad del denunciante de alguna actividad ilícita?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con un consejo de vigilancia que monitorea la gestión integral de riesgos?			X		

Fuente: S.B.S., (2009)

Tabla 36

Checklist resolución S.B.S. - Auditor interno

Cargo: Auditor interno		SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Entrada	PREGUNTA					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La Superintendencia de banca y seguros supervisa, controla y regular las operaciones de la cooperativa?	X				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con una gestión integral de riesgos, adecuada a su tamaño y la complejidad de sus operaciones?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa cuenta con las categorías de objetivos estratégica, operaciones, información y cumplimiento?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa, cuenta con los elementos de ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, tratamiento, actividades del control, información y comunicación y monitoreo?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El ambiente interno de la cooperativa está comprendido por valores éticos, idoneidad técnica y moral de sus directivos y funcionarios?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El establecimiento de objetivos de la cooperativa están alineados a la visión, misión, y son compatibles con la tolerancia al riesgo?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La identificación de riesgos de la cooperativa identifican los riesgos internos y externos que tienen un impacto negativo sobre los objetivos de la cooperativa?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La evaluación del riesgo de la cooperativa la hacen mediante técnicas cualitativas y cuantitativas?		X			
Cargo: Auditor interno						

Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El tratamiento de riesgo que realiza la cooperativa acepta el riesgo y posteriormente disminuyen la probabilidad de ocurrencia?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿Las actividades de control de riesgo que aplica la cooperativa buscan la eficacia y efectividad de las operaciones?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa mantiene informados a los gerentes, directivos, personal, clientes, supervisores y socios, de la gestión financiera y operativa?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa realiza un monitoreo del adecuado funcionamiento de la gestión integral de riesgos en el curso normal de las actividades?			X		
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa gestiona los siguientes tipos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo estratégico, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo de reputación?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa establece sistemas internos apropiados que faciliten la oportuna denuncia e investigación de las actividades ilícitas, fraudulentas, identificadas por cualquier socio de la cooperativa o por alguna persona que interactúa con esta?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con procedimientos que permitan la confidencialidad del denunciante de alguna actividad ilícita?		X			
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con un consejo de vigilancia que monitorea la gestión integral de riesgos?		X			

Fuente: S.B.S., (2009) S.B.S., (2009)

Los resultados obtenidos en torno al cumplimiento de la resolución dan un 44% a las respuestas afirmativas, sin embargo, se pudo comprobar que las personas que respondieron afirmativamente no tenían como sustentar sus respuestas, dentro de las respuestas encontradas la mayoría coincidió en que la cooperativa se encuentra en un proceso de implementación y mejoramiento relacionado a los distintos riesgos a los que se encuentra expuesta la cooperativa.

NIVEL ESTRATEGICO

SI	PARCIAL	NO	N/A
1	6	2	7
3	2	0	11
5	1	2	8
6	10	0	0
12	0	4	0
16	0	0	0
1	13	2	0
44	32	10	26

Figura 16. Resultados del checklist aplicado al nivel estratégico, relacionado a la resolución S.B.S.
Fuente: elaboración propia, (2020)

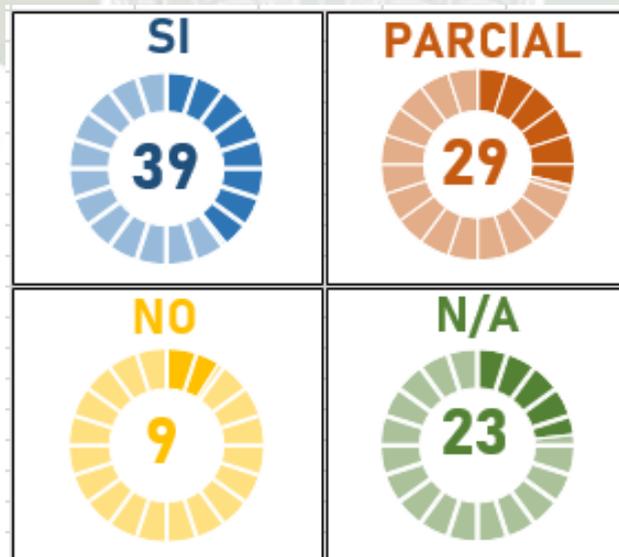


Figura 17. Porcentaje de resultados del checklist relacionado a la resolución S.B.S.
Fuente: elaboración propia, (2020)

C. Salidas

La cooperativa de ahorro y crédito analizada, se encarga de coadyuvar a lograr sostenidamente, el desarrollo personal y empresarial de sus socios, con un servicio financiero de calidad acompañado de una asesoría profesional para el logro de resultados y cumplimiento de metas.

La cooperativa actualmente cuenta con tres mil trescientos sesenta y cuatro socios, conformados mayormente por mujeres con un 86% repartidos en sus cinco agencias a nivel nacional como: Cercado y Ciudad Municipal ambas en Arequipa, Chiclayo, Chincha, Tarapoto y Barranca, siendo beneficiadas mediante el grupo bandera de la cooperativa CRECEMUJER. el año 2019 se realizó una solicitud formal a la Superintendencia de Banca y Seguros para la inscripción de la cooperativa dentro del registro nacional de cooperativas de ahorro y crédito y centrales, el siete de febrero del 2019, mediante oficio N° 5214-2019-SBS, gracias al su trabajo eficaz y competitivo le permito obtener el puesto N° 67 dentro de las cooperativas registradas por la FENACREP. Durante los años 2018 – 2019 y 2020 la cooperativa fue auditada por la sociedad de auditores externos GAMERO JUAREZ Y ASOCIADOS SOCIEDAD CIVIL que cuenta con la licencia de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y se encuentra habilitada en el listado del RESAE (Registro de sociedades de auditores externos), teniendo como balance general veintinueve millones de soles en activos, veinticinco millones en pasivos y ocho millones en patrimonio.

Mostraremos los resultados de la evaluación que se hizo en torno a su organigrama estructural, reglamentos internos, manual de funciones, capacitaciones y cumplimiento de reglamentos externos, bajo los parámetros:

Tabla 37

Distribución para la evaluación de procedimientos

Indicador	Descripción	Imagen
Cumple	Cuando la cooperativa cuenta con los manuales y los aplica.	
No cumple	Cuando la cooperativa no cuenta con manuales ni información relacionada	
Parcialmente	Cuando la cooperativa cuenta con los manuales establecidos, pero no los cumple.	

Fuente: elaboración propia

Tabla 38

Resultados de evaluación - Organigrama estructural

Normativa:	Resolución 13278 - 2009	
Procedimiento	Evaluación	Resultado
<p>Revisar si la cooperativa cuenta con un organigrama estructural, si los trabajadores conocen a cada uno de los encargados y sus puestos.</p>	<p>La cooperativa si cuenta con un organigrama estructural, el cual fue aprobado mediante el consejo de administración el 27/01/2020. Sin embargo la mayoría del personal desconoce su estructura, y quienes ocupan cada cargo o cuales son las áreas con las que la cooperativa cuenta, viéndolo reflejado con el 33% de desconocimiento, de esta forma dificultando su relación con las jefaturas y otras áreas para efectos de trabajo y de identificación con la cooperativa.</p>	
<p>Revisar si la cooperativa cuenta con reglamentos internos apropiados que estén relacionados a la conducta, y medidas disciplinarias de los trabajadores y directivos.</p>	<p>La cooperativa si cuenta con un código de conducta el cual fue aprobado en sesión extraordinaria por el consejo de administración el 05-06-2017 dentro del cual se pudo encontrar: su objetivo y finalidad, principios y deberes éticos, incumplimiento de las disposiciones del código de conducta, delitos de lavado de activos. De igual forma la cooperativa cuenta con reglamento interno de trabajo dentro del cual se ven los siguientes apartados: -Selección, admisión e ingreso de personal. - Asistencia, jornada, horario de trabajo, vacaciones. - Derechos y obligaciones del empleador. - Obligaciones, derechos y beneficios de los trabajadores. - medidas disciplinarias. - Relaciones laborales.</p>	
<p>Revisar si la cooperativa cumple y hace cumplir sus reglamentos internos y si estos están relacionados a sus metas y objetivos.</p>	<p>El cumplimiento de los reglamentos internos y del código de conducta están relacionados a la mejora continua en la productividad y que constituyen una política prioritaria de la cooperativa y de sus trabajadores, el área de recursos humanos se encarga de hacer cumplir estos reglamentos, sin embargo, el exceso de trabajo hace que las agencias estén menospreciadas.</p>	

Normativa:	Resolución 13278 - 2009	
Procedimiento	Evaluación	Resultado
Revisar si la cooperativa cuenta con un organigrama estructural, si los trabajadores conocen a cada uno de los encargados y sus puestos.	<p>La cooperativa si cuenta con un organigrama estructural, el cual fue aprobado mediante el consejo de administración el 27/01/2020.</p> <p>Sin embargo la mayoría del personal desconoce su estructura, y quienes ocupan cada cargo o cuales son las áreas con las que la cooperativa cuenta, viéndolo reflejado con el 33% de desconocimiento, de esta forma dificultando su relación con las jefaturas y otras áreas para efectos de trabajo y de identificación con la cooperativa.</p>	
Revisar si la cooperativa cuenta con reglamentos internos apropiados que estén relacionados a la conducta, y medidas disciplinarias de los trabajadores y directivos.	<p>La cooperativa si cuenta con un código de conducta el cual fue aprobado en sesión extraordinaria por el consejo de administración el 05-06-2017 dentro del cual se pudo encontrar: su objetivo y finalidad, principios y deberes éticos, incumplimiento de las disposiciones del código de conducta, delitos de lavado de activos.</p> <p>De igual forma la cooperativa cuenta con reglamento interno de trabajo dentro del cual se ven los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Selección, admisión e ingreso de personal. - Asistencia, jornada, horario de trabajo, vacaciones. - Derechos y obligaciones del empleador. - Obligaciones, derechos y beneficios de los trabajadores. - medidas disciplinarias. - Relaciones laborales. 	
Revisar si la cooperativa cumple y hace cumplir sus reglamentos internos y si estos están relacionados a sus metas y objetivos.	El cumplimiento de los reglamentos internos y del código de conducta están relacionados a la mejora continua en la productividad y que constituyen una política prioritaria de la cooperativa y de sus trabajadores, el área de recursos humanos se encarga de hacer cumplir estos reglamentos, sin embargo, el exceso de trabajo hace que las agencias estén menospreciadas.	

Normativa:	Resolución 13278 - 2009	
Procedimiento	Evaluación	Resultado
Revisar si los trabajadores están en acuerdo o desacuerdo con los reglamentos internos.	<p>Según los resultados obtenidos en las distintas entrevistas realizadas al nivel operativo de la cooperativa se pudo detectar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El exceso de trabajo hace de que no se respete el horario establecido en los reglamentos. - El analizar las habilidades de los trabajadores cuando estos no llegan a las metas. - No todo el nivel directivo cuenta con experiencia en gestión de cooperativas. - No están conformes con la infraestructura. - No cuentan con manual de incidencias o faltas. - Se pueden mejorar en la relación que hay entre la gerencia y el personal operativo. 	
Revisar si todas las áreas con las que cuenta la cooperativa cuentan con su propio manual de funciones.	Se pudo comprobar que cada área cuenta con su propio MOF(manual de organización y funciones).	
Revisar que los trabajadores de cada área saben y cumplen sus responsabilidades y obligaciones dentro de su área y para con la cooperativa.	<p>Al evaluar a los jefes de áreas se pudo comprobar que efectivamente los trabajadores cumplen con sus responsabilidades dentro su área y con la cooperativa.</p> <p>Sin embargo, también se pudo recabar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hay tareas que se les asigna y las cuales no están dentro del manual de funciones. 	
Revisar si la cooperativa se preocupa por la constante preparación y capacitación de sus trabajadores	<p>Se pudo observar que no existe una preocupación por parte de la cooperativa para con sus trabajadores, al no existir capacitaciones o cursos que ayuden a mejorar su valor profesional.</p> <p>Hay capacitaciones que da la SBS, pero se cumple con lo mínimo.</p>	
Revisar si la cooperativa es supervisada por la superintendencia de banca y seguros SBS	Se pudo comprobar que efectivamente la cooperativa es supervisada por la superintendencia de banca y seguros, mediante el OFICIO N°5214 – 2009 – SBS el 07 de febeo del 2019.	

Normativa:	Resolución 13278 - 2009	
Procedimiento	Evaluación	Resultado
Revisar si la cooperativa cuenta con una gestión integral del riesgo	<p>La cooperativa cuenta con el área de riesgos la cual se encarga de la prevención, mitigación, y evitando el riesgo a largo plazo para lo cual cuenta con la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reglamento de comité de riesgos. - Reglamento de continuidad del negocio. 	
Revisar si la cooperativa cuenta con la documentación necesaria para el manejo de riesgos.	<p>La cooperativa cuenta con los siguientes reglamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reglamento de riesgo de sobreendeudamiento. -Reglamento de riesgo de crédito. -Reglamento de riesgo de mercado. -Reglamento de riesgo operacional. - Reglamento de riesgo de liquidez. -Reglamento de riesgo reputacional. -Reglamento de riesgo de gobernabilidad. <p>Sin embargo se puede observar que si bien cuentan con un reglamento de riesgo operacional, no es utilizado dentro de la cooperativa.</p>	
Revisar si la cooperativa establece sistemas internos para la denuncia e investigación de las actividades ilícitas por parte de los trabajadores y directivos de la cooperativa.	<p>Se efectuaron charlas relacionadas al sistema de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y cuáles son los procedimientos para informar a los encargados.</p> <p>Sin embargo se notó que aún existen deficiencias y se están implementando monitores adecuados para la detección de riesgos.</p>	
Revisar si la cooperativa cuenta con un consejo de vigilancia que monitoree la gestión integral del riesgo.	La cooperativa si cuenta con un monitoreo de vigilancia, pero su participación no es la esperada.	

Fuente: elaboración propia

2.1.2. Determinar Procesos con riesgo operacional

Como salida del componente anterior tenemos un informe situacional de la COOPAC relacionado a la estructura interna de la cooperativa, relación entre personal y jefaturas, su cumplimiento con los reglamentos de las superintendencias de banca y seguros.

Como segundo componente encontraremos los procesos que puedan generar riesgo operacional, apoyándonos en la resolución S.B.S. 2116 – 2009, (2009) la cual esta explícitamente relacionada al riesgo operacional.

A. Entradas

Para este segundo componente vamos a contar con las siguientes estradas: determinar macroprocesos, grupo de procesos y procesos, identificar los dueños de los procesos, e identificar procesos que generen riesgo operacional.

B. Herramientas

Determinar los macroprocesos, grupo de procesos y procesos

La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con una cadena de valor la cual es una descomposición de la cooperativa en sus elementos básicos los cuales son agrupados por actividades que generan valor a la cooperativa, esta cadena de valor está compuesta por macroprocesos de estrategia y control, macroprocesos primarios y macroprocesos de soporte como lo muestra la siguiente imagen:

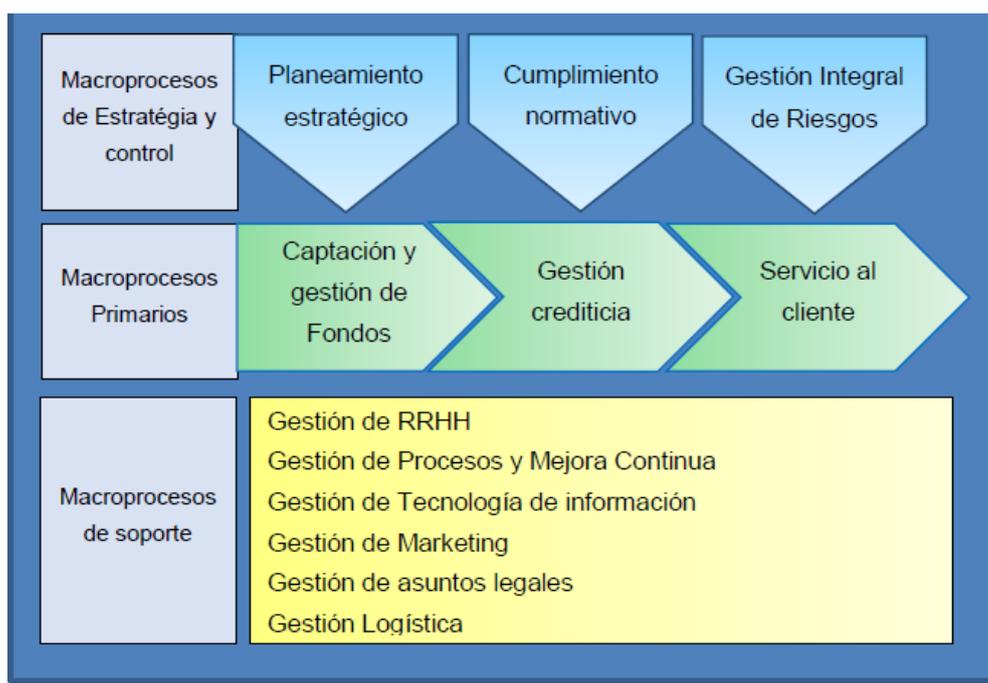


Figura 18. Cadena de Valor de la cooperativa.
Fuente: elaboración propia, (2020)

La herramienta que se utilizó fue una entrevista con el gerente general de la cooperativa, para que pudiera indicarnos con que macroprocesos, grupo de procesos y procesos cuenta la cooperativa, según la su cadena de valor.

Tabla 39
Relación de macroprocesos - grupo de procesos y procesos

Cargo: Gerente General		
Macroprocesos	Grupo de procesos	Procesos
Planeamiento estratégico	Administración del plan estratégico	Planeación estratégica
Gestión integral de riesgos	Administración de riesgos	Opiniones de riesgos
Gestión integral de riesgos	Administración de riesgos	Gestión de riesgo de liquidez y de mercado
Gestión integral de riesgos	Administración de riesgos	Gestión de riesgo crediticio
Gestión integral de riesgos	Administración de riesgos	Gestión de riesgo operacional
Gestión integral de riesgos	Administración de riesgos	Gestión de continuidad del negocio
Gestión integral de riesgos	Administración de riesgos	Gestión de seguridad de la información
Gestión de control	Gestión de control	Control interno
Gestión de control	Gestión de control	Gestión de OCI
Gestión de control	Cumplimiento normativa interna	Gestión de cumplimiento interna

Cargo: Gerente General		
Macroprocesos	Grupo de procesos	Procesos
Captación y gestión de fondos	Captación del público	Elaboración y evaluación de productos de ahorro
Captación y gestión de fondos	Captación del público	Promoción de ahorros
Captación y gestión de fondos	Captación del público	Evaluación y apertura de cuenta
Captación y gestión de fondos	Captación del público	Operaciones en cuenta
Captación y gestión de fondos	Captación de fondos	Requerimiento de fondos
Captación y gestión de fondos	Captación de fondos	Colocaciones e inversiones
Captación y gestión de fondos	Gestión de fondos	Administración de excedentes
Gestión crediticia	Gestión crediticia	Elaboración y evaluación de productos de crédito
Gestión crediticia	Gestión crediticia	Promoción de créditos
Gestión crediticia	Gestión crediticia	Evaluación crediticia
Gestión crediticia	Gestión crediticia	Aprobación crediticia
Gestión crediticia	Gestión crediticia	Desembolso
Gestión crediticia	Gestión crediticia	Operaciones de créditos
Gestión crediticia	Gestión crediticia	Seguimiento y recuperación de créditos
Servicio al cliente	Servicio al cliente	Gestión de atención al usuario y reclamos
Servicio al cliente	Servicio al cliente	Gestión de servicios
Servicio al cliente	Servicio al cliente	Gestión de servicios electrónicos
Gestión de recursos humanos	Captación de recursos humanos – promoción interna	Planificación de recursos humanos
Gestión de recursos humanos	Captación de recursos humanos – promoción interna	Selección y contratación de personal
Gestión de recursos humanos	Captación de recursos humanos – promoción interna	Plan de inducción y/o formación para integración
Gestión de recursos humanos	Administración de recursos humanos	Comunicación interna y formación continua
Gestión de recursos humanos	Administración de recursos humanos	Servicio social y salud ocupacional
Gestión de recursos humanos	Administración de recursos humanos	Administración de remuneraciones
Gestión de recursos humanos	Administración de recursos humanos	Evaluación de desempeño
Gestión de recursos humanos	Administración de recursos humanos	Finalización del vínculo laboral
Gestión por procesos	Procesos de medición, análisis y mejora	Seguimiento y medición del desempeño

Cargo: Gerente General		
Macroprocesos	Grupo de procesos	Procesos
Gestión por procesos	Procesos de medición, análisis y mejora	Gestión de no conformidades e incidentes
Gestión por procesos	Procesos de medición, análisis y mejora	Análisis de datos
Gestión por procesos	Procesos de medición, análisis y mejora	Acciones correctivas y preventivas
Gestión por procesos	Procesos de medición, análisis y mejora	Mejora
Gestión de tecnología de la información y comunicaciones	Gestión de TIC	Gestión de servicios de TIC
Gestión de tecnología de la información y comunicaciones	Gestión de TIC	Gestión de implementación
Gestión de tecnología de la información y comunicaciones	Gestión de TIC	Gestión de infraestructura tecnológica y configuración
Gestión de tecnología de la información y comunicaciones	Gestión de TIC	Gestión de la seguridad informática y continuidad de los servicios de TIC
Gestión de marketing	Gestión de marca e imagen	Gestión de marca
Gestión de marketing	Gestión de marca e imagen	Gestión de relaciones públicas
Gestión legal	Gestión de asesoramiento	Asesoramiento legal
Gestión de logística	Adquisición de bienes, servicios y obras	Planificación de adquisiciones y contrataciones
Gestión de logística	Adquisición de bienes, servicios y obras	Adquisiciones y contrataciones
Gestión de logística	Adquisición de bienes, servicios y obras	Gestión de proveedores
Gestión de logística	Adquisición de bienes, servicios y obras	Recepción y conformidad
Gestión de logística	Adquisición de bienes, servicios y obras	Pago a proveedores
Gestión de logística	Adquisición de bienes, servicios y obras	Registro y/o distribución de bienes
Gestión de logística	Control patrimonial	Control patrimonial y seguros
Gestión de seguridad	Seguridad física y electrónica	Gestión de seguridad física y electrónica
Gestión contable	Gestión contable	Formulación presupuestal
Gestión contable	Gestión contable	Ejecución contable financiera y tributaria
Gestión contable	Gestión contable	Análisis de EEFF e informes de gestión
Gestión contable	Gestión contable	Gestión de costos

Fuente: elaboración propia

Identificar a los dueños de los procesos

Una vez identificados todos los procesos con los que cuenta la cooperativa, procederemos a aplicar la misma técnica de entrevista al nivel estratégico de la cooperativa para poder determinar a los dueños de los procesos.

Tabla 40
Relación de procesos y dueños de cada proceso

Cargo: Gerente General	
Procesos	Dueños del proceso
Planeación estratégica	Jefe de administración
Opiniones de riesgos	Jefe de riesgos
Gestión de riesgo de liquidez y de mercado	Jefe de riesgos
Gestión de riesgo crediticio	Jefe de riesgos
Gestión de riesgo operacional	Jefe de riesgos
Gestión de continuidad del negocio	Jefe de riesgos
Gestión de seguridad de la información	Jefe de riesgos
Control interno	Consejo de vigilancia
Gestión de OCI	Consejo de vigilancia
Gestión de cumplimiento	Consejo de vigilancia
Elaboración y evaluación de productos de ahorro	Jefe de operaciones
Promoción de ahorros	Jefe de operaciones
Evaluación y apertura de cuenta	Jefe de operaciones
Operaciones en cuenta	Jefe de operaciones
Requerimiento de fondos	Jefe de operaciones
Colocaciones e inversiones	Jefe de operaciones
Administración de excedentes	Jefe de finanzas
Elaboración y evaluación de productos de crédito	Jefe de negocios
Promoción de créditos	Jefe de negocios
Evaluación crediticia	Jefe de negocios
Aprobación crediticia	Jefe de negocios
Desembolso	Jefe de negocios
Operaciones de créditos	Jefe de negocios
Seguimiento y recuperación de créditos	Jefe de negocios
Gestión de atención al usuario y reclamos	Administrador de agencia
Gestión de servicios	Administrador de agencia
Gestión de servicios electrónicos	Administrador de agencia
Planificación de recursos humanos	Jefe de recursos humanos
Selección y contratación de personal	Jefe de recursos humanos
Plan de inducción y/o formación para integración	Jefe de recursos humanos
Comunicación interna y formación continua	Jefe de recursos humanos
Servicio social y salud ocupacional	Jefe de recursos humanos
Administración de remuneraciones	Jefe de recursos humanos
Evaluación de desempeño	Jefe de recursos humanos

Cargo: Gerente General	
Procesos	Dueños del proceso
Finalización del vínculo laboral	Jefe de recursos humanos
Seguimiento y medición del desempeño	Jefe de recursos humanos
Gestión de no conformidades e incidentes	Auditoría interna
Análisis de datos	Gerente general
Acciones correctivas y preventivas	Auditoría interna
Mejora	Auditoría interna
Gestión de servicios de TIC	Coordinador de tecnologías de la información
Gestión de implementación	Coordinador de tecnologías de la información
Gestión de infraestructura tecnológica y configuración	Coordinador de tecnologías de la información
Gestión de la seguridad informática y continuidad de los servicios de TIC	Coordinador de tecnologías de la información
Gestión de marca	Jefe de marketing
Gestión de relaciones públicas	Jefe de marketing
Asesoramiento legal	Coordinador de asesoría legal
Planificación de adquisiciones y contrataciones	Jefe de administración
Adquisiciones y contrataciones	Jefe de contabilidad
Gestión de proveedores	Jefe de contabilidad
Recepción y conformidad	Jefe de contabilidad
Pago a proveedores	Jefe de contabilidad
Registro y/o distribución de bienes	Jefe de contabilidad
Control patrimonial y seguros	Jefe de contabilidad
Gestión de seguridad física y electrónica	Jefe de logística
Formulación presupuestal	Jefe de contabilidad
Ejecución contable financiera y tributaria	Jefe de contabilidad
Análisis de EEEF e informes de gestión	Jefe de contabilidad
Gestión de costos	Jefe de contabilidad

Fuente: elaboración propia

Identificar procesos que generen riesgo operacional

Tomando como referencia la (resolución SBS N° 2116 – 2009, 2009) en la que nos indica que entre los riesgos que enfrentan las empresas supervisadas en el desarrollo de sus actividades se encuentra el riesgo operacional, el cual puede generarse por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de la información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos. En este punto pasaremos a seleccionar en que procesos de la cooperativa

se puede generar riesgo operacional. Se aplicó una entrevista al jefe de riesgos para poder identificar que procesos pueden generar un riesgo operacional.

Tabla 41
Identificación de procesos con riesgo operacional

Cargo: Jefe de riesgos	
Procesos	Riesgo Operacional
Planeación estratégica	
Opiniones de riesgos	
Gestión de riesgo de liquidez y de mercado	
Gestión de riesgo crediticio	
Gestión de riesgo operacional	
Gestión de continuidad del negocio	
Gestión de seguridad de la información	
Control interno	
Gestión de OCI	
Gestión de cumplimiento	
Elaboración y evaluación de productos de ahorro	Riesgo Operacional
Promoción de ahorros	Riesgo Operacional
Evaluación y apertura de cuenta	Riesgo Operacional
Operaciones en cuenta	Riesgo Operacional
Requerimiento de fondos	Riesgo Operacional
Colocaciones e inversiones	Riesgo Operacional
Administración de excedentes	
Elaboración y evaluación de productos de crédito	Riesgo Operacional
Promoción de créditos	Riesgo Operacional
Evaluación crediticia	Riesgo Operacional
Aprobación crediticia	Riesgo Operacional
Desembolso	Riesgo Operacional
Operaciones de créditos	Riesgo Operacional
Seguimiento y recuperación de créditos	Riesgo Operacional
Gestión de atención al usuario y reclamos	Riesgo Operacional
Gestión de servicios	
Gestión de servicios electrónicos	
Planificación de recursos humanos	
Selección y contratación de personal	Riesgo Operacional
Plan de inducción y/o formación para integración	Riesgo Operacional
Comunicación interna y formación continua	Riesgo Operacional
Servicio social y salud ocupacional	
Administración de remuneraciones	
Evaluación de desempeño	Riesgo Operacional
Finalización del vínculo laboral	Riesgo Operacional
Seguimiento y medición del desempeño	Riesgo Operacional
Gestión de no conformidades e incidentes	

Cargo: Jefe de riesgos	
Procesos	Riesgo Operacional
Análisis de datos	Riesgo Operacional
Acciones correctivas y preventivas	Riesgo Operacional
Mejora	
Gestión de servicios de TIC	Riesgo Operacional
Gestión de implementación	Riesgo Operacional
Gestión de infraestructura tecnológica y configuración	Riesgo Operacional
Gestión de la seguridad informática y continuidad de los servicios de TIC	Riesgo Operacional
Gestión de marca	
Gestión de relaciones públicas	
Asesoramiento legal	
Planificación de adquisiciones y contrataciones	
Adquisiciones y contrataciones	
Gestión de proveedores	
Recepción y conformidad	
Pago a proveedores	
Registro y/o distribución de bienes	
Control patrimonial y seguros	
Gestión de seguridad física y electrónica	
Formulación presupuestal	
Ejecución contable financiera y tributaria	
Análisis de EEFF e informes de gestión	
Gestión de costos	

Fuente: Elaboración propia

C. Salidas

En este segundo elemento damos como salida las contingencias que pueden generar una pérdida en la cooperativa a causa del riesgo operacional, dentro de la lista de cincuenta y nueve procesos con los que cuenta, el jefe de riesgos pudo identificar veintitrés procesos siendo el 38,98% del total de procesos, como alerta temprana se puede notificar a los dueños de los procesos, con la finalidad de que puedan observar que estos generan un riesgo operacional.

Tabla 42

Relación de procesos con riesgo operacional

Cargo: Jefe de riesgos		
Procesos	Dueños del proceso	Tipo de riesgo
Elaboración y evaluación de productos de ahorro	Jefe de operaciones	Riesgo Operacional
Promoción de ahorros	Jefe de operaciones	Riesgo Operacional
Evaluación y apertura de cuenta	Jefe de operaciones	Riesgo Operacional
Operaciones en cuenta	Jefe de operaciones	Riesgo Operacional
Requerimiento de fondos	Jefe de operaciones	Riesgo Operacional
Colocaciones e inversiones	Jefe de operaciones	Riesgo Operacional
Elaboración y evaluación de productos de crédito	Jefe de negocios	Riesgo Operacional
Promoción de créditos	Jefe de negocios	Riesgo Operacional
Evaluación crediticia	Jefe de negocios	Riesgo Operacional
Aprobación crediticia	Jefe de negocios	Riesgo Operacional
Desembolso	Jefe de negocios	Riesgo Operacional
Operaciones de créditos	Jefe de negocios	Riesgo Operacional
Seguimiento y recuperación de créditos	Jefe de negocios	Riesgo Operacional
Gestión de atención al usuario y reclamos	Administrador de agencia	Riesgo Operacional
Plan de inducción y/o formación para integración	Jefe de recursos humanos	Riesgo Operacional
Comunicación interna y formación continua	Jefe de recursos humanos	Riesgo Operacional
Evaluación de desempeño	Jefe de recursos humanos	Riesgo Operacional
Seguimiento y medición del desempeño	Jefe de recursos humanos	Riesgo Operacional
Acciones correctivas y preventivas	Auditoría interna	Riesgo Operacional
Gestión de servicios de TIC	Coordinador de tecnologías de la información	Riesgo Operacional
Gestión de implementación	Coordinador de tecnologías de la información	Riesgo Operacional
Gestión de infraestructura tecnológica y configuración	Coordinador de tecnologías de la información	Riesgo Operacional
Gestión de la seguridad informática y continuidad de los servicios de TIC	Coordinador de tecnologías de la información	Riesgo Operacional

Fuente: elaboración propia

2.1.3. Analizar procesos originados por factores de riesgo operacional

En salida del componente anterior podemos identificar los procesos, quienes son sus dueños y que son generadores por riesgo operacional, como tercer componente identificaremos los siguientes factores: procesos internos, personal, tecnologías de la

información, y eventos externos, que son las causas del riesgo operacional dentro de la cooperativa, finalmente mostraremos los procesos críticos, pero vistos de forma cualitativa ayudados por mapas de calor.

A. Entradas

Para este tercer componente contamos con las siguientes entradas: identificar los factores que originan los procesos con riesgo operacional, y evaluar el riesgo mediante su impacto y probabilidad.

B. Herramientas

Identificar factores que originan los procesos con riesgo operacional

Con la finalidad de analizar los riesgos operacionales identificados en el elemento anterior, se trabajará con un checklist que ayude a diversificar entre los siguientes factores: procesos internos, personal, tecnologías de la información y eventos externos, cuales ocasionan riesgo operacional en los procesos previamente identificados.

Obtendremos información sobre cada uno de los factores que originan riesgo operacional, según la resolución S.B.S. N° 2116-2009, (2009) que aprueba el reglamento para la gestión de riesgo operacional.

Procesos internos: Las empresas deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados a los procesos internos implementados para la realización de sus operaciones y servicios, relacionados al diseño inapropiado de los procesos o a políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos. (S.B.S. N° 2116-2009, 2009)

Personal: Las empresas deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados al personal de la empresa, relacionados a la inadecuada capacitación, negligencia, error

humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, entre otros. (S.B.S. N° 2116-2009, 2009)

Tecnologías de la información: Las empresas deben gestionar los riesgos asociados a la tecnología de información, relacionados a fallas de la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, los errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y la compatibilidad e integración de los mismos, problemas de calidad de información, la inadecuada inversión en tecnología, entre otros aspectos. (S.B.S. N° 2116-2009, 2009)

Eventos externos: Las empresas deberán gestionar los riesgos asociados a eventos externos ajenos al control de la empresa, relacionados por ejemplo a fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, entre otros factores (S.B.S. N° 2116-2009, 2009).

Tabla 43
Identificación de factores que generan el riesgo operacional

Procesos	Factores que originan el riesgo operacional			
	Procesos internos	Personal	Tecnologías de la información	Eventos externos
Elaboración y evaluación de productos de ahorro		X		
Promoción de ahorros		X	X	
Evaluación y apertura de cuenta		X	X	X
Operaciones en cuenta	X		X	X
Requerimiento de fondos	X			
Colocaciones e inversiones	X			
Elaboración y evaluación de productos de crédito	X			

Cargo: Encargado del área de TI

Procesos	Factores que originan el riesgo operacional			
	Procesos internos	Personal	Tecnologías de la información	Eventos externos
Promoción de créditos	X			
Evaluación crediticia	X			
Aprobación crediticia	X			
Desembolso	X			
Operaciones de créditos	X			
Seguimiento y recuperación de créditos	X			
Gestión de atención al usuario y reclamos	X			
Plan de inducción y/o formación para integración	X			
Comunicación interna y formación continua	X			
Evaluación de desempeño	X			
Seguimiento y medición del desempeño	X			
Acciones correctivas y preventivas	X			
Gestión de servicios de TIC	X			
Gestión de implementación	X			
Gestión de infraestructura tecnológica y configuración	X			
Gestión de la seguridad informática y continuidad de los servicios de TIC	X			
Promoción de créditos	X			
Evaluación crediticia	X			
Aprobación crediticia	X			
Desembolso	X			
Operaciones de créditos	X			
Seguimiento y recuperación de créditos	X			

Fuente: elaboración propia

Evaluar un proceso midiendo su riesgo, probabilidad e impacto

Dentro de los cincuenta y nueve procesos con los que cuenta la cooperativa, se pudo identificar veintitrés procesos que generan riesgo operacional, ahora identificaremos las actividades que se generan dentro de cada uno de estos procesos y poder evaluarlos según la ocurrencia de: si son improbables, remoto, ocasional, moderado o frecuentes, también los analizaremos por el impacto que puedan ocasionar dentro de la cooperativa como: insignificante, menor, moderado, mayor o catastrófico, como se muestra en las tablas, cada proceso contará con las etapas de: identificación y cuantificación, evaluación y matriz de riesgos, además se usará un checklist para la gestión de servicios de tecnologías de la información.

Probabilidad	
5 Frecuente	Una vez por semana
4 Moderado	Dos veces por mes
3 Ocasional	Una vez por semestre
2 Remoto	Una vez por año
1 Improbable	Cada dos años

Figura 19. Niveles de evaluación de probabilidad

Fuente: Carsamma, (2014)

Impacto	
5 Catastrofico	De suceder las consecuencias sería catastróficas.
4 Mayor	De suceder tendría altas consecuencias sobre la entidad.
3 Moderado	De presentarse el hecho tendría medianas consecuencias sobre la entidad o área.
2 Menor	De suceder habría un bajo impacto sobre la entidad o área
1 Insignificante	Si llegara a presentarse su impacto sería mínimo.

Figura 20. Niveles de evaluación de impacto

Fuente: Carsamma, (2014)

Tabla 44

Probabilidad e impacto de evaluación y apertura de cuenta

Nº	Proceso, Actividad o Tarea	ETAPAS	EVENTO ADVERSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO
1	EVALUACIÓN Y APERTURA DE CUENTA	Evaluación del posible socio	Olvido de los accesos al sistema	Inexperiencia por parte de los analistas	Perdida de un nuevo socio	2	1
2		Registro en el sistema del ahorro programado o plazo fijo	Modificar fecha	Consentimiento al socio	Cambio de montos, como nuevo producto	4	4
3		Registro en el sistema del ahorro programado o plazo fijo	Modificar tasa	Consentimiento al socio	Cambio de montos, como nuevo producto	4	4
4		Emisión de certificado	Problemas con la impresora	No contar con stock de cargadores	Malestar del socio por pérdida de tiempo	4	2
5		Emisión de cronograma	Error en el calendario de pagos	Errores en la programación del sistema	Entrega de un cronograma erróneo	5	4

Fuente: elaboración propia

Tabla 45

Evaluación de la evaluación y apertura de cuenta

Nº	P/SP/A/T	DESCRIPCIÓN	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS		EVALUACIÓN
			EVENTO ADVERSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	
1	EVALUACIÓN Y APERTURA DE CUENTA	Evaluación del posible socio	Olvido de los accesos al sistema	Inexperiencia por parte de los analistas	Perdida de un nuevo socio	2	1	2
2		Registro en el sistema del ahorro programado o plazo fijo	Modificar fecha	Consentimiento al socio	Cambio de montos, como nuevo producto	4	4	16
3		Registro en el sistema del ahorro programado o plazo fijo	Modificar tasa	Consentimiento al socio	Cambio de montos, como nuevo producto	4	4	16
4		Emisión de certificado	Problemas con la impresora	No contar con stock de cargadores	Malestar del socio por pérdida de tiempo	4	2	8
5		Emisión de cronograma	Error en el calendario de pagos	Errores en la programación del sistema	Entrega de un cronograma erróneo	5	4	20

Fuente: elaboración propia

Tabla 46
Eventos de la evaluación y apertura de cuenta

IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS		EVALUACIÓN
Nº	EVENTO ADVERSO	P	I	
R1	Olvido de los accesos al sistema	2	1	2
R2	Modificar fecha	4	4	16
R3	Modificar tasa	4	4	16
R4	Problemas con la impresora	4	2	8
R5	Error en el calendario de pagos	5	4	20

Fuente: elaboración propia

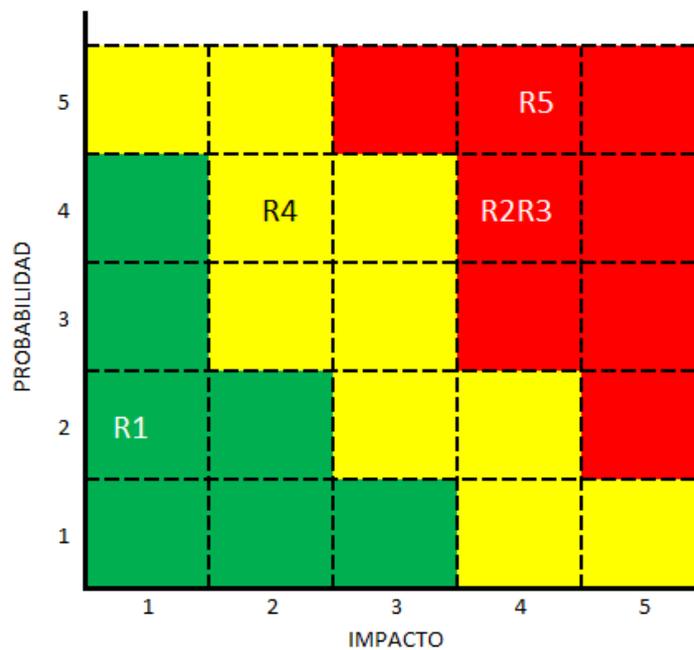


Figura 21. Resultados de impacto de evaluación y apertura de cuenta.
Fuente: elaboración propia, (2021)

- Operaciones en cuenta

Tabla 47
Probabilidad e impacto de operaciones en cuenta

N°	Proceso, Actividad o Tarea	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANALISIS		
		ETAPAS	EVENTO ADVERSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO
1	OPERACIONES EN CUENTA	Crear cuentas de ahorro entrega de contratos de ahorro programado	No cuenta con los permisos y accesos	Trabajador nuevo	Tiempo perdido al realizar operaciones	3	2
2			Los datos no se encuentran actualizados	Modificación de productos	No poder cerrar un nuevo depósito o ahorro	3	2
3		Modificación de cuotas	Modificar todo el plan de cuotas	Complacer las necesidades del socio	Errores en el sistema al crear distintos escenarios	4	4
4		Renovación automática de un plazo fijo	El sistema no actualiza alguno plazos fijos	El plazo fijo se encuentra en estado de gestión	Plazos fijos que no se renuevan y pasan desapercibidos	5	4
5		Transferencia de dinero entre cuentas del mismo socio	Envía el dinero a otra cuenta	No se cuenta con mensajes de validación	Perdida de dinero por parte de la cooperativa	4	3
6		Eliminar un plazo fijo	Olvidar de da de baja al socio	El sistema no manda alertar de procesos inconclusos	El padrón de socios no se encuentra actualizado	4	3

Tabla 48

Evaluación de operaciones en cuenta

N°	P/SP/A/T	DESCRIPCIÓN	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS		EVALUACIÓN
			EVENTO ADVERSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	
1	OPERACIONES EN CUENTA	Crear cuentas de ahorro	No cuenta con los permisos y accesos	Trabajador nuevo	Tiempo perdido al realizar operaciones	3	2	6
2		entrega de contratos de ahorro programado	Los datos no se encuentran actualizados	Modificación de productos	No poder cerrar un nuevo depósito o ahorro	3	2	6
3		Modificación de cuotas	Modificar todo el plan de cuotas	Complacer las necesidades del socio	Errores en el sistema al crear distintos escenarios	4	4	16
4		Renovación automática de un plazo fijo	El sistema no actualiza alguno	El plazo fijo se encuentra en estado de gestión	Plazos fijos que no se renuevan y pasan desapercibidos	5	4	20
5		Transferencia de dinero entre cuentas del mismo socio	Envía el dinero a otra cuenta	No se cuenta con mensajes de validación	Perdida de dinero por parte de la cooperativa	4	3	12
6		Eliminar un plazo fijo	Olvidar de dar de baja al socio	El sistema no manda alertar de procesos inconclusos	El padrón de socios no se encuentra actualizado	4	3	12

Fuente: elaboración propia

Tabla 49

Eventos de operaciones en cuenta

IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS		EVALUACIÓN
Nº	EVENTO ADVERSO	P	I	
R1	No cuenta con los permisos y accesos	3	2	6
R2	Los datos no se encuentran actualizados	3	2	6
R3	Modificar todo el plan de cuotas	4	4	16
R4	El sistema no actualiza algunos plazos fijos	5	4	20
R5	Envía el dinero a otra cuenta	4	3	12
R6	Olvidar de dar de baja al socio	4	3	12

Fuente: elaboración propia

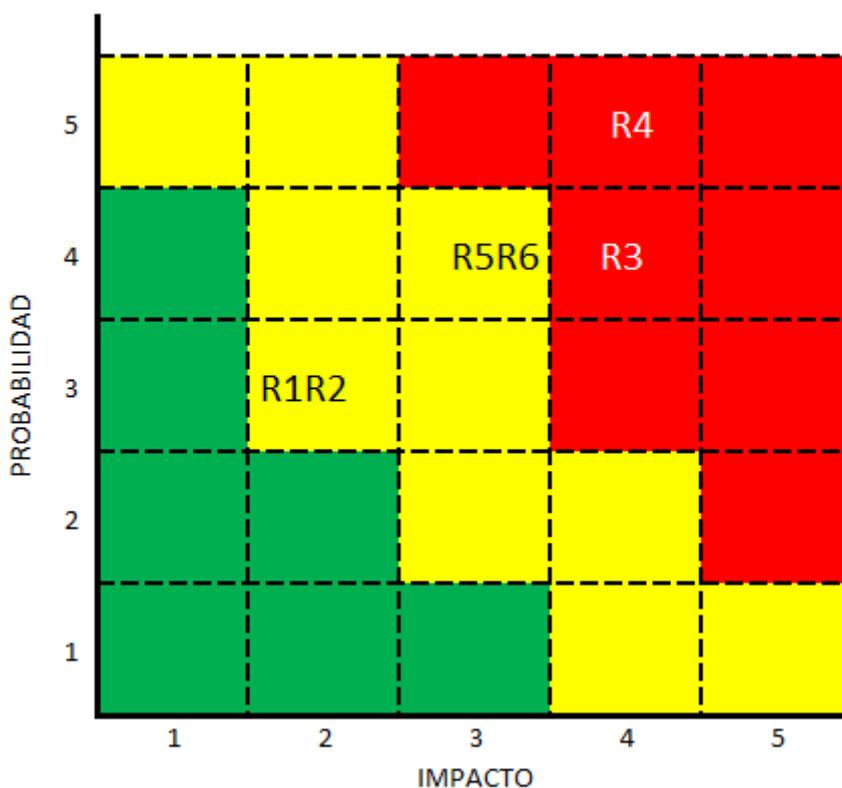


Figura 22. Resultados de impacto de operaciones en cuenta.

Fuente: elaboración propia, (2021)

- Aprobación crediticia

Tabla 50
Probabilidad e impacto de aprobación crediticia

N ^o	Proceso, Actividad o Tarea	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANALISIS		
		ETAPAS	EVENTO ADVERSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO
1	APROBACIÓN CREDITICIA	Evaluar a la persona nueva	Que sea una persona relacionada con lavado de activos	No contar con una base de datos	Sanciones a la cooperativa	5	5
2			Evaluar a la persona recurrente	Socio mal pagador	No contar con una lista de negra de socios	Pérdidas para la cooperativa	3
3		Cumplir los requisitos para un crédito grupal	Falta de experiencia para los analistas	El sistema no cuenta en un filtro de los requisitos	Aumenta el riesgo de pérdida de dinero	5	2
4		Monto máximo de préstamo	el dinero entregado excede al análisis establecido	El sistema no tiene un contador por cada crédito otorgado	La cooperativa efectúa créditos de mayor monto	3	3
5		Verificar que la persona no pertenezca tenga relación política	que la persona sea políticamente expuesta	El sistema no cuenta con una base de datos de personas PEP	Multas para la cooperativa	5	5
6		Verificar los estados de aprobación en el sistema	No se puede generar un desembolso	El analista no respetado los estados de un desembolso REG - ACT - APR - DES	Demora al realizar un crédito grupal	5	2

Fuente: elaboración propia

Tabla 51

Evaluación de aprobación crediticia

N°	P/SP/A/T	DESCRIPCIÓN	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS		EVALUACIÓN
			EVENTO ADVERSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	
1		Evaluar a la persona nueva	Que sea una persona relacionada con lavado de activos	No contar con una base de datos	Sanciones a la cooperativa	5	5	25
2		Evaluar a la persona recurrente	Socio mal pagador	No contar con una lista de negra de socios	Pérdidas para la cooperativa	3	4	12
3	APROBACIÓN CREDITICIA	Cumplir los requisitos para un crédito grupal	Falta de experiencia para los analistas	El sistema no cuenta con un filtro de los requisitos	Aumenta el riesgo de pérdida de dinero	5	2	10
4		Monto máximo de préstamo	el dinero entregado excede al análisis establecido	El sistema no tiene un contador por cada crédito otorgado	La cooperativa efectúa créditos de mayor monto	3	3	9
5		Verificar que la persona no pertenezca tenga relación política	que la persona sea políticamente expuesta	El sistema no cuenta con una base de datos de personas PEP	Multas para la cooperativa	5	5	25
6		Verificar los estados de aprobación en el sistema	que la persona sea políticamente expuesta	El analista no respetado los estados de un desembolso REG - ACT - APR - DES	Demora al realizar un crédito grupal	5	2	10

Fuente: elaboración propia

Tabla 52

Eventos de aprobación crediticia

IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS		EVALUACIÓN
Nº	EVENTO ADVERSO	P	I	
R1	Que sea una persona relacionada con lavado de activos	5	5	25
R2	Socio mal pagador	3	4	12
R3	Falta de experiencia para los analistas	5	2	10
R4	el dinero entregado excede al análisis establecido	3	3	9
R5	que la persona sea políticamente expuesta	5	5	25
R6	que la persona sea políticamente expuesta	5	2	10

Fuente: elaboración propia

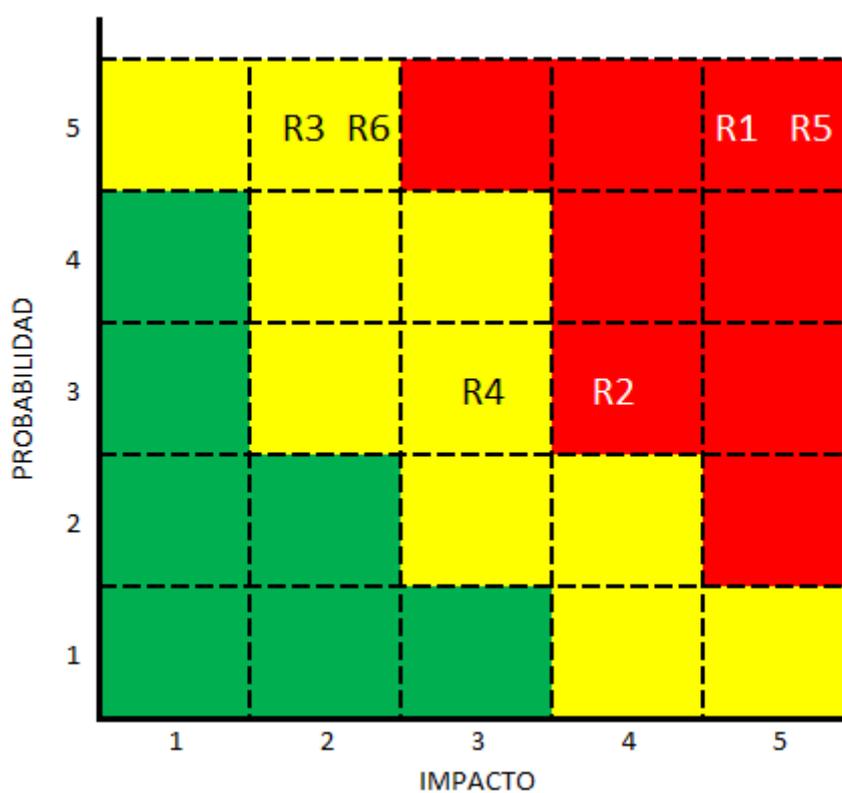


Figura 23. Resultados de impacto de aprobación crediticia

Fuente: elaboración propia, (2021)

- Operaciones de crédito

Tabla 53
Probabilidad e impacto de operaciones de créditos

N ^o	Proceso, Actividad o Tarea	ETAPAS	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANALISIS	
			EVENTO ADVERSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO
1	OPERACIONES DE CRÉDITOS	Procedimientos para realizar cualquier operación	Errores al momento de ejecutar cambios o modificaciones	No se cuenta con procedimientos y manuales operativos estándares	Fallos al momento de hacer cambios o solicitar cambios	5	3
2		Pagar cuotas de crédito en otras agencias bancarias	Se pierde el pago realizado por el socio	El sistema no cuenta con un reconocimiento de pagos	Aumentan los intereses de una cuota vencida	5	2
3		Reprogramar créditos vencidos o por vencer	Responsabilidad recae en el área de TI	No existe un procedimiento para la jefatura de créditos	Una mala operación puede cambiar varios créditos	4	4
4		Modificar créditos	Realizar cambios por partes de las agencias	El sistema no cuenta con sistemas automatizados	Exceso de actividades manuales	5	1
5		Exoneración de deudas	El encargado de sistemas no debería tener accesos	Sobrecarga de trabajo sobre la jefatura de créditos	Modificación de montos, a favor de los socios	5	5
6		Cobro en caja	Simular pagos por parte de la cajera	No existe un método para comprobar la cantidad de operaciones al final del día	Robo de dinero de manera gradual por parte de la cajera	4	3

Fuente: elaboración propia

Tabla 54

Evaluación de operaciones de crédito

N°	P/SP/A/T	DESCRIPCIÓN	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS		EVALUACIÓN
			EVENTO ADVERSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	
1		Procedimientos para realizar cualquier operación	Errores al momento de ejecutar cambios o modificaciones	No se cuenta con procedimientos y manuales operativos estándares	Fallos al momento de hacer cambios o solicitar cambios	5	3	15
2	OPERACIONES DE CRÉDITOS	Pagar cuotas de crédito en otras agencias bancarias	Se pierde el pago realizado por el socio	El sistema no cuenta con un reconocimiento de pagos	Aumentan los intereses de una cuota vencida	5	2	10
3		Reprogramar créditos vencidos o por vencer	Responsabilidad recae en el área de TI	No existe un procedimiento para la jefatura de créditos	Una mala operación puede cambiar varios créditos	4	4	16
4	TOS	Modificar créditos	Realizar cambios por partes de las agencias	El sistema no cuenta con sistemas automatizados	Exceso de actividades manuales	5	1	5
5		Exoneración de deudas	El encargado de sistemas no debería tener accesos	Sobrecarga de trabajo sobre la jefatura de créditos	Modificación de montos, a favor de los socios	5	5	25
		Cobro en caja	Simular pagos por parte de la cajera	No existe un método para comprobar las cantidad de operaciones al final del día	Robo de dinero de manera gradual por parte de la cajera	4	3	12

Fuente: elaboración propia

Tabla 55

Eventos de operaciones de crédito

IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS		EVALUACIÓN
Nº	EVENTO ADVERSO	P	I	
R1	Errores al momento de ejecutar cambios o modificaciones	5	3	15
R2	Se pierde el pago realizado por el socio	5	2	10
R3	Responsabilidad recae en el área de TI	4	4	16
R4	Realizar cambios por partes de las agencias	5	1	5
R5	El encargado de sistemas no debería tener accesos	5	5	25
R6	Simular pagos por parte de la cajera	4	3	12

Fuente: elaboración propia

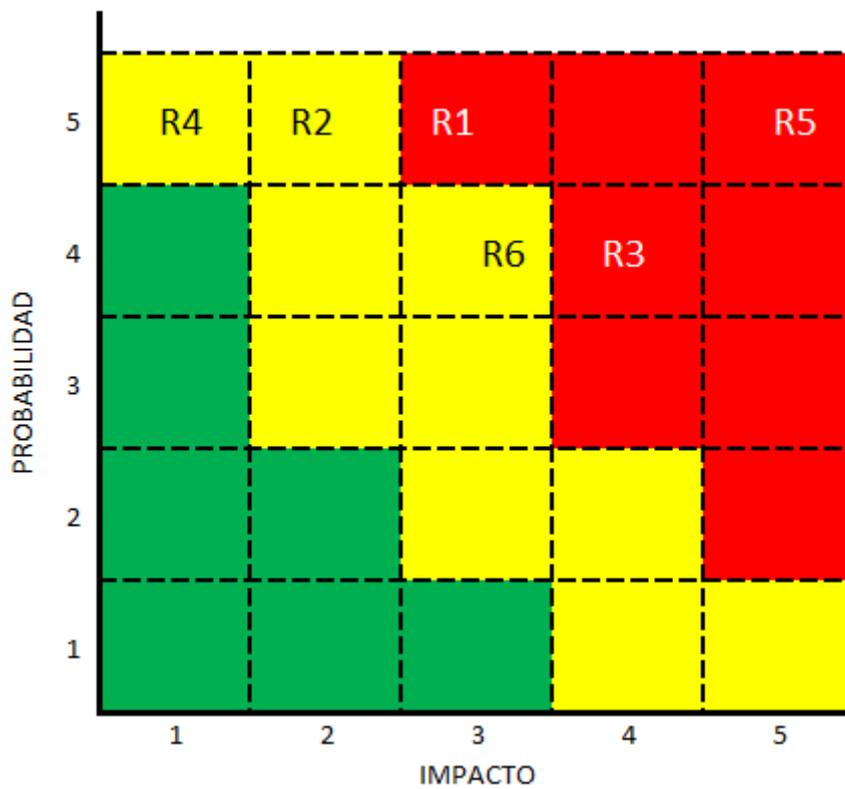


Figura 24. Resultados de impacto de operaciones de créditos

Fuente: elaboración propia, (2021)

- Seguimiento y recuperación de créditos

Tabla 56
Probabilidad e impacto de seguimiento y recuperación de créditos

Nº	Proceso, Actividad o Tarea	ETAPAS	EVENTO ADVERSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO
1	SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS	Créditos por vencer Pagos grupales, de forma individual Observar la cartera de todas las agencias Cobro por parte de asesores de cobranza	El analista no sabe que créditos van a vencer en una semana	El sistema no cuenta con un reporte de dicha información El sistema no informa si la persona que va a pagar, pertenece a crédito grupal o individual	Atraso de cuotas por parte de los socios, pérdidas para la cooperativa	5	3
2			Caja realiza el cobro, el cual no está permitido		El sistema no muestra un reporte de cartera vencida, morosa, recuperaciones, por agencia	aumento de trabajo para identificar a que grupo pertenece el pago	5
3			El jefe de créditos hace seguimiento a las agencias	El sistema no cuenta con notificaciones por tiempo y mora	Pérdida de tiempo y malos cálculos la hacerlo de forma manual	5	4
4			Falta de información para hacer los cobros		Dificultad para el trabajo de los asesores	3	3

Fuente: elaboración propia

Tabla 57

Evaluación de seguimiento y recuperación de créditos

N°	P/SP/A/T	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				ANÁLISIS		EVALUACIÓN
		DESCRIPCIÓN	EVENTO ADVERSO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	
1	SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS	Créditos por vencer	El analista no sabe que créditos van a vencer en una semana	El sistema no cuenta con un reporte de dicha información	Atraso de cuotas por parte de los socios, perdidas para la cooperativa	5	3	15
2		Pagos grupales, de forma individual	Caja realiza el cobro, el cual no está permitido	El sistema no informa si la persona que va a pagar, pertenece a crédito grupal o individual	aumento de trabajo para identificar a que grupo pertenece el pago	5	2	10
3		Observar la cartera de todas las agencias	El jefe de créditos hace seguimiento a las agencias	El sistema no muestra un reporte de cartera vencida, morosa, recuperaciones, por agencia	Perdida de tiempo y malos cálculos la hacerlo de forma manual	5	4	20
4		Cobro por parte de asesores de cobranza	Falta de información para hacer los cobros	El sistema no cuenta con notificaciones por tiempo y mora	Dificultad para el trabajo de los asesores	3	3	9

Fuente: elaboración propia

Tabla 58

Eventos de seguimiento y recuperación de créditos

IDENTIFICACIÓN		ANÁLISIS		EVALUACIÓN
Nº	EVENTO ADVERSO	P	I	
R1	El analista no sabe que créditos van a vencer en una semana	5	3	15
R2	Caja realiza el cobro, el cual no está permitido	5	2	10
R3	El jefe de créditos hace seguimiento a las agencias	5	4	20
R4	Falta de información para hacer los cobros	3	3	9

Fuente: elaboración propia

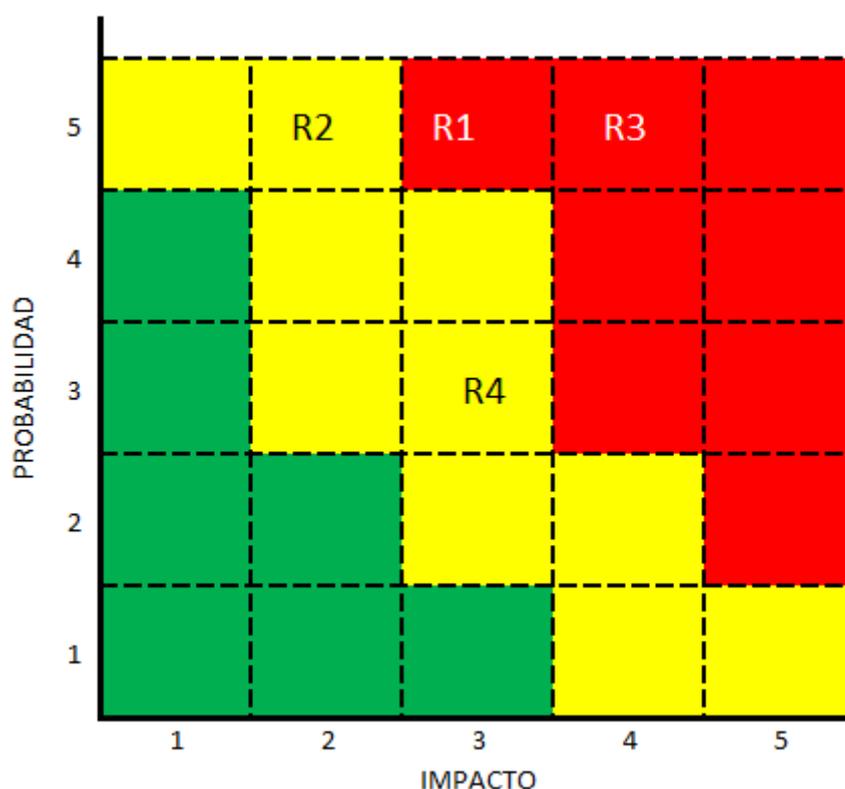


Figura 25. Resultados de impacto de seguimiento y recuperación de créditos

Fuente: elaboración propia, (2021)

- Gestión de servicios de TIC

La gestión de servicios de TIC hace referencia a la correcta gestión de recursos tecnológicos para alcanzar los objetivos de la cooperativa con el mínimo costo y una máxima rentabilidad, el área de TI tiene que estar ligada de forma integral con las demás áreas, y no como una simple área de soporte, para lo cual se necesita realizar una inversión en Tics ya que los sistemas informáticos realizaran procesos

y sistemas necesarios para determinar el valor, costo riesgos y rendimiento del servicio que proporciona a la cooperativa.

Para lo cual se realizará un cuestionario adicional y siguiendo normas ISO /IEC 27001 con un conjunto de preguntas de verificación que permitan determinar el nivel de conocimiento y/o utilización de procesos de gestión de TIC dentro de la cooperativa.

Seleccione las opciones con las que cuenta la cooperativa:



POLÍTICA DE SEGURIDAD

Tabla 59

Política de seguridad de la información

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Documento de política Seguridad de la Información	¿Ha sido permitido por la cooperativa un escrito que contenga la política de seguridad de la información, y ha sido difundido y comunicado a todos los empleados de la cooperativa?			✘		La cooperativa y el área de TI no cuentan con un documento de política de la información.
Revisión de la política Seguridad de la Información	¿Es revisada la política de seguridad de información de la cooperativa en tiempos planificados, con la finalidad de que sea suficiente y práctica?			✘		

Fuente: elaboración propia

ORGANIZACIÓN DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Tabla 60

Organización interna

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Convenio por parte de la gerencia de la cooperativa en relación a la seguridad de la información	¿La dirección apoya, de forma activa y clara, la seguridad dentro de la cooperativa, con un compromiso demostrado, asignaciones explícitas, y reconocimiento de las responsabilidades de la seguridad de la información?		✘			La cooperativa no muestra un interés en la seguridad de la información, debido a que se está alineado a que el área tiene que adecuarse al presupuesto que se le asigna.
Regulación de la Seguridad de la Información	¿Las actividades de seguridad de la información se coordinan con representantes de cada una de las diferentes áreas de la organización, quienes tienen roles y puestos de trabajo relevantes?	✘				Las propuestas son presentadas ante el consejo de administración y otras veces ante las jefaturas afectadas por dichas actividades

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Determinación de las obligaciones de Seguridad de la Información	¿Se han definido claramente todas las responsabilidades de seguridad de la información?			X		
Validación de procedimientos para el uso adecuado de la infraestructura de la información.	¿Se ha definido y puesto en ejecución un proceso administrativo de autorizaciones para las nuevas infraestructuras utilizadas en el procesamiento de información?			X		No existe un proceso administrativo, una vez presentado un requerimiento, este va de la mano con un diagrama GANT, el cual es supervisado por l sub-gerencia.
Discreción en relación a los acuerdos tomados por la directiva de la cooperativa.	¿Los requerimientos de confidencialidad o los acuerdos de no divulgación, que reflejan las necesidades de protección de la información que tiene la organización, son identificados y revisados de forma regular?			X		
Relación con las autoridades de la cooperativa.	¿Se mantiene una relación apropiada con las autoridades relevantes (Policía, Bomberos)?			X		No existe un compromiso escrito con ninguna autoridad.
Interacción entre grupos de interés.	¿La cooperativa mantiene contacto con grupos de interés, foros de especialistas en seguridad o en asociaciones profesionales?			X		El encargado del área es la única persona que tiene contacto con proveedores de servicios de seguridad, mas no participa de foros.
Verificación permanente e individual de la seguridad de la información dentro de la cooperativa.	¿El enfoque de la organización para la gestión de seguridad de la información y su implementación (p.e. objetivos de control, controles, políticas, procesos y procedimientos de seguridad de la información), son revisados de forma independiente, en intervalos planeados o cuando ocurren cambios significativos en la implementación de la seguridad?			X		La responsabilidad recae en el en cargado del área.

Fuente: elaboración propia

Tabla 61 *Partes externas de la cooperativa*

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Identificación de riesgos asociados a terceras partes	¿Se han identificado los riesgos asociados a la información de la cooperativa y la infraestructura para el procesamiento de la información, relacionados con los procesos de negocio que involucran terceros, y se han implementado los controles apropiados antes de tener acceso a estas?					
Enfoque de la seguridad al interactuar con clientes	¿Todos los requisitos de seguridad identificados, han sido tratados antes de dar a los clientes el acceso a la información o a los activos de la organización?			X		Los clientes no cuentan con acceso a la información, ya que aún no se cuentan con medios digitales.
Enfoque de la seguridad en acuerdos con terceras partes	¿Los acuerdos con terceros relacionados con acceso, procesamiento, comunicación o manejo de la información o infraestructura para el procesamiento de información, o adición de productos o servicios a la infraestructura para el procesamiento de la información, cubren todos los requerimientos de seguridad relevantes?					

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN DE ACTIVOS

Tabla 62

Responsabilidad de los activos

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Balance de activos de la cooperativa	¿Los activos de la cooperativa, se encuentran señalizados e identificados de forma clara, además se cuenta con una relación de los activos con los que3 cuenta la cooperativa?			X		Si bien contabilidad cuenta con la relación de activos de TI, estos no están clasificados por importancia.
Dominio de activos de la cooperativa	¿La cooperativa cuenta con un área específica que cuente con la información detalla de los activos relacionados al procesamiento de la información?	X				Están relacionados con el área de TI.
Utilización de los activos de la cooperativa por parte de su personal	¿La cooperativa ha identificado, documentado e implementado de forma correcta el uso de la información y la infraestructura relacionada a la información y los activos ligados a la infraestructura para el procesamiento de información?			X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 63 *Clasificación de la información*

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Guía para la clasificación	¿Se ha clasificado la información con base en su valor, requerimientos legales vigentes, sensibilidad y que tan crítica es para la organización?		X			La información primordial para la cooperativa es su cartera, la cual está clasificada por el riesgo en: deficiente, dudoso, normal, perdida, potencial.
Identificación y manejo de la información	¿Se ha desarrollado e implantado un conjunto de procedimientos apropiado para el etiquetado y manejo de la información?	X				

Fuente: elaboración propia

SEGURIDAD FÍSICA Y AMBIENTAL

Tabla 64

Áreas seguras de la cooperativa

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Controles de seguridad física	¿La cooperativa cuenta con medidas de seguridad sofisticada como: tarjetas de identificación, huellero digital, puertas de acceso electrónicas, etc. Con la finalidad de resguardar las áreas que contengan información e infraestructura para el procesamiento de la información?			X		Al no contar con un centro de trabajo adecuado para una cooperativa, se trata de adaptar la localidad a las necesidades de la cooperativa.
Controles físicos de entrada	¿Las áreas de la cooperativa se encuentran seguras, permitiendo únicamente el acceso de personal autorizado?			X		
Seguridad en oficinas, cuartos y edificios	¿La cooperativa ha implementado y diseñado algún sistema de seguridad física para las diferentes instalaciones con las que cuenta?		X			Solo para el ingreso al establecimiento de agencia principal.
Protección contra amenazas externas y ambientales	¿La cooperativa ha diseñado y puesto en práctica sistemas de protección física para daños ocasionados por desastres naturales, explosiones, atraques de personas inescrupulosas u otras formas de desastre natural o artificial?					
Trabajo en áreas seguras	¿La cooperativa ha diseñado y aplicado los manuales y medidas de protección adecuados para laborar en las áreas seguras?		X			La cooperativa cuenta con las señalizaciones y normas exigidas por la oficina de defensa civil.
Áreas de acceso pública, carga y entrega	¿La cooperativa controla los puntos de acceso, para la recepción de carga, o el ingreso de personal no autorizado con la finalidad de mantenerlos alejados de los puntos de donde se procesa la información?			X		Es controlado el acceso de personas ajenas a la cooperativa, pero no se cuenta con un área específica para entrega y carga.

Fuente: elaboración propia

Tabla 65
Seguridad de equipos

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Ubicación y protección de equipamiento	¿Los equipos de la cooperativa se encuentran aislados o protegidos para evitar el riesgo de daños, amenazas y accesos no autorizados?			X		
Suministros de soporte	¿Los equipos de la cooperativa están protegidos ante los posibles fallos de electricidad y otras perturbaciones ocasionadas en planta eléctrica, sistemas de soporte y UPS?		X			Están protegidos pero de una forma precaria, los UPS son antiguos dando como soporte eléctrico un máximo de media hora, se ha adquirido un generador eléctrico para la oficina principal, mas no para las sedes con las que cuenta la cooperativa. El cableado eléctrico y de red están diferenciados por sus respectivas canaletas.
Seguridad en el cableado	¿Tanto el cableado de telecomunicaciones (transmisor de datos en información) como el eléctrico, se debidamente protegidos contra la intercepción o daño?	X				
Mantenimiento de equipos	¿El área encargada de la cooperativa realiza el mantenimiento correcto de los equipos para garantizar su continua disponibilidad e integridad?		X			Se realiza un mantenimiento del servidor y el rack cada seis meses, mas no de los equipos informáticos con los que cuentan cada uno de los trabajadores.
Seguridad de los equipos fuera de las instalaciones	¿La cooperativa aplica la seguridad adecuada a la infraestructura que se encuentran fuera de las áreas pertenecientes a la cooperativa, considerando los riesgos que implica trabajar en ellas?	X				
Desecho y/o "reutilización" seguro de los equipos	¿Se revisan todos los equipos que tengan capacidad de almacenamiento, para asegurarse que ningún tipo de dato sensible y/o software licenciado haya sido eliminado o sobrescrito antes del desecho o reutilización del equipo?		X			Se realiza un backups de todos los equipos que vayan a ser reutilizados o se tenga que modificar algún programa.
Retiro de propiedad	¿Se requiere autorización previa para sacar equipos, información o software fuera de la cooperativa?	X				

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y OPERACIONES

Tabla 66

Responsabilidad y procedimientos operacionales

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Procedimientos operacionales documentados	¿Los procedimientos operativos están documentados, mantenidos y puestos a disposición de todos los usuarios de la cooperativa que los necesitan?		X			La cooperativa cuenta con procedimientos operativos, sin embargo estos se encuentran desactualizados, ya que a lo largo del tiempo se han ido modificando y agregando nuevas operaciones en el uso del sistema.
Administración de cambios	¿La cooperativa controla los cambios a la infraestructura para el tratamiento de la información y los sistemas?	X				
Segregación de funciones	¿Los deberes y áreas de responsabilidad están debidamente divididos para reducir las oportunidades de modificación o uso indebido, no autorizado o no intencional, de los activos de la organización?				X	
Separación de ambientes (“facilities”)	¿La cooperativa cuenta con instalaciones dedicadas al desarrollo, producción, pruebas con la finalidad de reducir los riesgos de accesos o cambios en los sistemas operativos no autorizados?			X		Al utilizar un sistema terciarizados, no contamos con áreas de desarrollo, producción y pruebas

Fuente: elaboración propia

Tabla 67

Planificación y aceptación del sistema

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Gestión de la Capacidad	¿La cooperativa monitorea el uso de recursos y realiza proyecciones para futuros requisitos de capacidad para asegurar el rendimiento del sistema?			X		
Aceptación de sistemas	¿La cooperativa adopta criterios de aceptación para nuevos sistemas de información, actualizaciones y versiones beta y se realizan pruebas del sistema durante el desarrollo y previamente a la aceptación?			X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 68 *Protección contra código malicioso*

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Controles contra software malicioso	¿Dentro de la cooperativa se han diseñado controles de detección, prevención y recuperación para protegerse de amenazas maliciosas, así como procedimientos apropiados para la concientización de los trabajadores sobre éste?		X			Se viene realizando las gestiones para poder obtener una VPN como medida de seguridad, de igual forma la adquisición de licencias de antivirus, además se realizó charlas con los trabajadores para que realicen el uso correcto de los servicios de internet.

Fuente: elaboración propia

Tabla 69 *Backup*

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Copia de respaldo de información	¿La cooperativa realiza las copias de seguridad y se comprueban regularmente de acuerdo a políticas establecidas?	X				Se realiza una copia diaria de la base de datos y una copia semanal del sistema BESTERP, para guardar los cambios o modificaciones durante la semana.

Fuente: elaboración propia

Tabla 70

Gestión de seguridad en la red

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Controles de red	¿La redes de datos dentro de la cooperativa se encuentran debidamente administradas y controladas, con la finalidad de resguardarla de posibles amenazas y mantener la seguridad de los sistemas y aplicaciones que usa la red, incluida la información en tránsito?		X			Se cuenta con la administración básica para poder segmentar la red según la cantidad de agencias con las que cuenta la cooperativa, pero aún no se cuenta con un sistema de seguridad.
Seguridad de servicios de red	¿Los servicios de red, la seguridad de información, y los requerimientos de administración están identificados e incluidos en los acuerdos con los diferentes proveedores de servicios de red, ya sean internos o ajenos a la cooperativa?	X				

Fuente: elaboración propia

Tabla 71

Gestión de soporte

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Administración de los medios removibles	¿La cooperativa cuenta con métodos específicos para la administración de sus medios removibles?			X		
Exclusión de medios de soporte	¿La cooperativa elimina los soportes que ya no vayan a ser utilizados nuevamente, de forma segura y sin ningún tipo de percances por medio de procedimientos formales?			X		
Procedimientos y manuales para la administración de información	¿La cooperativa cuenta con procesos que protejan la divulgación de información no autorizada y el manejo de su almacenamiento o un uso no apropiado?		X			Solo para el almacenamiento de la información.
Seguridad en la documentación de los sistemas	¿La cooperativa protege su documentación del sistema contra accesos no autorizados?	X				Se ha creado perfiles para distintos usuarios, en caso que venga una persona externa y ajena a la cooperativa, tendrá que tratar directamente con el área de TI, para solicitar acceso al sistema.

Fuente: elaboración propia

Tabla 72

Intercambio de información

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Políticas y procedimientos de intercambio de información	¿Hay establecida una política formal de intercambio, procedimientos y controles para proteger el intercambio de información a través de los servicios de comunicación?			X		
Acuerdos de intercambio	¿Se han establecido acuerdos para el intercambio de información y software dentro de la organización y con organizaciones externas?			X		
Medios físicos en tránsito	¿Los medios que contienen información, están protegidos en contra del acceso no autorizado, el mal uso o su alteración durante el transporte más allá de los límites físicos de la organización?		X			Se entregan accesos a los trabajadores, sin embargo al momento de su retiro los accesos no se modifican o eliminan
Mensajería electrónica	¿Está adecuadamente protegida la información involucrada en la mensajería electrónica?	X				Si se cuenta con la seguridad proporcionada por las políticas del servicio
Sistemas de información de negocio	¿Se han desarrollado e implementado políticas y procedimientos para proteger la información asociada a la interconexión de los sistemas de información del negocio?			X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 73

Servicios de comercio electrónico

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Registro de eventos	¿Los logs de auditoría registran y mantienen las actividades de los usuarios, las excepciones y los eventos de seguridad de la información, durante un periodo de tiempo acordado, con el fin de ser utilizados en investigaciones futuras y monitorear el control de acceso?			X		
Monitoreo del uso de los sistemas	¿Se han establecido procedimientos para monitorear la infraestructura para el procesamiento de la información y los resultados de estas actividades son revisados regularmente?			X		
Protección de la información de registros	¿La infraestructura para los registros y la información de estos registros, son protegidos en contra de acceso forzoso o no autorizado?			X		
Registros del administrador y operador	¿Las actividades del administrador y del operador del sistema, son registradas?				X	
Registro de fallas	¿Se registran y almacenan los fallos y se toman las medidas oportunas?		X			Quando los fallos ocasionan perdidas a la cooperativa.

Fuente: elaboración propia

CONTROL DE ACCESOS

Tabla 74

Requerimientos de negocio para el control de acceso

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Política de control de acceso	¿Se ha establecido y documentado una política de control de acceso con base en los requisitos de seguridad y del negocio, y ésta política ha sido revisada de forma regular?			X		El acceso que se brinda a los trabajadores está a cargo del área de TI, mas no se cuenta con un documento o política establecida.

Fuente: elaboración propia

Tabla 75 *Gestión de accesos de usuarios*

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Registro de usuarios	¿Existe un procedimiento formal de registro y de salida del registro para los usuarios de la organización con el fin de garantizar o revocar el acceso a todos los sistemas de información y servicios?		X			Existe un procedimiento pero no está formalizado.
Gestión de privilegios	¿Se restringe y controla la asignación y uso de privilegios?	X				Mediante perfiles de acceso.
Gestión de contraseñas de usuarios	¿La asignación de contraseñas se realiza conforme a un proceso formal de gestión?			X		No existe una regla o proceso formal.
Revisión de los derechos de acceso de los usuarios	¿Los derechos de acceso de los usuarios, se revisan en intervalos regulares de tiempo siguiendo un proceso formal?			X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 76

Responsabilidades de usuarios

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Uso de contraseñas	¿Se requiere que los usuarios sigan buenas prácticas de seguridad en la selección y el uso de contraseñas?	X				
Equipos de usuarios desatendidos	¿Se requiere que los usuarios se aseguren que los equipos desatendidos tengan la protección adecuada?	X				
Política de escritorio y pantalla limpia	¿Se ha adoptado una política de "escritorio despejado" para los papeles, medios de almacenamiento removibles y una política de "pantalla limpia" en la infraestructura para el procesamiento de información?			X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 77

Control de acceso a redes

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Política para el uso de servicios de red	¿Los usuarios tienen acceso exclusivamente a los servicios a los que se les ha autorizado específicamente?		X			En ocasiones se ha encontrado que han manipulado los equipos, instalando software que no correspondía.
Política para el uso de servicios de red	¿Se usan métodos de autenticación adecuados para controlar el acceso de usuarios remotos?			X		
Identificación de equipos en las redes	¿Se ha considerado la identificación automática de equipos como una forma de autenticar conexiones desde equipos y localizaciones específicas?	X				
Protección de puerto de diagnóstico y configuración remota	¿Está controlado el acceso a los puertos de diagnóstico y configuración física y lógica?			X		
Segregación en redes	¿Los controles para segregar grupos de dispositivos de información, usuarios y sistemas de información son adecuados?	X				
Control de conexiones a la red	¿La capacidad de los usuarios de conectarse a la red, es restringida para las redes compartidas (especialmente aquellas que están fuera de la organización) y, esta restricción, es aplicada en conjunto con los requerimientos de las políticas de control de acceso de las aplicaciones de negocio?			X		
Control de enrutamiento en la red	¿Se han establecido en las redes controles de enrutamiento para asegurar que las conexiones de los computadores y el flujo de información no vulnere la política de control de acceso de las aplicaciones del negocio?			X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 78

Control de acceso al sistema operativo

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Procedimientos de inicio seguro de sesión	¿El acceso a los sistemas operativos, está controlado por un procedimiento de inicio de sesión seguro?	X				
Identificación y autenticación de usuarios	¿Se provee a los usuarios con identificador único (User ID) para su uso personal y se ha seleccionado una técnica de autenticación adecuada para exigir la identidad del usuario?			X		
Sistema de gestión de contraseñas	¿Los sistemas de gestión de contraseñas son interactivos y aseguran igualmente la calidad de las contraseñas?			X		
Uso de las utilidades del sistema	¿El uso de programas de usuario capaces de modificar el sistema y los controles de las aplicaciones, está restringido y fuertemente controlado?		X			Por necesidades de trabajo no se restringe el acceso al sistema operativo, no hay políticas de seguridad de información.
(Time-out) Control de tiempo para terminales	¿Hay controles y procedimientos para desactivar las sesiones después de un periodo de tiempo predeterminado de inactividad?			X		
Limitación en el tiempo de conexión	¿Existen restricciones en el tiempo de conexión de las aplicaciones con riesgos más elevados para proporcionar seguridad adicional?			X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 79

Control de acceso a la información y aplicaciones

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Restricción de acceso a la información	¿El acceso a las funciones del sistema de información y aplicaciones, es restringido para los usuarios y personal de soporte, de acuerdo con la política de control de acceso?		X			Se realiza la restricción para los analistas de la sede principal, mas no para personal administrativo o de las otras agencias.
Aislamiento de los sistemas sensibles	¿Los sistemas más sensibles, tienen un ambiente de cómputo dedicado (aislado)?			X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 80 *Información de teletrabajo*

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Teletrabajo	¿Se ha desarrollado una política, unos planes operativos, y unos procedimientos para regular las actividades del teletrabajo?			X		

Fuente: elaboración propia

ADQUISICIÓN, DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Tabla 81

Requerimientos de seguridad de los sistemas de información

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Análisis y especificaciones de los requerimientos de seguridad	¿Las declaraciones de los requerimientos del negocio para nuevos sistemas de información o para la mejora de los ya existentes, especifican los requerimientos de los controles de seguridad?			X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 82

Seguridad de los archivos del sistema

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Control del software operacional	¿Existen procedimientos para el control de la instalación de software sobre sistemas operacionales?			X		
Protección de los datos de prueba del sistema	¿Los datos de prueba del sistema están seleccionados cuidadosamente, protegidos y controlados?			X		La cooperativa no cuenta con sistema de pruebas.
Control de acceso al código fuente de programas	¿Está restringido el acceso al código fuente de los programas?		X			El acceso lo tienen los dueños del sistema, sin embargo, muchas veces dejan abiertas las sesiones.

Fuente: elaboración propia

Tabla 83

Gestión de vulnerabilidades técnicas

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Control de vulnerabilidades técnicas	¿La cooperativa recauda de forma oportuna un informe sobre las vulnerabilidades de los sistemas de información que están en uso, la exhibición a dichas vulnerabilidades es evaluada y se toman las medidas oportunas para tratar el riesgo asociado?		X			Las vulnerabilidades son reportadas por los usuarios del sistema, solucionando dichos problemas en el momento, mas no dentro del sistema, esto es por la saturación de trabajo, y el soporte que nos brindan del sistema terciarizados.

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN DE INCIDENTES DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Tabla 84

Informes de los eventos de seguridad de la información y vulnerabilidades

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Reporte de eventos de seguridad de la información	¿El área encargada de los eventos de seguridad de la información reporta de forma oportuna mediante los canales adecuados y al personal relacionado directamente?			X		
Reporte de debilidades de seguridad	¿Los trabajadores de la cooperativa denuncian cualquier tipo de vulnerabilidad que observen o noten sospechoso en la seguridad en los sistemas de información, o servicios con los que cuenta la cooperativa?			X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 85

Gestión de incidentes y mejoras de seguridad de la información

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Responsabilidades y procedimientos	¿La cooperativa cuenta con procedimientos establecidos, responsabilidades asignadas procesos necesarios para ejecutar una respuesta ordenada, rápida y efectiva cuando se presentan incidentes de seguridad de la información?			X		
Aprender de los incidentes de seguridad de la información	¿La cooperativa cuantifica y monitoriza los costos ocasionados por incidentes de seguridad de la información?			X		
Recolección de evidencia	Cuando se realiza un seguimiento en contra de una persona acto seguido de un incidente de seguridad de la información, este implica una acción legal (ya sea criminal o civil): ¿La evidencia, es recogida, retenida y presentada conforme las reglas de la cooperativa?	X				

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Tabla 86

Gestión de aspectos de seguridad de la continuidad del negocio

CONTROL	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	CONCLUSIÓN
Inclusión de la información de seguridad en el proceso de administración de la continuidad del negocio	¿Se ha desarrollado y mantenido un proceso de gestión para la continuidad del negocio de toda la organización que trate los requerimientos de seguridad de la información que se necesitan para la continuidad del negocio de la organización?			X		
Continuidad del negocio y evaluación de riesgos	¿Se han identificado todos los eventos que pueden causar interrupciones a los procesos de negocio, junto con la probabilidad y el impacto de dichas interrupciones, y sus consecuencias para la seguridad de la información?		X			Se cuenta con una base de datos con todas las irregularidades, eventos, procesos que hayan interrumpido el proceso del sistema.
Desarrollo e implementación de planes de continuidad incluyendo seguridad de la información	¿Se han desarrollado e implantado planes para mantener o recuperar las operaciones y asegurar la disponibilidad de la información al nivel y en la escala de tiempo requeridos ante una interrupción o fallo de los procesos críticos de negocio?		X			Se cuenta con los backups que se realizan a diario, en el tiempo que vengo laborando nunca ha sucedido un requerimiento de este tipo.
Prueba, mantenimiento y re-evaluación de los planes de continuidad del negocio	¿Los planes de continuidad de negocio son probados y modificados para asegurar que son efectivos y se encuentran al día?			X		

Fuente: elaboración propia

C. Salidas

Tabla 87

Resultados de evaluación de procesos con riesgo operacional

Procesos con riesgo operacional	Procedimiento	Evaluación	Resultado
Elaboración y evaluación de productos de ahorro	Cuenta con un manual de procedimientos y ha sido difundido a las áreas y trabajadores correspondientes	La cooperativa cuenta con un manual de procedimientos de operaciones pasivas, que fue aprobado a través de gerencia general y en coordinación con el área de operaciones, el manual si fue entregado a los responsable.	
Elaboración y evaluación de productos de ahorro	Se siguen los pasos y lineamientos que se encuentran dentro del manual, y este se entiende de forma clara y precisa	No, los procedimientos han cambiado pero el manual no ha sido actualizado, el manual cuenta con diagramas de flujo que ayudaron a su entendimiento.	
Promoción de ahorro	¿La cooperativa cuenta con un manual de promoción de ahorros? O se encuentra dentro del manual de procedimientos de operaciones pasivas, indica la forma de realizar la promoción de los ahorros	La cooperativa no cuenta con un manual de promoción de ahorros, y tampoco se encuentra dentro del manual de procedimientos de operaciones pasivas	
Evaluación y apertura de cuenta	Se encuentra detallado el procedimiento de una apertura de cuenta dentro del manual	El manual cuenta con un narrativo del procedimiento para una apertura de cuenta, sin embargo no está detallado procesos que se hacen con el sistema BESTERP.	
Operaciones en cuenta	La cooperativa cuenta con accesos restringidos diferenciados al sistema, por trabajadores para poder realizar operaciones dentro de una cuenta de aportaciones, cuenta de ahorros y cuenta de depósitos de plazo fijo.	El sistema si otorga accesos diferenciado a los trabajadores, los únicos que pueden relazar cambios y modificaciones es el jefe de área.	
Operaciones en cuenta	La cooperativa cuenta con manuales que indiquen las distintas operaciones que se pueden realizar dentro de estas cuentas	La cooperativa no cuenta con manuales relacionados a las modificaciones o cambios que se pueden realizar dentro de las distintas cuentas de ahorro	

Procesos con riesgo operacional	Procedimiento	Evaluación	Resultado
Operaciones en cuenta	La cooperativa cuenta con registro de amenazas o vulnerabilidades al momento de realizar las operaciones en cuenta	La cooperativa no cuenta con un registro de amenazas o vulnerabilidades, los problemas son ejecutados en el acto.	
Requerimientos de fondos	La cooperativa cuenta con el cumplimiento de los requisitos cualitativos y cuantitativos establecidos por la S.B.S. y poder obtener los fondos para la continuidad de la cooperativa.	El área de riesgos ha efectuado un reglamento para la continuidad del negocio el cual fue elaborado por la asesoría legal, jefe de operaciones y jefe de marketing.	
Requerimiento de fondos	Los requerimientos de fondos son regulados por el área de riesgos	Si son regulados	
Colocaciones e inversiones	La cooperativa cuenta con un manual de colocaciones e inversiones	La cooperativa no cuenta con un manual de colocaciones e inversiones, solo con los entregados por el área de créditos.	
Elaboración y evaluación de productos de créditos	La cooperativa cuenta con un manual para la elaboración y evaluación de productos de crédito.	La cooperativa no cuenta con un manual donde se identifique los pasos para poder crear nuevos productos de créditos.	
Promoción de créditos	La cooperativa cuenta con un reglamentos general de créditos	La cooperativa si cuenta con un manual general de créditos, sin embargo la única aprobación y actualización fue el veinte cuatro de abril del 2017.	
Promoción de créditos	El área de créditos cuenta con un manual por cada uno de los productos con los que cuenta.	La cooperativa cuenta con nueve productos en el área de créditos, sin embargo el único que cuenta con su respectivo manual es el producto crece mujer, por ser su producto bandera.	
Promoción de créditos	En el manual de CRECEMUJER indica los procedimientos para poder realizar la promoción de créditos y trabaja en conjunto con el área de marketing	El manual crece mujer no cuenta con los procedimientos para poder realizar una promoción de sus productos, de igual forma no se trabaja de la mano con el área de marketing.	

Procesos con riesgo operacional	Procedimiento	Evaluación	Resultado
Evaluación crediticia	El área cuenta con un manual donde indique como se realiza la evaluación crediticia	El área de créditos si cuenta dentro de su manual de CRECEMUJER con los procedimientos para realizar una evaluación crediticia, sin embargo estos no cumplidos de manera estricta	
Evaluación crediticia	¿La evaluación crediticia se hace de manera automatizada? O de forma manual?	La evaluación crediticia se hace de manera manual, consultando con el programa Experian	
Evaluación crediticia	La cooperativa cuenta con programas que ayuden el proceso de evaluación crediticia	Falta implementar sistemas que ayuden con la detección de personas políticamente expuestas, que pertenezcan a una lista negra dentro de la cooperativa, saber si llena un proceso penal por lavado de activos	
Aprobación crediticia	El proceso de aprobación crediticia se encuentra dentro del manual de créditos	El proceso de aprobación se realiza dentro del sistema, sin embargo este no encuentra detallado dentro del manual de créditos ni en el crece mujer	
Desembolso	El proceso de desembolso se encuentra dentro del manual créditos y este fue entregado a caja	El manual cuenta la secuencia de proceso para realizar el desembolso, pero no indica los procedimientos que se realizan dentro del BESTERP, y el manual no fue entregado a caja	
Desembolso	La cooperativa cuenta con procedimientos que ayuden en la verificación del monto y la cantidad de desembolsos que se hizo al día, con la finalidad de evitar robos o duplicidad de vouchers	No se cuenta con procedimientos de verificación de cantidad de desembolso o cantidad de comprobantes al día, sin embargo cuenta con una cámara de seguridad	

Procesos con riesgo operacional	Procedimiento	Evaluación	Resultado
Operaciones de créditos	El área de créditos cuenta con manuales o ayuda audio visual que se indica los procedimientos para realizar operaciones como: modificación cancelación, eliminación, ampliación, reprogramación, refinanciación y creación de créditos	El área de créditos dentro de su manual cuenta con las especificaciones de las operaciones de créditos, sin embargo este no se encuentra actualizado y no cuenta con el uso del sistema BESTERP	
Operaciones de créditos	El personal recibió una capacitación relacionada a cada una de las operaciones que se pueden realizar dentro del sistema BESTERP,	Los encargados y jefes de agencias no recibieron ningún tipo de capacitación respecto al uso del sistema BESTERP	
Operaciones de créditos	El área de TI trabaja de la mano con el área de créditos cuando se desea realizar cambio o modificaciones en el sistema o para realizar capacitaciones a su personal	No, generalmente se trabajado con los analistas ya que ellos son lo que realizan el ingreso de nuevos réditos.	
Operaciones de créditos	Los accesos para poder realizar este tipo de operaciones, se encuentran diferenciados dentro del sistema	Se crean usuarios con distintas funciones y privilegios para poder realizar este tipo de operaciones	
Seguimiento y recuperación de créditos	Se cuenta con un manual con los procedimientos de seguimiento y recuperación de créditos	Si se cuenta con los procedimientos para realizar el seguimiento y recuperación de créditos	
Seguimiento y recuperación de créditos	El sistema BESTERP ayuda con información necesaria para optimiza el trabajo de seguimiento y recuperación de créditos	El sistema BESTERP no cuenta con información relevante para mejorar el trabajo de los analistas, estos realizan su seguimiento en hojas Excel	
Seguimiento y recuperación de créditos	Que áreas participan para el desarrollo y ejecución del seguimiento y recuperación de créditos	Las áreas implicadas en el trabajo de recuperación y seguimiento de créditos son: gerencia general, jefatura de riesgos, jefe de créditos, administrador de agencia, analista de créditos, operaciones, auditoria interna y el comité de riesgos.	

Procesos con riesgo operacional	Procedimiento	Evaluación	Resultado
Gestión de atención al usuario y reclamos	La cooperativa cuenta con un manual de atención al usuario y reclamos?	La cooperativa no cuenta con un manual para estas funciones.	
Plan de inducción y/o formación para integración	La cooperativa realiza una correcta inducción y capacitación para todo su personal	Falta mejorar distintos aspectos para una mejor inducción, que participen las áreas con las que te vas a relacionar, hace capacitación sobre el uso del sistema con el que cuenta la cooperativa	
Seguimiento y recuperación de créditos	La cooperativa cuenta con los manuales correspondientes para una correcta inducción y capacitación del nuevo personal	Se viene implementando y mejorando los procedimientos para la inducción e integración del nuevo personal	
Gestión de la seguridad informática y continuidad de los servicios de TI	La cooperativa cuenta con documentación relacionada a la seguridad de la información	La cooperativa no cuenta con esta documentación	
Gestión de la seguridad informática y continuidad de los servicios de TI	La gerencia apoya de forma activa la seguridad de la información, con asignaciones y responsabilidades por parte del personal encajado	La cooperativa no muestra un interés por salvaguarda la información, no invirtiendo en medidas de seguridad	
Gestión de la seguridad informática y continuidad de los servicios de TI	Los equipamientos que cuentan con la información, se encuentran protegidos	Por la capacidad de la cooperativa no existe un espacio seguro y específico para los equipos de TI	
Gestión de infraestructura tecnológica y configuración	Los activos informáticos con los que cuenta la cooperativa se encuentran debidamente identificados mediante un inventario	El área de contabilidad en trabajo con el área de TI lograron identificar todos los activos informáticos con los que cuenta la cooperativa e ingresarlos en un inventario	
Gestión de infraestructura tecnológica y configuración	El área de TI cuenta con infraestructura de respaldo en el caso de existir deterioro o des configuración de equipos	El área de TI no cuenta con infraestructura de respaldo ante cualquier incidente	
Gestión de infraestructura tecnológica y configuración	El área de TI realiza un mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos	Se realiza un mantenimiento de los equipos pertenecientes a la oficina principal descuidando las agencias con las que cuenta la cooperativa	

Procesos con riesgo operacional	Procedimiento	Evaluación	Resultado
Gestión de servicios de TI	Los procedimientos operativos están debidamente documentados mantenidos y puestos a disposición de todos los usuarios	Hay distintos procedimientos que aún no han sido documentados, dificultando de esta forma el trabajo de los usuarios	●
Gestión de servicios de TI	El uso de servicios de TI es monitoreado, afinado y se realizan proyecciones de futuros requisitos	No se realiza ningún tipo de monitoreo	●
Acciones correctivas y preventivas	La cooperativa cuenta con procedimientos para identificar las acciones correctivas y preventivas	La cooperativa no cuenta con un manual de estas acciones	●
Acciones correctivas y preventivas	La cooperativa ejecuta medidas correctivas dentro de sus procedimientos	No	●
Acciones correctivas y preventivas	La cooperativa ejecuta medidas preventivas dentro de sus procedimientos	No	●

Fuente: elaboración propia

2.1.4. Determinar los productos relacionados a los procesos críticos

En la salida del componente anterior pudimos observar en que procesos se genera un riesgo operacional y cuáles son sus factores, los resultados nos dan una idea cualitativa sobre el riesgo operacional, por esta razón complementaremos la información con este componente donde obtendremos todos los productos de créditos con los que cuenta la cooperativa, ya que es gracias a estos que se generan ingresos para solventarla se tomarán como referencia los totales de cada producto por mes, desde enero del 2018 hasta diciembre del 2020.

A. Entradas

Se trabajará con la base de datos generada de forma mensual proporcionada por el sistema BESTERP, con la finalidad de obtener los productos con los que cuenta la cooperativa y un análisis del riesgo que hay en sus operaciones, basándonos en su cartera general.

B. Herramientas

Con la finalidad de establecer los lineamientos para el crecimiento de la cartera de créditos de una forma rentable y sostenible, la cooperativa cuenta con nueve productos para otorgar préstamos, el área de negocios velará por mantener la cartera sana y equilibrada en términos de rentabilidad. En la siguiente figura mostramos los productos con los que cuenta la cooperativa y el monto total de préstamos por producto al 31/12/2020, comprobando que el producto crecer mujer es el que mayor movimiento de dinero realiza.

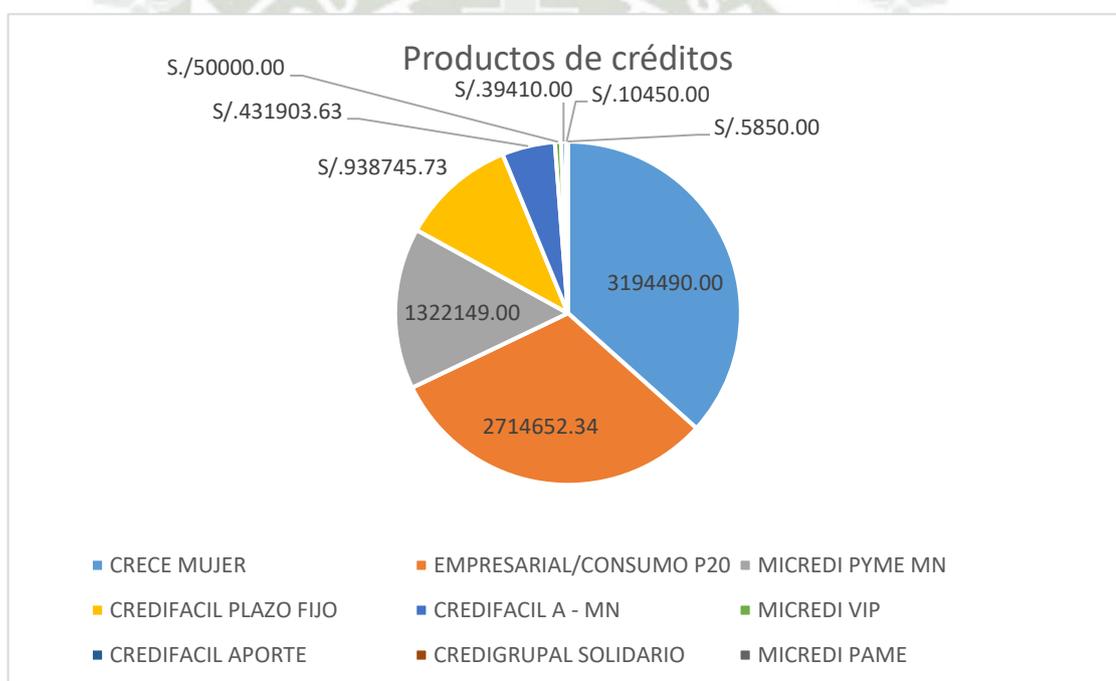


Figura 26 Distribución de montos por producto de crédito en soles.

Fuente: elaboración propia, (2021)

Tabla 88

Relación de productos de créditos y sus montos en soles

PRODUCTO	Total	S/
CRECE MUJER	3,194,490.00	
EMPL/CONSUMO P20	2,714,652.34	
MICREDI PYME MN	1,322,149.00	
CREDIFACIL PLAZO FIJO	938,745.73	
CREDIFACIL A - MN	431,903.63	
MICREDI VIP	50,000.00	
CREDIFACIL APOORTE	39,410.00	
CREDIGRUPAL		
SOLIDARIO	10,450.00	
MICREDI PAME	5,850.00	
Total general	8,707,650.70	

Se pudo conocer que el producto bandera de la cooperativa es el producto Crece Mujer con tres millones ciento noventa y cuatro mil cuarenta y nueve soles otorgado como créditos.

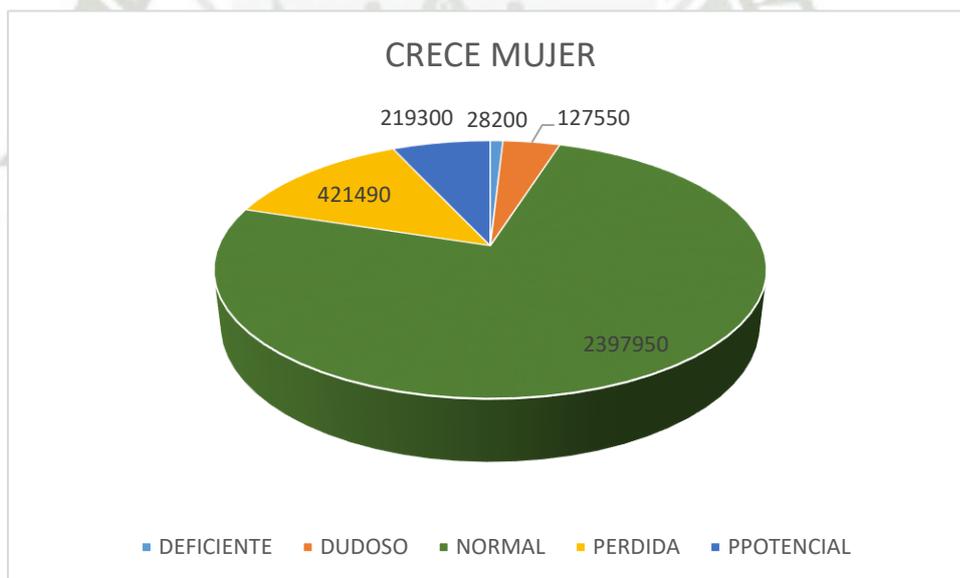


Figura 27 Distribución del producto crece mujer en soles por riesgo

Fuente: elaboración propia, (2021)

Tabla 89
Riesgos en soles del producto crece mujer

Suma de MTOPRESTAMO RIESGO						Total general S/
PRODUCTO	DEFICIENTE	DUDOSO	NORMAL	PERDIDA	PPOTENCIAL	
CRECE MUJER	28,200.00	127,550.00	2397,950.00	421,490.00	219,300.00	3,194,490.00
Total general	28,200.00	127,550.00	2397,950.00	421,490.00	219,300.00	3,194,490.00

Fuente: elaboración propia

C. Salidas

Tenemos como salida como ha ido variando el saldo total con respecto a la mora, en cada una de las agencias con las que cuenta la cooperativa.

Tabla 90
Montos vigentes, vencidos, saldo total en soles y porcentaje de mora de la agencia CERCADO

CERCADO	VIGENTE	VENCIDO	SALDO TOTAL S/	MORA %
dic-18	175,632.00	1,684.00	177,316.00	0.95%
ene-19	178,963.00	1,965.00	180,928.00	1.09%
feb-19	180,652.00	2,458.00	183,110.00	1.34%
mar-19	153,622.00	2,634.00	156,256.00	1.69%
abr-19	155,874.00	1,976.00	157,850.00	1.25%
may-19	156,352.00	2,976.00	159,328.00	1.87%
jun-19	159,200.00	3,187.00	162,387.00	1.96%
jul-19	161,586.00	2,298.00	163,884.00	1.40%
ago-19	165,163.00	2,563.00	239,548.00	1.07%
sep-19	248,584.00	2,489.00	251,073.00	0.99%
oct-19	284,970.00	2,545.00	287,515.00	0.89%
nov-19	261,547.00	4,442.00	265,989.00	1.67%
dic-19	213,640.00	5,394.00	219,034.00	2.46%
ene-20	219,463.00	4,461.00	223,924.00	1.99%
feb-20	340,513.00	4,461.00	344,973.00	1.29%
mar-20	306,554.00	4,461.00	311,015.00	1.43%
abr-20	296,215.00	4,461.00	300,676.00	1.48%
may-20	294,813.00	4,461.00	299,273.00	1.49%
jun-20	275,494.00	3,753.00	279,248.00	1.34%
jul-20	269,006.00	3,544.00	272,549.00	1.30%
ago-20	265,185.00	3,544.00	268,728.00	1.32%
sep-20	259,357.00	3,135.00	262,492.00	1.19%
oct-20	272,747.00	3,135.00	275,882.00	1.14%
nov-20	276,331.00	3,135.00	279,465.00	1.12%
dic-20	282,797.00	3,135.00	285,932.00	1.10%
ene-21	257,664.00	2,925.00	260,589.00	1.12%
feb-21	223,829.00	2,925.00	226,754.00	1.29%
mar-21	194,825.00	5,390.00	200,215.00	2.69%

Fuente: elaboración propia

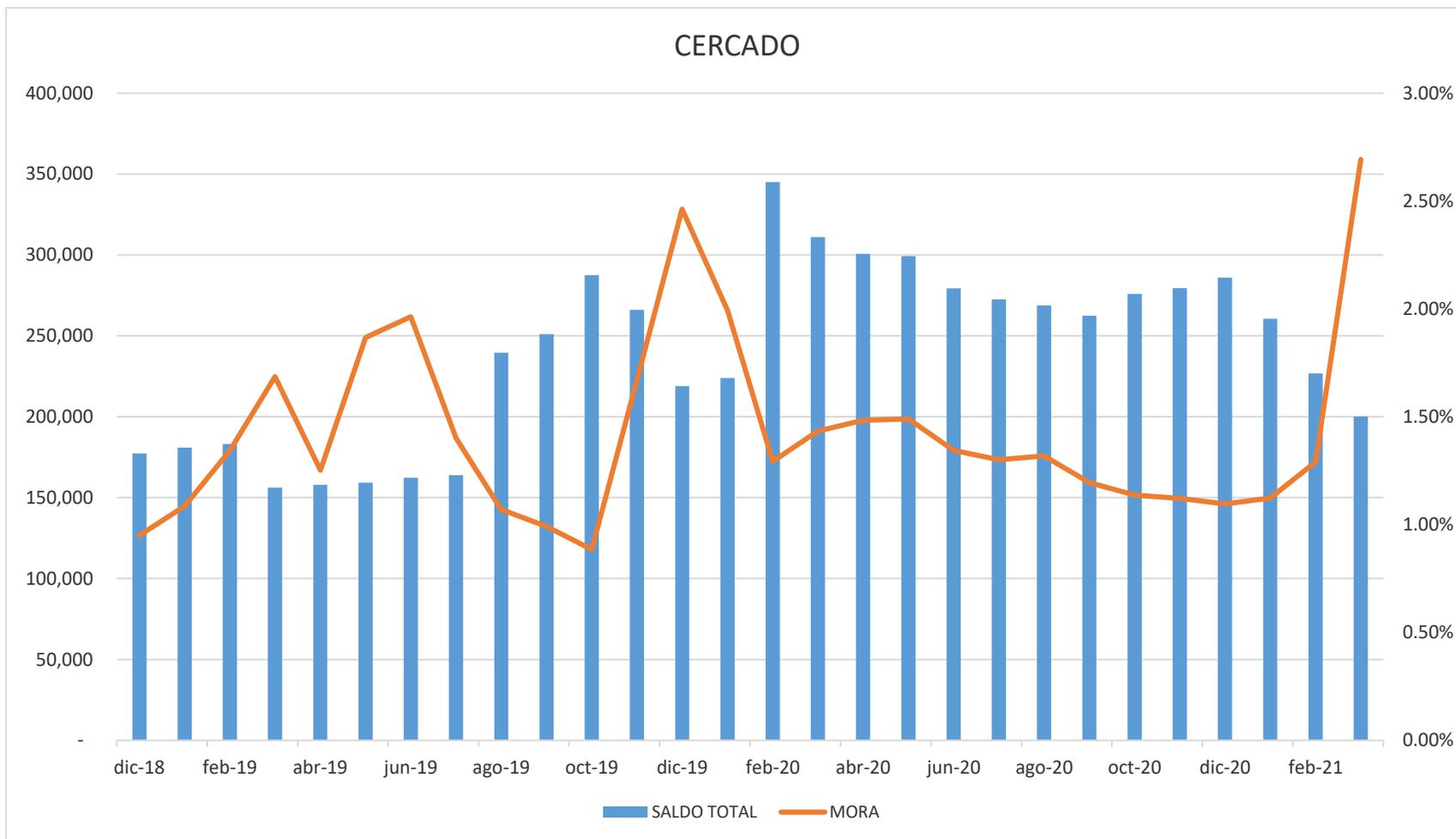


Figura 28 Comparación del saldo total y la mora en la agencia de CERCADO
Fuente: elaboración propia, (2021)

Tabla 91

Montos vigentes, vencidos, saldo total en soles y porcentaje de mora de la agencia CERRO COLORADO

CERRO COLORADO	VIGENTE	VENCIDO	SALDO TOTAL S/	MORA %
dic-18	-	-	-	-
ene-19	561,929.00	8,682.00	570,611.00	1.52%
feb-19	601,608.00	11,805.00	613,414.00	1.92%
mar-19	644,777.00	16,184.00	660,961.00	2.45%
abr-19	642,538.00	21,002.00	663,539.00	3.17%
may-19	724,259.00	41,157.00	765,416.00	5.38%
jun-19	775,446.00	53,707.00	829,154.00	6.48%
jul-19	835,858.00	79,327.00	915,186.00	8.67%
ago-19	695,705.00	94,866.00	790,571.00	12.00%
sep-19	675,629.00	114,957.00	790,586.00	14.54%
oct-19	551,859.00	110,890.00	662,749.00	16.73%
nov-19	491,231.00	109,340.00	600,571.00	18.21%
dic-19	468,230.00	90,886.00	559,116.00	16.26%
ene-20	443,027.00	100,604.00	543,630.00	18.51%
feb-20	384,013.00	110,568.00	494,580.00	22.36%
mar-20	377,469.00	120,219.00	497,687.00	24.16%
abr-20	375,590.00	120,866.00	496,456.00	24.35%
may-20	370,769.00	120,866.00	491,635.00	24.58%
jun-20	344,897.00	119,898.00	464,795.00	25.80%
jul-20	322,065.00	116,544.00	438,609.00	26.57%
ago-20	313,895.00	116,544.00	430,439.00	27.08%
sep-20	314,475.00	111,691.00	426,166.00	26.21%
oct-20	325,831.00	111,017.00	436,848.00	25.41%
nov-20	345,636.00	111,017.00	456,652.00	24.31%
dic-20	346,833.00	110,316.00	457,149.00	24.13%
ene-21	315,661.00	116,537.00	432,198.00	26.96%
feb-21	276,043.00	114,748.00	390,791.00	29.36%
mar-21	224,143.00	129,225.00	353,368.00	36.57%

Fuente: elaboración propia

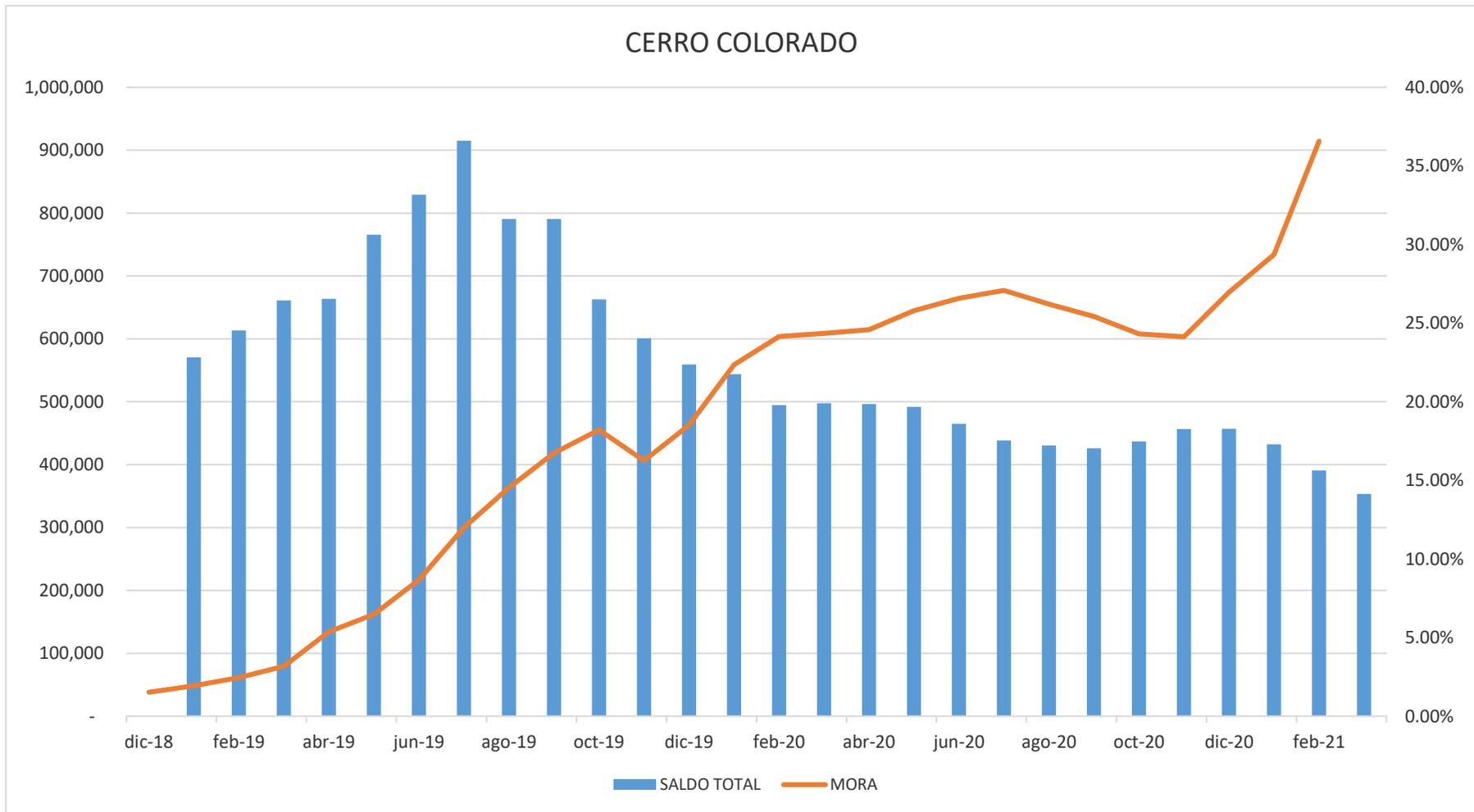


Figura 29 Comparación del saldo total y la mora en la agencia Cerro Colorado
Fuente: elaboración propia, (2021)

Tabla 92

Montos vigentes, vencidos, saldo total en soles y porcentaje de mora de la agencia Barranca

BARRANCA	VIGENTE S/	VENCIDO	SALDO TOTAL S/	MORA%
dic-18	97,415.00	-	97,415.00	0.00%
ene-19	147,927.00	-	147,927.00	0.00%
feb-19	151,703.00	1,500.00	153,203.00	0.98%
mar-19	164,017.00	3,805.00	167,822.00	2.27%
abr-19	246,115.00	10,744.00	256,859.00	4.18%
may-19	346,269.00	12,151.00	358,420.00	3.39%
jun-19	338,197.00	13,943.00	352,141.00	3.96%
jul-19	298,539.00	23,379.00	321,918.00	7.26%
ago-19	358,324.00	23,052.00	381,376.00	6.04%
sep-19	456,398.00	22,547.00	478,945.00	4.71%
oct-19	456,681.00	22,992.00	479,673.00	4.79%
nov-19	396,509.00	24,550.00	421,059.00	5.83%
dic-19	345,946.00	37,227.00	383,173.00	9.72%
ene-20	353,545.00	57,806.00	411,352.00	14.05%
feb-20	433,598.00	72,758.00	506,355.00	14.37%
mar-20	444,313.00	67,560.00	511,874.00	13.20%
abr-20	437,314.00	66,329.00	503,643.00	13.17%
may-20	432,087.00	65,456.00	497,542.00	13.16%
jun-20	417,785.00	64,666.00	482,451.00	13.40%
jul-20	409,416.00	64,666.00	474,082.00	13.64%
ago-20	393,221.00	63,941.00	457,162.00	13.99%
sep-20	383,739.00	62,063.00	445,802.00	13.92%
oct-20	388,493.00	59,637.00	448,130.00	13.31%
nov-20	363,895.00	59,760.00	423,655.00	14.11%
dic-20	342,564.00	58,634.00	401,197.00	14.61%
ene-21	329,965.00	58,334.00	388,298.00	15.02%
feb-21	313,952.00	58,184.00	372,136.00	15.64%
mar-21	264,411.00	103,869.00	368,280.00	28.20%

Fuente: elaboración propia

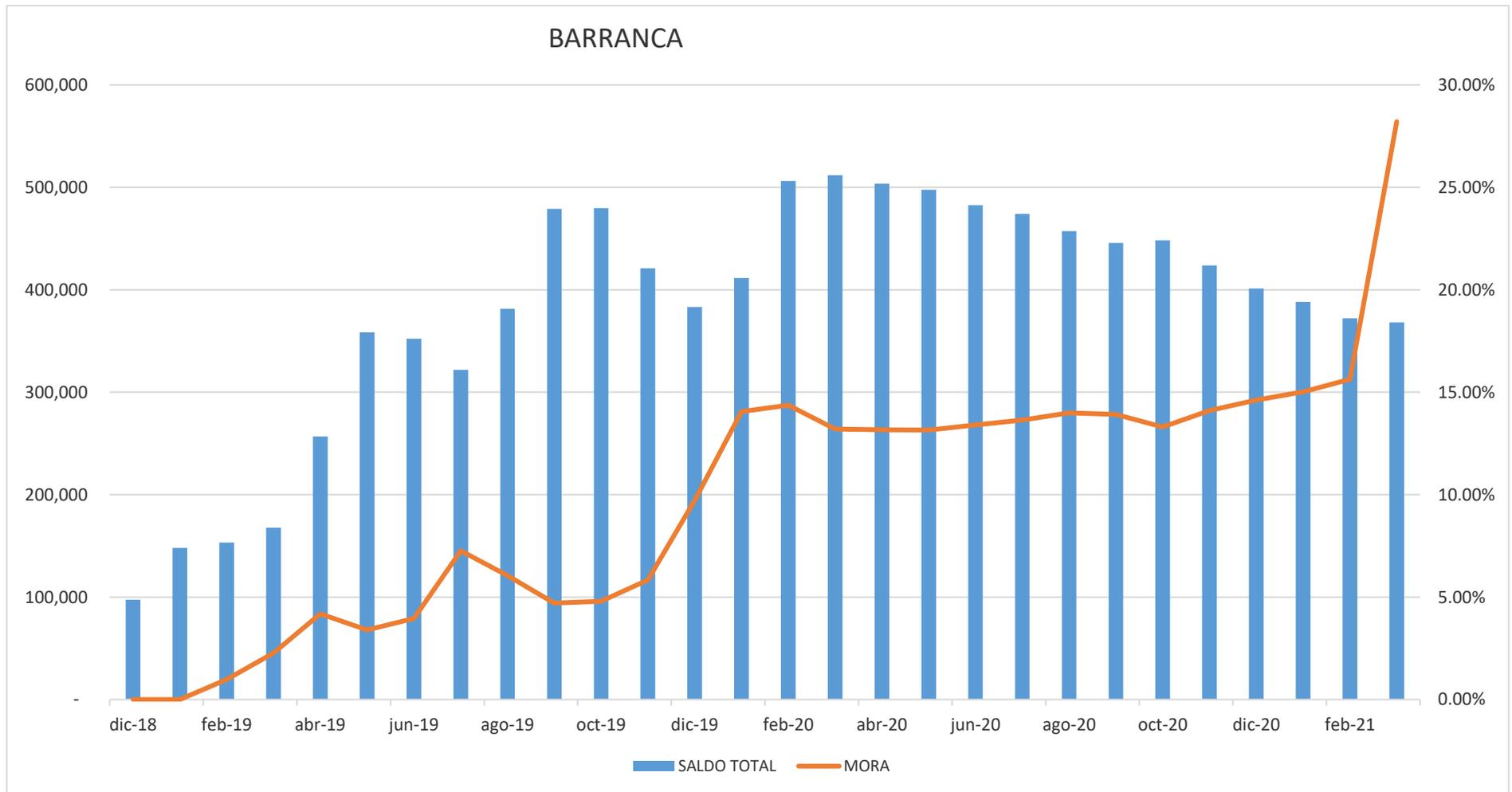


Figura 30 Comparación del saldo total y la mora en la agencia Barranca
Fuente: elaboración propia; (2021)

Tabla 93

Montos vigentes, vencidos, saldo total en soles y porcentaje de mora de la agencia Chiclayo

CHICLAYO	VIGENTE	VENCIDO	SALDO	MORA %
			TOTAL S/	
dic-18	1,191,498.00	158,802.00	1,350,300.00	11.76%
ene-19	1,103,742.00	16,186.00	1,119,928.00	1.45%
feb-19	1,044,741.00	50,637.00	1,095,378.00	4.62%
mar-19	875,781.00	84,011.00	959,792.00	8.75%
abr-19	771,274.00	115,489.00	886,762.00	13.02%
may-19	559,513.00	125,828.00	685,341.00	18.36%
jun-19	384,804.00	148,455.00	533,258.00	27.84%
jul-19	220,126.00	162,115.00	382,241.00	42.41%
ago-19	88,916.00	192,118.00	281,034.00	68.36%
sep-19	28,766.00	193,211.00	221,977.00	87.04%
oct-19	2,295.00	191,441.00	193,736.00	98.82%
nov-19	-	189,286.00	189,286.00	100.00%
dic-19	-	88,230.00	88,230.00	100.00%
ene-20	-	88,230.00	88,230.00	100.00%
feb-20	18,300.00	87,668.00	105,968.00	82.73%
mar-20	105,350.00	87,257.00	192,607.00	45.30%
abr-20	103,609.00	87,257.00	190,866.00	45.72%
may-20	103,609.00	87,257.00	190,866.00	45.72%
jun-20	95,470.00	78,083.00	182,727.00	47.75%
jul-20	88,418.00	78,083.00	175,675.00	49.67%
ago-20	80,629.00	78,083.00	167,885.00	51.97%
sep-20	74,274.00	78,083.00	161,531.00	54.02%
oct-20	68,198.00	78,083.00	155,454.00	56.13%
nov-20	64,021.00	78,083.00	151,278.00	57.68%
dic-20	63,223.00	78,083.00	150,480.00	57.99%
ene-21	63,223.00	78,083.00	150,480.00	57.99%
feb-21	63,223.00	78,083.00	150,480.00	57.99%
mar-21	63,223.00	78,083.00	150,480.00	57.99%

Fuente: elaboración propia

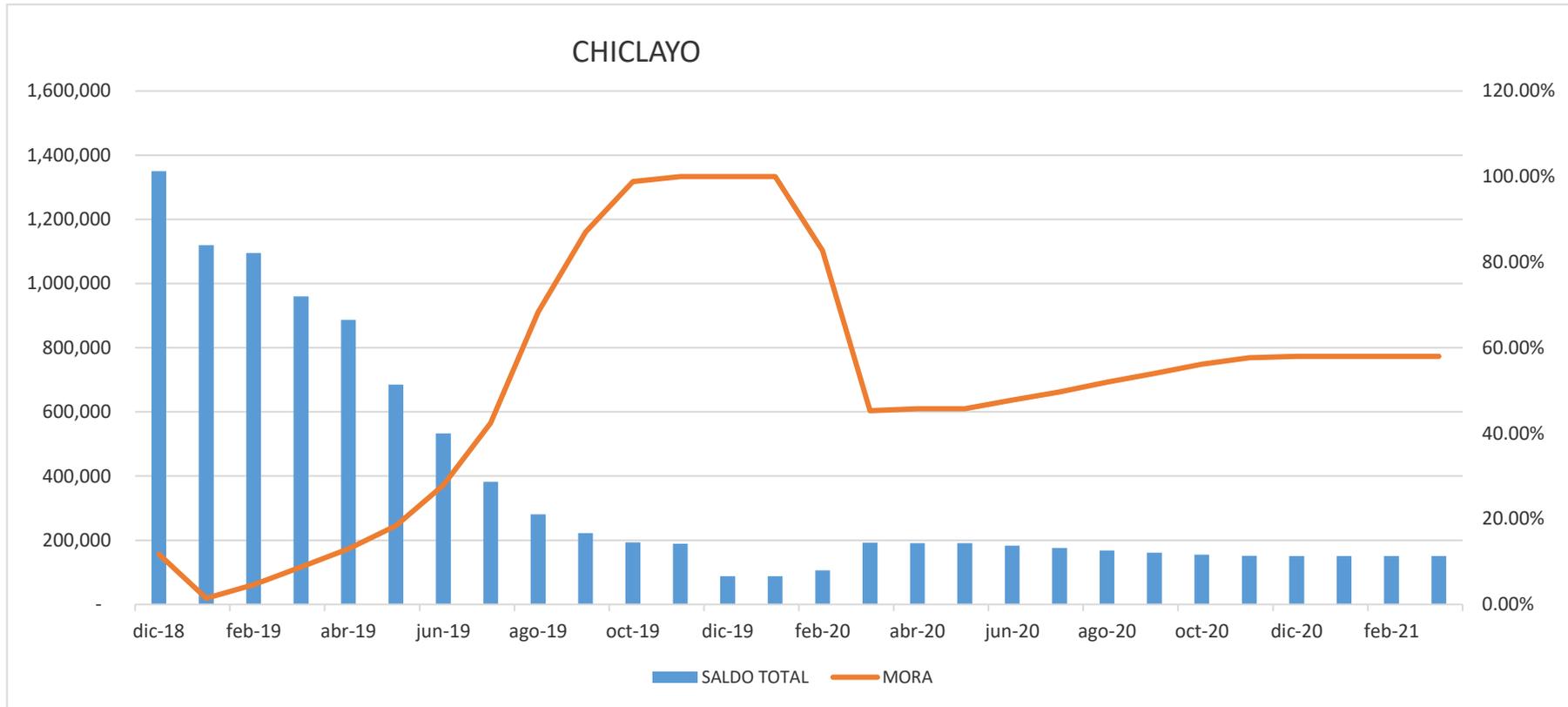


Figura 31 Comparación del saldo total y la mora en la agencia Chiclayo
Fuente: elaboración propia, (2021)

Tabla 94

Montos vigentes, vencidos, saldos totales en soles y porcentaje de mora de la agencia Chincha

CHINCHA	VIGENTE	VENCIDO	SALDO TOTAL	MORA
dic-18	33,505.00	-	33,505.00	0.00%
ene-19	29,686.00	-	29,686.00	0.00%
feb-19	26,198.00	-	26,198.00	0.00%
mar-19	21,917.00	-	21,917.00	0.00%
abr-19	17,569.00	803.00	18,372.00	4.37%
may-19	81,722.00	2,193.00	83,915.00	2.61%
jun-19	179,794.00	3,100.00	182,895.00	1.70%
jul-19	287,262.00	3,461.00	290,723.00	1.19%
ago-19	350,404.00	1,351.00	354,256.00	0.38%
sep-19	388,543.00	2,419.00	393,439.00	0.61%
oct-19	378,271.00	5,138.00	385,501.00	1.33%
nov-19	364,964.00	10,934.00	377,771.00	2.89%
dic-19	436,632.00	13,998.00	450,630.00	3.11%
ene-20	499,493.00	18,212.00	517,705.00	3.52%
feb-20	629,164.00	19,151.00	648,314.00	2.95%
mar-20	615,747.00	20,409.00	636,156.00	3.21%
abr-20	603,178.00	20,409.00	623,588.00	3.27%
may-20	587,708.00	20,409.00	608,117.00	3.36%
jun-20	553,387.00	20,409.00	573,796.00	3.56%
jul-20	515,154.00	19,906.00	535,060.00	3.72%
ago-20	532,954.00	18,873.00	551,826.00	3.42%
sep-20	560,063.00	18,873.00	578,936.00	3.26%
oct-20	617,271.00	18,526.00	635,797.00	2.91%
nov-20	700,817.00	18,176.00	718,993.00	2.53%
dic-20	697,982.00	17,976.00	715,958.00	2.51%
ene-21	625,813.00	17,976.00	643,790.00	2.79%
feb-21	576,412.00	19,115.00	595,527.00	3.21%
mar-21	491,404.00	30,023.00	521,427.00	5.76%

Fuente: elaboración propia

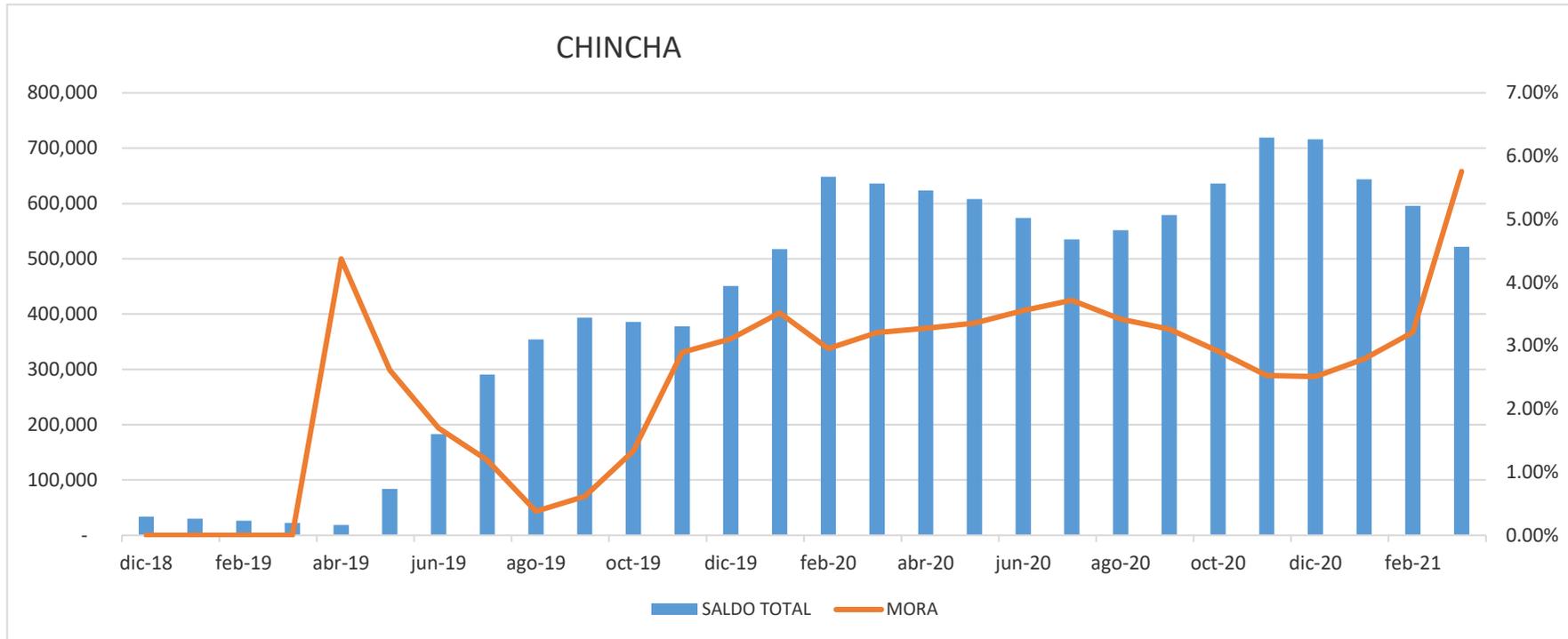


Figura 32 Comparación del saldo total y la mora en la agencia Chíncha
Fuente: elaboración propia, (2021)

Tabla 95

Montos vigentes, vencidos, saldos totales en soles y porcentaje de mora del producto Crece Mujer

CRECE MUJER	VIGENTE	VENCIDO	SALDO TOTAL S/	MORA %
dic-18	1,775,705.00	183,834.00	1,959,539.00	9.38%
ene-19	1,848,587.00	28,754.00	1,877,341.00	1.53%
feb-19	1,827,628.00	67,828.00	1,895,456.00	3.58%
mar-19	1,707,226.00	107,886.00	1,815,112.00	5.94%
abr-19	1,677,495.00	151,924.00	1,829,419.00	8.30%
may-19	1,711,762.00	185,216.00	1,896,978.00	9.76%
jun-19	1,704,442.00	223,092.00	1,927,533.00	11.57%
jul-19	1,723,371.00	272,169.00	1,995,540.00	13.64%
ago-19	1,658,513.00	315,274.00	1,976,287.00	15.95%
sep-19	1,797,920.00	337,020.00	2,137,417.00	15.77%
oct-19	1,674,076.00	333,006.00	2,009,174.00	16.57%
nov-19	1,514,251.00	338,552.00	1,854,676.00	18.25%
dic-19	1,464,449.00	235,735.00	1,700,184.00	13.87%
ene-20	1,515,528.00	269,313.00	1,784,841.00	15.09%
feb-20	1,805,587.00	294,604.00	2,100,191.00	14.03%
mar-20	1,849,433.00	299,906.00	2,149,339.00	13.95%
abr-20	1,815,907.00	299,321.00	2,115,229.00	14.15%
may-20	1,788,985.00	298,448.00	2,087,433.00	14.30%
jun-20	1,687,033.00	286,809.00	1,983,016.00	14.93%
jul-20	1,604,059.00	282,742.00	1,895,975.00	15.40%
ago-20	1,585,883.00	280,984.00	1,876,041.00	15.47%
sep-20	1,591,909.00	273,844.00	1,874,927.00	15.09%
oct-20	1,672,540.00	270,397.00	1,952,111.00	14.32%
nov-20	1,750,699.00	270,170.00	2,030,044.00	13.76%
dic-20	1,733,399.00	268,143.00	2,010,716.00	13.79%
ene-21	1,592,326.00	273,855.00	1,875,355.00	15.09%
feb-21	1,453,459.00	273,054.00	1,735,688.00	16.26%
mar-21	1,238,006.00	346,590.00	1,593,770.00	22.32%

Fuente: elaboración propia

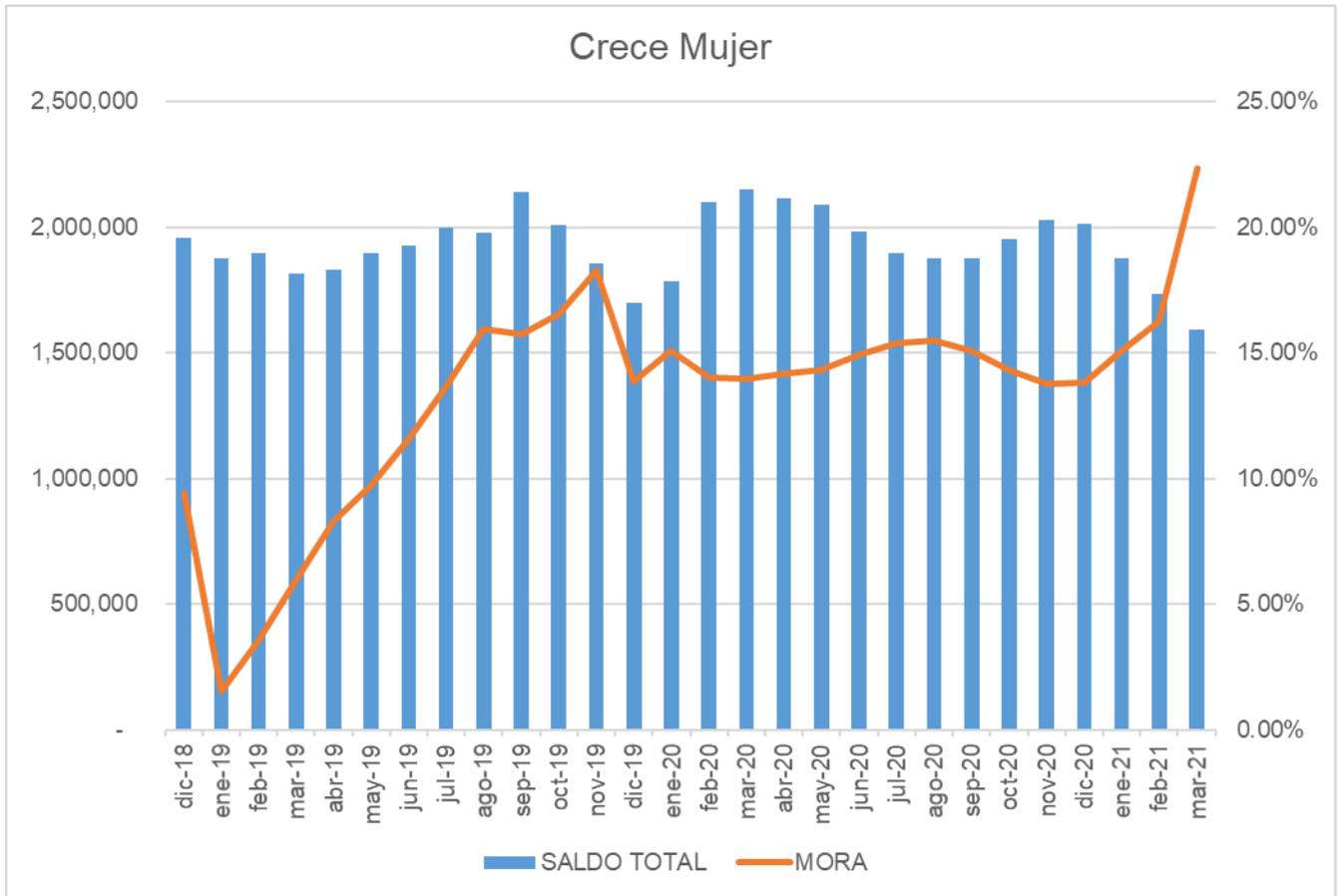


Figura 33 Comparación del saldo total y la mora del producto Crece Mujer
 Fuente: elaboración propia, (2021)

2.1.5. Visualizar y difundir planes de contingencia

Luego de que se identificaron los procesos que ocasionan el riesgo operacional y validado por la evolución de los mismos a lo largo de los años 2018 – 2019 – 2020 - 2021, se mostrarán los planes de contingencia:

- Organizar la documentación y entregarla a las personas correspondientes.
- Almacenar la información en la nube como método de contingencia, y para el fácil acceso del personal que lo necesite.
- Incluir dentro de los manuales anexos relacionados a los procedimientos que se realizan dentro del sistema BESTERP.
- El área de TI deberá elaborar manuales con cada uno de los procesos que realiza la cooperativa para operaciones de créditos y ahorros.
- El área de operaciones y TI deberán de contar con registro de vulnerabilidades y amenazas con la finalidad de darles soluciones concretas y disminuir el riesgo operacional.
- Estandarizar documentación y manuales para evitar malos entendidos en los trabajadores de la cooperativa.
- Implementar un sistema automatizado que ayude a identificar a las personas PEP, que estén en lista negra para la cooperativa, tengan un proceso por lavado de activos, al momento de otorgar un crédito o un ahorro.
- Agregar anexos al manual de ahorros con el uso del sistema BESTERP.
- Realizar capacitaciones completas del uso del sistema BESTERP, de igual forma entregar documentación audio visual para ayudar a los trabajadores ingresantes.
- Agregar y automatizar procedimientos relacionados a la verificación de caja al final del día, evitar duplicidad de vouchers y robo sistemático por parte de caja.

- Elaborar manuales para cada uno de los productos de créditos con los que cuenta la cooperativa, el trabajo debería ser llevado por el encargado del área de TI y el jefe de créditos.
- Corregir y actualizar manual general de créditos.
- Buscar áreas independientes para los equipamientos de información.
- Actualizar los sistemas con software original y antivirus con licencia válida.
- Verificar el acceso de personal ajeno a la cooperativa mediante escaneo de accesos por medio remoto.
- Adquirir equipos de contingencia ante posibles robos o pérdidas de equipos dentro o fuera de la institución.

2.2. Validación de la implementación

Al desarrollar el modelo holístico se pudo evidenciar que la cooperativa cuenta con bastantes deficiencias en relación al riesgo operacional, lo cual está evidenciado en cada una de las salidas del desarrollo del modelo, esta evaluación nos dio resultados cualitativos que fueron escritos por las distintas áreas de la cooperativa y a distintos niveles según su organigrama.

Dentro de los procesos evaluados relacionados mayormente al uso del sistema con el que cuenta la cooperativa, se pudo verificar que existen trece procesos que están catalogados como riesgo crítico y trece como riesgo moderado, estos resultados podemos observarlos en las figuras 22, 23, 24 y 25, de igual forma al realizar la evaluación en su gestión de servicios de TIC con los que cuenta la cooperativa se pudo obtener que de 41 procedimientos, no cumple con 21 siendo más del 50%, estos resultados los podemos observar en la tabla 87.

Con la finalidad de poder validar los resultados obtenidos en cada salida de los componentes que puedan generar riesgo operacional, se tuvo que trabajar con resultados cuantitativos, esta información se recabó de los créditos otorgados a los socios, específicamente

mediante su producto bandera CRECEMUJER, en la tabla 95 podemos observar que efectivamente la mora ha ido en aumento desde un 1.53% hasta llegar al punto más alto de mora con un 22.32% en marzo del 2021, analizando de forma particular la sede de Barranca y conversando con jefe de créditos sobre la salida de la gráfica 30 se pudo obtener la siguiente información: que el indicador de mora se mide por la cartera vencida más la cartera judicial sobre el saldo total de la cartera, para la sede de Barranca se estuvo realizando operaciones de otorgamiento de créditos como recuperación de los mismos hasta noviembre del 2020, sin embargo se puede observar que desde febrero del 2020 la cartera empieza a disminuir debido a restricciones de colocación impuestas por gerencia y debido a la pandemia. Por tal motivo de febrero del 2020 a octubre del 2020 la mora se ha ido manteniendo debido a las reprogramaciones permitidas por la superintendencia de banca y seguros y campañas de recuperación, a partir de esa fecha la cooperativa empezó a escatimar en costos viéndose obligada a cerrar dicha sede y retirarse de la localidad de Barranca produciendo una caída en la cartera de una manera abrupta impidiendo controlarla de una forma muchas más debido al impacto de la salida y obligados por un informe emitido por la superintendencia de banca y seguros, en tal sentido el indicador de mora se eleva de forma porcentual porque el saldo de cartera empieza a caer.

RECOMENDACIONES

1. Incentivar al área de recursos humanos a realizar actividades de integración que incluya al personal de la cooperativa como gerencia, jefaturas y colaboradores dependientes de cada jefatura, siendo las actividades dinámicas o concursos de manera obligatoria para todo el personal.
2. Invertir en el área de tecnologías de la información, podrá ayudar a salvaguardar de una mejor manera la información de los créditos, ahorros, cuentas y operaciones de los socios con la que cuenta la cooperativa, además ayudará en el proceso de otorgar un crédito o recibir un ahorro, brindando una mejor calidad de servicio.
3. Programar capacitaciones permanentes tanto para el personal administrativo como el operativo, con la finalidad de aumentar de valor profesional de los trabajadores como la reputación de la cooperativa al mantener a sus empleados en constante evolución.
4. Incluir la participación del área de tecnologías de la información en las reuniones gerenciales, para poder exponer todas las deficiencias que hay en los procesos de un crédito o de un ahorro, generados por el personal, tecnologías de la información, procesos internos y eventos externos.
5. Adelantarse a la solución de problemas ocasionados por el riesgo operacional dentro de la cooperativa, y esta manera adecuarse a una futura evaluación por parte de la superintendencia de banca y seguros.

CONCLUSIONES

6. Se desarrolló un modelo holístico de alerta temprana conformado por los elementos de identificar reglamentos para la gestión de riesgo operacional, determinar procesos con riesgo operacional, analizar procesos críticos originados por factores de TI, detectar productos relacionados con los procesos críticos, visualizar y difundir planes de contingencia, obteniendo como resultado final poder mitigar el riesgo operacional.
7. Con la finalidad de obtener un informe situacional sobre la cooperativa se ejecutó el primer elemento relacionado a identificar reglamentos para la gestión de riesgo operacional, y las respuestas de los reglamentos internos y manual de funciones y capacitaciones se pudo concluir que la COOPAC si bien se encuentra supervisada por la S.B.S. lo cual da confianza y credibilidad a sus socios, aún está en un proceso de implementación de manuales, capacitación de personal, mejoramiento de los reglamentos internos, y la adaptación en la gestión de riesgos.
8. La ejecución del segundo elemento me permitió identificar todos los macroprocesos, grupo de procesos y procesos con los que cuenta la cooperativa, de igual forma el interactuar con los dueños de cada proceso se pudo concluir que veinte y seis procesos de cincuenta y nueve posibles, generan riesgo operacional.
9. En el desarrollo del tercer elemento pude segmentar los riesgos operacionales en cuatro factores (recursos humanos, procesos internos, tecnologías de la información y eventos externos) lo cual me permitió identificar los riesgos ocasionados en un proceso de crédito desde la captación de socios hasta el cobro de cuotas y en un proceso de ahorro desde la captación del dinero hasta la devolución del mismo.
10. Luego de evaluar los procedimientos de un crédito y un ahorro teniendo en cuenta su probabilidad e impacto se pudo identificar que procesos son críticos deduciendo que estos

son producto del sistema, ya que no realiza procesos automáticos de manera eficiente y no genera alertas automáticas que permitan agilizar el desempeño y trabajo de los usuarios, y la falta de conocimiento por parte de los trabajadores para el uso del BESTERP.

11. La sobrecarga de trabajo dentro de las jefaturas, el desconocimiento y la falta de cumplimiento de los manuales por parte de los trabajadores en su respectiva área, se debe a la mala difusión de información y la falta de rigor por parte de las jefaturas hacia sus compañeros de trabajo para cumplir los reglamentos estipulados dentro de la cooperativa, viendo esto reflejado con un 33% de desconocimiento por parte del nivel operativo de sus manuales de funciones.
12. Al no contar con un reglamento específico sobre riesgo operacional otorgado por la S.B.S. para las cooperativas, se procedió a trabajar con la resolución S.B.S. 2116 – 2009 que es un reglamento de riesgo operacional para AFP, el cual nos permite tener una base para gestionar dicho riesgo en torno a los procesos con los que cuenta la cooperativa.
13. El resultado de las distintas deficiencias, en la documentación, procesos mal elaborados, fallas en el sistema, falta de comunicación de gerencia con los trabajadores, fallos en las tecnologías de la información, y el no poder solucionarlos de manera oportuna, son la consecuencia del aumento de mora en cada una de las agencias de la cooperativa, generando pérdidas ocasionadas por el riesgo operacional.
14. Luego de identificar las distintas deficiencias con las que cuenta la COOPAC al momento de realizar este trabajo, se pudo visualizar y difundir planes de contingencia que ayuden al crecimiento de la COOPAC como entidad financiera.

REFERENCIAS

- Ari, M. E. (2017). *El sistema de control interno y su efecto en la gestión financiera y económica de la cooperativa de ahorro y crédito CREDIPRES AREQUIPA – periodo 2016*. Tesis de titulación no publicada, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Banco Popular Dominicano (2018). *Claves para mitigar los riesgos financieros*. Recuperado el 15 de mayo del 2021, de <https://www.impulsapopular.com/finanzas/claves-para-mitigar-los-riesgos-financieros/>
- Cardoso, A.(2018). *Cooperativas de ahorro y crédito en el Perú*. Recuperado 15 de mayo del 2021, de <https://www.tasatop.com/pe/educacion-financiera/Cooperativas-de-Ahorro-y-Credito-en-el-Peru.html>
- Carsamma, (2014). *Gestión de riesgo. Grandes desviaciones de altitud (LHD) en las regiones CAR/SAM utilizando el método SGSO*. Recuperado el 18 de noviembre del 2021, de: <https://www.icao.int/NACC/Documents/Meetings/2012/GTE12/GTE12PPT01.pdf>
- Chang, M. Y., Yen, D. C., Tseng, P.T.Y.(2009). *The research on the critical success factors of Knowledge Management and Classification Framework Project in the executive Yuan of Taiwan Government*. Expert System with Applications. 36(3), 5376 – 5386.
- Chávez, R.S. (2018). *Una alternativa a la supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público*. Tesis de maestría no publicada. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Confenacop (2019). *Cooperativismo peruano reseña histórica*. Recuperado 15 de mayo del 2021, de https://www.confenacoop.com/index.php?option=com_content&view=arti.html
- Davenport, T. y Klahr, P. (2009). *Managing Customer Support Knowledge*. Management Review, 40(3), 195 – 208.

Diario Gestión (2018). *SBS pre publica reglamento del registro de cooperativas no autorizadas a captar recursos*. Recuperado el 15 de mayo del 2021, de <https://gestion.pe/economia/sbs-prepublica-reglamento-registro-cooperativas-autorizadas-captar-recursos-248706-noticia/?ref=gesr>

Diario Oficial El Peruano (2017). *Reglamento de gobierno corporativo y de la gestión integral de los riesgos*. Recuperado el 10 de setiembre del 2020, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-gobierno-corporativo-y-de-la-gestion-resolucion-no-272-2017-1476592-1/>

El comercio (2018). *Macroconsult: ¿Qué son las cooperativas y cómo operan?*, Recuperado el 15 de mayo del 2021, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/macroconsult-son-cooperativas-operan-noticia-524287-noticia/>

Freitas, V. y Yáber, G. (2014). *Modelo holístico de sistema de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior*. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento.11, 123-124.

Giorgiadou, E. (2018). *A Holistic Method for Improving Software Product and Process Quality*. Tesis de doctorado no publicado. Middlesex University London. London. United Kingdom.

Kalisaya, C.R. (2019). *Análisis del riesgo de crédito de las instituciones microfinancieras en Bolivia*. Tesis de grado no publicada, Universidad mayor de San Andrés, La paz, Bolivia.

Mori, C.R. (2018). *Implementación del sistema de control interno y su eficacia en la gestión contable de las cooperativas de ahorro y crédito del mercado de Lima*. Tesis de titulación no publicada. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Nelly Moquillaza (2018). *Reflexiones sobre el encuentro nacional de gestión de riesgos*. Panorama Cooperativo, 64, 5-8.

Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Oliva, P. (2009). *Listas de chequeo como técnica de control*. Extraído el 16 de agosto de: <https://www.minsal.gob.cl/portal/url/item/7cf9e499a55c4cc7e04001011f016c69.pdf>

Salim, J. Y., Othman, M. y Mohd, N.(2007). *The use of Holistic Approach to Knowledge Management Initiative in Managing Information in Higher Learning institution: A Perspective*. *6th WSEAS International Conference on E-ACTIVITIES*, (347 - 352). Recuperado el 16 de diciembre del 2020, de <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2007tenerife/papers/600-187.pdf>

Superintendencia de Banca y Seguros, (2008). Resolución S.B.S. N°37-2008. Recuperado el 18 de noviembre del 2021 de: https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/int_cn/dv_int_cn/1363/v3.0/Adjuntos/0037-2008.r.pdf

Superintendencia de Banca y Seguros, (2009). Resolución S.B.S. N° 13278-2009. Recuperado el 05 de enero del 2020 de: https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/SUPER_COOPAC/Reglamento%20de%20la%20Gesti%C3%B3n%20Integral%20de%20Riesgos%20para%20las%20COOPAC.pdf

Superintendencia de Banca y Seguros, (2009). Resolución S.B.S. N° 2116-2009. Recuperado el 05 de enero del 2020 de: https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/842/v2.0/Adjuntos/2116-2009.r.pdf

Villar, N. M. (2018). *Gestión Integral de Riesgos y su incidencia en la rentabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del distrito de Trujillo – ejercicio 2016*. Tesis de titulación, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

ANEXOS

Anexo A. Plan de Tesis



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FÍSICAS Y FORMALES

PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERIA DE SISTEMAS

MODELO HOLISTICO DE ALERTA TEMPRANA PARA MITIGAR LOS
RIESGOS OPERACIONALES BASADOS EN LA RESOLUCIÓN SBS N°13278-2019
PARA UNA COOPAC DE AREQUIPA.

Plan de tesis presentado por:

GARCÍA GONZALES LUIS ALFREDO

Para optar el Título profesional

INGENIERO DE SISTEMAS

AREQUIPA – PERU

2020

1. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El área de riesgo en las cooperativas cumple, indudablemente, una importante función; son conscientes que están alineados y priorizan ante todo el cumplimiento normativo; sin embargo, surgen algunas preguntas de fondo al respecto ¿Cuánto han avanzado en incorporar el concepto de gestión de riesgos en sus procesos y toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización?, ¿Qué retos tienen que afrontar ante el cambio regulatorio?, ¿Cómo se preparan las COOPAC para afrontar un mercado competitivo que demanda mayor inclusión financiera? [1].

El 22 de setiembre del 2009, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) aprueba el reglamento de la gestión integral de riesgos para las cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a operar con recursos del público, lo cual obliga a estas entidades financieras que deben estar diseñadas para contar con un entorno interno apropiado, desarrollar una adecuada determinación de objetivos, implementar una oportuna identificación, evaluación, tratamiento y control de riesgos, así como elaborar reportes pertinentes y efectuar un adecuado monitoreo.[2]

Desde la década de 1950, Deming (1986), reconoció que la calidad es difícil de definir principalmente porque es difícil predecir las futuras necesidades de los usuarios en atributos medibles. Los usuarios desean que un producto satisfaga sus necesidades dentro de los límites de tiempo y costo especificados [3].

Por tal razón el buscar mejorar los procesos de un determinado sistema, es porque los usuarios buscan una mejor calidad en el producto que usan, y mediante este modelo holístico busco satisfacer sus requerimientos y necesidades.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. General

Desarrollar un modelo holístico de alerta temprana para mitigar los riesgos operacionales basados en la Resolución SBS N°13278-2019 para una COOPAC de Arequipa.

1.2.2. Específicos

- Identificar los riesgos en los procedimientos tanto en créditos como de ahorros desde la captación de socios, hasta el desembolso del dinero.
- Elaborar un registro priorizado de los riesgos identificados en créditos y ahorros para poder implementar controles preventivos basados en la Resolución SBS N°13278-2019.
- Desarrollar e Implementar un modelo holístico de alerta temprana considerando los riesgos y controles preventivos en créditos y ahorros para reportar operaciones sospechosas a la SBS y Grupos de Interés de la COOPAC.

1.3. Preguntas de investigación

- ¿Qué riesgos se identificaron en la COOPAC?
- ¿Cuáles son los principales riesgos que afectan a la COOPAC?

- ¿Existe una visión y lenguaje integrado de riesgos en todas las unidades de negocio de la COOPAC?
- ¿Por qué un modelo holístico ayudaría a mitigar los riesgos operacionales en una cooperativa de ahorro y crédito?
- ¿Cómo identificamos, evaluamos, comunicamos y monitoreamos el riesgo de la COOPAC?

Línea y sub-línea de investigación

Sistemas de información. Sistemas cooperativos.

1.4. Solución propuesta

1.4.1. Justificación e importancia

Cumplir con las normativas implantadas por la SBS para mitigar:

- Riesgo crediticio en pérdidas por causa del incumplimiento de los socios en sus obligaciones
- Riesgo estratégico en las fallas o debilidades al realizar el análisis del mercado.
- Riesgo operacional con la posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información o eventos externos.
- Prácticas cuestionables para establecer sistemas internos apropiados, que faciliten la oportuna denuncia e investigación de las actividades ilícitas, fraudulentas identificadas por cualquier socio de la cooperativa o por alguna persona que interactúe con ésta.

Identificar los riesgos por parte de cada área y cada usuario del sistema para observar las deficiencias que existen actualmente y lo que se desea obtener.

Al identificar los riesgos se podrá modificar y reestructurar los procesos tanto en ahorros como en créditos donde fueron encontrados, de esta manera se podrá implementar el modelo con alertas tempranas, las cuales serán enviadas a la central de riesgos y áreas correspondientes, para que puedan tomar decisiones más rápidas y certeras.

1.4.2. Descripción de la solución

Se aplicará un cuestionario a las distintas áreas, de igual forma se tendrá en cuenta los reportes de fallas que son informados al área de tecnología de información de la COOPAC.

Se mapearán los procesos de ahorro y crédito que son propensos a riesgos junto a cada dueño del proceso, seguidamente se graficará el flujo de cada procedimiento para trabajarlo con el encargado del área que reporto el evento inusual.

De esta manera se buscará optimizar el proceso de negocio, mediante distintas alertas generadas que advertirán de estas operaciones inusuales.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Estado del arte (Antecedentes de investigación)

Gestión integral de riesgos y su incidencia en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del distrito de Trujillo – ejercicio 2016 (2018)

La presente investigación se desarrolló en torno a la aplicación de Gestión Integral de riesgos y su incidencia en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito de Trujillo en el ejercicio 2016, que debido a la naturaleza financiera no bancaria de las cooperativas asumen riesgos relacionados como deficiencias, errores, fraudes, desastres naturales, falla de los sistemas operativos informáticos, desprestigio de la entidad, alta

morosidad de los asociados, pérdidas económicas en inversiones y baja de las utilidades lo que las pone en situación de obligación y necesidad de controlarlos; tomando para ello decisiones de asignación de recursos económicos en búsqueda de su neutralización de riesgos en el tiempo, siendo nuestro principal objetivo: Determinar la incidencia de la gestión integral de riesgos en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del distrito Trujillo en el ejercicio 2016.

El método que se aplica en la investigación permite contrastar la hipótesis planteada y pretende servir como herramienta de control interno de la gestión administrativa de las cooperativas de ahorro y crédito del distrito de Trujillo, para que la dirección tome las decisiones más apropiadas respecto a los riesgos que se encuentra expuesta, en un marco de gestión integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito del distrito de Trujillo, con el objetivo de generar valor agregado a las mismas, que les permita mitigar sus riesgos desde una perspectiva holística.

La investigación se justifica teóricamente en la implementación de la gestión integral de riesgos en las cooperativas, establecida en la resolución S.B.S N° 13278-2019 Reglamento de la gestión Integral de Riesgos para las cooperativas de ahorro y crédito no Autorizadas a operar con Recursos del Público, que permitirá asegurar la operatividad y rentabilidad de las cooperativas.

En el trabajo se realizó un análisis e interpretación de datos provenientes de cuestionarios – entrevistas aplicadas a 6 colaboradores de Cooperativas de Ahorro y Crédito; para determinar si la gestión de riesgos de las cooperativas de ahorro y crédito del distrito de Trujillo, se realizan en un enfoque integral.

Del resultado final concluyen que la gestión integral de riesgos en las cooperativas, se encuentran en proceso de implementación, debido a que los colaboradores de las cooperativas conocen los riesgos, gestionan riesgos y algunos están capacitados, pero aún no es integral, puesto que existen colaboradores que desconocen la gestión de riesgos de las cooperativa, y ninguna ha implementado un sistema que soporte la implementación de gestión integral del riesgo, pero cabe resaltar que en las cooperativas estudiadas, se evidencio documentación aprobada y en aplicación de la gestión del riesgo de la liquidez, mercado, operacional y crediticio. [4]

Implementación del sistema de control interno y su eficacia en la gestión contable de las cooperativas de ahorro y crédito del cercado de Lima (2018)

Al existir una participación estatal débil y ausencia de regulación de la economía, en los orígenes del cooperativismo, se registran problemas y debilidades que impiden una sólida institucionalización, lo que conllevó a una vida efímera de las primeras organizaciones. Es necesario acotar que estos problemas se deben también por la falta de asimilación de los principios cooperativos internacionales, aquellas ideas de cooperativismo de la Europa Occidental, suscitados a partir del nacimiento y expansión del capitalismo industrial.

En el desarrollo de la presente investigación la implementación de un sistema de control interno es esencial para controlar las operaciones y actividades que se realizan, así mismo como para examinar el uso que los trabajadores dan a los sistemas informáticos, evitando cualquier posible acto de fraude que perjudique el patrimonio de las cooperativas. Y así mismo se afirma que la gestión contable tiene por esencia, la medición de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar en este caso a las cooperativas de ahorro y crédito de la información más importante para la toma

de decisiones. Luego de las investigaciones realizadas se concluye categóricamente que la implementación del sistema de control interno influye en forma tangible en la eficacia de la gestión contable de las cooperativas de ahorro y crédito del cercado de Lima, contribuyendo al crecimiento de las empresas en mención, así como en brindar un mejor servicio y satisfacer las necesidades de sus clientes.

La población del análisis está conformada por 60 contadores y/o administradores que laboran en las cooperativas de cercado de Lima, realizando una serie de preguntas, para finalmente procesar los datos en Excel y utilizando el modelo estadístico Chi cuadrado, quedando como relación estadística positiva entre la variable de control interno y la variable de gestión financiera, aceptando la hipótesis alternativa y rechazando la hipótesis nula. La implementación del sistema de control interno incide en la eficacia de la gestión contable de las cooperativas de ahorro y crédito del cercado de Lima.

Se observa que el 86.5% del total de los 52 encuestados es decir 45 personas opina que las cooperativas cuentan con un adecuado control de las operaciones relacionadas con la gestión, mientras un 9.6% afirma con un no, y un 3.9% no sabe no opina.

Así mismo el 82.7% de los encuestados afirman que sí verifica el área de control interno donde el personal cumple con solicitar la información y documentación requerida por la cooperativa al momento de trámite y otorgar un préstamo.

Se observa que el 88.5% de los encuestados considera que la gestión contable que se realiza en las cooperativas mantiene procedimientos para tener información oportuna y el registro de todas las transacciones con el suficiente detalle necesario que permita su adecuada clasificación.

De acuerdo a la investigación realizada podemos concluir que la implementación del sistema de control interno incide en la eficacia de la gestión contable de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cercado de Lima, dada la importancia y debido a estos aspectos, se ha tenido como consecuencia el mejoramiento de diversos aspectos de dicha gestión contable como por ejemplo la planificación organizacional, el registro y control de la información financiera y finalmente del proceso de toma de decisiones. Según los hallazgos de la investigación podemos concluir que la supervisión del sistema de control interno incide en la planificación organizacional de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cercado de Lima, siendo necesario que las gerencias puedan comprender la importancia de utilizar esta herramienta pues la planificación es la base de las decisiones que permiten que la empresa perdure en el tiempo, para ello es necesario que la gerencia pueda utilizar una serie de instrumentos como el plan estratégico, análisis costo beneficio, etc. En base a la investigación podemos concluir que la inspección realizada por el control interno incide en el registro y control de la información financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Cercado de Lima, dicho control interno permite mejorar la capacidad de registrar y controlar la información financiera de manera eficiente, lo cual permitirá en los diversos casos tener una repercusión positiva en los resultados del ejercicio. [5]

Una alternativa a la supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público (2018)

En el Perú, las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a captar fondos del público cumplen, entre otros, un rol social y de inclusión financiera; brindando acceso al crédito a sus asociados, quienes en la mayoría de casos son personas que tienen un limitado acceso al sistema financiero. Ante ese escenario, a la fecha, la regulación que rige a estas cooperativas dispone que su supervisión esté a cargo de la Superintendencia, pero

contempla la posibilidad que, en determinados supuestos, dicha supervisión sea delegada en colaboradores técnicos, dentro de los cuales se podrá considerar a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (en adelante la FENACREP). Se resaltó que, si bien no será materia de estudio, se advierte que dispone que la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (en adelante la Superintendencia o la SBS), supervise de manera exclusiva a las Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar depósitos del público (asociados y no asociados). A la fecha, no existe ninguna COOPAC que se encuentre en este supuesto de supervisión. Con ello, la situación actual de las COOPAC es incierta: la supervisión delegada en un colaborador técnico presenta aspectos que resultan discutibles desde el punto de vista de la finalidad que se persigue: una supervisión eficiente. Ante este panorama, el 18.07.18 se promulgó la Ley N° 30822, que modifica la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y otras normas concordantes, respecto de la regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito (en adelante, la Ley); la cual entrará en vigencia el 01 de enero de 2019, con excepción de los artículos 7 y 8 y la Tercera, Cuarta y Séptima Disposiciones Complementarias Finales. Dicha Ley plantea una reestructuración en la supervisión de las COOPAC, dado que, anteriormente, ésta era voluntaria, se llevaba a cabo por la FENACREP y no incluía un registro que permita identificar las COOPAC existentes. Considerando el cambio introducido por la Ley y considerando la participación actual de las COOPAC en el mercado financiero peruano, corresponde evaluar la viabilidad de la supervisión planteada. Finalmente, luego de evaluar el esquema de supervisión a ser implementado, se planteará una propuesta que permita complementar el control efectivo de las COOPAC; para lo cual resulta necesario evaluar la manera más eficiente de supervisarlas, proteger el interés de sus asociados y mantenerlas como entidades competentes dentro del mercado micro financiero peruano [6].

2.2. Bases teóricas de investigación

Holismo

Holístico es aquello perteneciente al holismo, una tendencia o corriente que analiza los eventos desde un punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan. El holismo supone que todas las propiedades de un sistema no pueden ser determinadas o explicadas como la suma de sus componentes. En otras palabras, el holismo considera que el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes [7].

De esta forma, el holismo resalta la importancia de todo como algo que trasciende a la suma de las partes, destacando la importancia de la interdependencia de estas. Cabe mencionar que el holos alude a contextos y complejidades que entran en relación, ya que es dinámico.

Para la comprensión holística, el todo y cada una de las partes se encuentran ligadas con interacciones constantes. Por eso cada acontecer está relacionado con otros acontecimientos, que producen entre si nuevas relaciones y eventos en un proceso que compromete todo.

La comprensión de los procesos y las situaciones debe tener lugar desde el propio holos [8].

Para la investigación se consideró la resolución de la SBS N° 13278-2019

La Gestión Integral de Riesgos es un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la gerencia y el personal aplicado en toda la cooperativa y en la definición de su estrategia, diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos. La Gestión Integral de Riesgos considera las siguientes categorías:

a) Estrategia. - Son objetivos de alto nivel, vinculados a la visión y misión de la cooperativa.

b) Operaciones. - Son objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos.

c) Información. - Son objetivos vinculados a la confiabilidad de la información suministrada.

d) Cumplimiento. - Son objetivos vinculados al cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Las cooperativas deben efectuar una gestión integral de riesgos adecuada a su tamaño y a la complejidad de sus operaciones y servicios.

La Gestión Integral de Riesgos puede descomponerse en componentes, que se encuentran presentes en diverso grado, según se analice la totalidad de la cooperativa, una línea de actividad, un proceso o una unidad organizativa. La cooperativa podrá contar con una descomposición propia, que se adapte a su organización, pero ella debe considerar los principales elementos descritos a continuación:

a) Ambiente interno. - Que comprende, entre otros, los valores éticos, la idoneidad técnica y moral de sus directivos y funcionarios; la estructura organizacional; y las condiciones para la asignación de autoridad y responsabilidades.

b) Establecimiento de objetivos. - Proceso por el que se determinan los objetivos de la cooperativa, los cuales deben encontrarse alineados a la visión y misión de la cooperativa, y ser compatibles con la tolerancia al riesgo y el grado de exposición al riesgo aceptado. c) Identificación de riesgos. - Proceso por el que se identifican los riesgos internos y externos que pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos de la cooperativa. Entre otros aspectos, considera la posible interdependencia entre eventos, así como los factores influyentes que los determinan.

d) Evaluación de riesgos. - Proceso por el que se evalúa el riesgo de una cooperativa, actividad, conjunto de actividades, área, portafolio, producto o servicio; mediante técnicas cualitativas, cuantitativas o una combinación de ambas.

e) Tratamiento. - Proceso por el que se opta por aceptar el riesgo, disminuir la probabilidad de ocurrencia, disminuir el impacto, transferirlo total o parcialmente, evitarlo, o una combinación de las medidas anteriores, de acuerdo al nivel de tolerancia al riesgo definido.

f) Actividades de control. - Proceso que busca asegurar que las políticas, estándares, límites y procedimientos para el tratamiento de riesgos son apropiadamente tomados y/o ejecutados. Las actividades de control están preferentemente incorporadas en los procesos de negocio y las actividades de apoyo. Incluye los controles generales, así como los de aplicación a los sistemas de información, además de la tecnología de información relacionada. Buscan la eficacia y efectividad de las operaciones de la cooperativa, la confiabilidad de la información financiera u operativa, interna y externa, así como el cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables.

g) Información y comunicación. - Proceso por el que se genera y transmite información apropiada y oportuna a los directivos, la gerencia, el personal, así como a interesados externos tales como clientes, proveedores, socios, supervisores y reguladores, entre ellos la Federación y esta Superintendencia. Esta información es interna y externa, y puede incluir información de gestión, financiera y operativa.

h) Monitoreo. - Proceso que consiste en la evaluación del adecuado funcionamiento de la Gestión Integral de Riesgos y la implementación de las modificaciones que sean requeridas. El monitoreo debe realizarse en el curso normal de las actividades de la cooperativa, y complementarse por evaluaciones independientes o una combinación de ambas. Incluye el reporte de las deficiencias encontradas y su corrección.

Tipos de riesgos Los riesgos pueden surgir por diversas fuentes, internas o externas, y pueden agruparse en diversas categorías o tipos. Algunos riesgos pueden encontrarse asociados a una actividad en particular, como en el proceso de inversión, que se encuentra expuesto a riesgos de crédito, de mercado, de operación, entre otros. A continuación, se enumera una lista no limitativa de los diversos tipos de riesgos a que está expuesta una cooperativa:

a) Riesgo de crédito

La posibilidad de pérdidas por la imposibilidad o falta de voluntad de los socios deudores o contrapartes, o terceros obligados para cumplir completamente sus obligaciones contractuales registradas dentro o fuera del balance general.

b) Riesgo estratégico

La posibilidad de pérdidas por decisiones de alto nivel asociadas a la creación de ventajas competitivas sostenibles. Se encuentra relacionado a fallas o debilidades en el análisis del mercado, tendencias e incertidumbre del entorno, competencias claves de la cooperativa y en el proceso de generación e innovación de valor.

c) Riesgo de liquidez

La posibilidad de pérdidas por incumplir con los requerimientos de financiamiento y de aplicación de fondos que surgen de los descargos de flujos de efectivo, así como por no poder cerrar rápidamente posiciones abiertas, en la cantidad suficiente y a un precio razonable.

d) Riesgo de mercado

La posibilidad de pérdidas en posiciones derivadas de fluctuaciones en los precios de mercado.

e) Riesgo operacional

La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

f) Riesgo de reputación

La posibilidad de pérdidas por la disminución en la confianza en la integridad de la institución que surge cuando el buen nombre de la cooperativa es afectado. El riesgo de reputación puede presentarse a partir de otros riesgos inherentes en las actividades de una organización.

3. METODOLOGÍA

3.1. Alcances y limitaciones

El modelo holístico de alertas tempranas será implementado en la COOPAC de ahorro y crédito MICREDISOL, se usarán algunos datos de la cooperativa para comprobar los resultados, luego se utilizará datos aleatorios en nuevos procedimientos para hacer el flujo de toda la operación.

3.2. Aporte

El modelo de alerta temprana permitirá mitigar riesgos en los procedimientos defectuosos, los cuales fueron identificados por los mismos trabajadores de la COOPAC en las distintas etapas de los procesos en los se encuentran involucradas las áreas de operaciones, auditoría interna, contabilidad, etc. Posteriormente al área de riesgos podrá tener un conocimiento previo sobre la operación que se esté realizando, lo cual le permitirá tomar decisiones más acertadas respecto al manejo de riesgos.

3.3. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de tipo sustantiva, porque está orientada a solucionar riesgos producidos en los procesos de ahorro y crédito, con un nivel de investigación experimental, porque se ensayarán las nuevas soluciones que modificarán y mejorarán los procesos con riesgos.

3.4. Diseño de la Investigación (Procedimiento)

La mayoría de los profesionales e investigadores coinciden en que, al desarrollar software, el proceso afecta al producto, y la utilidad de un proceso depende del contexto. Sin embargo, que procesos son más útiles para una empresa o proyecto es generalmente desconocido, por tal razón es necesario combinar en realismo de la empresa con ciertos factores de contexto y el proceso [9].

El diseño de la investigación es experimental; ya que, se analizarán los procesos que generen algún tipo de riesgo, reestructurando cada uno de estos procesos, con la finalidad de que el riesgo no vuelva a ocurrir o en el peor de los casos genere una alerta, de esa forma se mejorará los procesos de ahorro y crédito.

3.5. Población y muestra o Universo

Existen 1245 cooperativas en el país, de las cuales el 90,4% son Mypes, reveló el primer censo nacional de cooperativas. Siendo 347 las cooperativas de ahorro y crédito que representan un 26,1% del total, así mismo las cooperativas cuentan con 2.4 millones de socios, de los cuales el 40% son mujeres. Sólo el 2016 generaron 17,000 puestos de trabajo. (Gestión, 2017). [10]



Figura 1. Primer censo Nacional de cooperativas del Perú. (Diario Gestión)

Las cooperativas de ahorro y crédito (COOPAC) que operan en la actualidad y cuentan con una supervisión extra de la FENACREP, supervisión realizada mediante análisis de estados financieros (EE.FF) enviados a la FENACREP en los plazos establecidos por la SBS. [11]

Habiendo terminado el plazo para el registro nacional de cooperativas de ahorro y crédito ante la superintendencia de banca, seguros y AFP (SBS), de las cuales 42 son de Arequipa. [12].

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico por conveniencia, la muestra seleccionada es la COOPAC MICREDISOL ubicada en Arequipa.

3.6. Técnicas e instrumentos

Se utilizará como técnica la encuesta y la entrevista, y los instrumentos que se aplicarán son: cuestionario y guía estructurada, respectivamente.

3.7. Procedimientos de recolección de datos

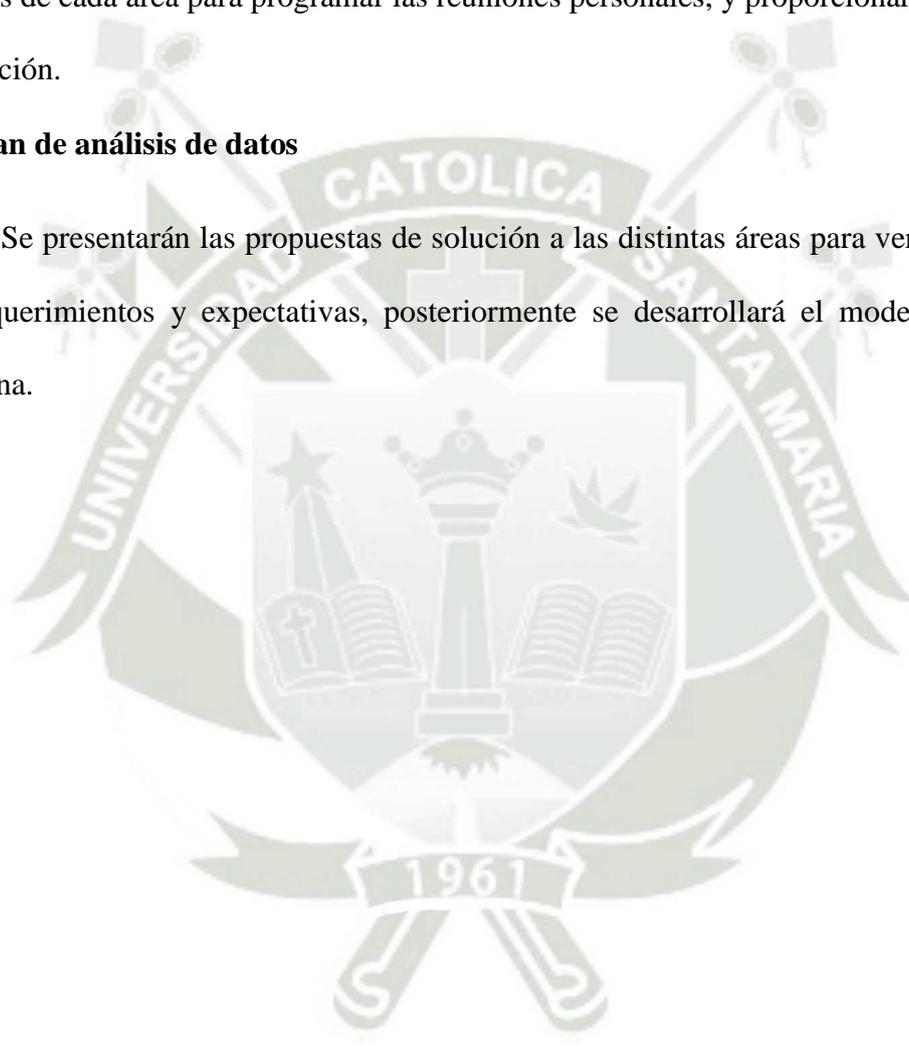
Para la recopilación de información se procedió a pedir una autorización a subgerencia con la finalidad de realizar un cuestionario en las áreas implicadas, en el cual

se identificó los riesgos que actualmente tiene la COOPAC, pero enfocado desde distintos puntos de vista. El cuestionario fue dirigido a los analistas, administradores, caja, jefe de operaciones, auditoría interna, contabilidad y gerencia.

Posteriormente, con la finalidad de no interrumpir en sus labores se coordinará con los jefes de cada área para programar las reuniones personales, y proporcionar alternativas de solución.

3.8. Plan de análisis de datos

Se presentarán las propuestas de solución a las distintas áreas para ver si cumplen sus requerimientos y expectativas, posteriormente se desarrollará el modelo de alerta temprana.



4. PLAN DE TRABAJO

Tabla 1.

Plan de trabajo.

N°	ACTIVIDAD	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
1	Investigación preliminar	x					
2	Identificar procesos de la cooperativa	x					
3	Análisis de los procesos		x				
4	Revisión de los objetivos de la empresa		x				
5	Ubicar procesos con riesgos		x	x			
6	Diseño y desarrollo de procesos con riesgos			x	x	x	
7	Reuniones con los encargados de cada área			x	x	x	
8	Modificación de procesos			x	x	x	
9	Pruebas con los procesos modificados					x	x
10	Discusión de resultados y conclusiones						x
11	Elaboración del Informe de tesis		x	x	x	x	x

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chávez, R.S. *Una alternativa a la supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público*. Tesis de maestría no publicada. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Diario Correo. (2019) *Hay 42 cooperativas registradas en Arequipa*. Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/hay-42-cooperativas-registradas-en-arequipa-881267/?ref=dcr>

Diario Gestión. (2017). *Censo de cooperativas: Existen 1,245 a nivel nacional y el 90% son Mypes*. Recuperado de: <https://archivo.gestion.pe/economia/censo-cooperativas-existen-1245-nivel-nacional-y-90-son-mypes-2204787>

FENACREP. *Información por COOPAC*. Recuperado de: <https://www.fenacrep.org/4-lista-coopac>

G, E. (2018). *A Holistic Method for Improving Software Product and Process Quality*. Tesis de doctorado no publicado. Middlesex University London. London. United Kingdom.

Koestler, A. (1967). *The Ghost in the Machine*. London: Hutchinson. Reimpresión, 1990, Penguin Group.

Lizarraga, N.D. (2013). *Gestión de riesgo de crédito y su incidencia en la morosidad de las cooperativas de ahorro y crédito no autorizado a operar con recursos del público de La Libertad-2012*. Tesis de titulación no publicada. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

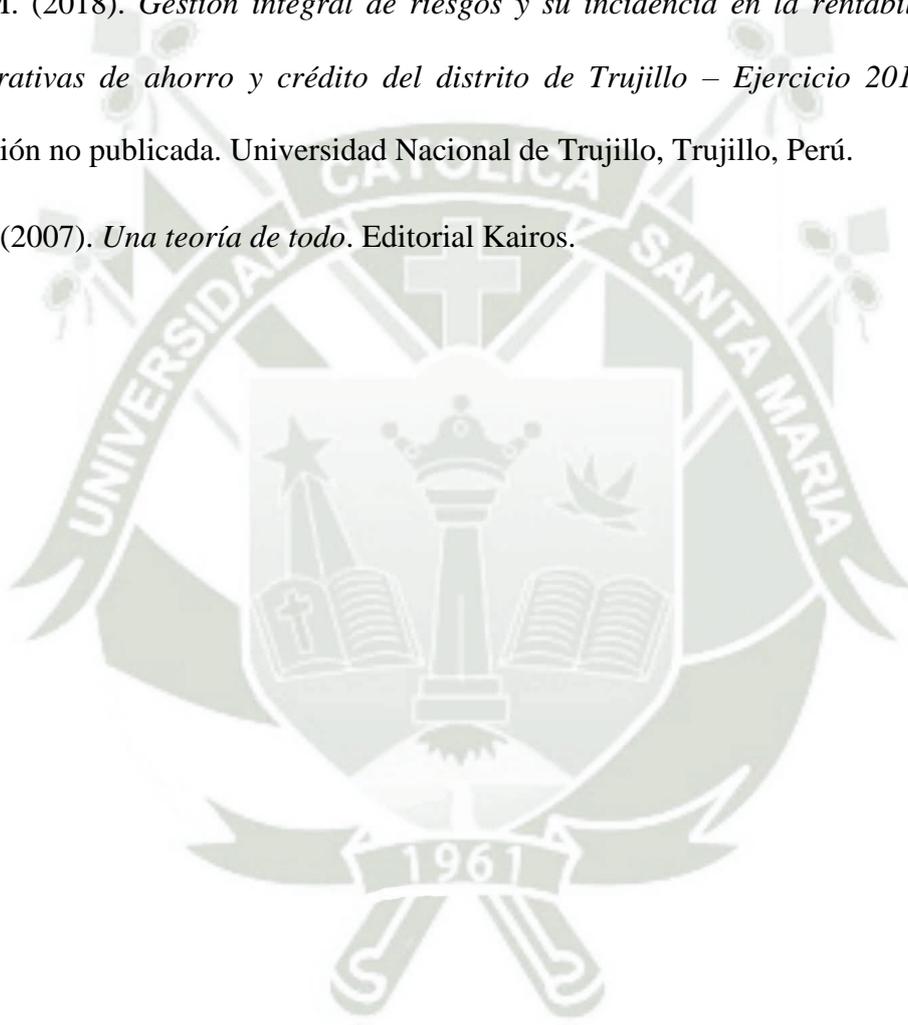
Mori, C.R. (2018). *Implementación del sistema de control interno y su eficacia en la gestión contable de las cooperativas de ahorro y crédito del cercado de Lima*. Tesis de titulación no publicada. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú.

Nelly Moquillaza (2018). *Reflexiones sobre el encuentro nacional de gestión de riesgos*. *Panorama Cooperativo*, 64, 5-8.

Sjøberg, D.I.K. *The relationship between software process, context and outcome*. PROFES 2016. LNCS, vol. 10027, pp. 3–11. Springer, Cham (2016).

Villar, N.M. (2018). *Gestión integral de riesgos y su incidencia en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del distrito de Trujillo – Ejercicio 2016*. Tesis de titulación no publicada. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Wilber, K. (2007). *Una teoría de todo*. Editorial Kairos.



Anexo B. Organigrama estructural jefaturas

Procedimiento:

- Ingresar el cargo al cual perteneces dentro de la cooperativa.
- Leer cada una de las preguntas y responder, marcando una de las siguientes alternativas SI – PARCIAL – NO – N/A.
- Si tu respuesta es PARCIAL, es obligatorio indicar en observaciones los motivos por los cuales escogiste esta respuesta.
- Si escoges cualquiera de las otras respuestas SI – NO – N/A es opcional llenar el recuadro de observaciones.

Cargo:						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?					
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?					
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran conocen del organigrama estructural?					
Organigrama estructural	¿Los trabajadores conocen a los encargados de cada área de la COOPAC?					
Organigrama estructural	¿Los trabajadores de la COOPAC conocen o saben quiénes conforma el consejo de administración?					
Organigrama estructural	¿Los trabajadores saben a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?					

Anexo C Organigrama estructural trabajadores

Procedimiento:

- Ingresar el cargo al cual perteneces dentro de la cooperativa.
- Leer cada una de las preguntas y responder, marcando una de las siguientes alternativas SI – PARCIAL – NO – N/A.
- Si tu respuesta es PARCIAL, es obligatorio indicar en observaciones los motivos por los cuales escogiste esta respuesta.
- Si escoges cualquiera de las otras respuestas SI – NO – N/A es opcional llenar el recuadro de observaciones.

Cargo:						
ENTRADA	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Organigrama estructural	¿La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con un organigrama estructural?					
Organigrama estructural	¿El organigrama, fue aprobado mediante el consejo de administración?					
Organigrama estructural	¿Las personas que laboran en tu área conocen del organigrama estructural?					
Organigrama estructural	¿Conoces a los encargados de cada área de la cooperativa?					
Organigrama estructural	¿Conoces o sabes quiénes conforma el consejo de administración?					
Organigrama estructural	¿Sabes a quién acudir en caso de necesitar información de un área específica?					

Anexo D Reglamentos internos

REGLAMENTOS INTERNOS

Procedimiento:

- Ingresar el cargo al cual perteneces dentro de la cooperativa.
- Leer cada una de las preguntas y responder, marcando una de las siguientes alternativas SI – PARCIAL – NO – N/A.
- Si tu respuesta es PARCIAL, es obligatorio indicar en observaciones los motivos por los cuales escogiste esta respuesta.
- Si escoges cualquiera de las otras respuestas SI – NO – N/A es opcional llenar el recuadro de observaciones.

Se evalúa las condiciones en que empleadores y trabajadores deben cumplir sus prestaciones.

Cargo:						
ENTRADA	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Reglamentos internos	¿Tiene la cooperativa un código de conducta y se ha difundido a todo el personal directivo y empleados?					
Reglamentos internos	¿Existe una comunicación permanente para fortalecer los valores éticos y de conducta, cuando existen faltas disciplinarias?					
Reglamentos internos	¿La administración a través de sanciones trata de reducir que el personal se involucre en actos fraudulentos, o poco éticos?					
Reglamentos internos	¿La cooperativa se preocupa por la formación profesional del personal, a través de capacitaciones, seminarios y otros?					

Reglamentos internos	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar las actividades de los trabajadores?					
Reglamentos internos	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar el desempeño de la Cooperativa?					
Reglamentos internos	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas de contabilidad, créditos, cajas?					
Reglamentos internos	¿La información financiera se mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?					
Reglamentos internos	¿El dominio de la administración es ejercido por una o unas pocas personas, con supervisión eficaz de la Asamblea y los Consejos de Administración y de Vigilancia?					
Reglamentos internos	¿El nivel directivo posee una trayectoria para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito?					
Reglamentos internos	¿La administración impone metas financieras y expectativas para el personal operativo?					
Reglamentos internos	¿Existe una dirección cordial entre la Gerencia y los empleados?					
Reglamentos internos	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?					
Reglamentos internos	¿Tienen definido claramente el organigrama estructural, las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?					

Reglamentos internos	¿La estructura de la cooperativa se encuentra regida por su correspondiente manual de funciones?					
Reglamentos internos	¿Los empleados tienen la experiencia y están aptos para ejercer sus funciones?					
Reglamentos internos	¿Los empleados trabajan en un horario específico y la responsabilidad asumida está en función al horario de trabajo?					
Reglamentos internos	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el desempeño dentro de la Cooperativa?					
Reglamentos internos	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con las funciones de los empleados?					
Reglamentos internos	¿Las políticas y procedimientos para contratar, para el reclutamiento y selección del personal son adecuados?					
Reglamentos internos	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y capacitación?					
Reglamentos internos	¿El Gerente se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción con el puesto?					

Anexo E. Reglamentos internos

MANUAL DE FUNCIONES Y CAPACITACIONES

Procedimiento:

- Ingresar el cargo al cual perteneces dentro de la cooperativa.
- Leer cada una de las preguntas y responder, marcando una de las siguientes alternativas SI – PARCIAL – NO – N/A.
- Si tu respuesta es PARCIAL, es obligatorio indicar en observaciones los motivos por los cuales escogiste esta respuesta.
- Si escoges cualquiera de las otras respuestas SI – NO – N/A es opcional llenar el recuadro de observaciones.

Se evalúa las condiciones en que empleadores y trabajadores deben cumplir sus prestaciones.

Cargo: Asistente de riesgos						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce la definición exacta del manual de funciones?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree necesario contar con un manual de funciones?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Su área cuenta con su propio manual de funciones?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su área?					

Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el momento en que ingreso a trabajar a la cooperativa, le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral que le correspondió?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Recibe información y capacitaciones que le permitan trabajar de forma clara y concisa?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Conoce las relaciones jerárquicas y funcionales de los trabajadores de la cooperativa?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿En el tiempo que lleva laborando le han asignado tareas u obligaciones que no estén dentro de su manual de funciones?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿La administración o gerencia imponen metas financieras y expectativas para el personal operativo?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Existe una relación cordial entre la jefatura y el personal operativo?					

Manual de funciones y capacitaciones	¿Se siente conforme con la infraestructura y distribución del ambiente de trabajo?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cómo empleado tiene la experiencia suficiente y está apto para ejercer las funciones impuesta por el manual?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Trabaja en su horario específico y las responsabilidades otorgadas están en función al horario de trabajo?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿La gerencia o jefatura correspondiente, revisa si se están cumpliendo las funciones otorgadas a los empleados?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿Cree usted que las políticas y procedimientos para contratar nuevo personal son adecuados?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿La cooperativa lo incentiva para una constante preparación y capacitación?					
Manual de funciones y capacitaciones	¿La cooperativa le ha pagado cursos o capacitaciones para que pueda mejorar su rendimiento laboral?					

Manual de funciones y capacitaciones	¿La gerencia se reúne periódicamente con los empleados para medir su rendimiento y satisfacción en su puesto de trabajo?					
---	--	--	--	--	--	--



Anexo F. Resolución SBS 13278 - 2009

RESOLUCION SBS 13278 - 2009

Procedimiento:

- Ingresar el cargo al cual perteneces dentro de la cooperativa.
- Leer cada una de las preguntas y responder, marcando una de las siguientes alternativas SI – PARCIAL – NO – N/A.
- Si tu respuesta es PARCIAL, es obligatorio indicar en observaciones los motivos por los cuales escogiste esta respuesta.
- Si escoges cualquiera de las otras respuestas SI – NO – N/A es opcional llenar el recuadro de observaciones.

Se evalúa las condiciones en que empleadores y trabajadores deben cumplir sus prestaciones.

Cargo: Jefe de riesgos						
Entrada	PREGUNTA	SI	PARCIAL	NO	N/A	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La Superintendencia de banca y seguros supervisa, controla y regular las operaciones de la cooperativa?					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con una gestión integral de riesgos, adecuada a su tamaño y la complejidad de sus operaciones?					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa cuenta con las categorías de objetivos estratégica, operaciones, información y cumplimiento?					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La gestión integral de riesgos de la cooperativa, cuenta con los elementos de ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, tratamiento, actividades del control, información y comunicación y monitoreo?					

Resolución SBS 13278 - 2009	¿El ambiente interno de la cooperativa está comprendido por valores éticos, idoneidad técnica y moral de sus directivos y funcionarios?					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El establecimiento de objetivos de la cooperativa están alineados a la visión, misión, y son compatibles con la tolerancia al riesgo?					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La identificación de riesgos de la cooperativa identifican los riesgos internos y externos que tienen un impacto negativo sobre los objetivos de la cooperativa?					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La evaluación del riesgo de la cooperativa la hacen mediante técnicas cualitativas y cuantitativas?					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿El tratamiento de riesgo que realiza la cooperativa acepta el riesgo y posteriormente disminuyen la probabilidad de ocurrencia?					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿Las actividades de control de riesgo que aplica la cooperativa buscan la eficacia y efectividad de las operaciones?					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa mantiene informados a los gerentes, directivos, personal, clientes, supervisores y socios, de la gestión financiera y operativa?					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa realiza un monitoreo del adecuado funcionamiento de la gestión integral de riesgos en el curso normal de las actividades?					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa gestiona los siguientes tipos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo estratégico, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo de reputación?					
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa establece sistemas internos apropiados que faciliten la oportuna denuncia e investigación de las actividades ilícitas, fraudulentas, identificadas por cualquier socio de la cooperativa o por alguna persona que interactúa con esta?					

Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con procedimientos que permitan la confidencialidad del denunciante de alguna actividad ilícita?				
Resolución SBS 13278 - 2009	¿La cooperativa cuenta con un consejo de vigilancia que monitorea la gestión integral de riesgos?				

Anexo G. Factores que originan el riesgo operacional

FACTORES QUE ORIGINAN EL RIESGO OPERACIONAL

Procedimiento:

- Ingresar el cargo al cual perteneces dentro de la cooperativa.
- Leer cada una de las preguntas y responder, marcando una de las siguientes alternativas SI – PARCIAL – NO – N/A.
- Si tu respuesta es PARCIAL, es obligatorio indicar en observaciones los motivos por los cuales escogiste esta respuesta.
- Si escoges cualquiera de las otras respuestas SI – NO – N/A es opcional llenar el recuadro de observaciones.

Cargo: Encargado del área de TI				
Procesos	Factores que originan el riesgo operacional			
	Procesos internos	Personal	Tecnologías de la información	Eventos externos
Elaboración y evaluación de productos de ahorro				
Promoción de ahorros				
Evaluación y apertura de cuenta				

Operaciones en cuenta				
Requerimiento de fondos				
Colocaciones e inversiones				
Elaboración y evaluación de productos de crédito				
Promoción de créditos				
Evaluación crediticia				
Aprobación crediticia				
Desembolso				
Operaciones de créditos				
Seguimiento y recuperación de créditos				
Gestión de atención al usuario y reclamos				
Plan de inducción y/o formación para integración				
Comunicación interna y formación continua				
Evaluación de desempeño				
Seguimiento y medición del desempeño				
Acciones correctivas y preventivas				
Gestión de servicios de TIC				
Gestión de implementación				

Gestión de infraestructura tecnológica y configuración				
Gestión de la seguridad informática y continuidad de los servicios de TIC				



Anexo H. Glosario de términos que se utilizan en la tesis

Coopac: Cooperativa de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público.

Evento: Un suceso o serie de sucesos que pueden internos o externos a la cooperativa, originados por la misma causa, que ocurren durante el mismo periodo de tiempo.

Manual de funciones: Documento que detalla la estructura orgánica de la cooperativa, los objetivos y funciones de sus unidades, así como las obligaciones y responsabilidades de su personal.

Manual de procedimientos: Documentos que contiene funciones, responsabilidades, las políticas, metodologías y procedimientos establecidos por la cooperativa para la realización de las actividades de cada una de las unidades con las que cuenta, incluyendo las que corresponden a la gestión de riesgos.

Riesgo operacional: posible contingencia que pueda provocar pérdidas a la cooperativa a causa de errores humanos, tecnológicos, de procesos internos defectuosos fallidos a raíz de acontecimientos externos.

Besterp: Software contratado por la cooperativa que se encarga de gestionar los procesos para el otorgamiento de créditos y ahorros.

Mora: Monto ocasionado por la falta de pago de una cuota en su fecha límite

Anexo I. Reglamento general de créditos

REGLAMENTO GENERAL DE CRÉDITOS

GENERAL DE CRÉDITOS

Introducción

La **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (Arequipa)** en adelante “COOPAC es una empresa del Sistema Micro Financiero que actúa bajo la forma de sociedad cooperativa, cuyo objeto es captar recursos de sus socios y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente, a las microempresas y pequeñas empresas sin perjuicio de otros productos que indirectamente coadyuvan a la especialidad antes mencionada.

COOPAC se encuentra regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP-SBS y supervisada por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito - FENACREP cumpliendo, de esta manera, con las disposiciones de la Vigésimo Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguro y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

El Consejo de Administración de COOPAC de conformidad con su Estatuto Social, con las Normas Reglamentarias de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP-SBS y la Ley General de Cooperativas y con el propósito de dotar a los administradores, asesores y personal relacionado con créditos de una guía normativa que abarque todas las acciones a llevar a cabo, ha aprobado el presente Reglamento General de Créditos, que norma el otorgamiento y recuperación de los préstamos a sus socios.

Por tanto, se concluye que toda normativa anteriormente emitida mediante acuerdo del consejo de administración que se oponga al presente Reglamento, quede sin vigencia.

CAPITULO I:

GENERALIDADES

Objetivo

El Objetivo del Presente documento es establecer los lineamientos generales para el **crecimiento de la cartera de créditos en forma rentable y sostenible**. Satisfaciendo las necesidades crediticias del segmento de la micro y pequeña empresa, **buscando generar siempre el bienestar social de todos nuestros asociados**.

Objetivo específico

- Brindar servicios financieros adecuados y de calidad a sus socios y **obtener el nivel de rentabilidad esperada**. Para ello, el Área de Negocios de COOPAC velará por mantener una cartera de préstamos sana y equilibrada en términos de rentabilidad y riesgo.
- Fomentar el equilibrio entre las disponibilidades de recursos y su colocación, principalmente en lo que se refiere a plazo en que se realizan las distintas operaciones de intermediación financiera.
- Optimizar y facilitar el seguimiento y control de las gestiones crediticias y el cumplimiento de las normas establecidas, **para así poder introducir las acciones correctivas o de mejora continua**.

Naturaleza

El presente Reglamento está basado en los principios básicos del cooperativismo y en las normas regulatorias de nuestro país, y, por lo tanto, su cumplimiento alcanza a todos los Socios, Directivos, Funcionarios y Trabajadores de COOPAC que tengan directa responsabilidad en su aplicación.

El conocimiento de las políticas y contenido del Reglamento contenidas en este documento forma parte de los deberes y responsabilidades, de todo el personal que interviene en el proceso crediticio. **Su desconocimiento no los libera de las sanciones que se puede imponer por su inobservancia.**

Alcance

La Política General de Créditos será de aplicación a todas las operaciones crediticias que bajo sus diferentes productos y modalidades otorgue COOPAC en sus diferentes Agencias.

Responsabilidades

Están obligados a cumplir con la presente Política y Reglamento General, los distintos estamentos de COOPAC que deben tomar decisiones en la promoción, evaluación, aprobación, otorgamiento, seguimiento y control preventivo y correctivo de los créditos; el incumplimiento de la misma será considerado como falta grave por el personal involucrado en el proceso crediticio y será sancionado de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo (RIT).

Base legal

- **DS N° 074-90-TR.** Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas,
- **Ley 26702.-** Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, sus ampliaciones; y modificatorias.
- **Resolución SBS N° 540-99,** Reglamento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a operar con recursos del público.
- **Estatuto Social de la Cooperativa**
- **Resolución SBS N° 3780-2011.-** Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito.
- **Resolución SBS N° 13278-2009** Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Operar con Recursos del Público,
- **Resolución SBS N°-11356-2008, 14353-2009, 1445-2010 y 7657-2011.-** Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones; y sus modificatorias.

- **Resolución SBS N°- 838-2008.-** Normas Complementarias para la Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo; y sus modificatorias. DEROGADA
- **Resolución SBS N°-2660-2015.-** Reglamento de la Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo.

CAPITULO II:

ASPECTOS GENERALES

Mercado objetivo

Los créditos que otorgados son concedidos a quienes ostenten la calidad de socios hábiles en todas las agencias que cuente COOPAC a nivel nacional.

Sujetos de crédito

Son sujetos de crédito quienes ostentan calidad de socio hábil, para lo cual es indispensable que reúnan las condiciones y requisitos establecidos en el presente Reglamento de Créditos para los diferentes productos financieros que ofrece COOPAC

Operaciones restringidas y prohibiciones

COOPAC no financia propuestas de créditos de socios que presenten las siguientes características:

- Que hayan sido **denegadas e ingresadas a la base negativa de socios** por intento de fraude o estafa u otra situación similar; o que hayan sido provenientes de una situación comprobada de estafa o fraude y que se les haya iniciado una acción judicial o extrajudicial.
- Que tengan litigio presente o hayan litigado en contra de COOPAC
- **Que sean avales solidarios de socios en cobranza judicial o condiciones de morosidad.**
- Que financien y/o realicen actividades que sean o se presumen de índole delictivo e ilegales.

- Que sean personas registradas en INDECOPI como insolventes, junta de acreedores en proceso de reestructuración, en proceso de liquidación o que sean funcionarios o gerentes de empresas declaradas insolventes.
- Que efectúen actividades de índole político
- Que realicen sus actividades utilizando trabajadores infantiles.
- Que desarrollen actividades que atenten contra el medio ambiente.
- Que se dediquen a los juegos de azar como: casinos, casas de apuesta, entre otros.
- Que se dediquen al oficio de agiotistas.
- Que se dediquen a la piratería en todas sus modalidades.
- Que se dediquen a la explotación de la tala ilegal
- Que se dediquen a la minería ilegal o actividad similar
- Que sean personas que tengan ingresos de dudosa procedencia.
- Que sea destinado para dar fianzas, o de algún otro modo respaldar obligaciones de terceros, por monto o plazo indeterminado. Y otros criterios definidos en el artículo 26° de la Resolución SBS N° 540-99. DEROGADA
- **Que tenga el mismo domicilio de un socio denegado y se comprueba que existe relación directa del solicitante con algún socio anterior que haya incurrido en morosidad con nuestra cooperativa.**
- Otros casos similares considerados por la Gerencia General, Jefatura de Riegos o Consejo de Administración.

Lavado de activos y Financiamiento del Terrorismo

El personal que participa en la gestión y otorgamiento de créditos se encuentra obligado al estricto cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos establecidos por la COOPAC relacionados con la gestión de prevención de Riesgo de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo (LA/FT), los cuales se encuentran contenidos en el Manual de Gestión de Riesgo de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, Código de Ética y Conducta y en las normas legales pertinentes.

Es deber del Analista de Créditos de COOPAC conocer que el patrimonio de su socio se ha formado por medios lícitos y que sus actividades son legales, aplicando la **metodología crediticia** de COOPAC y guardando relación con las normas establecidas en el Manual de Gestión de Riesgo de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LA/FT).

COOPAC adopta medidas de control adecuadas y suficientes y de revisión de las señales de alerta para evitar que, en el normal desarrollo de sus operaciones, sea utilizada sin su consentimiento o conocimiento, como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento en cualquier forma de dinero u otros activos provenientes de actividades delictivas o para dar apariencia formal y legal.

Tipos de Créditos

Créditos Corporativos

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a S/200 millones en los dos (02) últimos años, de acuerdo a los estados financieros anuales auditados más recientes del deudor. Si el deudor no cuenta con estados financieros auditados, los créditos no podrán ser considerados en esta categoría.

Créditos a Grandes Empresas

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características:

Ventas anuales mayores a S/20 millones, pero no mayores a S/200 millones en los dos (02) últimos años, de acuerdo a los estados financieros más recientes del deudor.

El deudor ha mantenido en el último año emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.

Créditos a Medianas Empresas

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/300,000 en los últimos seis (06) meses y no cumplen con las características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes empresas.

Se considera también como créditos a medianas empresas a los créditos otorgados a personas naturales que posean un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/300,000 en los últimos seis (06) meses, siempre que una parte de dicho endeudamiento corresponda a créditos a pequeñas empresas o a microempresas, caso contrario permanecerán clasificados como créditos de consumo.

Créditos a Pequeñas Empresas.

Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/20,000 pero no mayor a S/300,000 en los últimos seis (06) meses.

Créditos a Microempresas.

Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/20,000 en los últimos seis (06) meses.

Crédito de Consumo Revolvente.

Son aquellos créditos revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. En caso el deudor cuente adicionalmente con créditos a microempresas o a pequeñas empresas, y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/300,000 por seis (06) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas.

Lo señalado en el párrafo anterior no es aplicable a los créditos otorgados a personas naturales que sólo posean créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y/o créditos

hipotecarios para vivienda, debiendo permanecer clasificados como créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y/o créditos hipotecarios para vivienda, según corresponda.

Crédito de Consumo No Revolvente.

Son aquellos créditos no revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

Créditos Hipotecarios Para Vivienda.

Son aquellos créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas; sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características.

Principios básicos de la Gestión Crediticia

El presente documento de Políticas y Reglamento General de Créditos se basa en los siguientes principios básicos:

- Los créditos que otorga COOPAC a sus socios, constituyen "Actos Cooperativos" en tal sentido se debe establecer tasas de interés y comisiones que en conjunto permitan cubrir costos operativos de la institución, el riesgo cambiario, el riesgo por pérdidas por inflación, el riesgo de incobrabilidad de créditos; con la finalidad de auto sostener los servicios crediticios de COOPAC sin intermediación lucrativa.
- COOPAC trabaja permanentemente en la búsqueda e implementación de nuevos productos y servicios financieros en concordancia con sus normas internas y las establecidas por la SBS. El Comité de Riesgos tiene la responsabilidad de proponer al Consejo de Administración para su autorización cualquier nueva modalidad de crédito o producto que estime conveniente.
- COOPAC desarrolla todas sus operaciones de créditos dentro de la normativa legal vigente para la administración y gestión del riesgo que permita evitar pérdidas económicas.
- Los trabajadores de COOPAC deben promover todos los productos crediticios con la finalidad de asegurar un nivel de sostenibilidad adecuada.

- COOPAC otorga una adecuada atención a sus socios, ofreciendo solución oportuna a sus requerimientos, para lo cual brindará al personal involucrado en la gestión de créditos capacitación permanente.
- Todas las aprobaciones de crédito serán efectuadas sobre una base de criterios técnicos y de responsabilidad.
- COOPAC rechaza y sanciona cualquier conducta reñida con la ética y moral de su personal involucrado en la gestión crediticia, por lo que esta actitud será considerada falta grave.
- Es propósito de COOPAC es que todo su personal y directivos orienten su conducta hacia el respeto de la ley y cooperación con las autoridades con respecto a la gestión de riesgo de lavado de activos y/o financiamiento del terrorismo y/o detección de actividades delictivas, que pretendieran infiltrarse en sus operaciones de otorgamiento de créditos.
- COOPAC propiciará programas de incentivos conducentes a incrementar el volumen de colocaciones, mejorando la eficiencia y productividad de la cartera de créditos.

CAPITULO III:

POLITICAS DE CRÉDITO

Políticas Generales

Para la gestión en la admisión de un crédito, se tiene las siguientes políticas:

- a. Personas naturales tanto dependientes como independientes, cuyas edades estén comprendidas entre los 21 y 74 años de edad cumplidos; y personas jurídicas con una antigüedad mayor a dos (02) años.
- b. Para socios independientes deberán de tener una experiencia mayor a doce (12) meses en el giro que se estará evaluando, se adjuntará sustento del mismo.
- c. Socios dependientes deberán de tener una continuidad laboral de doce (12) meses sin dejar de haber laborado ningún mes y la empresa en la que labora deberá tener una antigüedad de dos (02) años y presentar una calificación de 100% NORMAL en la central de riesgos durante los últimos doce (12) meses.
- d. Que cuenten con flujos de caja que les permitan cubrir sus deudas tanto presentes como presuntas de acuerdo a lo normado en la resolución SBS N° 11356-2008.
- e. Que presenten buen historial crediticio en el sistema financiero y comercial, es decir, que al momento de la evaluación sus calificaciones de riesgo, deberán ser NORMAL durante los últimos doce (12) meses reportados en la central de riesgos y no posean deudas castigadas, tanto en la central de riesgos de la SBS como en las bases de datos privadas que la empresa determine.

- f. Que se encuentre “No Sobreendeudado”
- g. Que la unidad económica o fuente de ingresos estén ubicados en el ámbito de operaciones de COOPAC
- h. El radio de atención para los socios será como máximo una distancia de 01 hora de la Agencia más cercana.

Para la cantidad de créditos, se tiene las siguientes políticas:

Si una persona natural tiene ingresos como dependiente y a su vez también tiene ingresos como independiente a través de un negocio, la metodología utilizada para determinar el tipo de crédito debe ser congruente con el tipo de evaluación al momento de la admisión, alineada a la fuente de ingresos principal.

Un socio podrá manejar al mismo tiempo en COOPAC

- a. Persona Jurídica hasta dos (02) créditos: (01) Activo Fijo, (01) Capital de Trabajo
- b. Persona Natural Dependiente solo (01) crédito el mismo que podrá ser libre disponibilidad.
- c. Persona Natural Independiente hasta dos (02) créditos: (01) Activo Fijo, (01) Capital de trabajo.
- d. Si es Agricultor solo (01) crédito para Capital de Trabajo por la campaña que se evaluará.

El número de créditos por socio es establecido de acuerdo a la evolución de la deuda de socio y capacidad de pago definido en el reglamento de créditos.

Para la gestión de sus operaciones de créditos, se tiene las siguientes políticas:

- a. Las operaciones tienen que basarse en el estricto cumplimiento de todas las Normas, Políticas y Procedimientos que contemple la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros, Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley General de Cooperativas y todas las disposiciones contenidas en el presente documento.
- b. Los créditos que otorga a sus socios, constituyen “Actos Cooperativos” en virtud de los cuales, COOPAC opera con sus socios sin realizar intermediación lucrativa, con el fin de brindar un servicio al costo que garantice su sostenibilidad, al amparo de su objeto social y de los principios cooperativos establecidos en la Ley General de Cooperativas.

- c. Los créditos serán otorgados de acuerdo al destino del financiamiento, los fondos disponibles, la condición de socio, el récord de cumplimiento en sus obligaciones anteriores y la solidez de las garantías ofrecidas.
- d. **Mientras mantenga obligaciones directas o indirectas, el socio no podrá retirar ni parcial ni totalmente sus aportaciones, salvo los casos de renuncia o exclusión por medida administrativa, en los que se procederá a efectuar la liquidación correspondiente de conformidad con los artículos del 22° al 24° de la Ley General de Cooperativas.**
- e. Cumplir con una adecuada política de calces de plazos entre sus operaciones activas y pasivas, mediante el otorgamiento de créditos en plazos acorde con las características de las fuentes de fondos
- f. Ofrecer productos tanto en moneda nacional como en moneda extranjera (dólares americanos) considerando la moneda de su fuente de ingreso, teniendo en cuenta los riesgos de mercado y de liquidez (riesgo cambiario y de descalce de moneda).
- g. COOPAC contrata seguros a efectos de coberturas los siniestros por créditos, los gastos que se generen por este concepto, serán financiados por COOPAC y asumidos por el socio. La contratación de los seguros se realiza en función de las normas correspondientes emitidas por la Superintendencia.
- h. Evaluar constantemente la calidad de la cartera y constituir provisiones genéricas, específicas y voluntarias como política prudencial y sana de coberturar los riesgos de posibles pérdidas por la irrecuperabilidad de la cartera de créditos
- i. La cartera de créditos de COOPAC es en su totalidad de carácter exigible, por lo tanto, **la base para el otorgamiento del crédito se fundamenta principalmente en el análisis no financiero (cualitativo) y la capacidad de pago (cuantitativo)** del socio para reembolsar los créditos concedidos y sus respectivos intereses en los plazos pactados.
- j. La reputación moral y comercial de los socios que intervienen en el crédito debe tenerse muy en cuenta para otorgar créditos, **no debe asumirse ningún riesgo proveniente de un planteamiento de negocios confusos, difíciles de entender o que se basen en información poco confiable.**
- k. **Cada nuevo crédito o ampliación al mismo deudor requerirá una nueva y completa evaluación**, toda vez que tanto el crédito como sus análisis cualitativo y cuantitativo pueden variar en función de otra motivación, circunstancia, destino, etc. **Las garantías y avales o fiadores si bien son importantes tienen carácter subsidiario o complementario en el trámite de evaluación, y serán requeridos a criterio de COOPAC en función a los riesgos del crédito.**
- l. El responsable del crédito debe mantener independencia de criterio frente al socio y **en ningún momento, ceder a presiones de tiempo y/o supuesta comparación de eficiencia y capacidad frente a la competencia**, que puedan afectar la calidad de la cartera
- m. Establecer un tamaño de cartera óptima de créditos por responsable de crédito según el tipo de créditos que administra y experiencia en la gestión de cartera, que le permita una correcta evaluación de los mismos y un adecuado seguimiento y atención de los socios persiguiendo un crecimiento sano y sostenible en el tiempo.
- n. Dentro del proceso crediticio se podrán realizar operaciones tales como préstamos, ampliaciones, variaciones en cronograma de pagos, refinanciaciones y pre pagos.

- o. Se considera la opinión del responsable de Jefatura de Riesgos para las operaciones crediticias sujetas a posición deudora en el sistema financiero.
- p. Buscar en todo momento implementar estrategias e iniciativas que permitan una adecuada administración del riesgo crediticio en todas sus variantes.

Limites operativos y concentración de créditos

Los límites para el otorgamiento de créditos directos e indirectos a un mismo socio son los determinados en el Art. 23 Inc. b), y Art. 25 de la Resolución S.B.S N° 540-99, Reglamento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a operar con recursos del público y en los demás dispositivos legales emitidos sobre la materia, asimismo la cooperativa establece como políticas las siguientes:

Limites Individuales y Globales del Crédito.

- a) En el caso de sociedades conyugales se tomará en cuenta el endeudamiento global de la unidad familiar para el establecimiento del endeudamiento total máximo.

Del conflicto de intereses.

- a) No podrá evaluar una solicitud de crédito, ni recomendarla, ni aprobarla, ni votar en los organismos de crédito, el Gerente General, Funcionarios y Empleados de COOPAC que vayan a ser beneficiarios de dicho crédito o que pertenezcan a la empresa prestataria como administradores, directores, socios, accionistas o empleados.
- b) Asimismo, no podrán aprobarla, ni votar en el organismo de crédito, el Gerente General, Funcionarios y Empleados de COOPAC que tengan relación de parentesco o de negocios con el socio solicitante.
- c) Las solicitudes de crédito de los Directivos y de los demás Funcionarios, previa evaluación favorable del Analista de Créditos correspondiente, serán revisados y resueltos por los respectivos niveles de aprobación de créditos.
- d) El control de los límites individuales y globales y la concentración de riesgos la realizará el responsable de Jefatura de Riesgos quien debe informar mensualmente al Consejo de Administración, Gerencia General y Área de Negocios y a otras instancias, para que se

evalúe el bloqueo de acuerdo a la alta exposición que estas concentraciones puedan sensibilizar en la cartera.

Transparencia de la información

- a) COOPAC se rige por el **principio de transparencia** de información en la difusión, aplicación y modificación de las condiciones contractuales, tasas de interés compensatorio, tasas de interés moratorio, seguro de desgravamen o penalidades aplicables en caso de incumplimiento, comisiones y gastos asociados a las operaciones a los créditos que realiza, así como a los servicios que brinden, según corresponda, según resolución SBS 8181-2012.
- b) COOPAC -- será diligente en las explicaciones que brinda respecto a los productos y servicios ofrecidos, con el fin de que los usuarios comprendan sus características, beneficios, riesgos y condiciones aplicables y puedan, de manera responsable, tomar decisiones adecuadas.
- c) COOPAC podrá ejercer su facultad de no contratar, modificar o resolver un contrato si identifica falta de transparencia en la información proporcionada por un socio, al comprobarse que la información proporcionada (incluye documentación de sustento) resulta ser inexacta, incompleta, falsa o inconsistente, y que esta conducta y hechos pueden perjudicar a COOPAC generando riesgo crediticio, legal o de reputación.
- d) Es obligación de todo el personal de COOPAC reportar cualquier incidencia que califique como falta a la transparencia de la información por parte de un socio debiendo solicitar su inclusión en la lista negra, base negativa o sistema de alerta que administra COOPAC

Política de control de riesgo de sobreendeudamiento

El riesgo de sobreendeudamiento se define como la posibilidad de afrontar pérdidas por el incumplimiento de las obligaciones de un socio como resultado de un elevado nivel de endeudamiento, con sus acreedores en el sistema financiero y no financiero, respecto de sus ingresos y de su capacidad de pago, poniendo en riesgo el repago de sus obligaciones

COOPAC en su proceso de oxigenación y seguimiento de cartera considera variables de control de sobreendeudamiento, a fin de prevenir pérdidas por la mala calidad de la cartera de créditos originada por socios sobre-endeudados que no cumplen con sus obligaciones.

A fin de determinar su capacidad de endeudamiento y su carácter de sobre-endeudado se consideran en la evaluación económica-financiera de la solicitud de crédito los siguientes criterios:

- a. Se considera a socios, cuya unidad familiar tenga deudas en hasta tres (03) entidades financieras incluida COOPAC Se considera para estos efectos las deudas hipotecarias para vivienda debidamente demostrables.
- b. En caso el socio presente en los últimos seis (06) meses incrementos continuos de deuda en el sistema financiero mayor al 60%, no se le otorgara créditos mayores al 30% de la última obligación.
- c. En caso el socio presente en los últimos seis (06) meses un saldo constante del monto de deuda en el sistema financiero, será identificado como señal de alerta de un posible sobreendeudamiento con excepción de los créditos agrícolas debidamente sustentados. Se atenderá a estos socios siempre que la capacidad de pago y la evaluación del negocio lo justifique.
- d. En caso el socio registre (01) porcentaje de incremento de su saldo deudor en el sistema financiero con calificación de riesgos CPP y con calificación NORMAL en COOPAC se aceptará la propuesta previa justificación del atraso y de acuerdo a la evaluación de la capacidad de pago y destino de crédito.
- e. No se aceptará excepciones de porcentajes marginales de incremento de deuda en créditos con calificación en el sistema financiero DEFICIENTE, DUDOSO o PERDIDA.
- f. No se otorgará créditos a socios que encuentren con calificación interna de Deficiente, Dudoso y Perdida.
- g. Para los Créditos Consumo no Revolvente e Hipotecario, considerar niveles apropiados de cuota/ingreso neto (sin descontar gastos familiares y deuda en otras instituciones financieras) de 40% para determinar la capacidad máxima de endeudamiento. Este 40% comprende la cuota que asumirá con COOPAC y las cuotas vigentes de otras entidades en el momento de evaluación.
- h. Para los Créditos Microempresa y Pequeña Empresa, considerar niveles apropiados de cuota/ingreso neto (después de descontar gastos familiares y deuda en otras instituciones financieras) de 75% del excedente para determinar la capacidad máxima de endeudamiento.
- i. Efectuar el proceso completo de evaluación para el otorgamiento de créditos para todas las modalidades de crédito, incluyendo las ampliaciones o represtamos, considerando en la evaluación: la capacidad de endeudamiento, el comportamiento de pago en el sistema y otros factores que minimicen el riesgo crediticio.
- j. En la evaluación de la capacidad de pago se tiene en cuenta las cuotas de la deuda hipotecaria para vivienda y su eventual carácter de sobreendeudado.
- k. Para considerar en la evaluación, el concepto de “otros ingresos”, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- i. Para el caso de empleados dependientes y profesionales independientes considerar el 100% si está debidamente justificado, con **Boletas de Pago o Recibos por Honorarios**.
 - ii. Para el caso de actividades económicas secundarias u otros negocios **se debe realizar la evaluación económica-financiera para determinar la utilidad neta** a considerar en la evaluación.
- l. Para efectos del cálculo de la capacidad de pago se considera una cuota presunta de **líneas de tarjetas de crédito utilizadas**, en la siguiente forma:
- Cuota Presunta** = Total de línea aprobada/24 en el último año
- m. Para efectos del cálculo de la capacidad de pago se considera una cuota presunta de **líneas de tarjetas de crédito no utilizadas**, en la siguiente forma:
- Cuota Presunta** = Total de línea Aprobada/36 en el último año
- n. La Jefatura de Riesgos realizara un adecuado seguimiento del nivel de endeudamiento total y de la capacidad de pago de sus deudores, capturando la información relevante y generando reportes oportunos y confiables para presentarlos a la Gerencia General y áreas respectivas para la toma de acciones correctivas.

Destino y Plazos de los Créditos

Los créditos podrán ser para:

- Capital de trabajo, plazo máximo (12) meses.
- Activo fijo, plazo máximo (24) meses.
- Estacional o Campaña, dependiendo de la estacionalidad o duración.
- Libre Disponibilidad, plazo máximo (18) meses
- Agrícola, dependiendo de la estacionalidad o duración.

Tasa de intereses, comisiones y gastos

Se contará con tarifarios diferenciados por plazos y tipos de productos. Las tasas de interés, comisiones y gastos serán propuestas por la Gerencia General, y aprobadas por el Consejo de Administración.

Alineamiento Interno

Este procedimiento consta en evaluar y analizar al socio deudor, esto es, poner la calificación crediticia (Normal, CPP, Deficiente, Dudoso y Pérdida) de mayor deudor que presenta sus créditos otorgados. Tal como lo estipula la Resolución SBS N° 11356-2008.

Frecuencia y Formas de Pago

El pago del crédito deberá realizarse en la misma moneda en la que fue desembolsado.

La forma de pago se realizará de acuerdo al flujo de caja del socio y de las condiciones pactadas previamente, pudiendo ser establecidas de manera: diario, semanal, quincenal, mensual, bimensual, trimestral, semestral y otras combinaciones.

Garantías que respaldan las operaciones de crédito

Todo crédito está sujeto a las garantías exigidas por COOPAC según la modalidad de crédito y el prestatario está obligado a presentarla, debiendo estas cubrir el 100% de lo solicitado; el garante es el socio que se compromete solidariamente con el socio titular a honrar la deuda contraída con COOPAC en caso de que el socio titular no cumpla en los plazos y condiciones pactadas. Las garantías personales serán evaluadas en función a la solvencia patrimonial de quien las otorga y del monto del crédito a ser concedido,

- a. Garantía es todo medio que sirve para reforzar un crédito en caso de que el socio deudor no cumpla con la obligación contraída.
- b. Las operaciones crediticias deberán estar respaldadas por garantías personales. La garantía a exigirse dependerá del monto: riesgo del crédito de acuerdo a la modalidad del mismo y de las condiciones establecidas por el presente reglamento.
- c. Todo crédito que requiera ser avalado o afianzado deberá por lo menos contar con la garantía de un socio.

Las garantías pueden ser:

- Personales: Fianza y Aval
- Garantía mobiliarias e inmobiliarias
- Depósito en efectivo
- Letras de cambio

Formalizar la constitución de la garantía como respaldo del préstamo solicitado. Asimismo, la tasación de bienes inmuebles debe ser realizada por un profesional idóneo debidamente inscrito en el Registro de Peritos Valuadores (REPEV) de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), según lo establecido en el **punto 3.3 Capítulo IV Disposiciones Generales y Especiales de la Resolución SBS N° 11356-2008**.

CAPITULO IV:

REQUISITOS PARA CREDITOS

Requisitos Generales

Requisitos Específicos para Socios con Empleo Dependiente y/o Avaes

1. Copia de documento de identidad de titular y cónyuge y/o conviviente, de ser divorciados o viudo y el DNI no se encuentre actualizado, se deberá presentar copia certificada de la partida de matrimonio donde se encuentre inscrito el divorcio.
2. Copia de las tres (03) últimas boletas de pago, libro de ingresos y/o seis (06) últimos recibos de honorarios de ambos cónyuges o conviviente.
3. Copia de voucher y/o comprobante de pago de las deudas vigentes en otras entidades financieras.
4. Copia del último recibo de agua, luz y/o teléfono cancelado.
5. Copia de autovaluo o copia literal de partida electrónica inscrita en los Registros Públicos en caso tenga inmueble.
6. Croquis de ubicación.
7. Garantes si corresponde con los mismos requisitos.
8. Otros documentos adicionales requeridos en la evaluación que sustente su capacidad de pago.
9. Fotos de la propiedad, negocio.

*Será obligatorio que el Analista de Créditos realice las diferentes consultas en las páginas de internet para verificar la autenticidad de la documentación (Consulta ESSALUD, SUNARP, SUNAT y otros) dejando evidencia en el Expediente de Crédito del socio.

Requisitos Específicos para Socios con Empleo Independiente y/o Avales

1. Copia de documento de identidad de titular y cónyuge y/o conviviente, de ser divorciados o viudo y el DNI no se encuentre actualizado, se deberá presentar copia certificada de la partida de matrimonio donde se encuentre inscrito el divorcio.
2. Copia del último recibo de agua, luz y/o teléfono cancelado.
3. Copia de voucher y/o comprobante de pago de las deudas vigentes en otras entidades financieras.
4. Copia de autovaluo o copia literal de partida electrónica inscrita en los Registros Públicos en caso tenga inmueble.
5. Croquis de ubicación.
6. Copia de información registrada en la SUNAT (RUC)
7. Copia de la licencia de funcionamiento de su negocio o empresa, con una antigüedad mínima de doce (12) meses.
8. Constancia de acreditación perteneciente a asociaciones, mercados, cooperativas y otros similares, con una antigüedad mínima de doce (12) meses, si fuera el caso.
9. Comprobantes de pago de impuestos a la SUNAT (PDT)
10. Copia de la última Declaración del Impuesto a la Renta Anual.
11. Copia de los Recibos por honorarios profesionales independientes seis (06) últimos meses.
12. Declaración Jurada de Impuesto a la Renta cuarta categoría.
13. Garantes si corresponde con los mismos requisitos.
14. Otros documentos adicionales requeridos en la evaluación que sustente la capacidad de pago
15. Fotos del negocio, propiedad, etc.

*Será obligatorio que el Analista de Créditos realice las diferentes consultas en las páginas de internet para verificar la autenticidad de la documentación (Consulta ESSALUD, SUNARP, SUNAT y otros) dejando evidencia una copia en el Expediente de Crédito del socio.

Todo requisito se solicitará según sea el rubro del negocio, según la formalidad o informalidad, previo análisis del Analista de Créditos.

Requisitos Específicos para Socios Personas Jurídicas y/o Avales

- a) Debe contar con una antigüedad no menor a doce (12) meses y Copia de la Licencia de Funcionamiento de la Empresa.
- b) Documento de propiedad (Copia literal)
- c) Copia del último recibo de agua, luz y/o teléfono cancelado del domicilio Fiscal.
- d) Copia de voucher y/o comprobante de pago de las deudas vigentes en otras entidades financieras.
- e) DNI de los representantes legales. El representante legal de la empresa firmará como persona natural en calidad de aval del crédito otorgado.

- f) Copia Literal con una antigüedad no menor a 30 días.
- g) Copia legalizada y/o certificada de la vigencia de poder del representante, con la constancia de la inscripción ante los Registros Públicos actualizada no menor a treinta (30) días.
- h) Constancia de declaración PDT 621 – SUNAT.
- i) Copia de la última Declaración Jurada del Impuesto a la Renta Anual.
- j) Copia de tres (03) últimas declaraciones mensuales de IGV Renta presentado a la SUNAT.
- k) Último balance general (anual o semestral), balance general anual y balance de situación - SUNAT.
- l) Inventario del negocio.
- m) Croquis de ubicación.
- n) Otros documentos que evidencien la actividad económica del negocio
- o) Garantes con requisitos similares según evaluación crediticia.
- p) Fotos del negocio, propiedad, etc.

*Todo el requisito documentario será actualizado cada vez que el socio solicite un crédito. Aplicable a requisitos para personas naturales independiente y dependientes

CAPITULO V:

PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS

Promoción de Créditos

El Plan de Promoción de Créditos de la Agencia deberá estar a cargo del Administrador de Agencia y deberá coordinar con la Jefatura de Créditos y/o Marketing.

La promoción de créditos debe seguir una estrategia comercial clara y definida considerando el conocimiento del mercado y el comportamiento del socio

La planificación de la promoción de los créditos se deberán considerar los siguientes puntos:

- Analizar el área geográfica
- Proponer horario mensual de promociones
- Identificar representantes y/o líderes comunitarios
- Elegir la forma más efectiva de promocionar
- Analizar promociones realizadas
- Negociar los otros servicios de COOPAC.

En la promoción de campo, el Analista de Créditos debe considerar los siguientes puntos:

- Motivar la adquisición del producto
- Considerar las prioridades del socio
- Manejar objeciones frecuentes de los socios

Es responsabilidad del Analista de Créditos:

- Cerrar la venta con el proceso de información en el sistema
- Mantener a los socios informados en el proceso
- Informar a los socios sobre la documentación necesaria
- Proporcionar documentos para registro en el sistema

Todo el personal deberá estar informado sobre los productos y servicios existentes, las políticas, procesos y procedimientos de crédito, con el objetivo de llegar apropiadamente al socio y transmitir la imagen de una institución seria, sólida, confiable y profesional.

El personal deberá lograr la fidelización de los socios con COOPAC, con la finalidad de fomentar la autopromoción a través de los socios actuales, incentivándolos a referir a nuevos socios, entre sus conocidos. El personal del Área de Negocios planificará y ejecutará permanentemente actividades de captación de socios en las áreas asignadas, de acuerdo al plan operativo.

Evaluación de créditos

Puntos clave

El Analista de Créditos deberá cumplir con los siguientes puntos en el proceso de la evaluación:

- Consulta la base de datos interna y externa (central de riesgo)
- Visitas in situ permiten conocimiento general del negocio, la familia y la relación entre los dos. También se debe validar referencias con proveedores y vecinos
- La primera evaluación requiere un análisis intensivo de la unidad socio-económica
- Verificación de cumplimiento con requisitos básicos por parte del socio
- Consolidación de evaluación financiera y no-financiera
- Confirmación de calidad y valor de prenda de garantía
- Negociación con el socio sobre condiciones del crédito

El Analista de Créditos es responsable, de la calidad, veracidad y autenticidad de la información y documentación presentada por el socio, por lo tanto, debe de verificar la misma y fedatearla consignando su firma y sello.

El Analista de Créditos será responsable del cumplimiento a lo normado en el Reglamento de Créditos; el incumplimiento del mismo será considerado como falta grave y será sancionado de acuerdo al RIT, la cual puede generar hasta la expulsión del colaborador de COOPAC.

Para la evaluación de los créditos se tomará en cuenta: el análisis de la capacidad de pago utilizando la metodología de "cuota presunta", así como el análisis de la voluntad de pago el mismo que se realizará mediante la validación en las centrales de riesgo.

Aprobación

El Comité de Créditos es la instancia que aprueba o desaprueba las solicitudes y todas las condiciones del crédito, ejerciendo sus funciones con carácter resolutivo, de acuerdo a las autonomías establecidas.

Los integrantes del Comité de Créditos, son responsables de la aprobación y validación de la información crediticia y documentación presentada en el Expediente de Créditos, propuesto por el Analista de Créditos responsable.

Todas las solicitudes de créditos rechazadas, deberán de ser ingresadas a la base negativa de socios, indicando el motivo del rechazo.

El Comité de Créditos como instancia de aprobación será responsable del cumplimiento a lo normado en el Reglamento de Créditos; el incumplimiento del mismo será considerado como falta grave a todos los participantes ya que son el órgano resolutorio de cada aprobación de créditos y los participantes serán sancionados de acuerdo al RIT, la cual puede generar hasta la expulsión de los mismos de COOPAC.

Desembolso

El desembolso de los créditos se realizará en efectivo, cheque/órdenes de pago o depósitos en cuenta; de acuerdo al lineamiento de procedimientos establecidos por COOPAC. Ahora bien, estará a cargo de estas funciones el Recibidor/Pagador.

Seguimiento de créditos

El Analista de Créditos es el responsable del control y seguimiento de todos los créditos que estén bajo su cartera (cartera propia o heredada), **desde el primer día de atraso** hasta la recuperación total de la deuda.

El gestor de cobranza constituye un ente de apoyo a la cartera morosa del Analista de Créditos.

Incentivos de Productividad

Los incentivos por productividad se establecen en función al procedimiento de remuneración variable. El Analista de Crédito percibirá un incentivo siempre que mantenga un nivel de morosidad y metas mínimas de colocaciones establecidas y aprobadas por el Jefe de Créditos y el Gerente General respectivamente.

CAPITULO VI:

TIPO DE OPERACIONES, SEGÚN ANTIGÜEDAD DEL SOCIO Y

COMPORTAMIENTO DE PAGO

Ampliación

- a) La ampliación es un nuevo crédito otorgado a un socio **que aún no haya cancelado una operación vigente** ante una necesidad de financiamiento siempre que la capacidad de pago lo permita.
- b) Las condiciones de crédito serán evaluadas de acuerdo a la necesidad de financiamiento y dependerá exclusivamente de la capacidad de pago del deudor, de su comportamiento de pago y nivel de endeudamiento.

Se filtrará al socio por centrales de riesgo internas y externas para comprobar que no tenga a la fecha de revisión ninguna información negativa o nuevas.

- c) Para proceder con la ampliación de crédito deberá haber pagado mínimo **50% de las cuotas pactadas reflejado en su cronograma de pagos o haber pagado el 50% del monto del préstamo otorgado siempre que cuente con 6 meses de antigüedad en la Cooperativa.**
- d) No procederá incremento de monto a otorgar si el socio registra un atraso mayor a siete (07) días de mora en alguna de sus cuotas dentro de la última obligación o un atraso promedio de dos (02) días en la última obligación.

Reprogramación

Es un tratamiento que se otorga a un deudor de manera **excepcional** cuando existan desfases entre la fecha pactada inicialmente y el nuevo periodo de sus ingresos, no teniendo problemas en su capacidad de pago. Esta opción permitirá no deteriorar la clasificación del deudor, manteniendo su calificación vigente y por consiguiente fortalecer la relación crediticia con la cooperativa. **Solo habrá derecho de realizar hasta un máximo de dos (02) reprogramaciones salvo que tenga excepción de Jefatura de Créditos.**

Una vez ejecutado el procedimiento, el expediente deberá contar con el nuevo cronograma y la firma correspondiente del socio deudor.

Refinanciación

- a) Una operación refinanciada es aquella donde hay **modificación total o parcial de las condiciones originales en las que fue concedido un crédito** (plazo, tasa, monto, garantía). Estas modificaciones obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor y que implica necesariamente la formalización de una nueva operación con nueva documentación sustentatoria y un nuevo estudio de la capacidad y voluntad de pago del socio.
- b) Se puede refinanciar los créditos que se encuentren en condición de vigente o vencidos.
- c) Las garantías se deben mantener y/o en lo posible mejorarlas.
- d) Los créditos no pueden ser refinanciados más de una (01) vez en el periodo de vigencia de la operación. El caso especial será presentado y resueltos por el Comité de Créditos con la participación activa de Jefatura de Créditos a través de correo electrónico institucional.
- e) El socio debe haber cancelado como mínimo el total de los intereses compensatorios para proceder a la refinanciación.
- f) **Para el cálculo de la cuota se realizará una nueva evaluación económica – financiera para determinar la capacidad de pago del socio.**
- g) **Para la refinanciación es necesaria la suscripción de un nuevo contrato y pagaré.**
- h) El socio debe contar con ingresos sustentados que justifiquen el refinanciamiento.
- i) El plazo para la refinanciación será como máximo de cuatro (04) años, salvo excepción de Jefatura de Créditos.
- j) Se deberá proceder a la reclasificación correspondiente según la norma vigente emitida por la SBS.
- k) Una vez culminada la Refinanciación, deberá contar con el nuevo cronograma y la firma correspondiente del socio deudor.

CAPITULO VII:

EXIGENCIA DE PROVISIONES

Clases de Provisiones

- a) **Provisión Genérica:** Las provisiones genéricas son aquellas que se constituyen, de manera preventiva, sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos de deudores clasificados en categoría Normal.
- b) **Provisión Específica:** Las provisiones específicas son aquellas que se constituyen sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos de deudores a los que se ha clasificado en una categoría de mayor riesgo que la categoría Normal.

Tasas de Provisiones

Tratamiento General:

Las tasas mínimas de provisiones genéricas que las empresas deben constituir sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos, clasificados en categoría Normal son las siguientes:

Tipos de crédito	Tasas de Provisiones
Créditos corporativos	0.70%
Créditos a grandes empresas	0.70%
Créditos a medianas empresas	1.00%
Créditos a pequeñas empresas	1.00%
Créditos a microempresas	1.00%
Créditos de consumo revolventes	1.00%
Créditos de consumo no-revolventes	1.00%
Créditos hipotecarios para vivienda	0.70%

Asimismo, las tasas mínimas de provisiones específicas que las empresas deben constituir sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos, de deudores clasificados en una categoría de mayor riesgo que la Normal son las siguientes:

Categoría de Riesgo	Tabla 1 (SIN GARANTÍA)	Tabla 2 (CON GARANTÍA PREF)	Tabla 3 (CON GTÍA DE MUY RAPIDA REALIZACIÓN)
Categoría con Problemas Potenciales	5.00%	2.50% 12.50%	1.25% 6.25%

Categoría Deficiente	25.00	30.00%	15.00%
Categoría Dudoso	%	60.00%	30.00%
Categoría Pérdida	60.00		
	%		
	100.0		
	0%		

En caso que los créditos cuenten con garantías preferidas autoliquidables señaladas en el numeral 3.12 del Capítulo IV de la Resolución SBS N° 11356-2008, la empresa constituirá provisiones específicas por la porción cubierta, considerando un porcentaje no menor al 1%.

Cuando los deudores, independientemente del tipo de crédito y de la garantía con que cuenten, permanezcan clasificados en la categoría dudoso por más de 36 meses o en la categoría pérdida por más de 24 meses, deberán constituir provisiones de acuerdo a las tasas señaladas en la Tabla 1.

Es necesario informar que mediante Oficio emitida por la SBS se ha desactivado la Regla Pro-cíclica para constituir provisiones en una Cooperativa de Ahorro y Crédito. Esta información se promulgó en el mes de diciembre del 2014, debido a la coyuntura económica del país. Todo ello en referencia al Anexo I del Régimen General de Provisiones Pro-cíclicas.

Constitución de Provisiones

Las empresas deben constituir las provisiones genéricas y específicas sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos.

Las provisiones constituidas se registrarán conforme a las disposiciones contenidas en el Manual de Contabilidad.

Cuando las provisiones constituidas resulten menores a las requeridas, el directorio de la empresa deberá informar a esta Superintendencia, conjuntamente con el reporte mensual del patrimonio efectivo, las razones del referido incumplimiento. Dicha diferencia será detraída, inmediatamente, del patrimonio efectivo, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley General.

En caso resulte procedente reclasificar un crédito hacia una categoría de menor riesgo como resultado de una mejora en la capacidad de pago del deudor, la empresa del sistema financiero deberá reasignar el monto producto de la reversión de provisiones para la constitución de otras provisiones, comenzando primero por las categorías de mayor riesgo.

