



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

## **RIESGO OPERACIONAL: CONTROL Y MITIGACIÓN EN PÉRDIDAS FINANCIERAS DE COOPERATIVAS SEGMENTO 4**

**Isabel Estrada**

isabelestradaga12@gmail.com

Ingeniera en Finanzas

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Ana Cecilia Andrade Martínez**

acan433@gmail.com

Licenciada en Banca y Finanzas

Magister en Riesgos y seguros

Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Facultad de Administración de Empresas.

**María Elena Espín Oleas**

helenmaryesp@yahoo.es

Ingeniera Comercial

Magister en Educación

Doctora en Ciencias Económicas

Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Isabel Estrada, Ana Cecilia Andrade Martínez y María Elena Espín Oleas (2018): "Riesgo operacional: control y mitigación en pérdidas financieras de Cooperativas Segmento 4", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/cooperativas-segmento4.html>

### **RESUMEN:**

El riesgo operacional es el resultado de inapropiados o fallidos procedimientos internos susceptibles de administrar por parte del equipo directivo y de situaciones externas no controladas. La identificación, medición, control y mitigación en la gestión de los diferentes tipos de riesgo en las entidades financieras es un tema particularmente relevante para el desarrollo y funcionamiento de las mismas. Dicha gestión requiere de la vinculación de gran parte del talento humano, recursos financieros y económicos. La propuesta describe la estructuración del mapa de procesos de la unidad operativa en

conglomerado de las Cooperativas Segmento 4, la identificación de las actividades segmentadas bajo riesgo en los subprocesos de las áreas vulnerables, evaluación de los factores y eventos de su origen según su impacto y probabilidad, que determinará llevar a cabo el establecimiento de medidas que contribuyan a mejorar el desempeño del equipo de trabajo, cumplimiento de los procesos, normas y políticas internas de cada entidad financiera. Finalmente, se sugiere llevar un seguimiento oportuno en cuanto a la Administración del riesgo operacional que permita tomar en cuenta su importancia, determinación y el planteamiento de una metodología para su control y mitigación, para ir analizando su evolución.

**Palabras Claves:** Riesgo Operacional, Control, Mitigación, Evaluación Financiera

**ABSTRACT:**

The operational risk is the result of the procedures or failures of the procedures susceptible of administration by the management team and external uncontrolled situations. The identification, measurement, control and mitigation in the management of different types of risk in financial institutions is a specific issue relevant to the development and operation of the same. This management requires the linking of a large part of human talent, financial and economic resources. The proposal describes the structuring of the process map of the operative unit in the conglomerate of the Cooperatives Segment 4, the identification of the segmented activities under risk in the subprocesses of the vulnerable areas, the evaluation of the factors and events of their origin according to their impact and probability, which will determine carrying out the establishment of measures that contribute to improving the performance of the work team, compliance with the processes, rules and internal policies of each financial institution. Finally, it is suggested to carry out an opportune follow-up in the Administration of the operational risk that allows taking into account its importance, determination and the approach of a methodology for its control and mitigation, to analyze its evolution.

**Key Words:** Operational Risk, Control, Mitigation, Financial Evaluation

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día las Instituciones Financieras se enfrentan a un sinnúmero de eventos que afectan a la consecución inmejorable de los objetivos planteados primariamente en dichas instituciones, por lo cual una adecuada gestión de riesgos es de vital importancia para el desarrollo de actividades que implican un alto nivel de fluctuación.

La gestión de riesgos constituye una herramienta que no solo permite obviar riesgos, sino que también permite concebir potenciales oportunidades que pueden ser aprovechadas por las disímiles instituciones a nivel mundial.

La presente investigación tiene como finalidad elaborar una herramienta que permita crear una cultura de administración del riesgo operacional: control y mitigación, en las cooperativas Segmento 4, contribuyendo con ello a la aplicación rápida y adecuada de un plan de acción que permita retroalimentar su gestión.

Este artículo tiene enfoque cualitativo-cuantitativo, apoyados en un método de análisis y síntesis para la recolección de la información, partiendo de los conceptos, principios, definiciones, leyes o normas y bases que sustenten la presente investigación.

Para el análisis y evaluación de la problemática se usó técnicas, tales como; entrevistas y encuestas aplicadas a nivel directivo, ejecutivo y operativo que para su realización se dividió en tres epígrafes: Importancia de la Administración del Riesgo Operacional, Determinación del Riesgo Cooperativo Segmento 4, y metodología para el control y mitigación del riesgo Operacional, además cuenta con conclusiones y bibliografía.

## **DESARROLLO:**

### **1. Importancia de la Administración del Riesgo Operacional.**

Para Cabrera (2017), el concepto de Riesgo dentro del patrimonio institucional y su protección ha cobrado gran relevancia, debido a la necesidad de optimizar los recursos de las empresas, cada vez más escasos y con presupuestos muy limitados, ya que dicho patrimonio está sujeto a infinidad de riesgos, y cuando alguno de ellos se manifiesta, es indudable que nos lleva a una disminución o quebranto económico.

En consecuencia, es imprescindible contar con una adecuada administración de riesgos, cuya finalidad sea obtener una rentabilidad que compense el trabajo realizado. Por su parte, Diaz (2009); define al como aquello que puede generar un evento no deseado y traer como consecuencias pérdidas y/o daños. Generalmente, cuando ocurren pérdidas estas conllevan una consecuencia financiera que afecta de alguna manera el ingreso, presupuesto, flujo de caja de un entidad, persona o empresa que está sujeto o sumergido dentro de ambientes que pueden inducir eventos de riesgo en grados variables que de alguna manera afecten directamente a la entidad, individuo o empresa. Otras fuentes definen al riesgo como un acontecimiento futuro, posible e incierto de naturaleza objetiva, cuya realización causa un daño concreto. (Downes, Elliot, 2003).

Clasificación del Riesgo, en cuanto a la identificación y medición del riesgo la situación es todavía más compleja, en su naturaleza multidimensional, en un activo financiero puede coexistir diferentes tipos de riesgo. Según Sanz (2001), las principales modalidades son tres: el riesgo de crédito, de mercado y de liquidez a los que se añaden los riesgos operativos y los jurídicos o legales que existen en cualquier actividad económica.

Riesgo de crédito, para Chorafas (2000), es la probabilidad de que, a su vencimiento, una entidad no haga frente, en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda o rendimiento, acordado sobre un instrumento financiero, que a decir de Sanz (2000) suele estar motivado por un retroceso en la solvencia de los agentes prestatarios, relacionado con problemas de liquidez, pérdidas continuadas, e incluso la quiebra.

Riesgo de Mercado, con este término se describen las posibles pérdidas que pueden producirse por movimientos adversos de los precios de mercado; lugar en donde para Smith (1981), al aumentar o disminuir el precio las utilidades se elevan por encima o se reducen por debajo de su respectivo nivel general, casos particulares son los riesgos de interés y de los tipos de cambio.

Riesgo de Liquidez, se define como la posibilidad de sufrir pérdidas originadas por la dificultad, total o parcial, de realizar ventas o compras de activos sin sufrir una modificación sensible de los precios, también se refiere a las pérdidas originadas por encontrar dificultades en la financiación necesaria para mantener el volumen de

inversión deseado. Dentro de este riesgo para Sapag (2007), es importante recalcar que en cualquier tipo de empresa, la gestión financiera de los directivos se caracteriza por la búsqueda permanente de mecanismos que posibiliten la creación la creación y mantenimiento del valor a través de la inversión.

Para Gómez & López (2002), riesgo legal, supone de aquella contingencia de pérdida debido a que una operación no pueda ser ejecutada por no existir una formalización clara y adecuada o por no ajustarse al marco legal establecido, presente en la posibilidad de que existan errores en la formulación de contratos, deficiencias en las estructuras de las transacciones efectuadas, y en el clausulado de la documentación respectiva, originado por conflictos de intereses.

El comité de Basilea; Órgano de Regulación Bancaria, cuya función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros; creado en 1998, menciona la existencia de riesgo operacional, cuya naturaleza no era ni de crédito ni de mercado. En este sentido, toda desviación en la cuenta de resultados no atribuible a eventos de riesgo de crédito o de mercado, debería ser considerada como de riesgo operacional. Es así, que el Comité de Basilea adoptó formalmente la siguiente definición de riesgo operacional que es la más aceptada por el sector financiero: “Riesgo operacional es aquel que puede provocar pérdidas como consecuencia de procesos internos, recursos humanos o sistemas inadecuados o defectuosos, o por causas externas” Llaguno (2005)

Factores de Riesgo Operacional, en el marco de los factores de Riesgo Operacional, establecido en las normas generales para el sistema financiero ecuatoriano, de la Sección II, del capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”, Artículo 4 se establece: Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí: procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos.

Procesos, con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados en factores de riesgo operacional. Para ello se clasifican en tres

tipos: Gobernantes o estratégicos, Productivos, fundamentales u operativos y habilitante, de soporte o apoyo.

Procesos gobernantes o estratégicos, se consideran a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos que para Tobar y Mota (2007), deberán ser alineados con las estrategias que persigue la organización, incorporando el uso de indicadores de manera proactiva que serán realizados por el directorio o gerencia para poder cumplir con los objetivos institucionales.

Además de aquellos esenciales para la realización de actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionada a la calidad de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, llamados; procesos productivos, fundamentales u operativos; y, finalmente los de naturaleza habilitante, de soporte o apoyo a los procesos de primer orden como son los productivos o gobernantes, encargados de proporcionar al personal competente, los equipos y herramientas para mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, controlando el desempeño administrativo en la optimización de los recursos.

Personas, las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada en los procesos de incorporación, permanencia y de desvinculación asociadas al factor “personas” e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias, como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo, inapropiadas relaciones interpersonales, ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Sobre los procesos de incorporación, referente a la Selección de Personal, para Chiavenato (2000) funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases esenciales que atraviesan los candidatos. En las que destacan; la recepción de candidatos, entrevista de clasificación, aplicación de pruebas de conocimientos, entrevista de selección, aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad, entrevista de selección con el gerente, aplicación de técnicas de simulación y decisión final de admisión. Dado que en general se emplea más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas, de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante.

Los procesos de permanencia, a su vez cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, y competencias, definida por Alles (2006), como el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del savoir-faire a fin de construir competencias inéditas, a través de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y, los de desvinculación, comprendidos en la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral.

Tecnología de la información, factor asociado a la posibilidad de pérdidas económicas originadas por fallas o usos inadecuados de los sistemas informáticos y la tecnología derivada de ellos. Estos problemas pueden afectar la ejecución de las operaciones y los servicios que brinda una institución financiera al atentar contra la disponibilidad, integridad y confiabilidad de la información. Siendo éstos los relacionados a programas, equipos, infraestructura, sistema de respaldo, medios de comunicación, usuarios, capacitación, complejidad, y la ocurrencia de eventos externos adversos. Montero (2006)

Las instituciones controladas deben contar con la tecnología de la información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

Eventos externos, en la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio. Llaguno (2005).

Según Fernández (2010), los eventos de Riesgo Operativo, son las consecuencias de fallas en la gestión de factores de riesgo que las entidades han de registrar incluyendo las pérdidas derivadas que sobrepasen el umbral establecido internamente, identificando además su tipo de evento. Entre los más comunes se conceptualizaran: Fraude interno y externo, prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo, prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio, daños en los activos físicos, interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y, deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y las relaciones con proveedores y terceros.

Todos los actos como malversaciones de fondos, apropiación ilegal de activos, incumplimiento o evasión de regulaciones o políticas internas de la entidad; que implique la participación interna del empleado, deberá ser tomado como fraude interno, y a su vez, fraude externo será tomado como tal cuando la participación sea de terceros.

Las prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo, están ligados a actos inconsistentes con la legislación laboral o acuerdos laborales internos, que para Cueto & De la Cuesta (2017) comprende la capacitación, educación, diversidad e igualdad de oportunidades de empleadores. Otra derivación son las fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes, mal uso de información confidencial y venta de productos financieros no autorizados, conocido como las relacionadas a los clientes, productos y el negocio.

Consecutivamente, los daños en los activos físicos, son perjuicios a activos físicos materiales que pueden ser por desastres naturales como terremotos, sismo, erupciones u otros acontecimientos como incendios, vandalismo y terrorismo, además de la vinculación a incidentes por fallas tecnológicas, problemas de telecomunicación y sistemas públicos que interrumpen la operabilidad de la entidad.

Otro de los eventos de riesgo, son los de ejecución y de procesos de gestión, ocasionados por la errónea entrada de datos, documentación legal incompleta, accesos no autorizados a las cuentas de los socios y clientes, rupturas de contratos y discrepancias con proveedores. Llaguno (2005).

También es importante tomar en cuenta el impacto de la mala gestión de los factores y eventos que producen riesgo operacional, entre las cuales, Fernández (2010) destaca cuatro categorías: Con impacto directo e indirecto a la contabilidad, con lucro cesante, y sin impacto alguno.

Se considera con impacto directo a la contabilidad, cuando existe en una entidad, una cuenta específica para reflejar una pérdida económica, que para Fernández & Casado (2011), es una información relevante e útil para la toma de decisiones por una mala gestión de los factores y eventos que generan riesgo operacional con un principio contable de prudencia, a su vez será indirecto el impacto, en el momento en que se generan gastos ordinarios por un servicio complementario contratado por la entidad, como por ejemplo: en el soporte informático. Será de lucro cesante, cuando determinados eventos de riesgo operacional no trascienden a la cuenta de resultados porque producen una pérdida de negocio futuro, y sin impacto de ninguna clase cuando los eventos que generen riesgo no tengan un efecto secundario económico.

Al analizar las posibles fuentes de riesgo operacional se determina que los elementos que generan riesgo son producidos por factores como: procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos relacionados con Fraude Interno, Prácticas laborales de seguridad en el ambiente de trabajo con clientes, productos y el negocio, cuya mala administración genera un impacto contable negativo, es por eso que es necesario la determinación del riesgo cooperativo segmento 4.

## **2. Determinación del Riesgo Cooperativo Segmento 4**

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de las Cooperativas Segmento 4, con la sistematización de sus procesos operacionales; determinándose así su conformación. El proceso estratégico denominado gobierno cooperativo está integrado por los Consejos de Administración y Vigilancia.

El proceso de planificación, evaluación y aprobación de políticas está a cargo del Consejo de Administración, cuyas atribuciones y deberes son: planificar y evaluar el funcionamiento de las cooperativas, aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo y el proceso de vigilancia y control, funciones que cumple el Consejo de Vigilancia, que entre su jurisdicción está; vigilar que la contabilidad se ajuste a las

normas técnicas y legales vigentes y que se cumpla con todas las recomendaciones de auditoría; debidamente aceptadas y, controlar las actividades económicas de las cooperativas.

Los procesos operativos o productivos abarcan tres subprocesos: captación de recursos; por medio del cual, las cooperativas establecen estrategias para incrementar su captación en socios activos, potencializar a pasivos e incrementar el ingreso de nuevos socios. En el otorgamiento y recuperación de crédito; las cooperativas analizan la idoneidad de los socios como sujeto de crédito para colocar sus productos financieros; y, su recuperación. Finalmente, en los servicios complementarios, se establecen estrategias mediante convenios, contratos y otros, para brindar servicios adicionales a los socios.

Igualmente, en los procesos de apoyo se gestionan la idoneidad en los recursos humanos; en las fases de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, permanencia y retiro de los empleados, los de carácter financiero y lo referente a servicios tecnológicos.

Una vez especificado las funciones de carácter estratégico, operacional y de apoyo en la Administración del entorno cooperativista segmento 4, se procedió a identificar macroprocesos, procesos y subprocesos de cada una de las actividades de operación, guiados por el mapa de procesos que para Pérez (2010), ha de representar los procesos relevantes para satisfacer al cliente y lograr alcanzar las metas propuestas visualizándolas. Mencionado análisis dio como resultado pérdidas en periodos anteriores en las áreas de Ventanilla y Crédito.

Identificación de riesgos por actividades, en esta fase, se procede a identificar los riesgos, mediante la generación de una lista de eventos que podrían suceder y en cada uno cuestionarse cómo y por qué pueden originarse. El siguiente paso será identificar los factores que generan riesgo, vinculados a los factores: personas, procesos, tecnología de la información, y eventos externos.

Posteriormente, se categorizará a los eventos de riesgo operacional, originados por: Fraude interno, Fraude externo, Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo, Practicas relacionadas con clientes, productos y el negocio, Daños en los activos fijos,

Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y, en la ejecución y procesos de gestión.

Valoración del Riesgo, en la identificación del riesgo operacional se determina por cada actividad, los niveles de severidad para los posibles eventos de pérdida, de acuerdo a su impacto y probabilidad. De ésta forma se obtendrá el indicador general del nivel de riesgo

La calificación de la frecuencia está dada en 5 categorías, como se muestra a continuación:

**Tabla 1:** Probabilidad del riesgo Propuesto

Categoría	Valor	Descripción
Muy Alto	5	Concurrente, una vez al mes
Alto	4	Una vez cada tres meses
Moderado	3	Una vez cada seis meses
Bajo	2	Una vez al año
Muy Bajo	1	Una vez cada cinco años

**Fuente:** Báez, B. (2010).

**Elaborado por:** Estrada I.; Andrade A.; Espín M. (2018)

El impacto está dado en 5 categorías:

**Tabla 2:** Impacto del riesgo Propuesto

Categoría	Valor	Descripción
Catastrófico	5	Pérdidas del 10% del Patrimonio Técnico de las COAC's
Alto	4	Pérdidas del 8% del Patrimonio Técnico de las COAC's
Moderado	3	Pérdidas del 6% del Patrimonio Técnico de las COAC's
Menor	2	Pérdidas del 4% del Patrimonio Técnico de las COAC's
Bajo	1	Pérdidas del 1% del Patrimonio Técnico de las COAC's

**Fuente:** Báez, B. (2010).

**Elaborado por:** Estrada I.; Andrade A.; Espín M. (2018)

Adicionalmente se multiplica el impacto y la frecuencia, que da como resultado el riesgo inherente.

El nivel de severidad en la matriz de riesgo se encuentra representado en cuatro niveles, que pueden indicar una afectación de mínimo o alto impacto, en los distintos eventos de incertidumbre en las cooperativas.

La evaluación cualitativa de la severidad parte como base de un rango de calificación de 1 a 4; correspondiente a un nivel bajo, en donde la continuidad del negocio se verá afectada de forma mínima, siendo necesario un seguimiento. De 5 a 9; un nivel moderado que tiene un impacto parcial. De 10 a 16; que representa un nivel alto de riesgo que afectará indirectamente a la continuidad del negocio y de 20 a 25; que se considera una situación crítica, cuyo seguimiento tendrá que ser permanente.

<b>IMPACTO</b>	Catastrófico	5	5	10	15	20	25
	Alto	4	4	8	12	16	20
	Moderado	3	3	6	9	12	15
	Menor	2	2	4	6	8	10
	Bajo	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
<b>PROBABILIDAD</b>							

**Tabla3:** Severidad

**Elaborado por:** Estrada I.; Andrade A.; Espín M. (2018)

La evaluación en las Cooperativas Segmento 4, dio como resultado una valoración cuantitativa de 6 ptos, correspondiente al riesgo residual, en donde se determina de manera cualitativa que el impacto del riesgo operacional es moderado, siendo pertinente un seguimiento oportuno, debido a las falencias encontradas en los procesos de Ventanilla, Crédito y Recuperación de Cartera como se detalla a continuación:

En el área de ventanilla, las actividades con mayor probabilidad de ocurrencia, son las ocasionadas por negligencia del personal a cargo del área, entre estas se encuentra; reverso de transacciones, ineficiente manejo de cuentas, falta de ética y profesionalismo.

Por otra parte, en el área de Crédito las actividades bajo riesgo están relacionadas al proceso de precalificación y evaluación del crédito, ya que por impericia de los asesores

de crédito, como también de los Jefes de área, no se cumplen con las políticas de colocación (análisis y verificación de la información contenida en el perfil del socio o cliente solicitante), provocando un aumento en la cartera vencida y del índice de morosidad de sus agencias matriz.

Por ello, cabe la necesidad de analizar el subproceso de Recuperación de Cartera, que para Peinado (1985) cree oportuno analizar aspectos como: condonación de intereses, programas de recuperación, refinanciamiento, tasas de interés, planes de amortización, y la utilización de garantías hipotecarias. Dentro del cual, en las Cooperativas Segmento 4, las actividades con mayor probabilidad de ocurrencia están relacionadas a la gestión de cobranza, comprendida en tres etapas; telefónica, visita domiciliaria y notificación al área legal de las cooperativas.

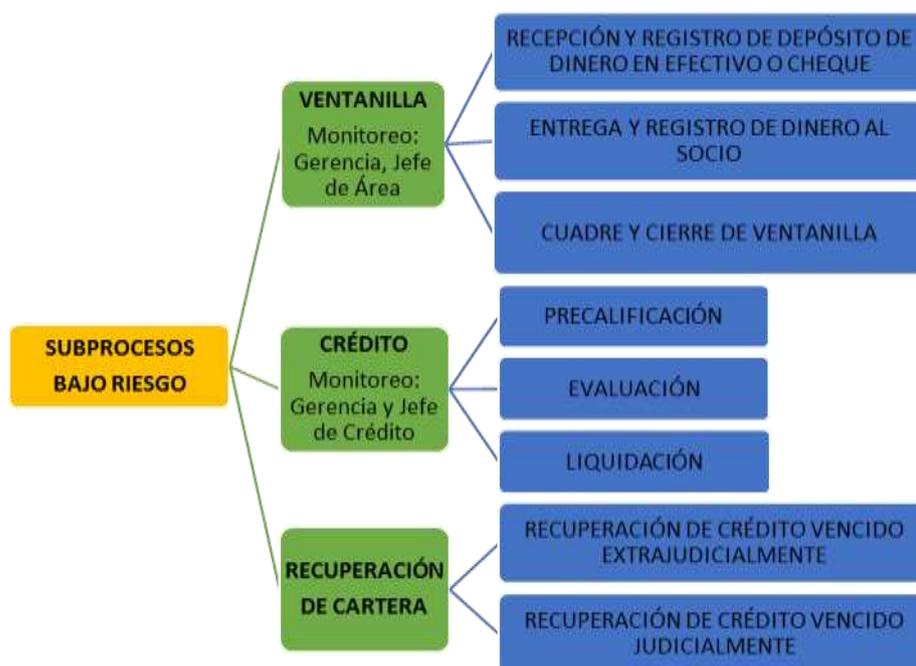
En este proceso, se pudo constatar el incumplimiento de las responsabilidades por parte de los asesores de crédito debido al incorrecto manejo de sus cronogramas de trabajo, y en la falta de comunicación de las falencias en los procesos de cobranza, a sus Jefes Inmediatos

La medición del riesgo operacional se define por dos variables: probabilidad e impacto; representado por niveles de afectación mínima o de alto impacto, determinado por el rango de la severidad, cuya finalidad es llevar a cabo una evaluación cualitativa y cuantitativa que suponga el planteamiento de una estrategia.

### **3. Control y Mitigación del riesgo operacional**

Sobre el control del riesgo Baxter (2012), menciona que en la administración tradicional del riesgo suele dedicarse un gran esfuerzo para detectarlo y analizarlo, pero luego muy poco para mitigarlo. Adicionalmente, el hecho de percatarse del riesgo mediante ambas actividades contribuye a evitarlo y es innegable que para impedir que ocurra, casi siempre se requerirán acciones específicas que actualmente no se planean. Una vez analizada la situación real de las Cooperativas Segmento 4, se propone llevar a cabo un plan de acción por actividad inmersa bajo riesgo que tenga un monitoreo continuo que retroalimente su gestión, distribuido de la siguiente manera:

**Gráfico 1:** Plan de Acción Por Área



**Elaborado por:** Estrada I.; Andrade A.; Espín M. (2018)

Proceso de Ventanilla, teniendo en cuenta que la inapropiada administración de los factores y eventos de riesgo desencadenaron pérdidas financieras, se sugiere: la realización de una Capacitación para el reconocimiento de billetes falsos, emisión de Memorándums con sanción al Salario de los empleados que incumplan sus responsabilidades, que demuestren falta de ética y profesionalismo, realización de una campaña de actualización de datos y de saneamiento de información duplicada en el sistema de Ventanilla, contratación de personal idóneo para el manejo de Ventanilla, que apruebe un curso previo en el correcto uso de cuentas y realización de transacciones.

Proceso de Crédito, Según Hernández, Meneses & Benavides (2005), el riesgo crediticio es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones. En el proceso de análisis crediticio se valoran elementos tanto cualitativos como cuantitativos, relacionados especialmente con la capacidad de pago del sujeto de crédito, la coyuntura del negocio y del sector; al igual que las posibles garantías y el historial financiero del sujeto. Por lo que dentro de esta área se propone como plan de acción:

Presentar los reportes de la verificación del socio en la Central de riesgos, adjunto a su carpeta de solicitud crediticia, comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el socio y garante, inducción a los asesores de crédito sobre los riesgos inmersos en la

colocación, como también de los presentes en el incumplimiento de políticas, identificación de procesos vulnerables para la implementación de controles y políticas, capacitar a los empleados con medidas preventivas frente a eventos de falsificación de identidad.

Proceso de Recuperación de Cartera, el índice de morosidad dentro de las cooperativas segmento 4 ha aumentado debido a una incorrecta gestión en sus colocaciones, por tanto, se sugiere tomar nuevas medidas; En el primer nivel de cobranza (5 días a partir de la fecha de pago de las cuotas), el Jefe de Crédito debe supervisar el listado diario de los asesores para su gestión según la designación de sus zonas, además el asesor de crédito deberá informar a su jefe inmediato los inconvenientes suscitados en su cronograma de trabajo como la formación de comités de mora e integración de equipos de trabajo que permita mejorar la gestión de cobranza, además de sanciones al personal de apoyo y los involucrados del proceso de acreditación de créditos considerados en cartera vencida.

La evaluación de los riesgos identificados en los procesos de Ventanilla, Crédito y Recuperación de Cartera de forma individual es equivalente al riesgo inherente, es decir, sin control alguno.

De tal forma que se procedió a implementar el plan de acción propuesto, cuya efectividad será evaluada en un rango de 1 a 5; en donde 1 representará que la acción correctiva en el riesgo identificado no se acogió, 2 será la evaluación que se coloque a un control básico de cumplimiento, 3 a un control formal en donde los procedimientos están formalizados y siempre se cumplen, 4 corresponderá a un control medible en donde se puede detallar sus fortalezas y debilidades, 5 describirá un control óptimo que permita alcanzar un mejoramiento continuo con altos niveles de calidad.

La evaluación en las Cooperativas Segmento 4, con controles implementados reflejó una valoración cuantitativa de 4 pts, correspondiente al riesgo residual, en donde se determina de manera cualitativa que la efectividad de los controles del Plan de Acción, ha permitido que el impacto del riesgo operacional, haya disminuido de manera moderada a baja, es decir su afectación es mínima para la continuidad del negocio.

Para el control y mitigación en eventos de riesgo, se utilizará Indicadores de Gestión, de tal forma que se asegure la correcta operabilidad de las cooperativas bajo estudio,

contribuyendo al desempeño sobre sus metas y objetivos estratégicos o de un área específica. Por lo tanto, los valores de tipo cualitativo y cuantitativo serán valorados sobre el comportamiento de una o más variables relacionadas con las causas de materialización de riesgos operacionales (KRI). Entre los principales indicadores se plantea:

**Tabla4:** Indicadores *de la Gestión Logística*

TIPO DE INDICADOR		MÉTRICA
<b>Sistemas</b>	Tiempo de interrupción de Sistemas Informáticos	Número de horas de interrupción de Sistemas Informáticos
<b>Procesos</b>	Reportes sobre inconsistencias en ingresos y actualización de base de datos  Aplicación inadecuada de filtros para la aprobación de créditos  Gestión de Cobranza	Número de reportes mensuales  Número de incidentes en donde se aplicaron inadecuadamente los filtros para la precalificación de créditos  Número de créditos que se encuentran tramitados en el área legal
<b>Clientes</b>	Reclamos de Clientes	Número de Reclamos de Clientes Insatisfechos mensuales
<b>Fraude Externo</b>	Fraude Externo en solicitudes de crédito	Nº créditos Adulterados Desembolsados/ Nº créditos Adulterados Desembolsados + Nº de solicitudes de crédito adulteradas identificadas antes de su desembolso
<b>Gestión de Riesgos Sistemas</b>	Pérdidas operativas acumuladas por trimestre	Valor pérdidas operativas por trimestre
<b>Patrimonio</b>	Indicador De Capacidad Patrimonial	Patrimonio Técnico/ Activos Ponderados por nivel del riesgo

**Fuente:** Mora, L. (2013)

**Elaborado por:** Estrada I.; Andrade A.; Espín M. (2018)

Con frecuencia, los riesgos pueden provocar eventos no deseados y la única manera de enfrentarlos consiste en actuar de inmediato, de tal forma que la eficiencia con la que se maneja el riesgo se convierta en un criterio para evaluar formalmente el desempeño del

equipo de trabajo, basado en la aplicación de indicadores que permita retroalimentar la Administración del riesgo operacional encaminado a su control y mitigación.

### **CONCLUSIONES:**

Las Cooperativas Segmento 4, no cuentan con una política efectiva de riesgos que asegure el involucramiento de sus actores internos en su control y mitigación. Consecuentemente, ninguna de ellas tiene definida la naturaleza de origen de los factores de riesgo, debido a la falta de control de las fallas e insuficiencias dentro de su entorno cooperativo, particularmente en las áreas de crédito y cobranza y de ventanilla. Por esta razón, la formulación de una metodología para el control y mitigación del riesgo operacional permite la creación de una eficiente y eficaz administración del riesgo, que contribuye al cumplimiento de procesos, normas y políticas internas de las Cooperativas bajo estudio, que dio como resultado la disminución de pérdidas financieras.

### **BIBLIOGRAFÍA:**

Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. 2ª. ed. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Báez, B. (Mayo,2010). *Matriz de Riesgo Operacional*. Trabajo presentado en: Confederación Alemana de Cooperativas, Asunción, Paraguay.

Cabrera, D. (2017). *Administración del Riesgo*. [Entrada de Blog]. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/359-importancia-de-la-administracion-de-riesgos>.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. ed. Colombia: McGRAW-HILL.

Chorafas, D. (2000). *Managing credit risk, analysing rating and pricing the probability of default*. Londres: Euromoney InstitutionalInvestor PLC.

Cueto, C. & De la Cuesta, M. *La Administración Pública de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: ISBN.

Díaz, E. (2009). *Teoría del Riesgo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Downes, J. & Elliot, J. (2003). *Diccionario de Términos de Finanzas e Inversiones*. México: Continental.
- Fernández, A. (2010). *La gestión del riesgo operacional De la teoría a su aplicación*. Madrid: Noriega Editores.
- Fernández, A. (2010). *La gestión del riesgo operacional en las entidades financieras españolas (2007-2008)*. Madrid: Publican Ediciones.
- Fernández, J. & Casado, M. *Contabilidad Financiera Para Directivos*. 7ª. ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Gómez, D. & López J. (2002). *Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hernández L., Meneses, L., & Benavides, J. (2005). *Desarrollo de una metodología propia de análisis de crédito empresarial en una entidad financiera*. Revista Estudios Gerenciales.
- Llaguno, J. (2005). *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: Un camino sin retorno*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274320899003.pdf>
- Montero, C. (2006). *Modelos Prácticos de Administración de Riesgos*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Mora, L. (2013). *Indicadores de la Gestión Logística*. Recuperado de: [http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e\\_libros/logistica/ind\\_logistica.pdf](http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf)
- Nasag, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. México: Prentice Hall.
- Peinado, M. (1985). *Banadesa: Análisis de la Cartera en Mora*. Tegucigalpa: IICA.
- Pérez, J. (2010). *Gestión Por Procesos*. 4ª. ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Sanz, Á. (2001). *Sistema Financiero Español*. Madrid: Ediciones Akal, S.A.
- Smith, A. (1981). *Riqueza de las Naciones*. México: FCE.

Tovar, A. & Mota A. (2007). Cpimc: *Un Modelo De Administración Por Procesos*.  
México: Panorama Editorial