



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“DISEÑO DE UNA MATRIZ PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO  
OPERACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
CREDICOOP LUZ Y FUERZA LTDA APLICANDO LA METODOLOGÍA  
COSO III - 2013”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR  
KATIA ROXANA AMANQUI CCENTE**

**ASESOR  
MG. ING. ROGELIO ALEXSANDER LOPEZ RODAS**

**LIMA – PERÚ, 2021**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado en primera instancia a mis padres que día a día son la fuente de inspiración en el desarrollo de mi vida profesional y personal.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado una familia maravillosa, dándome el ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo, así como a los docentes y a todas aquellas personas que me apoyaron para poder culminar la carrera profesional.

## INTRODUCCIÓN

En la cooperativa existe el control interno de riesgos en el ámbito financiero – contable, de manera de proporcionar seguridad razonable en las operaciones. La estructura organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credicoop Luz y Fuerza Ltda. (en adelante COOPAC Credicoop Luz y Fuerza), se caracterizaba porque la propiedad y dirección coincidían en la misma persona. Sin embargo, en tiempos más recientes, provoca una dispersión entre ambos generando como consecuencia una mayor complejidad en las operaciones por lo que se requiere gestionar el riesgo operacional de los principales procesos administrativos para hacerles frente.

COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, requiere aplicar la Metodología COSO III-2013; ya que actualmente incumple las Políticas Internas para la Gestión Integral de Riesgos, lo cual genera observaciones de Auditoría Interna por no desarrollar del Plan Anual de Actividades de la Unidad de Riesgos como corresponde entre otros. A futuro esto podría ser causa de sanciones del Ente Regulador Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), por no acatar las resoluciones vigentes relacionadas a la Gestión Integral de Riesgos y al Riesgo Operacional.

Por ende, se adaptará los conceptos y principios de las cinco etapas de la metodología COSO III - 2013: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y, por último, actividades de monitoreo. Aquello permite detectar los riesgos operacionales para determinar el tratamiento, aplicar acciones correctivas y medidas preventivas.

En el siguiente trabajo de suficiencia profesional se aportará un nivel de control eficiente del riesgo operacional, evitando perdidas que afecten económicamente a la cooperativa, ya que existen limitaciones que son propias de todos los sistemas de control interno y la efectividad de la matriz a diseñar dependerá de la habilidad de los trabajadores que lo ejecuten. Por último, ayudará a disponer de un marco a la cooperativa, que facilitará mediante el diseño de una matriz un buen manejo del sistema de control interno para una adecuada gestión del riesgo operacional.

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo de suficiencia profesional es proponer un diseño de una matriz de la Gestión del Riesgo Operacional en la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza que permitan una gestión y control adecuada en los procesos crediticios y de atención al socio. Dentro del diseño metodológico se utilizó los tipos de investigación descriptivo y explicativo.

En el primer capítulo, abarca las generalidades de la cooperativa compuesto de antecedentes, perfil, actividades (misión, visión y objetivo), organización, descripción del entorno (macro entorno, micro entorno, análisis interno y FODA).

En el segundo capítulo, se describe la realidad problemática enfocándose a los riesgos operacionales que se enfrentan constantemente en los procedimientos crediticios y de atención al socio, lo cual conlleva al diseño de una matriz de riesgo operacional creando valor en los procedimientos mencionados. Logrando determinar los objetivos en la identificación, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo basados en la metodología COSO III – 2013 en cumplimiento de la normativa vigente definida por el ente regulador.

En el tercer capítulo, se realiza una breve descripción de la metodología utilizada (COSO III - 2013) y de las Resoluciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP relacionadas al riesgo operacional aplicable a las cooperativas de ahorro y crédito. Además, describe el diseño de la matriz de riesgos operacionales enfocándose en los procedimientos crediticios y de atención al socio. Considerando los objetivos específicos que se quieren alcanzar, se diseña la matriz para el control interno de los riesgos operacionales. Finalizando se colocó las conclusiones y recomendaciones, las mismas que evidencian la falta de una matriz establecida, e indicadores que se pueden mejorar con el diseño planteado.

Por último, se mencionan las citas bibliográficas, el glosario de términos y los anexos que permiten una mejor comprensión del trabajo de suficiencia profesional.

## ABSTRACT

The objective of this work of professional sufficiency is to propose a design of a matrix of Operational Risk Management in "the COOPAC Credicoop Light and Force" that allow an adequate management and control in the processes of credit and attention to the partner. The types of descriptive and explanatory research were used in the methodological design.

In the first chapter, it covers the generalities of the cooperative, composed of background, profile, activities (mission, vision and objective), organization, description of the environment (macro environment, micro environment, internal analysis and SWOT).

In the second chapter, the problematic reality is described by focusing on the operational risks that are constantly faced in credit and partner care procedures, which leads to the design of an operational risk matrix creating value in the above procedures. Determining the objectives in the identification, evaluation, treatment, communication and monitoring based on "the COSO III - 2013 methodology" in compliance with the current regulations defined by the regulatory body.

In the third chapter, a brief description is made of the methodology used (COSO III - 2013) and of the Resolutions of the Superintendency of Banking, Insurance and AFP related to the operational risk applicable to the savings and credit cooperatives. In addition, it describes the design of the operational risk matrix focusing on credit and partner care procedures. Considering the specific objectives to be achieved, the matrix for the internal control of operational risks is designed. Finally, the conclusions and recommendations were placed, which show the lack of an established matrix, and indicators that can be improved with the proposed design.

Finally, bibliographical citations, the glossary of terms and the annexes that allow a better understanding of the work of professional sufficiency are mentioned.

## INDICE DE CONTENIDO

1.	CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA ENTIDAD .....	1
1.1.	ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD .....	1
1.2.	PERFIL DE LA ENTIDAD .....	2
1.3.	ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD .....	3
1.3.1.	<i>Misión</i> .....	4
1.3.2.	<i>Visión</i> .....	4
1.3.3.	<i>Objetivo</i> .....	4
1.4.	ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD .....	5
1.4.1.	<i>Organización</i> .....	5
1.4.2.	<i>Organigrama de la Entidad</i> .....	8
1.4.3.	<i>Estructura de los Procesos dentro de la Entidad</i> .....	10
1.5.	DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA ENTIDAD.....	11
1.5.1.	<i>Macro Entorno</i> .....	11
1.5.2.	<i>Micro Entorno</i> .....	16
1.5.3.	<i>Análisis Interno</i> .....	21
1.5.4.	<i>FODA</i> .....	25
2.	CAPÍTULO II REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	27
2.1.	DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	27
2.2.	ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	28
2.3.	OBJETIVO DEL PROBLEMA .....	28
2.3.1.	<i>Objetivo General:</i> .....	28
2.3.2.	<i>Objetivos Específicos:</i> .....	28
3.	CAPÍTULO III DESARROLLO DEL PROYECTO .....	29
3.1.	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO A DESARROLLAR .....	29
3.1.1.	<i>Antecedentes de la investigación</i> .....	29
3.1.2.	<i>Bases Teóricas</i> .....	31

3.1.3.	<i>Bases Normativas</i> .....	39
3.2.	DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS INICIAL DE LOS COMPONENTES .....	44
3.2.1.	<i>Resultados obtenidos del Componente Ambiente Interno</i> .....	45
3.2.2.	<i>Resultados obtenidos del Componente Evaluación de Riesgos</i> .....	47
3.2.3.	<i>Resultados obtenidos del Componente Actividades de Control</i> .....	48
3.2.4.	<i>Resultados obtenidos del Componente Información y comunicación</i> 50	
3.2.5.	<i>Resultados obtenidos del Componente Actividades de Monitoreo</i> .	51
3.2.6.	<i>Resultados Generales</i> .....	52
3.3.	DISEÑO DE UNA MATRIZ DE RIESGOS OPERACIONALES .....	53
3.3.1.	<i>Ambiente Interno</i> .....	53
3.3.2.	<i>Evaluación de Riesgos</i> .....	59
3.3.3.	<i>Actividades de Control</i> .....	66
3.3.4.	<i>Información y Comunicación</i> .....	71
3.3.5.	<i>Actividades de Monitoreo</i> .....	73
3.4.	VALIDACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL DISEÑO DE LA METODOLOGÍA .....	79
3.4.1.	<i>Subsanación de Brechas por Componentes</i> .....	79
3.4.2.	<i>Cumplimiento del Diseño</i> .....	83
3.5.	CONCLUSIONES .....	91
3.6.	RECOMENDACIONES .....	93
4.	CAPÍTULO IV REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS .....	94
5.	CAPÍTULO V GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	95
6.	CAPÍTULO VI ANEXOS .....	100



## INDICE DE GRÁFICOS

<i>Figura 1</i>	<i>Logotipo de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza .....</i>	<i>3</i>
<i>Figura 2</i>	<i>Estructura Organizacional de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 3</i>	<i>Estructura Específica de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza .....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 4</i>	<i>Variación Porcentual del PBI - 2019 .....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 5</i>	<i>Resoluciones SBS .....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 6</i>	<i>Nueva estructura de la Metodología COSO III – 2013.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 7</i>	<i>Relación entre Componentes y Principios – Parte I.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 8</i>	<i>Relación entre Componentes y Principios – Parte II.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 9</i>	<i>Normativa Vigente para las COOPAC Riesgo Operacional .....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 10</i>	<i>Nivel de Madurez por Componente.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 11</i>	<i>Estructura organizacional de la Unidad de Riesgos.....</i>	<i>54</i>

**INDICE DE TABLAS**

<i>Tabla 1</i>	<i>Órganos de Gobierno</i> .....	6
<i>Tabla 2</i>	<i>Organización Directiva de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza</i> .....	7
<i>Tabla 3</i>	<i>Organización de Trabajadores de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza</i> .....	7
<i>Tabla 4</i>	<i>Clasificación de Procesos</i> .....	10
<i>Tabla 5</i>	<i>Macro Entorno - Económico</i> .....	12
<i>Tabla 6</i>	<i>Macro Entorno - Político</i> .....	14
<i>Tabla 7</i>	<i>Macro Entorno - Tecnológico</i> .....	15
<i>Tabla 8</i>	<i>Macro Entorno Socio - Cultural</i> .....	16
<i>Tabla 9</i>	<i>Micro Entorno - Reguladores y Supervisores</i> .....	17
<i>Tabla 10</i>	<i>Micro Entorno - Proveedores</i> .....	18
<i>Tabla 11</i>	<i>Micro Entorno - Competidores</i> .....	19
<i>Tabla 12</i>	<i>Micro Entorno - Socio</i> .....	20
<i>Tabla 13</i>	<i>Micro Entorno - Trabajadores</i> .....	21
<i>Tabla 14</i>	<i>Análisis del Sistema de Gestión</i> .....	21
<i>Tabla 15</i>	<i>Análisis del Sistema Tecnológico</i> .....	22
<i>Tabla 16</i>	<i>Análisis del Sistema Estructural</i> .....	23
<i>Tabla 17</i>	<i>Análisis del Sistema Ámbito Interno</i> .....	23
<i>Tabla 18</i>	<i>Análisis del Sistema de Propósitos</i> .....	24
<i>Tabla 19</i>	<i>Abreviaturas de Procesos Internos</i> .....	25
<i>Tabla 20</i>	<i>Matriz FODA de Principales Procesos Internos</i> .....	26
<i>Tabla 21</i>	<i>Pilares del Nuevo Acuerdo para el Riesgo Operacional</i> .....	31
<i>Tabla 22</i>	<i>Nivel de Madurez - Resultado</i> .....	44

<i>Tabla 23 Actividades relacionadas al Riesgo Operacional.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 24 Clasificación de objetivos bajo la metodología COSO III - 2013 .....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 25 Códigos de procedimientos para la identificación de riesgos operacionales. 62</i>	
<i>Tabla 26 Encabezado de la Matriz para la Identificación y Evaluación de Riesgo.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 27 Encabezado de la Matriz para las Actividades de Control .....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 28 Nivel del Riesgo .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 29 Tratamiento de Riesgos Extremos, Altos y Medios .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 30 Tipos de Reporte.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 31 Monitoreo de Eventos de Riesgo Operacional.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 32 Actividades de Monitoreo para la Gestión del Riesgo Operacional.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 33 Brechas del Ambiente Interno .....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 34 Brechas de la Evaluación de Riesgos .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 35 Brechas de las Actividades de Control.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 36 Brechas de las Actividades de Información y Comunicación .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 37 Brechas de las Actividades de Monitoreo .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 38 Antes y después del diseño para el Ambiente Interno .....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 39 Antes y después del diseño para la Evaluación de Riesgos .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 40 Antes y después del diseño para las Actividades de Control.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 41 Antes y después del diseño para la Información y Comunicación.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 42 Antes y después del diseño para las Actividades de Monitoreo.....</i>	<i>90</i>

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA ENTIDAD

#### 1.1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

El 06 de febrero de 1961, anteriormente llamada Credicoop Luz y Fuerza Ltda, fue fundada como una institución, ubicada en la Jirón Brigadier Mateo Pumacahua N° 2148 – Lince, encontrándose actualmente con una trayectoria dentro del movimiento cooperativo de 59 años de vida, brindando servicios a sus socios.

Los primeros pasos de la cooperativa fueron dados con la sabiduría y asesoramiento de uno de los grandes mentores y artífices del renacer del movimiento cooperativista peruano, el Padre Daniel Mc Lellan, quién guió con humildad adecuada a los futuros padres innovadores de la cooperativa, formándose así la primera Asamblea de Constitución.

Tras arduos debates entre los integrantes de la futura cooperativa, se iba elaborando el Proyecto de Estatuto, cuyo trabajo analítico y explicativo, concluyó a su vez con la votación secreta, dando como resultado la elección del Primer Consejo Directivo representado por el presidente Manuel Olivera.

El 04 de abril de 1961, es reconocida como “Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de las Empresas Asociadas Ltda.” Desde su fundación y trayectoria, la propiedad de manejo de los Principios Cooperativos fue incluidos para que sean en su totalidad una práctica diaria con los socios, teniendo los valores como Honestidad, Solidaridad y Liderazgo.

Una transparencia en el momento de realizar operaciones financieras y no financieras para los socios; por lo cual se toma a resultado el hecho irrefutable, que la Supervisión a partir del año 2003 después de haberle una acción de amparo por la Resolución SBS N° 540-99 pasó directamente a manos de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, conformándose así la Cooperativa de Ahorro y Créditos

Credicoop Luz y Fuerza Ltda., como la única cooperativa supervisada directamente y a la cual recibió hasta una octava supervisión en el año 2018, efectuando algunas recomendaciones de control interno para mejorar los procesos administrativos.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS mediante la Resolución SBS N°4977-2018 del 17 de diciembre del 2018, aprobó el Reglamento del Registro Nacional de Cooperativas de Ahorro y Créditos No Autorizadas a Captar Recursos del Público, por lo que el 18 de febrero del 2019 con el registro: 000129-2019-REG.COOPAC-SBS, se denomina desde entonces como COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, perteneciente al Nivel Modular 2 de la Ley N°30822 “Ley que Modifica a 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” y con la autorización de efectuar operaciones del Nivel 2, expresado en la Resolución SBS N°480-2019 “Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público”. Desde entonces la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, realiza las operaciones permitidas y adecuándose a las disposiciones de las resoluciones mencionadas anteriormente.

## **1.2. PERFIL DE LA ENTIDAD**

Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de empresas de Sedapal, Luz del Sur, Enel, y empresas colaboradoras de éstas, como Camperú, Synapsis, Tecsur y Los Andes, que brinda servicios financieros y no financieros. A continuación, se visualiza el logo de la cooperativa en la siguiente figura:

**Figura 1**

**Logotipo de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza**



Fuente: (COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, 2020)

En la actualidad los socios mantienen el compromiso cooperativo, la cooperativa con más de cinco años en la experiencia de supervisión de la SBS, forja un camino de liderazgo para afrontar la supervisión reguladora de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS); desde 01 de enero del 2019 mediante la Ley N°30822<sup>1</sup>.

### **1.3. ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD**

El movimiento cooperativo ayuda a un grupo de personas (socios), ha optar por servicio financiero con beneficios sociales, a diferencia de un banco, la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza opera sin fines de lucro, empieza por los aportes de sus miembros siendo el principal recurso financiero. Las personas se afilian pagando la cuota de ingreso y las aportaciones mensuales son mediante descuentos por planilla de las empresas mencionadas anteriormente.

Los socios pueden acceder a créditos, según sus necesidades y también optar por depósitos de diversos plazos fijos, en ambos casos la T.E.A<sup>2</sup> y T.R.E.A<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ley N° 30822 “Ley que Modifica a 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”

<sup>2</sup> T.E.A: Tasa Efectiva Anual

<sup>3</sup> T.R.E.A: Tasa de Rendimiento Efectiva Anual

son más convenientes para los socios en comparación a una Caja Municipal, Microfinancieras o Bancos.

### **1.3.1. Misión**

"Brindar servicios financieros y no financieros a nuestros asociados respetando los principios y valores cooperativos a fin de mejorar su calidad de vida contribuyendo al desarrollo socio económico de los mismos y de los colaboradores". (COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, 2020)

### **1.3.2. Visión**

"Ser al 2021 una entidad reconocida por su solidez, eficiencia en la prestación de servicios y responsabilidad social, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados y colaboradores". (COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, 2020)

### **1.3.3. Objetivo**

La COOPAC Credicoop Luz y Fuerza ofrece los servicios financieros y no financieros a los socios según sus necesidades económicas, sociales, entre otros; según lo permitido por la SBS, así como impulsar el movimiento cooperativo cada día a través de actividades de difusión, direccionado a los socios para incrementar la membresía actual.

Asimismo, describimos los Objetivos Estratégicos de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, la cual realiza las operaciones basándose en el Plan Estratégico 2017-2021 especificándose en los siguientes objetivos estratégicos:

- Objetivo Estratégico 1 – OE1: "Obtener un mayor nivel de Beneficio Económico-Financiero en la Cooperativa".
- Objetivo Estratégico 2 – OE2: "Incrementar la cartera de socios ingresando a nuevos segmentos del mercado financiero del ámbito de acción o de alcance de la Cooperativa".

- Objetivo Estratégico 3 – OE3: “Adecuar de manera integral los procesos financieros acorde con las exigencias del mercado financiero”.
- Objetivo Estratégico 4 – OE4: “Desarrollar programas de capacitación de gestión eficiente y eficaz orientados a directivos, gerencia y personal de la cooperativa”. Fuente: (Plan Estratégico de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, 2017).

## **1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD**

### **1.4.1. Organización**

La cooperativa se organiza por Directivos y trabajadores. Teniendo en su estructura a los integrantes del órgano principal:



**Tabla 1**  
**Órganos de Gobierno**

Miembro	Consejo de Administración	Consejo de Vigilancia	Comité Electoral	Comité de Educación
<b>Presidente</b>	Marco Galdós Bendezú	Luis Burga Ramírez	Félix Romero Baldeón	José Mongrutt Manco
<b>Vicepresidente</b>	José Mongrutt Manco	Carlos Romero Franco	Miguel Burgos Gutiérrez	Dellin Aquino Hurtado
<b>Secretario</b>	Jorge Rocca Di Tolla	Luis Huayna Quintanilla	Joel Tapia Martínez	Zully Pimentel Bejarano
<b>1° Vocal</b>	Santiago Leyva Nicho	Wilmer Fache Zamora		
<b>2° Vocal</b>	Carlos Escudero			
Equipo de Trabajo				
<b>Gerente General</b>	CPC. Luis Ventocilla Chirinos	<b>Jefe de Administración y Negocios (e)</b>	Ing. Luis Casaico García	
<b>Sub Gerente de Adm. y Finanzas</b>	CPCC Nelly Huamani Alvites	<b>Jefe de Riesgos</b>	Bach. Iván Soaña Lázaro	
		<b>Jefe Auditoría</b>	CPC. Franklin Telleria Fajardo	

Fuente: (COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, 2020; Amanqui, 2020)

Conociendo al órgano principal, a continuación, se expone la cantidad de directivos y trabajadores que conforman la cooperativa:

**Tabla 2**

**Organización Directiva de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza**

Consejo y/o Comité	N° de Directivos
Consejo de Administración	6
Consejo de Vigilancia	4
Comité de Educación	3
Comité Electoral	3
<b>Total, de Directivos</b>	<b>16</b>

Nota: Los Comités de Crédito y Riesgos son conformados por Directivos pertenecientes a otros comités y trabajadores. Fuente: (Amanqui, 2020)

**Tabla 3**

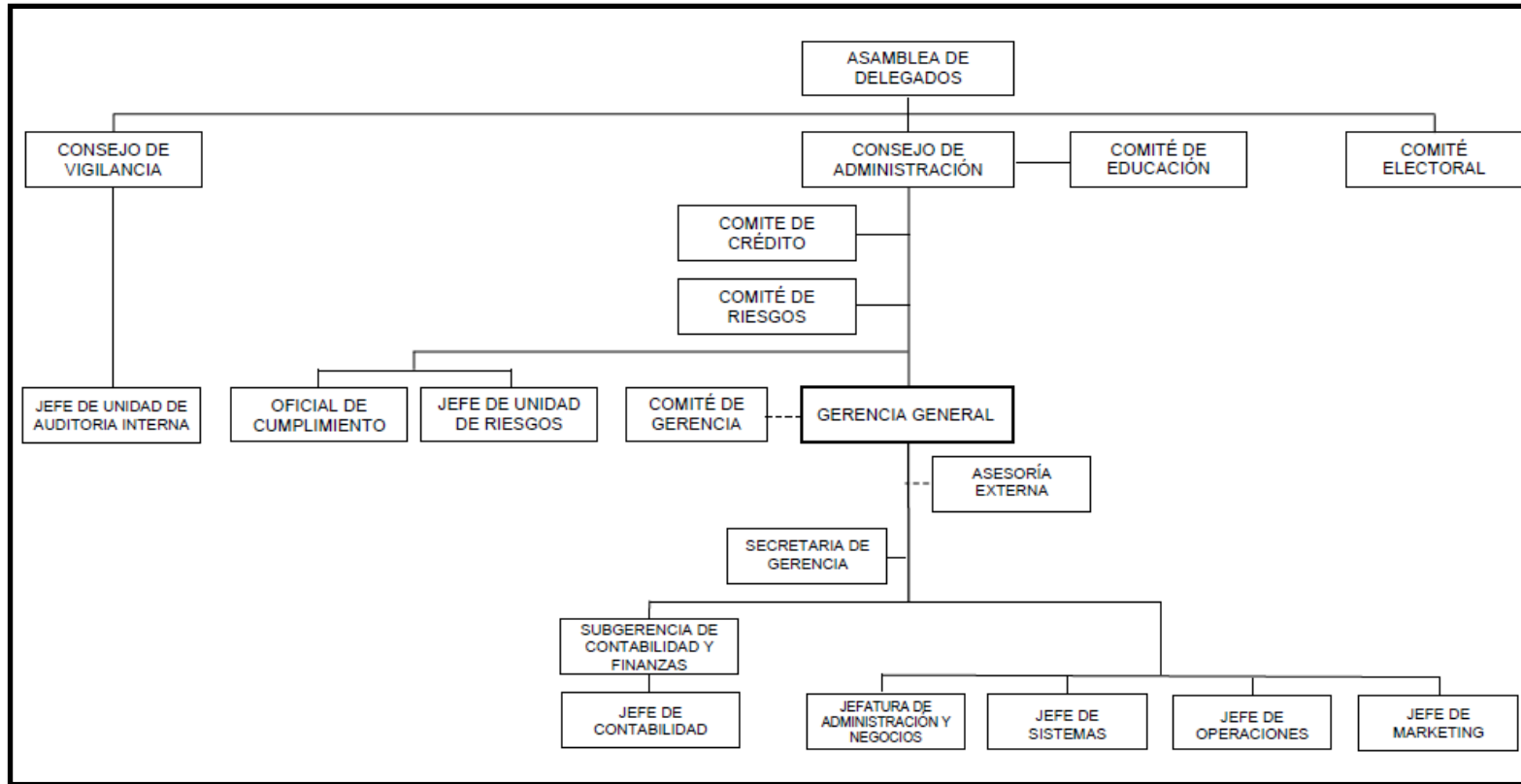
**Organización de Trabajadores de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza**

Área	N° de Trabajadores	Área	N° de Trabajadores
Gerencia General	6	Auditoría Interna	2
Marketing	3	Unidad de Riesgos	2
Operaciones	3	Administración y Negocios	1
Sistemas	1	Contabilidad	4
<b>Total, de Trabajadores</b>	<b>22</b>		

Nota: En Gerencia General se ha considerado al personal administrativo que responde directamente al Gerente. Fuente: (Amanqui, 2020)

1.4.2. Organigrama de la Entidad

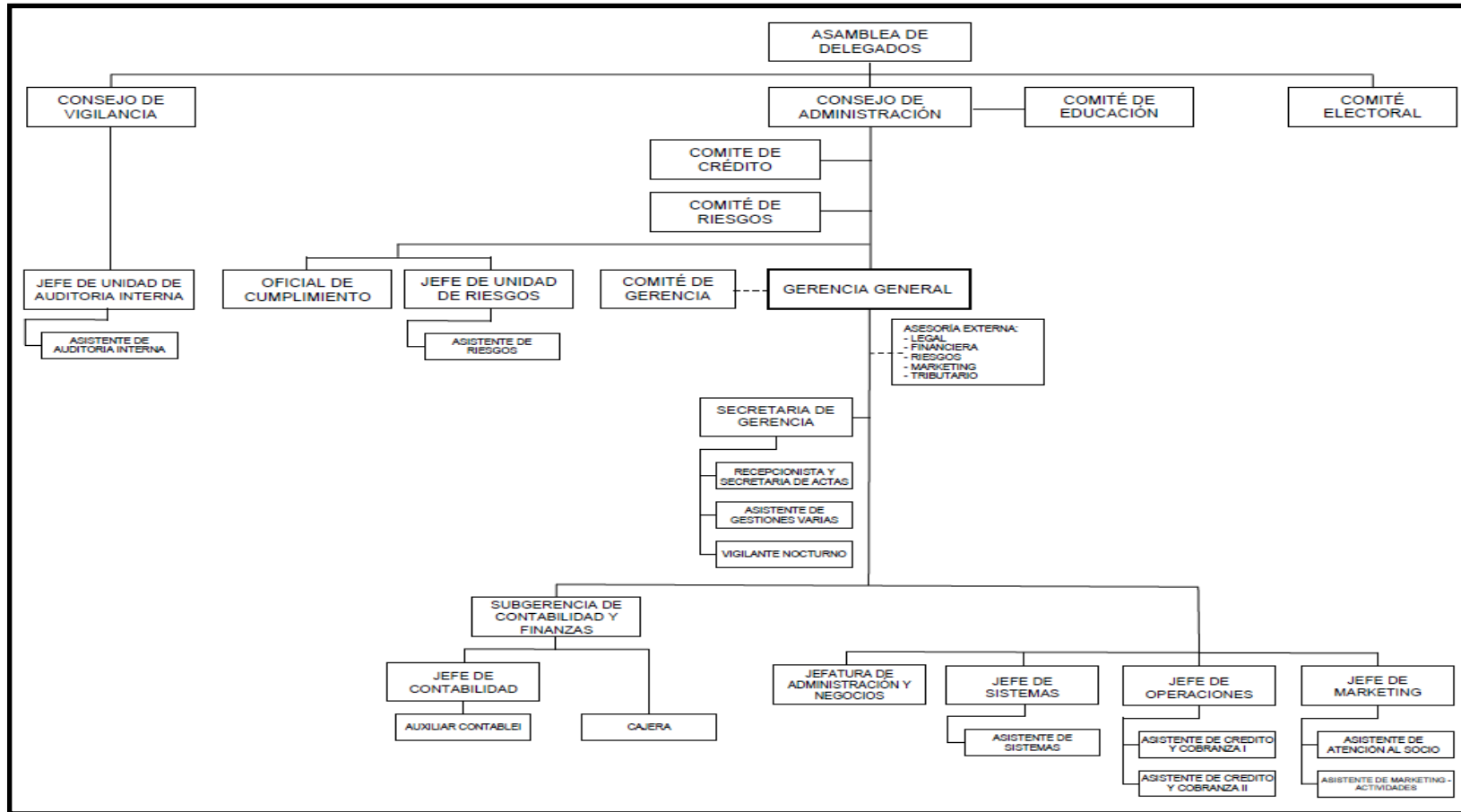
**Figura 2**  
**Estructura Organizacional de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza**



Fuente: (Plan Estratégico de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, 2017)

**Figura 3**

**Estructura Especifica de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza**



Fuente: (Plan Estratégico de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, 2017)

### 1.4.3. Estructura de los Procesos dentro de la Entidad

Los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo se clasifican en la siguiente tabla:

**Tabla 4**  
**Clasificación de Procesos**

Procesos Estratégicos			Procesos Operativos			Procesos de Apoyo				
Cod.	Procesos	Subprocesos	Cod.	Procesos	Subprocesos	Cod.	Procesos	Subprocesos		
AYF	Administración y Finanzas	Selección de personal	CRE	Créditos	Cumplimiento de metas	RTD	Recepción y tramite documentario	Envío de documentos		
		Proyecciones presupuestales y estadísticas.			Evaluación y Aprobación			Gestiones bancarias		
		Elaboración de Memorias Anuales			Seguimiento crediticio	PLA	Prevención de Lavado y Activos	Elaboración de plan anual		
		Planeación y seguimiento			Cancelaciones			Elaboración de reportes		
		Gestión financiera			Control de Pagares			Control y seguimiento		
		Elaboración de Manuales y Procedimientos			COB	Cobranzas	Pre- Judiciales	LEG	Legal	Procesos Legales
		Elaboración de reportes para la SBS					Cobranza judicial - Castigos			Revisión de normas
MKT	Marketing	Planificación de captación de socios	ADS	Asistencia de socios	Captaciones y renuncias de socios	AUD	Auditoría Interna	Planeamiento		
		Ejecución de eventos			Captación de plazos fijos			Ejecución		
		Elaboración de informes de cumplimiento			Atención al socio			Control		
RIS	Riesgos	Riesgo de Crédito	CAJ	Caja	Desembolsos y pagos					
		Riesgo de Liquidez			Arqueos de caja					
		Riesgo Operacional	CON	Contabilidad	Revisión de cuentas contables					
		Riesgo de Mercado			Análisis de Información Contable					
		Riesgo Estratégico			Revisión de facturas					
		Control interno			Manejo de gastos administrativos					
		Gestión de observaciones			Inventarios					
	ASG	Asistencia Gerencial	Elaboración de contratos y control de actas							
			Recepción de Documentos							
	SIS	Sistemas	Estructura contable							
			Descuentos por planillas							
			Soporte de software y hardware							
			Administración de base de datos							
			Página Web							
			Manejo de intranet para los socios							
	SAD	Soporte	Acciones Diarias							
	SBU	Soporte Seguridad	Back Up							

Nota: Algunas de las actividades en mención serán utilizadas en los siguientes capítulos para su mayor comprensión. Fuente: (Amanqui, 2020)

## 1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA ENTIDAD

### 1.5.1. Macro Entorno

Abarca las principales tendencias o fenómenos relevantes que influyen notablemente en los contextos: económico, político, tecnológico y socio cultural.

#### 1.5.1.1. Económico

Culminando el año 2019 la actividad económica en el Perú cerró con un crecimiento de 2.16% en línea con lo estimado, según el informe del INEI (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática). Este resultado es la tasa de crecimiento más baja de los últimos 10 años; considerando que desde el año 2009, en el que el PBI solo creció el 1% debido a la crisis internacional no se observaba una tasa tan baja. La causa de este bajo indicador, se debió a la caída de la producción de tres sectores claves: pesca, manufactura y minería e hidrocarburos. (Notas de Estudio del BCRP, 2020)

**Figura 4**

### **Variación Porcentual del PBI - 2019**

	2018	nov-19	dic-19	4T-19	dic-19
		362	363	155	363
		Acumulado	Mes	Trimestre	Acumulado
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>					
(Variación porcentual respecto a similar periodo del año anterior)					
Estructura porcentual del PBI 2018 <sup>1</sup>	2019				
	Ene.-Nov.	Dic.	IV Trim.	Año	
<b>PBI Primario</b>	<b>22.9</b>	<b>-1.1</b>	<b>-3.2</b>	<b>0.3</b>	<b>-1.3</b>
Agropecuaria	5.5	2.8	7.1	5.3	3.2
Pesca	0.5	-22.5	-48.5	-30.7	-25.9
Minería metálica	9.3	-1.1	1.8	1.9	-0.8
Hidrocarburos	1.4	5.1	0.1	3.5	4.6
Manufactura	3.7	-7.3	-22.3	-7.6	-8.8
<b>PBI No Primario</b>	<b>77.1</b>	<b>3.3</b>	<b>2.3</b>	<b>2.2</b>	<b>3.2</b>
Manufactura	9.1	1.0	2.6	-0.3	1.2
Electricidad y agua	1.8	4.1	2.0	2.4	3.9
Construcción	5.9	3.2	-9.9	-4.6	1.5
Comercio	10.7	2.9	3.7	3.6	3.0
Servicios	49.6	3.7	4.1	3.4	3.8
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>100.0</b>	<b>2.3</b>	<b>1.1</b>	<b>1.8</b>	<b>2.2</b>

Fuente: (Notas de Estudio del BCRP, 2020)

En la actualidad, frente al impacto económico generado por el COVID – 19, buscar una mejora hacia la estabilidad económica para los próximos años de deben poner en práctica diversas estrategias, innovando el modelo económico actual, buscando niveles de inversión y adecuándose a la situación actual del sector poblacional al cual pertenecen los socios de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza.

Las tendencias, fenómenos o características relevantes a largo plazo son las siguientes:

- Se espera un desplome de la economía peruana, tras más de cien días de cuarentena para evitar la prolongación de la epidemia del COVID - 19 continuara el crecimiento económico del país, pero a un nivel mucho menor. Según el Banco Central de Reserva Peruano (BCRP) proyecta una caída en el PBI de -12.5% y crecimiento de la pobreza en un 27.5%.
- El tipo de cambio será depreciado al igual que la moneda nacional.

Ante los acontecimientos relacionados a la coyuntura global de Covid-19, se determina las siguientes oportunidades y amenazas del macro entorno económico:

**Tabla 5**  
**Macro Entorno - Económico**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ampliar el mercado potencial de posibles asociados.</li> <li>➤ Otorgamiento de créditos hipotecarios, Factoring, entre otros.</li> <li>➤ Recibir depósitos de Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) de sus socios.</li> <li>➤ Acogerse a programas de reactivación de la económica peruana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Retiro masivo de socios.</li> <li>➤ Posibilidad del socio de incumplir con sus obligaciones financieras.</li> <li>➤ Sobreendeudamiento de los socios.</li> <li>➤ Aumento de desembolsos de previsión social.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 1.5.1.2. Político

En cuanto al entorno político se menciona que en julio del 2018 se aprobó la Ley N° 30822 “Ley que Modifica a 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”, siendo ejecutada periódicamente por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

A noviembre del 2019 la SBS, ya ha emitido nueve resoluciones de aplicación directa que deben de implementar las Cooperativas, las cuales incluyen aspectos como la inscripción en el Registro Nacional de COOPAC, la modificación de los Sistemas Contables, la adecuada Gestión Integral de Riesgos y las sanciones e infracciones a las que las Cooperativas estarán expuestas.

**Figura 5**  
**Resoluciones SBS**

N° Res.	Antes	N° Res.	Después
•540-1999	•Reglamento de Cooperativas.	•1666-2019	•Tasa de Contribución
•074-2001	•Reglamento de Auditoría Interna.	•4977-2018	•Reglamento de Registro de COOPAC
•11356-2008	•Reglamento de Evaluador y Clasificación de Deudor.	•5060-2018	•Reglamento LA/FT
•12378-2009	•Gestión de Riesgos para Cooperativas.	•5061-2018	•Reglamento de Fondo de Seguro
•5780-2018	•Riesgo Único	•5076-2018	•Reglamento de Regímenes Especiales
		•480-2019	•Reglamento de COOPAC
		•577-2019	•Manual de Contabilidad

Fuente: (SBS, 2020; Amanqui, 2020)



En la actualidad, la legislación cooperativa, en general, ha tomado como base la existente en países europeos, llegando a ser referentes para la legislación peruana, ello ha originado notables controversias entre la realidad social de los países y las normas que rigen a las cooperativas, que en un inicio generó la constante preocupación por las modificaciones del ente regulador que hicieron la legislación engorrosa, compleja e inaccesible para el cooperativismo.

Las tendencias, fenómenos o características relevantes a largo plazo son las siguientes:

- Modificatorias en la legislación y emisión de nuevas normativas de la SBS.
- La regulación de las COOPAC por la SBS poco a poco será más exigente.

Ante los acontecimientos relacionados a la coyuntura global de Covid-19, se determina las siguientes oportunidades y amenazas del macro entorno político:

**Tabla 6**  
**Macro Entorno - Político**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumento de capacidad de pago de socios.</li> <li>➤ Prolongación de cumplimiento de la Resolución SBS N°480-2019 “Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público”, y modificatorias.</li> <li>➤ Reprogramación de créditos, bajo la Supervisión de la SBS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mayor endeudamiento de los socios.</li> <li>➤ Posibles sanciones del ente regulador SBS.</li> <li>➤ Incremento de créditos castigados.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 1.5.1.3. Tecnológico

Procesos tecnológicos que influyen en los sectores en los cuales trabaja y en los servicios y productos que potencialmente puede brindar la COOPAC

Credicoop Luz y Fuerza, modernización tecnológica de los instrumentos que utiliza la institución, tecnología que es empleada en sus actividades cotidianas.

Las tendencias, fenómenos o características relevantes a largo plazo son las siguiente:

- Mayores necesidades tecnológicas en el aspecto informático para una mejor gestión.
- Banca móvil.
- La poca inversión en tecnología de punta para el abasto de las operaciones.

Ante los acontecimientos relacionados a la coyuntura global de Covid-19, se determina las siguientes oportunidades y amenazas del macro entorno tecnológico:

**Tabla 7**  
**Macro Entorno - Tecnológico**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Generación de alianzas estratégicas para la adquisición de mejor tecnología informática.</li><li>➤ Ampliación de las operaciones en línea.</li><li>➤ Mejor y más rápido servicio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Obsolescencia muy rápida, tanto del software y hardware.</li><li>➤ Perdida de socios por no brindarle mejor atención.</li><li>➤ El desfase de servidores informáticos.</li><li>➤ Ataques cibernéticos.</li><li>➤ Deficiencias en validación de datos.</li></ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

#### **1.5.1.4. Socio – Cultural**

Las características sociales y culturales de los potenciales socios de la cooperativa se basan en los hábitos, estilos de vida, características culturales propias de los potenciales beneficiarios que pretende atender la cooperativa.

Las tendencias, fenómenos o características relevantes a largo plazo son las siguientes:

- Pérdida de identidad cooperativa.
- Aumento de uso de la tecnología.
- Nivel de socios que gustan de viajes y eventos (cine, teatro, etc.).
- El incremento en el nivel de delincuencia (robos, fraudes, secuestros, etc.) que perjudiquen las acciones de la Cooperativa.
- Los socios de las empresas públicas o privadas muestran hábitos por conocer más a detalle la información brindada.

Ante los acontecimientos relacionados a la coyuntura global de Covid-19, se determina las siguientes oportunidades y amenazas del macro entorno socio - cultural:

**Tabla 8**  
**Macro Entorno Socio - Cultural**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se puede realizar más rápidos y efectivos procesos.</li> <li>➤ Los socios ven a la cooperativa como una organización familiar.</li> <li>➤ Talleres, seminarios, capacitaciones dirigidas a los socios por medios digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pérdida de Identidad Cooperativa (los principios y valores cooperativos).</li> <li>➤ Retiros de socios.</li> <li>➤ La pérdida de confianza de los socios.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 1.5.2. Micro Entorno

Comprende las características relevantes y tendencias en los siguientes campos: los reguladores, los proveedores, los socios, los trabajadores y por último las instituciones financieras que podrían catalogarse como “competidoras”.

### 1.5.2.1. Reguladores y Supervisores

Son las características de las entidades reguladoras y su nivel de incidencia en la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza.

Las tendencias, fenómenos o características relevantes a largo plazo son las siguiente:

- Poca flexibilidad del ente supervisor – regulador.
- Mayor regulación y supervisión de la SBS.
- El alto nivel de exigencia de políticas que afectan el giro de la Cooperativa.

Ante los acontecimientos relacionados a la coyuntura global de Covid-19, se determina las siguientes oportunidades y amenazas del micro entorno reguladores y supervisores:

**Tabla 9**

#### ***Micro Entorno - Reguladores y Supervisores***

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La supervisión por parte de la SBS, que contribuye a la mejora continua de las operaciones de la cooperativa.</li> <li>➤ Seguridad de las operaciones.</li> <li>➤ Ser considerado a nivel de banca.</li> <li>➤ Reforzamiento al Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo de la cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ser sancionado por los entes supervisores (SBS, SUNAFIL).</li> <li>➤ Renuncia de socios.</li> <li>➤ Aumento de los intereses.</li> <li>➤ Mala imagen institucional por el lavado de activos.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 1.5.2.2. Proveedores

Las entidades bancarias son actualmente los intermediarios para el 70% de las operaciones crediticias y la relación entre Bancos - COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, es muy confiable para operar con normalidad con los socios y trabajadores.

Ante los acontecimientos relacionados a la coyuntura global de Covid-19, se determina las siguientes oportunidades y amenazas del micro entorno proveedores:

**Tabla 10**  
**Micro Entorno - Proveedores**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menor tiempo en desembolso de créditos.</li> <li>➤ Mejora de los procesos internos para la Cooperativa.</li> <li>➤ Mayor satisfacción y seguridad de los socios.</li> <li>➤ Incremento de las operaciones en línea, mediante las transferencias bancarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desconocimiento de la gestión administrativa.</li> <li>➤ Sobreendeudamiento de la cooperativa con los bancos.</li> <li>➤ Demora de atención a los socios en las agencias de los proveedores (bancos).</li> <li>➤ Paralización de actividades por disposiciones del Gobierno.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 1.5.2.3. Competidores

Son las características relevantes de la “competencia”, en calidad de servicios, en ubicación geográfica, en tecnología, en otros beneficios para los potenciales socios y otros afines.

Las tendencias, fenómenos o características relevantes a largo plazo son las siguiente:

- Competencia directa con Bancos, cooperativas y cajas municipales.
- Mejor tecnología y mayor fortalecimiento.
- Mejor infraestructura.
- Mecanismos de procesos efectivos.
- Mayor diversificación en puntos de atención.
- La forma de convenios de los Bancos con Sindicatos, ofreciéndoles tasas bajas.

Ante los acontecimientos relacionados a la coyuntura global de Covid-19, se determina las siguientes oportunidades y amenazas del micro entorno de competidores:

**Tabla 11**  
**Micro Entorno - Competidores**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecer alianzas estratégicas con otras instituciones financieras y Cooperativas.</li> <li>➤ Fusión por absorción de Cooperativas pequeñas para aumentar el capital.</li> <li>➤ Negociaciones con los Sindicatos ofreciéndoles ciertos beneficios.</li> <li>➤ Ofrecer más actividades y beneficios a los socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incremento de morosidad de los socios por mayor endeudamiento con entidades externas.</li> <li>➤ La competencia se está extendiendo y la Cooperativa no.</li> <li>➤ Reducción del número de socios por mejores ofertas del competidor.</li> <li>➤ Disminución del nivel de colocaciones.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

#### **1.5.2.4. Socios:**

Características típicas de los socios o futuros socios de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, de los sectores o segmentos a los cuales pertenecen, poder adquisitivo, nivel educativo y otros afines. Las tendencias, fenómenos o características relevantes a largo plazo son las siguiente:

- Crecimiento de la membresía.
- Los socios cuentan con estudios de nivel técnico y superior.
- Pertenecen a la clase media.
- Los socios buscan ser atendidos con mayor accesibilidad.
- Los socios al pertenecer a empresas públicas o privadas presentan un nivel educativo, la cual genera una confianza para la cooperativa.

- La falta de educación financiera por parte de los empleadores de nuestros socios.

Ante los acontecimientos relacionados a la coyuntura global de Covid-19, se determina las siguientes oportunidades y amenazas del micro entorno socio:

**Tabla 12**  
**Micro Entorno - Socio**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilidad de conversión a Cooperativa abierta.</li> <li>➤ Ofrecerle productos más vinculados al nivel sociocultural de los socios.</li> <li>➤ Ofrecerles mayor repertorio de actividades no financieras, aprovechando el entorno digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de comunicación oportuna para la atención de quejas y reclamos.</li> <li>➤ Incremento de nuevos socios con alto riesgo en el Sistema Financiero.</li> <li>➤ Robo de información o fraudes con los datos personales.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 1.5.2.5. Trabajadores

Los trabajadores de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, cuentan con todos los beneficios exigidos por el Ministerio de Trabajo, asimismo contribuye con el convenio de prácticas preprofesionales, un plan de incentivos por años de servicios, entre otros.

Ante los acontecimientos relacionados a la coyuntura global de Covid-19, se determina las siguientes oportunidades y amenazas del micro entorno de trabajadores:

**Tabla 13**  
**Micro Entorno - Trabajadores**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Línea de carrera.</li> <li>➤ Capacitaciones según el puesto de trabajo.</li> <li>➤ Solicitar créditos y demás beneficios que ofrece la cooperativa.</li> <li>➤ Realizar sus funciones desde su casa según el cargo que ejerza, previniendo el contagio del COVID -19.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exposición a contagio del COVID-19.</li> <li>➤ Contagio masivo entre el personal y socios.</li> <li>➤ Exposición alta de contagio para los colaboradores que se encuentran dentro del grupo de riesgos (mayores de 60 años y que cuenten más 40 IMC).</li> <li>➤ Reducción del personal.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 1.5.3. Análisis Interno

El funcionamiento de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, se clasifica en los Sistema de Gestión, los Aspectos tecnológicos, la Estructura Organizacional, el Ámbito Interno y el Sistema de Propósitos.

#### 1.5.3.1. Sistema de Gestión

La siguiente tabla determina las fortalezas y debilidades del análisis de sistema de gestión:

**Tabla 14**  
**Análisis del Sistema de Gestión**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Cooperativa se integra a su entorno de manera adecuada y ante los contextos que se presenten.</li> <li>➤ La cooperativa cuenta con un sistema de gestión supervisada por la SBS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El sistema de planeamiento no es el adecuado a las necesidades de gestión de la Cooperativa.</li> <li>➤ No cuentan con indicadores de gestión que aseguren el cumplimiento y desempeño de las actividades por área.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)



### 1.5.3.2. Sistema Tecnológico

La siguiente tabla determina las fortalezas y debilidades del análisis del sistema tecnológico:

**Tabla 15**  
**Análisis del Sistema Tecnológico**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se cuenta con sistema de dominio propio.</li> <li>➤ Equipos e instalaciones adecuadas.</li> <li>➤ Se tiene una infraestructura digital para atención del socio (página web e intranet).</li> <li>➤ Todos los reportes contables requeridos por la SBS se encuentran sistematizados.</li> <li>➤ Cuenta con un sistema de voto electrónico para las elecciones de delegados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se cuenta con métodos y procesos de trabajo debidamente documentados en su totalidad.</li> <li>➤ No cuenta con una infraestructura adecuada a lo que demanda las operaciones en la actualidad y a futuro.</li> <li>➤ Falta de inversión en tecnología de información, de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.</li> <li>➤ Requerimientos informáticos no atendidos a tiempo.</li> <li>➤ Poco presupuesto para la inversión de nuevas tecnologías.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 1.5.3.3. Sistema Estructural

La siguiente tabla determina las fortalezas y debilidades del análisis interno de sistemas estructural:

**Tabla 16**  
**Análisis del Sistema Estructural**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Cooperativa tiene estructura organizacional clara y los Manuales de Organización y Funciones están vigentes.</li> <li>➤ Sus reglamentos y normas internas están actualizadas y vigentes.</li> <li>➤ Cuenta con jefaturas independientes que permiten una rápida y mejor toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los procedimientos operativos y administrativos no cuentan con los manuales en su totalidad.</li> <li>➤ No se cuenta con mecanismos formales de comunicación.</li> <li>➤ Poca comprensión entre los niveles jerárquicos creando conflicto en la toma de decisiones.</li> <li>➤ Normatividad no adecuada de algunos procedimientos administrativos.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

#### 1.5.3.4. Sistema del Ámbito Interno

La siguiente tabla determina las fortalezas y debilidades del análisis de sistemas del ámbito interno:

**Tabla 17**  
**Análisis del Sistema Ámbito Interno**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los roles de los directivos y jefaturas están bien definidos.</li> <li>➤ Existe el compañerismo por parte de todo el personal.</li> <li>➤ Aceptable clima laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo débil.</li> <li>➤ Existe fenómenos de grupos y conflictos a nivel de delegados en procesos eleccionarios para directivos.</li> <li>➤ Poca comunicación entre los niveles jerárquicos desde el nivel Directivo, Gerencial y Personal Administrativo.</li> <li>➤ No existe un sistema de capacitación competente para el personal.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 1.5.3.5. Sistema de Propósitos

La siguiente tabla determina las fortalezas y debilidades del análisis interno de sistemas de propósitos:

**Tabla 18**  
**Análisis del Sistema de Propósitos**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Misión de la Cooperativa es clara.</li> <li>➤ El Estatuto es compatible con el desarrollo que se quiere alcanzar.</li> <li>➤ La Cooperativa esta Supervisada por la SBS.</li> <li>➤ El mercado al cual está dirigido la Cooperativa es sólido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Visión y objetivos no son compartidos ni internalizados en todo el personal administrativo y directivo. Por tanto, las políticas al respecto no están bien definidas.</li> <li>➤ Las categorías de socios no se encuentran bien definidas. Por tanto, los servicios no están orientados en ese sentido.</li> <li>➤ Falta de identificación de los socios con la Cooperativa.</li> <li>➤ No hay un canal de comunicación totalmente eficiente entre la Cooperativa y el socio (segmentación).</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

#### 1.5.4. FODA

En el siguiente análisis se encuentra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los principales procesos internos de la cooperativa, asimismo, se incluirá según corresponda el macro entorno, micro entorno y análisis interno expuestos anteriormente para el desarrollo de la problemática.

Por último, para una mejor descripción, se presenta una tabla de abreviaturas de los procesos evaluados:

**Tabla 19**  
**Abreviaturas de Procesos Internos**

Código	Procesos
CRE	Créditos
COB	Cobranzas
RIS	Riesgos
CAJ	Caja
CON	Contabilidad
SIS	Sistemas
ADS	Asistencia de socios
MKT	Marketing

Fuente: (Amanqui, 2020)

**Tabla 20**  
**Matriz FODA de Principales Procesos Internos**

Cod.	Fortalezas	Cod.	Debilidades
CRE	F1. Se encuentra identificado su mercado objetivo. F2. Cuenta con manuales de otorgamiento de créditos.	CRE	D1. Demora en atención a créditos. D2. Incumplimiento de metas en temporadas bajas.
COB	F1. La mayoría de créditos son amortizados por descuento por planilla.	COB	D1. Existe un monto significativo de créditos que no se han recuperado. D2. Deficiencias en la metodología de cobranzas. D3. Falta de actualización del Manual de Cobranzas. D4. Aumento de créditos castigados.
RIS	F1. Experiencia de supervisión de la SBS por más de cinco años. F2. Cuenta con un Plan anual de actividades que involucra a los principales riesgos de la cooperativa. F3. Cuenta con manuales de riesgos.	RIS	D1. Falta de control en una matriz de riesgos operacionales. D2. Observaciones de auditoría interna y de la SBS. D3. Incumplimiento de normativa relacionadas a la Gestión de Riesgos.
CAJ	F1. Control eficiente de la caja general y caja chica.	CAJ	D1. Los métodos y procesos no se encuentran debidamente documentados en su totalidad. D2. Los desembolsos son aprobados previamente por operaciones, generando un malestar del socio por la espera.
CON	F1. Cuenta con un sistema contable adecuado a la normativa de la SBS.	CON	D1. Los métodos y procesos no se encuentran debidamente documentados en su totalidad.
SIS	F1. Cuenta con infraestructura propia y adecuada. F2. Maneja un Plan anual de trabajo. F3. Cuenta con un apoyo externo para requerimientos de mayor complejidad.	SIS	D1. Falta de desarrollo de la web e intranet. D2. La generación de reportes por solicitud de las demás áreas, son atendidos con mucho tiempo de espera. D3. Los métodos y procesos no se encuentran debidamente documentados en su totalidad.
ADS	F1. Atención personalizada a los socios para cada tipo de empresa. F2. Cuenta con actividades socio – culturales para los socios y familiares.	ADS	D1. Deficiente atención de quejas y reclamos. D2. Falta de actualización de datos. D3. La comunicación masiva no es muy efectiva.
MKT	F1. El mercado con el que trabaja la cooperativa es sólido. F2. Los eventos de integración cooperativa son acertados y de agrado para los socios. F3. Ser reconocida como una entidad financiera supervisada por la SBS igual que un banco.	MKT	D1. Las categorías de los socios no se encuentran claramente definidas. D2. Falta de promoción de los productos financieros y no financieros. D3. No cuenta con indicadores de gestión que aseguren el cumplimiento de las captaciones.
Cod.	Oportunidades	Cod.	Amenazas
CRE	O1. Los créditos ofrecen una tasa más baja a otros tipos de instituciones financieras. O2. Posibilidades de realizar Factoring.	CRE	A1. Posible incremento de morosidad.
COB	O1. Nuevos convenios por descuento en planilla con empresas públicas y privadas.	COB	A1. Aumento del riesgo para el retorno de los créditos.
RIS	O1. Conocimiento de las posibles amenazas a fondo para proponer las estrategias que eviten daños cualitativos y no cualitativos a la cooperativa.	RIS	A1. Posibles sanciones de la Superintendencia de Banca y Seguros. A2. Posibles pérdidas por falta de la cultura de prevención y cuidado del riesgo.
CAJ	O1. Oportunidad de realizar operaciones por tarjetas de débito.	CAJ	A1. Exposición a nuevas modalidades de robo o fraude.
CON	O1. Alinearse a un sistema contable supervisado por la SBS igual que un banco.	CON	A1. La supervisión de la SBS podría afectar económicamente a la cooperativa por el estricto cumplimiento de parámetros contables.
SIS	O1. Posibilidades de alianzas estratégicas para la adquisición de mejor tecnología informática. O2. Ampliación de las operaciones en línea para los socios.	SIS	A1. Obsolescencia muy rápida, tanto del software y hardware para los equipos informáticos.
ADS	O1. La cooperativa se muestra como una entidad que favorece la participación de las familias de los socios. O2. Posibilidad de captación de depósitos de Compensación por Tiempos de Servicios (CTS).	ADS	A1. Mayor confianza de los posibles socios en realizar depósitos de Plazo fijo con Entidades Bancarias. A2. Dificultad en comunicación efectiva con los socios ante coyunturas nacionales o globales.
MKT	O1. Posibilidades de alianzas estratégicas para el incremento de la membresía total de las cooperativas.	MKT	A1. Posible reducción masiva de los socios por la coyuntura actual.

Fuente: (Amanqui, 2020)

## CAPÍTULO II

### REALIDAD PROBLEMÁTICA

#### 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En la “Unidad de Riesgos” de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, al ser responsable de gestionar los riesgos de sus integrantes a nivel del crédito, liquidez y operacional; al regirse desde un inicio la gestión de riesgo es tradicional porque se va desarrollando de acuerdo a la normativa de la SBS, como vienen a ser principalmente, mediante la elaboración de informes en cumplimiento al plan anual de actividades, informando al Directorio y Gerencia General.

En COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, mediante sus operaciones se relaciona a la probabilidad de riesgos de forma constante, y para identificar, evaluar o reducir se podrían utilizar herramientas de calidad o de control interno como una matriz de riesgos a nivel operacional.

Por otra parte, si los trabajadores tendrían que suponer que toda la responsabilidad la debería tener la “Unidad de Riesgos”, implicaría que las responsabilidades lo conforman con un carácter propiamente administrativo, sin embargo, el riesgo operacional requiere de primera parte ser identificado para posteriormente controlarlo en concordancia con la prevención organizacional y conjuntamente con la participación de los trabajadores que realizan los procesos internos de la cooperativa.

En ese sentido, cualquier incidencia que implique errores en el proceso operacional, por defecto podría generar retrasos y una relación directamente con los socios de la cooperativa; entonces, las auditorías internas deberían regirse a utilizar la matriz de riesgos operacionales, y que esta a su vez, implique aporte a integrar los demás riesgos que podría devenir en lo posterior.

Asimismo, al existir un plazo de cumplimiento hasta el 31 de diciembre del 2021, según la Resolución SBS N°480-2019 “Reglamento General de las

Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público”; en el Capítulo VI, Disposiciones Complementarias Transitorias, artículo tercero para cumplir lo establecido en la 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”, vienen a ser de carácter obligatorio su cumplimiento y adecuación, y contrario a esto, las sanciones o multas serían factores de valor a la calidad o una imagen de la cooperativa. Por último, no existe una herramienta adecuada para la gestión de riesgo operacional concordantes a los procesos internos.

## **2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, al contar con riesgos a nivel del crédito, liquidez y operacional. ¿El diseño de una matriz para la gestión del riesgo operacional, creará una cadena de valor en los procesos crediticios y en atención al socio en la cooperativa?

## **2.3. OBJETIVO DEL PROBLEMA**

### **2.3.1. Objetivo General:**

Diseñar una Matriz de la Gestión de Riesgo Operacional en la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza bajo el enfoque de la metodología COSO III – 2013, en estricto cumplimiento de la normativa vigente.

### **2.3.2. Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar y analizar los componentes de la metodología COSO III – 2013.
- Identificación, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo de riesgos operacionales basados en la metodología COSO III – 2013 para los procesos crediticios y atención al socio.
- Validación y cumplimiento del diseño de la matriz de los riesgos operacionales basados en la metodología COSO III – 2013.

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL PROYECTO

En el presente capítulo se procede a describir los antecedentes, bases teóricas de la metodología COSO III – 2013 y bases normativas, posteriormente se desarrolla un diagnóstico mediante un análisis de cada componente de la metodología estableciendo el nivel de madurez con relación a los diecisiete principios, luego se diseña la matriz de riesgos operacionales basados en los procedimientos crediticios y de atención al socio, se valida y cumple la metodología de estudio, culminando el capítulo con las conclusiones y recomendaciones.

#### **3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO A DESARROLLAR**

El presente trabajo de suficiencia profesional toma como referencia la metodología del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO III – 2013) por la aceptación y eficiencia que ha gozado desde la primera publicación en 1992. Dicho estándar es referencia del control interno de las entidades financieras a nivel mundial.

El cumplimiento de la metodología COSO III – 2013 es obligatorio para la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza tras la publicación de la Resolución SBS N° 480 “Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público” y demás resoluciones relacionadas a la gestión de riesgos operacionales.

##### **3.1.1. Antecedentes de la investigación**

###### **a) Basilea II y Basilea III**

El Nuevo Acuerdo de Capital o Basilea II brinda un conjunto de principios y recomendaciones del Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria y tiene como objetivo propiciar la convergencia regulatoria hacia estándares más avanzados sobre medición y gestión de los principales riesgos en la industria bancaria. El Comité de Basilea forma parte del Banco Internacional de Pagos (BIS por sus siglas



en inglés) fue creado por acuerdo de los representantes de los Bancos Centrales de los 10 países más industrializados con el propósito de formular una serie principios y estándares de supervisión bancaria, los que han sido acogidos no solamente por los países miembros, sino por la mayoría de países en el mundo. Fuente: (SBS, 2020)

El Perú, por medio de la SBS, es consciente de las ventajas en seguridad y estabilidad que genera un esquema como el propuesto en Basilea II y no está al margen de esta reforma internacional de la regulación bancaria. El cronograma de implementación seguido en Perú se inició en el año 2007 con los estudios de impacto y la emisión de la normativa necesaria para la implementación del Nuevo Acuerdo de Capital (NAC). Fuente: (SBS, 2020).

A raíz de la crisis financiera internacional en el 2008, que evidenció la necesidad de fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario, el Comité de Basilea inició en el 2009 la reforma de Basilea II, actualmente llamada Basilea III que funciona en base de tres pilares:

- Pilar I: El cálculo de los requisitos mínimos de capital (considerado en el primer acuerdo)
- Pilar II: El proceso de supervisión del regulador
- Pilar III: La disciplina de mercado. Fuente: (SBS, 2020).

La SBS implementa esta primera fase hasta junio del 2009 y a partir de julio del 2009 entró en vigencia del método estandarizado para riesgo de crédito y riesgo de mercado, y el método básico y estándar alternativo para riesgo operacional. Fuente: (SBS, 2020).

Para el riesgo operacional el nuevo acuerdo incluye los siguientes puntos por cada pilar:

**Tabla 21**

***Pilares del Nuevo Acuerdo para el Riesgo Operacional***

Pilar 1 Requerimiento de Capital	Pilar 2 Revisión del Supervisor	Pilar 3 Disciplina de Mercado
<p>Tres métodos: Indicador Básico, Estandarizado o Avanzado (AMA).</p> <p>Criterios de admisión para los Métodos Estandarizado y Avanzado.</p> <p>El primer método no tiene requisitos de entrada, aunque se recomienda el cumplimiento de las “Buenas prácticas” propuestas por el Comité.</p>	<p>Cuatro principios de supervisión orientados a asegurar que los bancos posean un nivel adecuado de capital.</p> <p>Referencia a 20 guías emitidas por el Comité sobre gestión de riesgos (incluye control interno, banca electrónica, riesgos operativos, etc.).</p> <p>Transparencia del supervisor.</p> <p>Coordinación con otros supervisores.</p>	<p>Define aspectos que deben ser informados al mercado respecto a la gestión de cada riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel de capital asignado en función al método de capital utilizado.</li> <li>➤ Estrategias y procesos.</li> <li>➤ Estructura organizativa.</li> <li>➤ Sistemas de medición y/o de reporte utilizados.</li> <li>➤ Políticas de cobertura y/o mitigación del riesgo.</li> </ul>

Fuente: (Portal SBS, 2020; Amanqui, 2020)

### **3.1.2. Bases Teóricas**

#### **3.1.2.1. Metodología COSO III – 2013**

Desde 1992, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway publicó el primer informe COSO – Marco Integrado de Control Interno su liderazgo ha sido reconocido en el mundo por proporcionar las herramientas necesarias para desarrollar, fortalecer y mantener un marco de control interno eficaz y eficiente que ayude a todo tipo de organizaciones a cumplir sus objetivos.

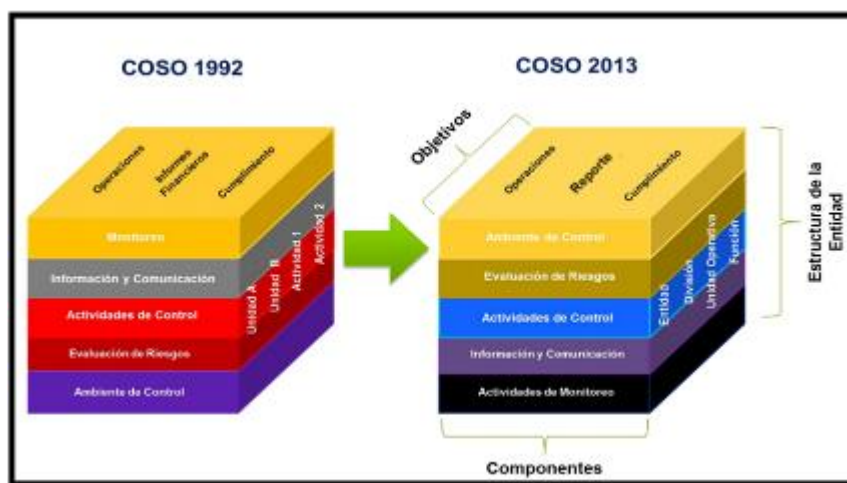
Luego de más de 20 años de aplicación hubo una actualización en 2003, posteriormente en 2013 se emitió una nueva metodología conocida como COSO III – 2013, el cual responde a las exigencias del ambiente de negocios y operativos actuales.

COSO III – 2013, (en adelante, COSO); presenta una versión actualizada de Control Interno resultado de los aportes de distintos interesados del ambiente de negocios, firmas de auditorías, participantes en los mercados financieros y estudiosos del tema desde el 16 de diciembre del 2014. Fuente: (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2020)

La actualización principalmente se basó en la revisión de los objetivos de control interno para incorporar los cambios en el ambiente de negocios y operativos, en articular los diecisiete principios con los cinco componentes del sistema del control interno.

**Figura 6**

**Nueva estructura de la Metodología COSO III – 2013**



Fuente: (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2020)

COSO es una metodología que debe ser aplicada porque permite soportar la consecución de los objetivos organizacionales e integrar las actividades operativa de las instituciones y debe proporcionar:

- Consecución de objetivos de rentabilidad y rendimiento para prevenir la pérdida de los recursos.
- Operaciones eficaces y eficientes, que son establecida como un medio para llegar a un fin.

- Desarrollo de tareas y actividades continuas.
- Control interno efectuado por las personas de la institución y las acciones que estas aplican en cada nivel de la institución.
- Producción de informes financieros confiables para la toma de decisiones.
- Seguridad razonable, no absoluta, al consejo y a la alta dirección de la institución.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.
- Adaptación a la estructura de la institución.
- Promoción, evaluación y preocupación por la seguridad, calidad y mejora continua de todos los procesos de la institución. Fuente: (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2020; Órgano de Fiscalización Superior, 2020)

### **3.1.2.2. Componentes de la Metodología COSO III – 2013**

De acuerdo con el marco COSO, la estructura del sistema de control interno se divide en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo; apoyados en actividades de control, conforman una importante herramienta para el directorio y la gerencia. Asimismo, COSO señala que los cinco componentes deben funcionar de manera integrada para reducir a un nivel aceptable el riesgo y adicionalmente, relacionarse con los diecisiete principios que permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno. Fuente: (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2020)

#### **a) Ambiente Interno**

COSO manifiesta que este componente es la base de los demás y sirve para brindar disciplina y estructura al sistema de control interno de una institución. En

resumen, este componente incluye la filosofía de gestión del riesgo, apetito por el riesgo, rol de supervisión del Directorio, integridad y los valores éticos, competencias, estructura organizacional, autoridades y responsabilidades, políticas y prácticas de Recursos Humanos, políticas y procedimientos de la Gestión de Riesgos y la Unidad de Riesgos. Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020)

### **b) Evaluación de riesgos**

El marco COSO señala que, primero, deben definirse los objetivos organizacionales. Luego, deben identificarse, evaluarse y dar respuesta a los riesgos relevantes que pueden afectar el alcanzar esos objetivos. Se debe entender que no solo se hace referencia a los objetivos a nivel operativo, sino también a nivel de reporte y de cumplimiento:

- Operativos: relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad, salvaguardo los recursos ante las posibles pérdidas.
- Reporte: relacionados con la confiabilidad de la información reportada (sea interna o externa, de carácter financiero y no financiero)
- Cumplimiento: relacionado al cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020)

Identificación de eventos es un incidente o hecho, derivado de fuentes internas o externas, que afecta la ejecución correcta de la estrategia o el logro de objetivos. Eventos con impacto negativo representan riesgos, mientras que eventos con impacto positivo representan oportunidades. Está comprendido por:

- Eventos: positivos o negativos
- Factores externos: económicos, naturaleza y medio ambiente, políticos, culturales, sociales, tecnológicos.
- Factores internos: infraestructura, personal, procesos, tecnología.

- Técnicas de identificación de eventos
- Interdependencia de eventos
- Categorías de eventos.
- Distinción de riesgos y oportunidades. Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020)

La evaluación de riesgos permite que la institución estime en qué medida eventos potenciales afectan el logro de sus objetivos. La evaluación de riesgos se realiza a través de dos perspectivas: impacto y probabilidad. Los enfoques cuantitativos no sustituyen necesariamente a los enfoques cualitativos, más bien se complementan. Comprende lo siguiente:

- Riesgo inherente y residual.
- Impacto y probabilidad.
- Metodologías y técnicas.
- Enfoques cualitativos: Autoevaluación y Mapas de riesgo.
- Enfoques cuantitativos.
- Distribuciones de severidad y frecuencia. Fuente: (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2020)

Habiendo identificado y evaluado los riesgos significativos, la Gerencia General determina como responderá para mitigarlos, eligiendo entre las estrategias alternativas de: evitar, reducir, compartir o aceptar. Se evalúa el efecto en el impacto y probabilidad del riesgo, así como el costo-beneficio, seleccionando una respuesta que lleve al riesgo residual a ubicarse dentro de la tolerancia del riesgo deseado. Comprende lo siguiente:

- Categorías de Respuestas.
- Identificar respuestas al riesgo.

- Evaluar efectos en impacto y probabilidad.
- Evaluar costo-beneficio.
- Selección de respuestas. Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020)

### **c) Actividades de control**

La metodología COSO indica que este componente corresponde a las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar razonablemente que se toman las medidas para limitar los riesgos que pueden afectar el alcance de los objetivos. Incluye lo siguiente:

- Integración con la respuesta al riesgo
- Tipos de actividades de control: Preventivas vs. Identificativas y Manuales vs. Automatizadas
- Controles en sistemas de información: Controles generales y controles específicos. Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020)

### **d) Información y comunicación**

La metodología COSO señala que se debe identificar, esquematizar y comunicar oportunamente toda la información necesaria para que la alta dirección tome las decisiones correspondientes y los colaboradores puedan cumplir con sus obligaciones. La información se puede clasificar en operativa o financiera, de origen interno o externo. Asimismo, se indica que la entidad debe establecer los canales adecuados de comunicación. Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020)

Como parte de la comunicación e información, es necesario que todo el personal deba estar informado de la importancia de su participación en la aplicación del sistema de control interno. Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020)

### **e) Actividades de Monitoreo**

La metodología COSO establece que se debe determinar un proceso que compruebe que el sistema de control interno funciona adecuadamente a través del

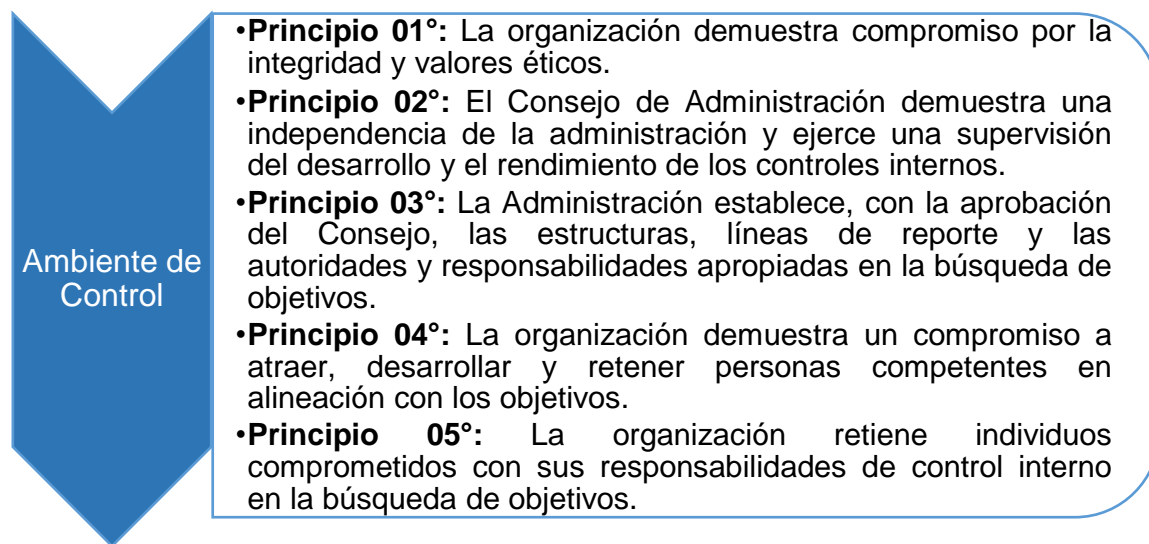
tiempo y según las modificaciones que tuvieran lugar en una entidad. Entonces, se sostiene que la entidad debe definir tareas permanentes de monitoreo y revisiones periódicas. La frecuencia de estas últimas depende del nivel de importancia dado a los riesgos asociados. Incluye lo siguiente:

- Evaluaciones independientes: Auditores internos, Auditores externos, Supervisión de la SBS.
- Evaluaciones continuas / supervisión permanente.
- Reporte de Deficiencias. Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020)

### 3.1.2.3. Relación entre Componentes y Principios

La relación entre los cinco componentes de control interno que establece COSO y los diecisiete principios, representan los conceptos fundamentales para el establecimiento de un efectivo sistema de control interno.

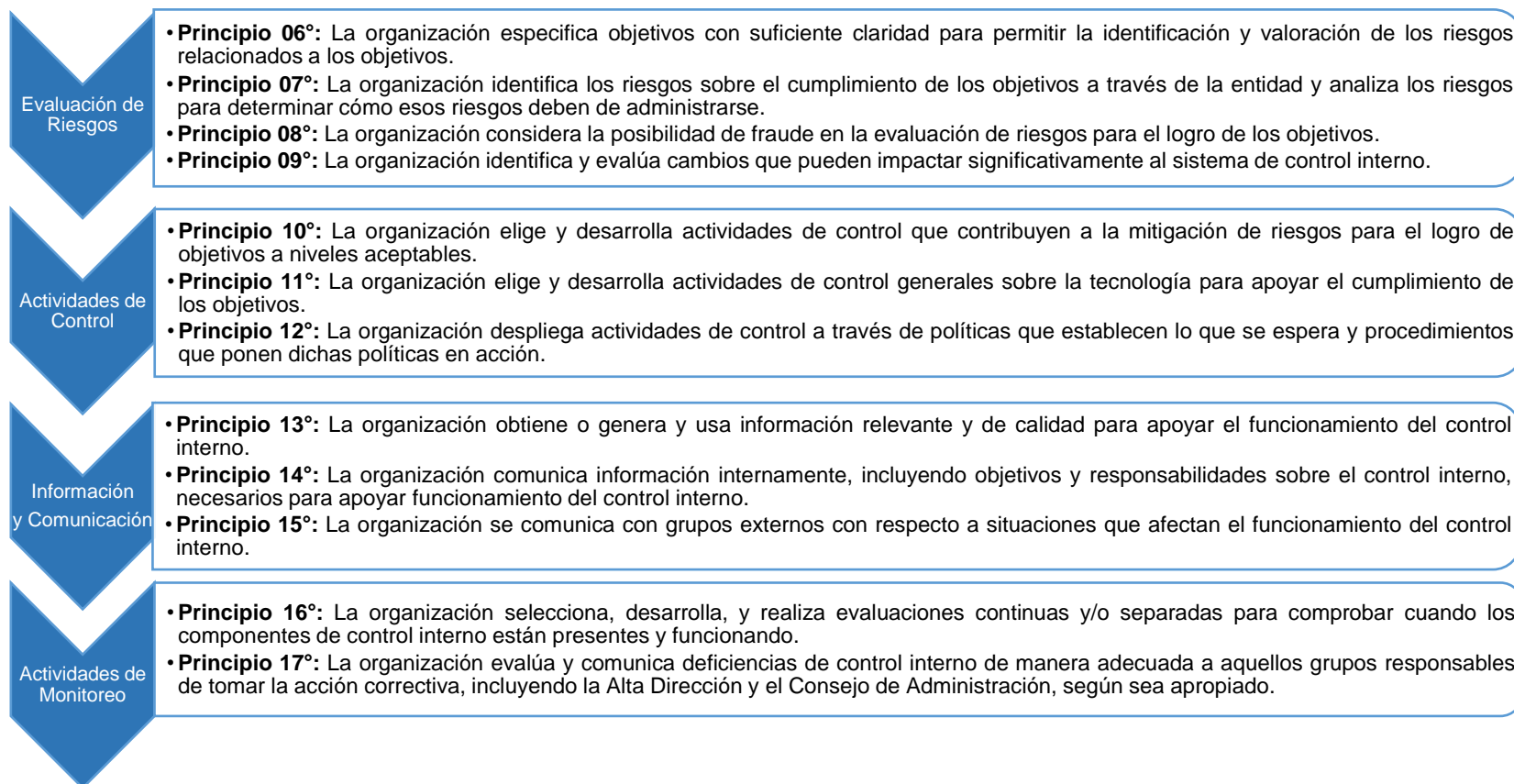
**Figura 7**  
**Relación entre Componentes y Principios – Parte I**



Fuente: (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2020) (Órgano de Fiscalización Superior, 2020) (Amanqui, 2020)



**Figura 8**  
**Relación entre Componentes y Principios – Parte II**



Fuente: (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2020) (Órgano de Fiscalización Superior, 2020) (Amanqui, 2020)

### 3.1.3. Bases Normativas

#### a) Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

La normativa vigente relacionada al riesgo operacional en Cooperativas de Ahorro y Créditos sin fines de lucro son las siguientes:

**Figura 9**

***Normativa Vigente para las COOPAC Riesgo Operacional***

N° Res./ Cir.	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley N° 30822</li>   <li>• Res. SBS N° 480-2019</li> <li>• Res. SBS N° 13278-2009</li> <li>• Res. SBS N° 2116-2009</li>   <li>• Circular SBS N° G-191-2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 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.</li>   <li>• Reglamento de COOPAC.</li>   <li>• Gestión de Riesgos para Cooperativas.</li>   <li>• Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional.</li>   <li>• Criterios para el registro de eventos de pérdida por riesgo operacional.</li> </ul>

Fuente: (Portal SBS, 2020)

**b) Ley N°30822**

La SBS, en virtud de la Ley N° 30822<sup>4</sup> “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”, que entró en vigencia el 01 de enero de 2019, ha recibido el encargo de supervisar a estas entidades, para lo cual ha trabajado sentando las bases de un nuevo marco regulatorio que respete la naturaleza y principios cooperativos, e implementando las acciones para acompañar a las Cooperativas de Ahorro y Créditos en este proceso.

**c) Resolución SBS N°480-2019**

La Resolución SBS N°480-2019<sup>5</sup> “Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a captar recursos del público” y modificatorias; tiene como finalidad desarrollar las disposiciones establecidas en la Ley N° 30822, Ley General del Sistema Financiero, respecto a la regulación y supervisión de las COOPAC considerando los principios cooperativos y de proporcionalidad. El Reglamento entró en vigencia el día 08 de febrero de 2019.

Entre los principales aspectos que se regulan se encuentran: el procedimiento de aprobación y de modificación de los estatutos, Gobierno Corporativo y gestión de conflictos de intereses para los órganos directivos de las COOPAC, el procedimiento a seguir para obtener la autorización para realizar nuevas operaciones y medidas prudenciales con las que deben contar las COOPAC para cuidar su solvencia.

---

<sup>4</sup> Gobierno del Perú. (enero de 2019). Gobierno del Perú. Obtenido de "Ley General del Sistema Financiero": <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/177907-30822>

<sup>5</sup> SBS. (08 de febrero de 2019). Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a captar recursos del público. Obtenido de Portal SBS: [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1827/v5.0/Adjuntos/0480-2019.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1827/v5.0/Adjuntos/0480-2019.pdf)

Específicamente hace referencia en el Capítulo VI, Disposiciones Complementarias Transitorias, artículo tercero en cumplir lo establecido en la 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” hasta el 31 de diciembre del 2021.

#### **d) Resolución SBS N° 13278-2009**

La 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” y modificatorias, se encuentra vigente desde el 25 de setiembre del 2009, incluyendo lo siguiente:

- Definición de gestión integral de riesgos (GIR), además de las categorías de objetivos.
- Componentes de la gestión integral de riesgos.
- Tipos de riesgos, considerando los riesgos de crédito, estratégico, de liquidez, de mercado, operacional, de seguro, y de reputación, indicando que es una lista no limitativa.
- Prácticas cuestionables, referido a que se debe contar con sistemas internos apropiados para resolver los casos de actividades ilícitas o fraudes.
- Relación entre la GIR y el Control Interno, indicando que la GIR incluye al control interno con un alcance más amplio enfocado en el riesgo. Además, indica que el objetivo de confiabilidad de la información se refiere a toda la información y no solamente a los estados financieros.
- Responsabilidades del Directorio, Gerencia General, Unidad de Riesgos y Jefe de Riesgos.
- Criterios que debe cumplir el perfil del Jefe de Riesgos.

- Establecimiento del Comité de Riesgos y Comité de Auditoría, indicando los requisitos mínimos para su conformación, así como sus funciones.
- Subcontratación, indicando la responsabilidad de las empresas supervisadas de los servicios subcontratados; además, introduce el concepto de subcontratación significativa indicando que se debe realizar un análisis formal de riesgos el cual debe ser puesto en conocimiento del Directorio para aprobación.
- Rol de Auditoría Interna y Auditoría Externa.
- Revelación de las principales características de la gestión integral de riesgos en la Memoria Anual.

#### **e) Resolución SBS N° 2116-2009**

La Resolución SBS N°2116-2009<sup>6</sup> “Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional” y modificatorias, vigente desde 06 de abril del 2009, y define la posibilidad de ocurrencia 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. La resolución está compuesta por:

- Definición de riesgo operacional.
- Factores que originan el riesgo operacional: procesos internos, personal, tecnología de información, y eventos externos.
- Eventos de pérdida por riesgo operacional, conforme a Basilea II.
- Responsabilidades del Directorio, Gerencia, Comité de Riesgos, Unidad de Riesgos.

---

<sup>6</sup> SBS. (06 de abril de 2009). Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional. Obtenido de Portal SBS: [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/842/v2.0/Adjuntos/2116-2009.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/842/v2.0/Adjuntos/2116-2009.r.pdf)

- Aspectos mínimos del Manual de gestión del riesgo operacional.
- Metodología para la gestión del riesgo operacional enmarcada dentro de los componentes de la gestión integral de riesgos, así como sus criterios de cumplimiento.
- Base de datos de eventos de pérdida y sus criterios de cumplimiento.
- Sistema de gestión de la continuidad del negocio y un sistema de gestión de la seguridad de la información, indicando que se debe cumplir con lo establecido en las normas específicas correspondientes.
- Políticas y procedimientos para gestionar los riesgos operacionales asociados a la subcontratación, así como su alcance mínimo.
- Informe anual de gestión de riesgo operacional para la SBS según disposiciones establecidas para el contenido mínimo y forma de envío.
- Roles de Auditoría Interna, Auditoría Externa, y de las Empresas Clasificadoras de Riesgos.
- Presentación de las características principales de la gestión del riesgo operacional en la Memoria Anual.

#### **f) Circular SBS N° G -191-2017**

La Circular SBS N° G -191-2017<sup>7</sup> “Criterios para el registro de eventos de pérdida por riesgo operacional”, fue publicada el 28 de enero del 2017, que fortalece el Sistema de Gestión de Riesgo Operacional actualizando la siguiente normativa interna en función a los nuevos requerimientos internas y externas emitidas por los diferentes entes de control relacionados riesgo operacional.

---

<sup>7</sup> SBS. (28 de enero de 2017). Criterios para el registro de eventos de pérdida por riesgo operacional. Obtenido de Portal SBS: [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1709/v1.0/Adjuntos/G-191-2017.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1709/v1.0/Adjuntos/G-191-2017.pdf)

### 3.2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS INICIAL DE LOS COMPONENTES

Para iniciar con el levantamiento de información e identificar los elementos que se requiere para un diseño de la metodología COSO III – 2013 para la gestión del riesgo operacional, se elaboró un cuadro ([Anexo 01: Herramienta para el diagnóstico en base a la Metodología COSO III – 2013](#)) que incluye cada componente y los enfoques de los diecisiete principios para un detallado análisis e identificación de las brechas existentes, principalmente en la Unidad de Riesgos además en los procedimientos crediticios y de atención al socio. De este modo, la metodología de control interno a diseñar permite realizarlo con más claridad, significado e impacto que tiene para mitigar los riesgos.

Para el desarrollo del diagnóstico se procedió a dar un comentario y una puntuación en cada enfoque de los principios de la metodología, teniendo como finalidad determinar el nivel de madurez en la efectividad que presenta en cada componente para la gestión del riesgo operacional en la cooperativa, a continuación, se detalla la tabla siguiente:

**Tabla 22**  
**Nivel de Madurez - Resultado**

Puntuación	Descripción	Rango de Resultado
4	Muy Favorable	3.1 – 4.0
3	Favorable	2.1 – 3.0
2	Poco Favorable	1.1 – 2.0
1	Sin Registro	0.0 – 1.0

Nota: La aplicación del nivel de madurez se realiza en el Anexo 1, herramienta para realizar el diagnóstico. Fuente: (Amanqui, 2020)

### 3.2.1. Resultados obtenidos del Componente Ambiente Interno

En el principio 01, la cooperativa ha obtenido un nivel muy favorable lo cual demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos, diagnosticándose lo siguiente:

- Todos los niveles organizacionales de la cooperativa tienen conocimiento del Código de Ética y Conducta. Asimismo, se identifican con los valores: honestidad, solidaridad, integridad, eficiencia, solvencia, democracia y autonomía.
- También se realiza una evaluación global a los trabajadores que incluye la conducta desempeñada durante el año para determinar al mejor trabajador en competitividad y cumplimiento laboral. Y define las faltas y sanciones al incumplimiento del Código de Ética y Conducta.
- Falta de planificación de talleres o seminarios que ayuden a fortalecer los valores de la entidad.

En el principio 02, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez muy favorable lo cual demuestra que el Consejo de Administración actúa de una manera independiente, ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos, diagnosticándose lo siguiente:

- El Consejo de Administración revisa y aprueba los informes de Auditoría Interna y la Unidad de Riesgos según los planes anuales correspondientes.
- La cooperativa cuenta con un perfil profesional para cada puesto de trabajo en el Manual de Organización y Funciones, que es revisado por el Consejo de Administración anualmente.
- En tanto a la supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno para la gestión del riesgo operacional, el Consejo de Administración no aplica de manera adecuada debido a la falta de una matriz.



En el principio 03, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez muy favorable dado que el Consejo de Administración considera la estructura organizacional supervisada por la SBS y siendo esta de conocimiento de todos los trabajadores. Asimismo, se establece líneas de reporte tanto para los procesos crediticios como de atención de socios basados en la normativa vigente.

Y, por último, en la cooperativa existen niveles de organización con responsabilidades designadas y definidas por el MOF.

En el principio 04, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez muy favorable porque demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener personas competentes, diagnosticándose lo siguiente:

- La cooperativa se encuentra alineada a un Reglamento Integral de Riesgos, adicionalmente presenta manuales y el Plan Anual de Actividades, alineados a los objetivos estratégicos.
- La Unidad de Riesgos promueve y propone capacitaciones para la implementación de nuevas herramientas en su gestión, también acondicionamientos de nuevas normativas o por exigencia de la Unidad de Auditoría Interna.
- Por último, se debería evaluar el desempeño de los procesos crediticios a nivel operacional para identificar las deficiencias y determinar las mejoras al procedimiento.

En el principio 05, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez favorable reteniendo a los trabajadores comprometidos con sus responsabilidades de control interno, diagnosticándose lo siguiente:

- En la cooperativa existe la evaluación continua de los trabajadores, basadas en el cumplimiento de objetivos a nivel de metas en colocaciones crediticias y de socios. También se considera el cumplimiento del horario laboral y las asistencias.

- Existe un programa por cumplimiento de metas, bonificaciones y actividades anuales asociadas al cumplimiento de los objetivos.
- Por último, no existe un programa de incentivos que consideren la prevención, control e información de riesgos operacionales en los procedimientos crediticios y de atención al socio.

### **3.2.2. Resultados obtenidos del Componente Evaluación de Riesgos**

En el principio 06, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez favorable porque especifica objetivos con suficiente claridad que permite identificar y dar una valorización de los riesgos operacionales relacionados a los procesos principales, diagnosticándose lo siguiente:

- Los objetivos del Plan Estratégico se encuentran definidos, pero no están definidos por objetivos operacionales, de reporte y de cumplimiento según la metodología COSO III – 2013.

En el principio 07, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez poco favorable porque no se ha identificado ni analizado los riesgos operacionales. Y tampoco se encuentra enfocado al cumplimiento de los objetivos operacionales, de reporte y de cumplimiento que le permitan administrar los riesgos adecuadamente, diagnosticándose lo siguiente:

- La Unidad de Riesgos ha realizado los mecanismos, que involucra principalmente la gestión del riesgo crediticio, liquidez y operacional. Asimismo, se ha adecuado satisfactoriamente ante la regulación de la SBS y cuenta con la experiencia de supervisión por ocho años consecutivos.
- Por último, en la cooperativa no cumple con el manual de gestión de riesgos operacionales, tampoco existe metodologías ni procedimientos que permitan identificar y evaluar los riesgos operacionales.

En el principio 08, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez poco favorable porque se considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos, diagnosticándose lo siguiente:

- La cooperativa cuenta con la implementación del Sistema de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo (LA/FT), y con los componentes del sistema de gestión de riesgos (LA/FT), encargado por el oficial de cumplimiento y encabezado por la Gerencia General. Asimismo, el sistema es informado a la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).
- Por último, la Unidad de Riesgos no cuenta con una metodología que identifique los riesgos operacionales que generen pérdida de activos y corrupción. Asimismo, no desarrolla un sistema de evaluación de incentivos.

En el principio 09, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez muy favorable porque se identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno, diagnosticándose lo siguiente:

- La cooperativa evalúa los cambios en el ambiente regulatorio, económico entre otros, también considera impactos potenciales a las que pueda estar afectada la cooperativa con el apoyo de la Unidad de Riesgos y demás jefaturas que a través de comisiones de trabajo pueden evaluar reglamentos, planes y manuales.

### **3.2.3. Resultados obtenidos del Componente Actividades de Control**

En el principio 10, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez poco favorable porque no se han desarrollado actividades de control según a la Metodología COSO III – 2013, diagnosticándose lo siguiente:

- Para el manejo del Riesgo Operacional la Unidad de Riesgos cuenta con un manual donde determina la identificación, tratamiento, clasificación de consecuencias y probabilidades, monitoreo y control de los riesgos operacionales, sin embargo, no se ha ejecutado.

- Asimismo, en la gestión de riesgos operacionales no se guía con una estructura de control interno, a pesar de los informes relacionados a la gestión de riesgos operacionales, el Consejo de Administración no demuestra prioridad en tomar las medidas necesarias.

En el principio 11, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez favorable porque elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología, diagnosticándose lo siguiente:

- Se maneja una infraestructura tecnológica enfocada para el cumplimiento del sistema contable y reportes requeridos por la SBS. Asimismo, esta infraestructura es modificada y adecuada ante las exigencias del ente regulador. Adicionalmente, los reportes especificados para cada área son de carácter informativo.
- El área de Sistemas desarrolla actividades de control, sobre el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica en la cooperativa.
- La Unidad de Riesgos, solo verifica el cumplimiento de planes contingencia en el área de Sistemas.
- No desarrolla mejoras en la infraestructura que busquen asegurar la precisión y disponibilidad de control de riesgos operacionales internos.
- Por último, los procesos relacionados a la atención de socios requieren mecanismos tecnológicos más eficientes en la actualización de bases de datos.

En el principio 12, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez favorable porque despliega actividades de control a través de políticas y procedimientos para el control interno, diagnosticándose lo siguiente:

- El Consejo de Administración no exige la rendición de cuentas a la Unidad de Riesgos porque el presupuesto para las actividades del control forma parte del presupuesto general de la cooperativa.

- La Unidad de Riesgos, no es responsable de ejecutar las actividades de control de los riesgos operacionales identificados, porque dentro de sus funciones solo emiten un informe el cual será evaluado por el Consejo de Administración, quien delega la ejecución de acciones correctivas.
- Por último, no presenta un enfoque de control interno para la gestión del riesgo operacional relacionado a los procedimientos crediticios y de atención al socio. Asimismo, no existe la toma de acciones correctivas según la metodología COSO III – 2013.

#### **3.2.4. Resultados obtenidos del Componente Información y comunicación**

En el principio 13, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez poco favorable porque no se obtiene, genera o usa información relevante y de calidad para apoyar el diseño de la metodología COSO III – 2013, diagnosticándose lo siguiente:

- La comunicación entre la Unidad de Riesgos y las demás áreas respecto a los requerimientos de información es positiva priorizando la atención de los mismos.
- Asimismo, la información para el Consejo de Administración y Gerencia General es eficiente.
- Por último, no existe un proceso para identificar los riesgos operacionales en función de los demás componentes de la metodología COSO III – 2013.

En el principio 14, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez favorable porque los métodos de la comunicación interna no son totalmente eficientes, diagnosticándose lo siguiente:

- La Unidad de Riesgos comunica al Consejo de Administración y Gerencia General. Asimismo, para atender requerimientos de auditoría interna, se realiza en cumplimiento al tiempo establecido solicitado.

- La Unidad de Riesgos puede identificar las operaciones sospechosas e informarlo directamente a Gerencia General o al Consejo de Administración.
- Por último, no existe el procedimiento para la comunicación e información sobre la gestión de riesgo operacional de los procedimientos crediticios y de atención al socio. El actual método de la comunicación es muy variado y distinto por áreas.

En el principio 15, la cooperativa ha obtenido un nivel de madurez muy favorable porque la comunicación con los grupos externos no afecta el funcionamiento del control interno, diagnosticándose lo siguiente:

- Los canales de comunicación de entrada para los socios es el buzón de sugerencias, los auditores externos mediante las observaciones o requerimientos, la supervisión de la SBS mediante la regulación que proporcionan información relevante a Gerencia General y al Consejo de Administración.
- Por último, no se permite mayor comunicación de los socios con la cooperativa en la página web.

### **3.2.5. Resultados obtenidos del Componente Actividades de Monitoreo**

En el principio 16, la cooperativa al no aplicar la Metodología COSO III – 2013 se encuentra en un nivel de madurez sin registro, lo cual no permite comprobar los componentes del control interno y conocer el correcto funcionamiento, se describe lo siguiente:

- Primero es necesario establecer un punto de referencia del estado actual para la creación del diseño, también el personal debe tener el suficiente conocimiento para entender lo que está siendo evaluado.
- La metodología puede o debe integrar los procesos del negocio, ajustables a las condiciones cambiantes, por último, realizar evaluaciones periódicas independientes para proporcionar una retroalimentación objetiva.

En el principio 17, la cooperativa al no aplicar la Metodología COSO III – 2013 se encuentra en un nivel sin registro para la evaluación y comunicación de deficiencias del control interno, se describe lo siguiente:

- Lo que se demuestra es que la Unidad de Riesgos es evaluada por el Consejo de Administración y la Gerencia General es quien deberá realizar los cambios a los procedimientos crediticios y de atención al socio.
- Para el cumplimiento del principio 17, la unidad deberá diseñar la matriz de riesgos operacionales en donde pueda evaluar resultados, comunicar deficiencias y tomar las acciones correctivas pertinentes.

### 3.2.6. Resultados Generales

El resultado general obtenido del diagnóstico indica que el nivel de madurez favorable representa un 60% en la efectividad de enfoques que actualmente los órganos de dirección emplean para la gestión de riesgo operacional de acorde a la Metodología COSO III – 2013.

Para el componente *Ambiente Interno*, el nivel de madurez es muy favorable y representa un nivel obtenido de 82.5%.

Para el componente *Evaluación de Riesgos*, el nivel de madurez es favorable y representa un nivel obtenido de 67.5%.

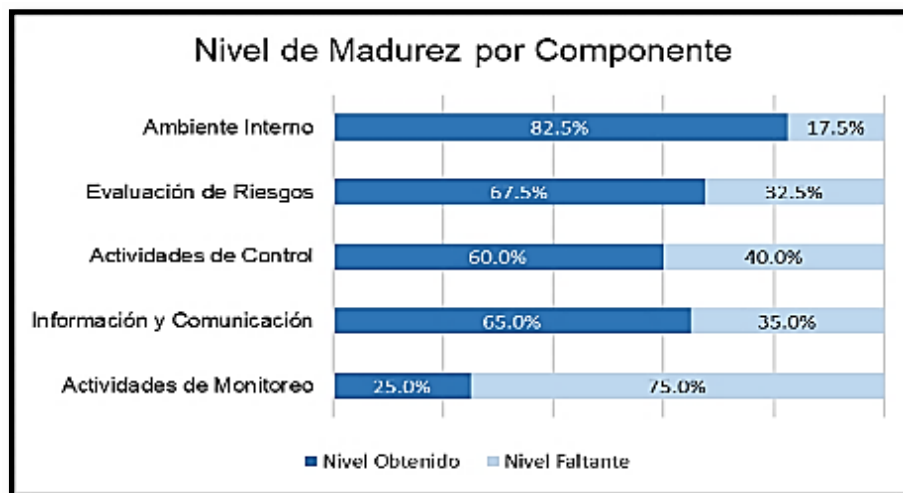
Para el componente *Actividades de Control*, el nivel de madurez es favorable y representa un nivel obtenido de 60%.

Para el componente *Información y Comunicación*, el nivel de madurez es favorable y representa un nivel obtenido de 65%.

Por último, para el componente *Actividades de Monitoreo*, el nivel de madurez es sin registro y representa un nivel obtenido de 25%.

A continuación, en el siguiente gráfico se puede visualizar a detalle el nivel obtenido y nivel faltante de cada componente de la metodología.

**Figura 10**  
**Nivel de Madurez por Componente**



Fuente: (Amanqui, 2020)

### 3.3. DISEÑO DE UNA MATRIZ DE RIESGOS OPERACIONALES

La Unidad de Riesgos cuenta con una metodología de gestión de riesgos operacionales tradicional, que básicamente es para reportar y en cumplimiento de la normativa vigente, el siguiente diseño es de manera de guía y es adaptada de acuerdo a los componentes de la metodología COSO III – 2013.

#### 3.3.1. Ambiente Interno

##### a) Filosofía de la gestión de riesgos

El Consejo de Administración como Órgano de Dirección establece el Plan Estratégico de la cooperativa, tanto financieros como no financieros. Asimismo, el Consejo de Administración predispone de mecanismos necesarios que pueda solicitar la Unidad de Riesgos para reforzar la estructura de la Unidad. Por último, se cuenta una política definida para la administración de Riesgos Operacionales.



**b) Apetito por el riesgo operacional**

Se presenta objetivos estratégicos dentro del Plan Estratégico, sin embargo, los niveles de apetito y tolerancia al riesgo no están definidos por tipo de riesgo.

**c) Integridad y valores éticos**

El Código de Ética y Conducta es de conocimiento para todos los trabajadores de la cooperativa. Asimismo, la cooperativa se identifica con los valores: honestidad, solidaridad, integridad, eficiencia, solvencia, democracia y autonomía.

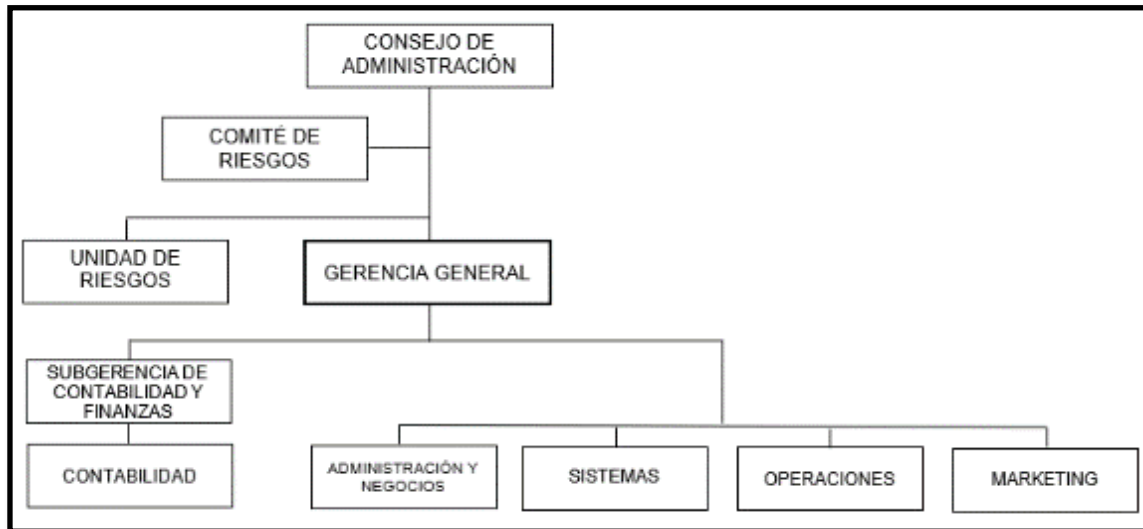
**d) Compromiso de competencia**

Se cuenta con personal competente para los puestos claves de la Unidad de Riesgos, con ello garantiza el cumplimiento de las políticas y procedimientos que dispone la cooperativa.

**e) Estructura organizacional**

**Figura 11**

**Estructura organizacional de la Unidad de Riesgos**



Fuente: (Amanqui, 2020)

#### f) Asignación de autoridades y responsabilidades

**Consejo de Administración:** es responsable de establecer una gestión integral de riesgos y de propiciar un ambiente interno que facilite su desarrollo adecuado. Entre sus responsabilidades específicas están:

- Aprobar los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de la Gestión Integral de Riesgos, a fin de contar con la infraestructura, metodología y colaboradores apropiados.
- Asegurar razonablemente que el patrimonio contable de la cooperativa sea suficiente para enfrentar los riesgos a los que está expuesto, para lo cual debe conocer las necesidades de capital y establecer políticas de gestión que apoye las necesidades de la cooperativa, cumpliendo con los requerimientos regulatorios de manera apropiada.
- Obtener aseguramiento razonable de que la cooperativa cuenta con una efectiva gestión de los riesgos a que está expuesta, y que los principales riesgos se encuentran bajo control dentro de los límites que han establecido.

**Comité de Riesgos:** Máxima instancia en cuanto a la administración de riesgos en la Cooperativa; constituido de acuerdo a la Resolución S.B.S. N°13278-2009 del 25 de Setiembre del 2009- "Reglamento de la gestión Integral de Riesgos para las Cooperativas de Ahorro y Créditos No autorizados a Operar con Recursos del Publico, el cual establece políticas específicas para la gestión de cada tipo de riesgo, verificando su estricto cumplimiento. Sus funciones con respecto a la administración de riesgos están descritas en el Reglamento del Comité de Riesgos de la Cooperativa.

**Gerencia General:** tiene la responsabilidad de implementar la Gestión Integral de Riesgos conforme a las disposiciones del Consejo de Administración. Asimismo, las siguientes funciones:

- Asegurar la consistencia entre las operaciones y los niveles de tolerancia al riesgo definidos aplicables a su ámbito de acción.
- Asumir, ante el gerente de nivel inmediato superior, los resultados de la gestión de riesgos correspondiente a su unidad; y así hasta llegar al gerente general que tiene esta responsabilidad ante el Consejo de Administración.
- La Gerencia General podrá constituir Comités para el cumplimiento de sus responsabilidades.

**Jefe Unidad de Riesgos:** Es el responsable de la planificación y dirección del Plan Anual de Administración de Riesgos Operacionales de la Cooperativa. Asimismo, es responsable de la revisión y presentación ante el Comité de Riesgos.

**Jefes de Áreas:** Son Responsables de apoyar las acciones de identificaciones y monitoreo de riesgos en sus respectivas áreas. Asimismo, son responsables de la decisión de tratamiento y de la ejecución de acciones de tratamiento para mitigar riesgos.

#### **g) Políticas y prácticas de Recursos Humanos**

Existe una evaluación por Subgerencia de Administración y Negocios, que analiza principalmente el compromiso del personal que conforma la Unidad de Riesgos (jefatura y asistente), también del nivel de cumplimiento operativo según el Plan Anual de Actividades.

#### **h) Políticas y procedimientos de Gestión de Riesgo Operacional**

La Unidad de Riesgos cuenta con una Política de la Gestión Integral de Riesgos, que incluye a los riesgos crediticios, liquidez, operacional, mercado, reputacional y estratégico. A continuación, detalla las políticas de la Gestión del Riesgo Operacional:

- El Consejo de Administración y la Gerencia General están conscientes de los principales aspectos de riesgos operacionales que enfrenta la

cooperativa, por lo que aprobaran y revisaran periódicamente el esquema de gestión de riesgo.

- La cooperativa mantendrá procedimientos para proveer una visión sistemática de los riesgos operacionales que enfrenta, en el curso de sus actividades financieras. La jefatura de riesgos aplicara os procedimientos de administración de riesgo.
- Los proyectos de desarrollo de nuevos servicios y los procesos involucrados deberán ser sometida a una nueva evaluación de riesgos operacionales. La Gerencia deberá solicitar una evaluación en la etapa de la planificación.
- Los trabajadores de todos los nieles tienen la responsabilidad de identificar y reportar riesgos operativos a la jefatura de riesgos.
- La Cooperativa mantendrá planes de contingencia y de continuidad de las operaciones debidamente probados para aquellos riesgos que la gerencia no adoptará alguna medida para minimizar su impacto o su alto costo.
- La Jefatura de Riesgos mantendrá una cartera de riesgos operativos debidamente evaluados, clasificados y monitoreados periódicamente. Asimismo, consolidara en una cartera general todos los riesgos.
- La Jefatura de Riesgos preparara anualmente un plan de evaluación de riesgos bajo los requerimientos y prioridades establecidos por el Comité de Riesgos o la Gerencia.
- La Gerencia deberá definir el nivel de tolerancia al riesgo de sus áreas, es decir el nivel total de la exposición y naturaleza del riesgo que son aceptables.
- La Cartera de Riesgos de la Cooperativa será informada a la Unidad de Auditoría interna el mismo que formará parte de su trabajo anual de revisión de Control Interno.

- La Gestión del Riesgo Operacional de la Cooperativa estará sujeta a revisiones por parte del Área de Auditoría Interna.
- La jefatura de Riesgos mantendrá un registro de los incidentes operacionales que hayan generado pérdida financiera para la cooperativa el mismo que servirá para efectuar acciones de seguimiento.
- La gerencia de la Cooperativa deberá identificar los riesgos operativos de sus procesos financieros y administrativos, también en mantener una cartera de Riesgos actualizada y validadas por la Jefatura de Riesgos.

Por último, la Unidad de Riesgos cuenta con un Manual de Gestión del Riesgo Operacional, pero hasta la fecha no se ha aplicado.

#### **i) Unidad de Riesgos**

La Unidad de Riesgos participa en el diseño y permanente adecuación de los manuales de gestión de riesgos y demás normas internas que tengan por objeto definir las responsabilidades de las unidades de actividades y sus funcionarios en el control de riesgos de la cooperativa.

La Unidad de Riesgos es la encargada de apoyar y asistir a las demás áreas de la cooperativa para la realización de una buena gestión de riesgos en sus áreas de responsabilidad, y para ello debe ser independiente de las unidades operativas.

Las actividades que realiza la Unidad de Riesgos relacionadas al riesgo operacional son las siguientes:

**Tabla 23**

**Actividades relacionadas al Riesgo Operacional**

Actividad	Descripción	Frecuencia	Cumplimiento
RO01	Revisión de las cuentas de ahorro.	2 veces al año	Si
RO02	Revisión de las solicitudes de Ingreso de nuevos socios.	2 veces al año	Si
RO03	Revisión de los expedientes de renuncia de los socios.	2 veces al año	Si
RO04	Revisión de los equipos de cómputo, sistema informático y sistema eléctrico de la cooperativa.	1 vez al año	Si
RO05	Revisión de datos de los socios (persona natural y/o jurídica) registrados en el sistema.	2 veces al año	Si
RO06	Verificación del estado de los créditos en castigo y cobranza judicial.	2 veces al año	Si
RO07	Verificación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	1 vez al año	Si
RO08	Elaboración y Actualización de Manuales, Políticas y Procedimientos del Riesgo Operacional.	1 vez al año	Si
RO09	Diseño de una matriz de riesgos operacionales	1 vez al año	No

Nota: Actividades pertenecientes al Plan Anual de la Unidad de Riesgos. Fuente: (Amanqui, 2020)

### 3.3.2. Evaluación de Riesgos

Para el siguiente componente en primer lugar se determinan de objetivos, luego la identificación de riesgos operacionales de los procedimientos crediticios y de atención al socio.

### a) Establecimiento de Objetivos

Los objetivos establecidos son basándose en el Plan Estratégico 2017-2021 especificándose en los siguientes objetivos estratégicos:

- Objetivo Estratégico 1 – OE1: “Obtener un mayor nivel de Beneficio Económico-Financiero en la Cooperativa”.
- Objetivo Estratégico 2 – OE2: “Incrementar la cartera de socios ingresando a nuevos segmentos del mercado financiero del ámbito de acción o de alcance de la Cooperativa”.
- Objetivo Estratégico 3 – OE3: “Adecuar de manera integral los procesos financieros acorde con las exigencias del mercado financiero”.
- Objetivo Estratégico 4 – OE4: “Desarrollar programas de capacitación de gestión eficiente y eficaz orientados a directivos, gerencia y personal de la cooperativa”. Fuente: (Plan Estratégico de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza, 2017).

Los objetivos específicos relacionados a la gestión del riesgo operacional de la Unidad de Riesgos establecidos en el Plan Estratégicos 2017-2021 son los siguientes:

- Elaborar una propuesta de Matriz de Riesgos Operacionales para la Cooperativa, orientada a establecer procesos de Gestión Integral de Riesgos.
- Elaboración de reportes sobre evolución de los riesgos operativos de la Cooperativa, de acuerdo a la Matriz de Riesgos.

A continuación, se procede adecuar los objetivos anteriormente mencionados para clasificarlos en objetivos operacionales, de reporte y de cumplimiento según la metodología COSO III – 2013:

**Tabla 24****Clasificación de objetivos bajo la metodología COSO III - 2013**

Clasificación de Objetivos	Descripción
<b>Operativos</b>	Identificación, valoración y control de los riesgos operacionales.
<b>Reporte</b>	Presentación de Reportes de Riesgos Operacionales a la Gerencia General, Comite de Riesgos, Consejo de Administración, Auditoría Interna, Auditoría Externa y SBS.
<b>Cumplimiento</b>	Cumplimiento de la actividad RO09 del Plan Anual de Actividades Cumplimiento de las actividades del MOF. Cumplimiento Ley General del Sistema Financiero, Reglamento de Cooperativas, Resolución de la Gestión integral de riesgos y Resolución del Riesgo Operacional.

Fuente: (Amanqui, 2020)

**b) Identificación de Riesgos Operacionales**

En primer lugar, para la identificación de riesgos operacionales se procedió a codificar los procedimientos crediticios y de atención al socio para mejor entendimiento, asimismo, se señala la ubicación de los anexos de los diagramas de cada proceso en la siguiente tabla:



**Tabla 25**

**Códigos de procedimientos para la identificación de riesgos operacionales**

Código	Procedimientos crediticios	Ubicación del Diagrama
CRE	Créditos	<a href="#">Anexo 02: Flujo de flujo del procedimiento de gestión de créditos</a>
COB	Cobranzas	<a href="#">Anexo 03: Diagrama de flujo del procedimiento de cobranzas</a>
Código	Procedimientos de atención al socio	Ubicación del Diagrama
MKT	Ingreso del Socio	<a href="#">Anexo 04: Diagrama de flujo del procedimiento ingreso de socio</a>
ADS	Renuncia del socio	<a href="#">Anexo 05: Diagrama de flujo del procedimiento renuncia de socios</a>
Código	Procedimientos en común	Ubicación del Diagrama
SAD	Acciones Diarias	<a href="#">Anexo 06: diagrama de flujo del procedimiento acciones diarias</a>
SIS	Descuentos por planilla	<a href="#">Anexo 07: diagrama de flujo del procedimiento descuento por planilla</a>
SBU	Back Up	<a href="#">Anexo 08: diagrama de flujo del procedimiento back up</a>

Fuente: (Amanqui, 2020)

Para la identificación de riesgos se procede a realizar mediante los tipos de eventos de riesgo, véase en el [Anexo 09: tipos de eventos de riesgos operacionales](#). Los tipos de eventos de riesgos operacionales se clasifican de la siguiente manera:

- Fraude interno.
- Fraude externo.

- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.
- Clientes, productos y prácticas empresariales.
- Daños a activos materiales.
- Interrupción del negocio y fallos en los sistemas.
- Ejecución, entrega y gestión de procesos.

Luego se procedió a categorizar los eventos de riesgos identificados, especificado en el Manual de la Gestión de Riesgos Operacionales; véase en el [Anexo 10: categorías de riesgo operacional](#). Las categorías de eventos de riesgos operacionales se clasifican de la siguiente manera:

- Personas.
- Procesos.
- Tecnología.

Por consiguiente, se identificó la relación con los eventos de riesgos operacionales y los demás riesgos que se enfrenta la cooperativa, siendo los siguientes riesgos:

- Crediticios (C).
- Reputacional (R).
- Liquidez (L).
- Estratégico (E).
- Mercado (M).

Posteriormente, se determina la relación con los eventos de riesgos operacionales y los procedimientos anteriormente codificados.

### c) Evaluación de Riesgos

Por consiguiente, se procedió a evaluar cada evento de riesgo mediante los criterios cualitativos de impacto, véase el [Anexo 11: criterios cualitativos de impacto](#). Los impactos se clasifican de la siguiente manera:

- Insignificante.
- Menos.
- Moderado.
- Mayor.
- Catastrófico.

Por último, se procedió a evaluar cada evento de riesgo mediante los criterios cualitativos de probabilidad para determinar el Nivel de Riesgo Absoluto o inherente, véase el [Anexo 12: criterios cualitativos de probabilidad](#). Las probabilidades se clasifican de la siguiente manera:

- Casi Seguro.
- Probable.
- Posible.
- Improbable.
- Raro.

Todos los procedimientos anteriormente mencionados fueron plasmados a una matriz de riesgos operacionales, a continuación, se detalla el encabezado en la siguiente tabla:

**Tabla 26**

**Encabezado de la Matriz para la Identificación y Evaluación de Riesgo**

COOPAC CREDICOOP LUZ Y FUERZA							
MATRIZ DE RIESGOS OPERACIONALES Y ACTIVIDADES DE CONTROL							
PROCEDIMIENTOS CREDITICIOS Y PROCEDIMIENTOS DE ATENCION AL SOCIO							
Objetivos Operativos			Identificación, valoración y control de los riesgos operacionales.				
N°	Evento de Riesgos	Código de Categoría de Riesgos	Relación con riesgo crediticio(C), mercado (M), Liquidez(L), Reputacional (R) y estratégico (E).	Relación con los procedimientos crediticios: créditos (CRE), cobranzas (COB); procedimientos de atención al socio: ingreso de socio (MKT), renuncia del socio (ADS); y procedimientos en común: acciones diarias (SAD), descuentos por planilla (SIS) y Back Up (SBU).	Evaluación		
					Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Absoluto o inherente
Tipo de eventos							

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 3.3.3. Actividades de Control

Para las actividades de control de los riesgos identificados y evaluados, se procedió a determinar las acciones de control, reconocer los trabajadores expuestos a los riesgos y el responsable de las actividades de control.

Además, se procedió a indicar la referencia documental de las actividades de control, la efectividad del diseño validado por la Jefatura de la Unidad de Riesgos siendo este de manera adecuada (DA), regular (DR) o inadecuada (DI).

También, determinar el tipo de control si es preventivo (TP) o detectivo (TD) y, por último, si el control es de manera manual (TM) o automatizado (TA).

Posteriormente, para la verificación de dichos controles se procedió a evaluar la eficiencia del mismo, utilizando las matrices de impacto y probabilidad nombrado anteriormente, para la identificación de los riesgos residuales.

Todos los procedimientos anteriormente mencionados fueron adicionados a la matriz de riesgos operacionales, a continuación, véase la tabla 27.

Por último, se procedió a plasmar en la “Matriz de Evaluación de Riesgos” los veinte riesgos determinando el nivel del riesgo por cada uno, véase el [Anexo 13: matriz de evaluación cualitativa](#) y [Anexo 14: matriz para la Gestión de Riesgo operacionales](#). El nivel del riesgo operacional se clasifica de la siguiente manera:

- Extremo.
- Alto.
- Medio.
- Bajo.

**Tabla 27**
**Encabezado de la Matriz para las Actividades de Control**

COOPAC CREDICOOP LUZ Y FUERZA											
MATRIZ DE RIESGOS OPERACIONALES Y ACTIVIDADES DE CONTROL											
PROCEDIMIENTOS CREDITICIOS Y PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN AL SOCIO											
Objetivos Operativos			Identificación, valoración y control de los riesgos operacionales.								
Relación con riesgo crediticio(C), mercado (M), liquidez(L), reputacional (R) y estratégico (E).											
Relación con los procedimientos crediticios: créditos (CRE), cobranzas (COB); procedimientos de atención al socio: ingreso de socio (MKT), renuncia del socio (ADS); y procedimientos en común: acciones diarias (SAD), descuentos por planilla (SIS) y Back Up (SBU).											
Efectividad de Diseño: Inadecuado (DI), Regular (DR), Adecuado (DA)											
N°	de Evento Riesgos	de Actividad Control	Función		Referencia documental	III. V° B del Jefe de Riesgos sobre la Efectividad del Diseño	Tipo		Evaluación		
			Expuestos a la actividad	Responsabil idad del control			Preventivo (P) / Detectivo (D)	Manual (M) / Automatizad o (A)	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Residual
Tipo de eventos											

Fuente: (Amanqui, 2020)

En la siguiente tabla se observa el nivel de riesgo en el que se encuentran los veinte riesgos operacionales residuales:

**Tabla 28**  
**Nivel del Riesgo**

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi Seguro	A	A	E	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Posible	16	17	18, 20, 19, 15	9, E	E
Improbable	B	5, 14, B	2, 3, M	A	E
Raro	B	1, 11, 13, 8, B	10, 6, 4, 12, 7, M	A	A

Fuente: (Amanqui, 2020; Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2020)

A continuación, se detalla los riesgos residuales con los niveles de riesgos extremos, altos y medio para determinar la respuesta al riesgo que consiste en determinar la mejora o reemplazar los controles establecidos de los riesgos identificados, asimismo, por cada uno de los riesgos se procedió a determinar lo siguiente:

- Reducir impacto, o nivel de daño.
- Reducir probabilidad, o nivel de ocurrencia.
- Compartir o transferir, a un tercero.

- Aceptar.
- Evitar.

Dicho tratamiento podrá ser aceptado por la cooperativa a futuro, siendo los siguientes riesgos:

**Tabla 29**  
**Tratamiento de Riesgos Extremos, Altos y Medios**

N°	Eventos de Riesgos	Nivel de Riesgo	Tratamiento de Riesgos	Actividades de Control	Responsable
09	Prácticas en sobreendeudamiento al socio.	E	Reducir impacto	Implementar nuevos filtros relacionados a la evaluación de créditos que incluya información externa financiera de los socios.  Incluir al reglamento de incentivos una bonificación por la participación del trabajador en la identificación de los riesgos operacionales.	Jefe Operaciones / Unidad de Riesgos
20	Comunicación deficiente para el descuento por planilla.	A	Reducir probabilidad	Coordinación con el área de sistemas y las demás áreas para la programación de fechas de envío de planillas.  Elaborar un manual para la interacción y comunicación entre las áreas involucradas en la presentación de planillas.	Jefe de Sistemas.
19	Quejas y reclamos por mala atención.	A	Aceptar	Atención oportuna de quejas y reclamos,  Rediseñar el procedimiento de atención de quejas y reclamos.	Jefe de Marketing



N°	Eventos de Riesgos	Nivel de Riesgo	Tratamiento de Riesgos	Actividades de Control	Responsable
18	Error en el cálculo del descuento por planilla.	A	Reducir probabilidad	Reforzar los controles en sistema SICAPLUS. Aumentar la verificación del sistema SICAPLUS en el plan anual de actividades del área de Sistemas.	Jefe de Sistemas.
15	Error de cálculo en deducciones para el desembolso de créditos.	A	Reducir probabilidad	Mejorar las capacitaciones de los analistas de créditos en base a la estadística de los errores más comunes para la atención y desembolso de créditos.	Jefe Operaciones Jefe de Administración y Negocios (e)
17	Ingreso de nuevos socios con expedientes incompletos.	M	Evitar	Incluir en el reglamento de sanciones los incumplimientos específicos del manual de admisión de ingreso socios.	Jefe de Administración y Negocios (e) Gerencia General
12	Perdida de información por fallas de los equipos.	M	Reducir impacto	Mejorar el plan de mantenimiento y control de los equipos.	Jefe de Sistemas
10	Exposición de los trabajadores y socios a robos.	M	Reducir impacto	Promover las operaciones mediante la plataforma digital para mayor seguridad de los trabajadores y socios.	Gerencia General Jefe de Sistemas
07	Exposición a la discriminación de los trabajadores por los socios.	M	Reducir probabilidad	Incrementar capacitaciones que fortalezcan la comunicación entre el trabajador y el socio.	Jefe de Administración y Negocios (e) Jefe de Marketing
06	Puestos de trabajo en relación y cumplimiento a la SST.	M	Aceptar	Adecuar al actual SST, los Decretos Supremos emitidos en el presente año relacionados a la coyuntura actual.	Comité de SST

N°	Eventos de Riesgos	Nivel de Riesgo	Tratamiento de Riesgos	Actividades de Control	Responsable
04	Fraude sistemático por ataques informáticos.	M	Compartir o transferir	Asegurar que el sistema informático sea eficiente mediante el aumento de revisiones técnicas por empresa especializada en ataques informáticos.	Jefe de Sistemas
03	Falsificación de boletas remunerativas, DNI, recibos de servicios, entre otros.	M	Reducir impacto	Establecer el procedimiento de la verificación del domicilio para la evaluación de créditos.	Jefe Operaciones
02	Transacciones no autorizadas.	M	Reducir impacto y probabilidad	Seguimiento y supervisión constante de las Jefaturas de Contabilidad, Operaciones, y Sistemas en las operaciones crediticias diarias.	Jefe Operaciones Jefe de Sistemas Contador

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 3.3.4. Información y Comunicación

En la cooperativa presentan una lista de reportes según la unidad o las áreas involucradas, en el componente de Información y Comunicación se describen los reportes relacionados a la gestión del riesgo operacional.

En primer lugar, se estableció un reporte de registro de eventos del riesgo operacional, véase en el [Anexo 15: Registro de eventos de riesgos](#). Dicho formato permite registrar el historial de riesgos operacionales mediante el sistema SICAPLUS para realizar el análisis preventivo y la unidad de riesgos pueda reportarlo al Comité de Riesgo y al Consejo de Administración, describiéndose en el siguiente encabezado:

Consecuentemente, se estableció el flujograma para el registro de eventos del riesgo operacional, véase en el Anexo 16, que indica los procedimientos a seguir

del trabajador al identificar un riesgo operacional y los procedimientos de la Unidad de Riesgos para la evaluación y tratamiento de los riesgos registrados.

Por último, se procedió a establecer los reportes que involucren a la correcta gestión del riesgo operacional, a continuación, se detallan los reportes:

**Tabla 30**  
**Tipos de Reporte**

Componente		Información y comunicación	
Objetivo de Reporte	Presentación de Reportes de Riesgos Operacionales a la Gerencia General, Comite de Riesgos, Consejo de Administración, Auditoría Interna, Auditoría Externa y SBS.		
Reporte	Frecuencia	Responsable	Dirigido a
Evaluación de riesgos operacionales	Semestral	Jefe de la Unidad de Riesgos	Comité de Riesgos y al Consejo de Administración.
Eventos de Riesgos	Cada vez que ocurra	Trabajadores que intervienen en los procesos crediticios y de atención al socio	Unidad de Riesgo
Informe Anual de la Gestión Integral de Riesgos	Anual	Jefe de la Unidad de Riesgos	Comité de Riesgos y al Consejo de Administración.
Comunicados (físico /virtual)	Cuando se requiera	Jefe de la Unidad de Riesgos	Todos los trabajadores
Requerimiento de Auditoría Interna	Cuando se requiera	Jefe de la Unidad de Riesgos	Auditoría Interna
Requerimiento de Auditoría Externa	Cuando se requiera	Jefe de la Unidad de Riesgos	Auditoría Externa
Requerimiento de SBS	Cuando se requiera	Jefe de la Unidad de Riesgos	SBS

Nota: Los informes mencionados en la [Tabla23ActividadesrelacionadasalRiesgo](#) están incluidos en el reporte de evaluación de riesgos operacionales. Fuente: (Amanqui, 2020)

### 3.3.5. Actividades de Monitoreo

Las actividades de monitoreo se encargan de verificar el cumplimiento de los componentes anteriores con los principios de la metodología, para ello los monitoreos se aplican directamente en los procedimientos según el nivel de riesgo más crítico.

En el último componente se procedió a incluir los indicadores de monitoreo a los eventos de riesgos anteriormente evaluados con la finalidad de gestionar los riesgos de manera preventiva y en cumplimiento de la normativa vigente.

En la tabla 31 monitoreo de eventos de riesgo operacional, se exponen los eventos de riesgos identificados considerando su nivel, tratamiento y actividades de control. También se indica al área o trabajador responsable y se determinan indicadores para su respectivo monitoreo.

Por último, en la tabla 32 actividades de monitoreo para la gestión del riesgo operacional, en la cual se detallan los objetivos de cumplimiento, se determinan los indicadores para las actividades de la Unidad de Riesgos o el cumplimiento de la normativa vigente relacionadas al riesgo operacional.

**Tabla 31**  
**Monitoreo de Eventos de Riesgo Operacional**

N°	Eventos de Riesgos	Nivel de Riesgo	Tratamiento de Riesgos	Actividades de Control	Responsable	Indicador
09	Prácticas en sobreendeudamiento al socio.	<b>E</b>	Reducir impacto	<p>Implementar nuevos filtros relacionados a la evaluación de créditos que incluya información externa financiera de los socios.</p> <p>Incluir al reglamento de incentivos una bonificación por la participación del trabajador en la identificación de los riesgos operacionales.</p>	Jefe Operaciones / Unidad de Riesgos	<p># de operaciones de préstamos anticipados con otros prestamos / # operaciones permitidas</p> <p># de trabajadores que registran riesgos / total de trabajadores</p>
20	Comunicación deficiente para el descuento por planilla.	<b>A</b>	Reducir probabilidad	<p>Coordinación con el área de sistemas y las demás áreas para la programación de fechas de envío de planillas.</p> <p>Elaborar un manual para la interacción y comunicación entre las áreas involucradas en la presentación de planillas.</p>	Jefe de Sistemas.	% del Cumplimiento de la elaboración del manual

N°	Eventos de Riesgos	Nivel de Riesgo	Tratamiento de Riesgos	Actividades de Control	Responsable	Indicador
19	Quejas y reclamos por mala atención.	A	Aceptar	Atención oportuna de quejas y reclamos, Rediseñar el procedimiento de atención de quejas y reclamos.	Jefe de Marketing	# de quejas o reclamos atendidos / total de quejas o reclamos
18	Error en el cálculo del descuento por planilla.	A	Reducir probabilidad	Reforzar los controles en sistema SICAPLUS. Aumentar la verificación del sistema SICAPLUS en el plan anual de actividades del área de Sistemas.	Jefe de Sistemas.	# de controles realizados / total de controles programados al sistema % cumplimiento de actividades del Plan Anual.
15	Error de cálculo en deducciones para el desembolso de créditos.	A	Reducir probabilidad	Mejorar las capacitaciones de los analistas de créditos en base a la estadística de los errores más comunes para la atención y desembolso de créditos.	Jefe Operaciones Jefe de Administración y Negocios (e)	# capacitaciones asistidas / total de capacitaciones
17	Ingreso de nuevos socios con expedientes incompletos.	M	Evitar	Incluir en el reglamento de sanciones los incumplimientos específicos del manual de admisión de ingreso socios.	Jefe de Administración y Negocios (e) Gerencia General	# de expedientes de ingresos de socios incompletos / Total de expedientes de ingreso de socios

N°	Eventos de Riesgos	Nivel de Riesgo	Tratamiento de Riesgos	Actividades de Control	Responsable	Indicador
12	Perdida de información por fallas de los equipos.	M	Reducir impacto	Mejorar el plan de mantenimiento y control de los equipos.	Jefe de Sistemas	%de eficiencia global de los equipos % de fiabilidad y mantenibilidad de equipos
10	Exposición de los trabajadores y socios a robos.	M	Reducir impacto	Promover las operaciones mediante la plataforma digital para mayor seguridad de los trabajadores y socios.	Gerencia General Jefe de Sistemas	# de operaciones digitales diarias / total de operaciones diarias
07	Exposición a la discriminación de los trabajadores por los socios.	M	Reducir probabilidad	Incrementar capacitaciones que fortalezcan la comunicación entre el trabajador y el socio.	Jefe de Administración y Negocios (e) Jefe de Marketing	# capacitaciones asistidas / total de capacitaciones
06	Puestos de trabajo en relación y cumplimiento a la SST.	M	Aceptar	Adecuar al actual SST, los Decretos Supremos emitidos en el presente año relacionados a la coyuntura actual.	Comité de SST	% cumplimiento de adecuación

N°	Eventos de Riesgos	Nivel de Riesgo	Tratamiento de Riesgos	Actividades de Control	Responsable	Indicador
04	Fraude sistemático por ataques informáticos.	M	Compartir o transferir	Asegurar que el sistema informático sea eficiente mediante el aumento de revisiones técnicas por empresa especializada en ataques informáticos.	Jefe de Sistemas	# de fraudes mensuales / total de fraudes anuales
03	Falsificación de boletas remunerativas, DNI, recibos de servicios, entre otros.	M	Reducir impacto	Establecer el procedimiento de la verificación del domicilio para la evaluación de créditos.	Jefe Operaciones	% de cumplimiento del procedimiento
02	Transacciones no autorizadas.	M	Reducir impacto y probabilidad	Seguimiento y supervisión constante de las Jefaturas de Contabilidad, Operaciones, y Sistemas en las operaciones crediticias diarias.	Jefe Operaciones Jefe de Sistemas Contador	# de transacciones no autorizadas mensuales / total de transacciones no autorizadas

Fuente: (Amanqui, 2020)



**Tabla 32**
**Actividades de Monitoreo para la Gestión del Riesgo Operacional**

Componente		Actividades de Monitoreo	
Objetivos de Cumplimiento	Cumplimiento de la actividad RO09 del Plan Anual de Actividades Cumplimiento de las funciones del MOF. Cumplimiento Ley General del Sistema Financiero, Reglamento de Cooperativas, Resolución de la Gestión integral de riesgos y resolución del riesgo operacional.		
Actividad	Indicador	Cumplimiento	
Actividad RO09 del Plan Anual de Actividades de la Unidad de Riesgos.	Cantidad de actividades realizadas/ total de actividades	Si	
Cumplimiento de la Gestión del Riesgo Operacional según el MOF	Cantidad de funciones realizadas/ total de funciones	Si	
Cumplimiento Ley N° 30822 General del Sistema Financiero para la Gestión del Riesgo Operacional	-	Cumplimiento: Disposiciones Finales y Complementarias inciso 4.	
Cumplimiento se los artículos del Reglamento General de Cooperativas de Ahorro y Crédito relacionados al riesgo operacional. (Resolución SBS N° 480-2019)	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplimiento de los artículos 15,23.</li> <li>➤ Séptima Disposición Complementarias.</li> <li>➤ Disposición Complementarias Transitorias artículo tercero.</li> </ul>	
Cumplimiento de los artículos de la Resolución SBS N° 13278 – 2009 de la Gestión Integral de Riesgos.	% de cumplimiento de la normativa	Si	

Actividad	Indicador	Cumplimiento
Cumplimiento de la Resolución del Riesgo Operacional.	% de cumplimiento de la normativa	Si
Levantamiento de observaciones de Auditoría Interna.	Cantidad de observaciones subsanadas/ total de observaciones	Si

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 3.4. VALIDACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL DISEÑO DE LA METODOLOGÍA

Para asegurar que el diseño de la metodología sea efectivo se procedió a la subsanación de brechas por componente mencionados en el punto 3.2 diagnóstico y análisis inicial de la metodología COSO III – 2013 para la gestión de riesgos operacionales.

#### 3.4.1. Subsanación de Brechas por Componentes

En las siguientes tablas se evidencian las brechas por componente que ha sido subsanadas.

**Tabla 33**  
**Brechas del Ambiente Interno**

Componente	Brechas	Punto de Referencia	Ubicación
Ambiente Interno	Falta de evaluación del desempeño de los procesos crediticios a nivel operacional para identificar las deficiencias y determinar las mejoras al procedimiento.	Punto 3.3	<a href="#">diseño de una matriz de riesgos operacionales</a>
	No existe un programa de incentivos que consideren la prevención, control e información de riesgos operacionales en los procedimientos crediticios y de atención al socio.	Tabla 31	<a href="#">Tabla31Monitor eodeEventosde RiesgoOperaci</a>

Fuente: (Amanqui, 2020)

**Tabla 34**  
**Brechas de la Evaluación de Riesgos**

Componente	Brechas	Punto de Referencia	Ubicación
Evaluación de Riesgos	Los objetivos operacionales, de reporte y de cumplimiento según el Plan Estratégico se encuentran definidos, pero no están enfocados en la metodología COSO III – 2013.	Tabla 24	<a href="#">Tabla24Clasificacióndeobjetivos</a>
	En la cooperativa no se cumple con el manual de gestión de riesgos operacionales, tampoco existe metodologías ni procedimientos que permitan identificar y evaluar a los riesgos operacionales.  La Unidad de Riesgos no cuenta con una metodología que identifique los riesgos operacionales, asimismo, que generen pérdida de activos y corrupción, asimismo, no desarrolla un sistema de evaluación de incentivos.	Punto 3.3.2	<a href="#">Evaluación de Riesgos</a>
		Punto 3.3.3	<a href="#">Actividades de Control</a>
		Anexo 09	<a href="#">Anexo 09: tipos de eventos de riesgos operacionales</a>
		Anexo 10	<a href="#">Anexo 10: categorías de riesgo operacional</a>
		Anexo 11	<a href="#">Anexo 11: criterios cualitativos de impacto</a>
		Anexo 12	<a href="#">Anexo 12: criterios cualitativos de probabilidad</a>
		Anexo 13	<a href="#">Anexo 13: matriz de evaluación cualitativa</a>
Anexo 14	<a href="#">Anexo 14: matriz para la Gestión de Riesgo operacionales</a>		

Fuente: (Amanqui, 2020)

**Tabla 35**

***Brechas de las Actividades de Control***

Componente	Brechas	Punto de Referencia	Ubicación
Actividades de Control	En la gestión de riesgos operacionales la unidad no se guía con una estructura de control interno, a pesar de los informes relacionados a la gestión de riesgos operacionales el Consejo de Administración no demuestra prioridad en tomar las medidas necesarias.	Punto 3.3.2	<a href="#">Evaluación de Riesgos</a>
	El área de Sistemas desarrolla actividades de control, sobre el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica en la cooperativa.	Tabla 27	<a href="#">Tabla27Matriz para las Actividades de Control</a>
	Por último, la Unidad de Riesgos, solo verifica el cumplimiento de planes contingencia del área de Sistemas.	Tabla 28	<a href="#">Tabla28Nivel del Riesgo</a>
	No desarrolla mejoras en la infraestructura que busquen asegurar la precisión y disponibilidad de control de riesgos operacionales internos.	Anexo 14	<a href="#">Anexo 14: matriz para la Gestión de Riesgo operacionales</a>
	Los procesos relacionados a la atención de socios requieren mecanismos tecnológicos más eficientes en la actualización de bases de datos.		
No presenta un enfoque de control interno para la gestión del riesgo operacional relacionado a los procedimientos crediticios y de atención al socio. Asimismo, no existe la toma de acciones correctivas según la metodología COSO III – 2013.	Tabla 29	<a href="#">Tabla29Tratamiento de Riesgos</a>	

Fuente: (Amanqui, 2020)

**Tabla 36**
**Brechas de las Actividades de Información y Comunicación**

Componente	Brechas	Punto de Referencia	Ubicación
Información y Comunicación	No existe un proceso para identificar los riesgos operacionales para apoyar el funcionamiento de los demás componentes de la metodología COSO III – 2013.	Anexo 16	<a href="#">Anexo 16: Flujograma la gestión del riesgo operacional</a>
	Falta de manuales que determinen la comunicación sobre la gestión de riesgo operacional en la cooperativa. No existe un proceso que comunique la información de los riesgos operacionales de los procedimientos crediticios y de atención al socio. Y los métodos de información no han sido definidos por un manual o procedimiento, actualmente la comunicación es muy variada y distinta por áreas.	Tabla 30	<a href="#">Tabla30TiposdeReporte</a>
	No se permite mayor comunicación de los socios con la cooperativa en la página web.	Anexo 14	<a href="#">Anexo 14: matriz para la Gestión de Riesgo operacionales</a>

Fuente: (Amanqui, 2020)

**Tabla 37**
**Brechas de las Actividades de Monitoreo**

Componente	Brechas	Punto de Referencia	Ubicación
Actividades de Monitoreo	La unidad deberá diseñar la matriz de riesgos operacionales en donde evalúe resultados, comunicar deficiencias y tomar las acciones correctivas pertinentes.	Tabla 31	<a href="#">Tabla31Monitoreo deEventosdeRiesgoOperaci</a>
		Tabla 32	<a href="#">Tabla32ActividadesdeMonitoreo</a>
		Anexo 14	<a href="#">Anexo 14: matriz para la Gestión de Riesgo operacionales</a>

Fuente: (Amanqui, 2020)

### 3.4.2. Cumplimiento del Diseño

#### a) Contraste del nuevo diseño para el componente de Ambiente Interno

En este componente se evidencia como el diseño de la metodología ha mejorado el control interno de la gestión del riesgo operacional.

**Tabla 38**

***Antes y después del diseño para el Ambiente Interno***

Gestión del Riesgo Operacional sin la Metodología COSO III - 2013	Gestión del Riesgo Operacional con la Metodología COSO III – 2013
<p>La cooperativa demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.</p> <p>El Consejo de Administración actúa de una manera independiente y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.</p> <p>En la cooperativa existen niveles de organización con responsabilidades designadas y definidas por el MOF.</p> <p>En la cooperativa existe la evaluación continua de los trabajadores, basadas en el cumplimiento de objetivos a nivel de metas en colocaciones crediticias y de socios. También se considera el cumplimiento del horario laboral y las asistencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Filosofía de la gestión de riesgos.</li> <li>➤ Apetito por el riesgo operacional.</li> <li>➤ Integridad y valores éticos.</li> <li>➤ Compromiso de competencia.</li> <li>➤ Estructura organizacional.</li> <li>➤ Asignación de autoridades y responsabilidades.</li> <li>➤ Políticas y prácticas de Recursos Humanos.</li> <li>➤ Políticas y procedimientos de Gestión de Riesgo Operacional.</li> <li>➤ Unidad de Riesgos.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

La cooperativa COOPAC Credicoop Luz y Fuerza define adecuadamente la misión, visión, los valores institucionales, los principios éticos, un Plan Estratégico; los cuales fueron desarrollados en base al macroentorno económico, político, tecnológico y sociocultural, asimismo del microentorno reguladores y supervisores, proveedores, competidores, socios y trabajadores.

El funcionamiento de la cooperativa se basa en el análisis constante del sistema de gestión, tecnológico, estructural, ámbito interno y de propósitos.

Asimismo, cuenta con una estructura organizacional, también presenta las funciones y responsabilidades descritas en su manual de organización y funciones.

Las políticas, reglamentos y manuales se encuentran en constante revisión y evaluación adecuándose a los cambios que se den en el macroentorno y microentorno (definido en la matriz FODA).

La Gestión Integral de Riesgos parte desde que el Consejo de Administración propicia un ambiente interno disponiendo de una infraestructura, metodología y trabajadores apropiados para la adecuada gestión de la Unidad de Riesgos. Asimismo, la unidad basándose en las políticas de riesgos crediticios, liquidez, mercado, reputacional y estratégico, provee una visión sistemática de los riesgos operacionales que enfrenta la cooperativa en el curso de sus actividades financieras.

La Unidad de Riesgos es la encargada de apoyar y asistir a las demás áreas de la cooperativa.

También, podrá incluir los incentivos por la participación del trabajador en la identificación de los riesgos operacionales.

#### **b) Contraste del nuevo diseño para el Componente Evaluación de Riesgos**

En este componente se evidencia como el diseño de la metodología ha mejorado la evaluación de los riesgos operacionales.

**Tabla 39**

***Antes y después del diseño para la Evaluación de Riesgos***

Gestión del Riesgo Operacional sin la Metodología COSO III - 2013	Gestión del Riesgo Operacional con la Metodología COSO III – 2013
<p>Los objetivos del Plan Estratégico se encuentran definidos, pero no están definidos por objetivos operacionales, de reporte y de cumplimiento.</p> <p>La cooperativa cuenta con un manual de gestión de riesgos operacionales, sin embargo, no ha sido aplicado hasta la actualidad.</p> <p>La cooperativa cuenta con la implementación del Sistema de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo (LA/FT).</p> <p>La cooperativa está en constante revisión y evaluación de los reglamentos, planes y manuales considerando los cambios que puedan darse en el entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de Objetivos: Clasificación por objetivos operativos, de reporte y cumplimiento.</li> <li>➤ Identificación de Riesgos Operacionales: Basados en los procedimientos crediticios y de atención al socio.</li> <li>➤ Evaluación de Riesgos: Evaluación cualitativa mediante criterios de impacto y probabilidad obtenidos el riesgo absoluto o inherente.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

Para la evaluación de riesgos se consideraron los objetivos específicos en relación a la Gestión de Riesgo Operacional de la Unidad de Riesgos, establecidos en el Plan Estratégico 2017-2021, acondicionándose de la siguiente manera:

**Operativos:** Identificación, valoración y control de los riesgos operacionales.

**Reporte:** Presentación de Reportes de Riesgos Operacionales a la Gerencia General, Comite de Riesgos, Consejo de Administración, Auditoría Interna, Auditoría Externa y SBS.

**Cumplimiento:** Cumplimiento de la actividad RO09 del Plan Anual de Actividades, actividades del MOF, Ley General del Sistema Financiero, Reglamento de Cooperativas, Resolución de la Gestión integral de riesgos y Resolución del Riesgo Operacional.



En el Capítulo I Generalidades de la Entidad, se identificaron los procedimientos crediticios y de atención al socio como los principales procesos con mayor relación a la probabilidad de riesgos de forma constante, por ende, cualquier incidencia que implique errores en estos procedimientos, por defecto podría generar retrasos y una relación negativa con los socios de la cooperativa.

Los procedimientos evaluados fueron la gestión de créditos, cobranzas, ingreso de socios, renuncia de socios, acciones diarias, descuentos por planilla y back up, obteniéndose los siguientes veinte eventos:

- Uso de datos personales de los Socios a favor de trabajador.
- Transacciones no autorizadas.
- Falsificación de boletas remunerativas, DNI, recibos de servicios, entre otros.
- Fraude sistemático por ataques informáticos.
- Manejo y alteración de la información por terceros, generando perdidas al socio.
- Puestos de trabajo en relación y cumplimiento a la SST.
- Exposición a la discriminación de los trabajadores por los socios.
- Divulgación de información de estados de cuenta a familiares de los socios en la atención telefónica.
- Prácticas en sobreendeudamiento al socio.
- Exposición de los trabajadores y socios a robos.
- Exposición de los trabajadores y socios a desastres naturales.
- Pérdida de información por fallas de los equipos.
- Exposición a cortes de energía.
- Falla en el ingreso de datos al sistema.
- Error de cálculo en deducciones para el desembolso.

- Error en la ejecución de descuentos por actividades sociales.
- Ingreso de nuevos socios con expedientes incompletos.
- Error en cálculo del descuento por planilla.
- Quejas y reclamos por mala atención.
- Comunicación deficiente para el descuento por planilla.

Una vez identificados los riesgos se procedió con la evaluación mediante los criterios cualitativos de impacto y probabilidad, determinando el nivel del riesgo absoluto de cada evento.

### **c) Contraste del nuevo diseño para el Componente de Actividades de Control**

En este componente se evidencia como el diseño de la metodología ha mejorado las actividades de control de los eventos de riesgos operacionales.

**Tabla 40**

#### ***Antes y después del diseño para las Actividades de Control***

<b>Gestión del Riesgo Operacional sin la Metodología COSO III - 2013</b>	<b>Gestión del Riesgo Operacional con la Metodología COSO III – 2013</b>
<p>En la cooperativa no se desarrolla actividades de control para la gestión de riesgos operacionales.</p> <p>El Consejo de Administración no demuestra mucha prioridad en exigir el desarrollo de actividades de control a la Unidad de Riesgos.</p> <p>La cooperativa cuenta con una infraestructura tecnológica solo en cumplimiento del sistema contable y reportes requeridos por la SBS.</p> <p>La Unidad de Riesgos no presenta un enfoque de control interno para la gestión del riesgo operacional relacionado a los procedimientos crediticios y de atención al socio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinación de controles existentes: Detalle de todos los controles existentes para aminorar el riesgo identificado.</li> <li>➤ Tratamiento de los riesgos: Es necesario realizar una evaluación cualitativa después de los controles existentes para obtener los riesgos residuales.</li> <li>➤ Determinación del nivel del riesgo: Ubicación de los riesgos de acuerdo al nivel de riesgo extremo, alto, moderado y bajo.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

Inicialmente se realizó un levantamiento de información sobre las políticas, reglamentos y manuales de los procedimientos evaluados, para validar las actividades de control que mitigan los riesgos identificados. Posteriormente, se expone al responsable del control para que el jefe de la Unidad de Riesgos determine si los controles son por naturaleza preventivos o detectivos y si son realizados en forma manual o de forma automatizada.

Una vez definidos los controles la Unidad de riesgos realiza la evaluación cualitativa de los riesgos para determinar el nivel del riesgo residual, obteniéndose lo siguiente:

De los veinte eventos sólo uno se encuentra con un nivel de riesgo extremo, cuatro eventos con un nivel de riesgo alto, ocho eventos con un nivel de riesgo medio y siete eventos con un nivel de riesgo bajo. Las actividades de control en su mayoría son para evitar los riesgos innecesarios, reducir el impacto y facilitar la resolución de problemas.

#### **d) Contraste del nuevo diseño para el Componente de Información y Comunicación**

En este componente se evidencia como el diseño de la metodología ha mejorado la información y comunicación para el control interno.

**Tabla 41**

***Antes y después del diseño para la Información y Comunicación***

Gestión del Riesgo Operacional sin la Metodología COSO III - 2013	Gestión del Riesgo Operacional con la Metodología COSO III – 2013
<p>La Unidad de Riesgos mantiene un canal de comunicación con el Comité de Riesgos y el Consejo de Administración de carácter informativo.</p> <p>No existe un procedimiento que permita la identificación de los riesgos operacionales oportunamente y que sea de conocimiento dentro de la cooperativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de registro de eventos de riesgos: dirigido a los trabajadores de los procedimientos crediticios y de atención al socio.</li> <li>➤ Presentación de flujograma.</li> <li>➤ Establecimiento de reportes: operacional, comunicaciones internas, entre otros.</li> </ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

La cooperativa mejoro el nivel de la comunicación entre las áreas involucradas con respecto a la identificación de riesgos operacionales, esta mejora es gracias al diseño de registro de eventos operacionales y la habilitación del medio virtual para que los trabajadores puedan reportarlos directamente a la Unidad de Riesgos.

Con dicha información la unidad podrá analizar los eventos, evaluar los riesgos, promover un plan de acción con la finalidad de controlarlos.

También se establecieron los reportes sobre la evaluación de los riesgos operacionales con una frecuencia semestral dirigido al Comité de Riesgos y al Consejo de Administración.

El informe anual de la Gestión Integral de Riesgos con una frecuencia anual dirigido también al Comité de riesgos y al Consejo de Administración.

Por último, los requerimientos de Auditoría Interna, Externa y de la SBS se emiten cuando éstos sean requeridos.

### e) **Contraste del nuevo diseño para el Componente de Actividades de Monitoreo**

En este componente se evidencia como el diseño de la metodología ha cumplido con supervisar el desempeño de los demás componentes:

**Tabla 42**

#### ***Antes y después del diseño para las Actividades de Monitoreo***

<b>Gestión del Riesgo Operacional sin la Metodología COSO III - 2013</b>	<b>Gestión del Riesgo Operacional con la Metodología COSO III – 2013</b>
La cooperativa al no aplicar la metodología se encontraba en un nivel sin registro para la evaluación y comunicación de deficiencias del control interno.	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Realizar el control de los riesgos mediante los indicadores.</li><li>➤ Actividades de monitoreo para la gestión del riesgo operacional.</li></ul>

Fuente: (Amanqui, 2020)

En este último componente se define que el evento de prácticas en sobreendeudamiento al socio es el evento con un nivel de riesgo extremo, teniendo como tratamiento reducir el impacto mediante la implementación de nuevos filtros relacionados a la evaluación de créditos que incluya información externa financiera de los socios, asimismo la Unidad de Riesgos deberá proponer un programa de incentivos para la identificación de este evento y los demás.

Habiendo definido las actividades de monitoreo en las tablas 31 y 32, las cuales son para determinar el cumplimiento de los componentes anteriores con los diecisiete principios que tiene la metodología COSO III - 2013, con la finalidad de medir y supervisar los riesgos operacionales encontrados.

### 3.5. CONCLUSIONES

- En el diagnóstico realizado, en función a la gestión de riesgos operacionales en los procesos crediticios y de atención al socio en la cooperativa; se concluye que la cooperativa cuenta con un nivel de madurez favorable que representa un 60% en efectividad de los enfoques que se exigen para el diseño de la estructura de una matriz de riesgos operacionales bajo la metodología COSO III - 2013. Asimismo, se determina que, el componente ámbito interno presenta un nivel de madurez muy favorable, a diferencia de los otros componentes como la evaluación de riesgos, actividades de control e información y comunicación que presentan un nivel de madurez favorable, y las actividades de monitoreo que presenta un nivel de madurez sin registro; bajo el enfoque de la metodología COSO III-2013.
- Mediante la evaluación de riesgos, se adecuó los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento; también se identificó en los procesos crediticios y atención al socio las existencias de una mayor exposición de eventos de riesgos operacionales. Y a través de la evaluación cualitativa mediante criterios de impacto y probabilidad se obtuvo el riesgo absoluto de cada evento y se identificó los controles existentes. Dichos controles fueron evaluados por el jefe de la unidad de riesgos, y mediante una nueva evaluación se logró determinar el riesgo residual.
- Se concluye adicionalmente a los reportes relacionados del riesgo operacional por la unidad de riesgos, se estableció un reporte de eventos de riesgos operacionales, con la finalidad de que sean evaluados, tratados y controlados por el jefe de la unidad de riesgos, y que estos sean reportados al Consejo de Administración y asimismo informados por requerimiento de auditoría interna, externa y/o la SBS.
- Se concluye en las actividades de monitoreo el tratamiento de los principales riesgos identificados los cuales según su nivel fueron extremo (uno), alto

(cuatro), medio (ocho) y bajo (siete); considerando en cada uno de ellos las actividades de control, responsable e indicador. Y asimismo se describen las actividades de monitoreo en cumplimiento del Plan Anual de Actividades, en las funciones de la Unidad de Riesgos y de la normativa vigente.

- Se valida y se cumple el diseño de la matriz de riesgos operacionales, en primer lugar, por la subsanación de brechas identificadas en el diagnóstico inicial, y posteriormente se realiza una comparación del tratamiento antes y después del diseño aplicando la metodología COSO III-2013.
- Se concluye que la Cooperativa COOPAC Credicoop Luz y Fuerza es una institución con 59 años de antigüedad, contando con una estructura organizacional debidamente definida; y cuenta con sus comités, políticas, reglamentos, procedimientos y manuales de acorde a la normativa vigente, y asimismo presentó la supervisión de la SBS por más de 8 años consecutivos. Actualmente su principal problemática es que no cuenta con una Matriz de Riesgos Operacionales definida por la Unidad Riesgos. Por lo cual en el presente trabajo se diseña una matriz de riesgos operacionales bajo la Metodología COSO III -2013 y en cumplimiento de la normativa vigente.

### 3.6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del diseño de la estructura de una matriz de riesgos operacionales presentado, y realizar un nuevo diagnóstico tras haber implementado el diseño, para conocer la efectividad, y nivel del cumplimiento del mismo.
- Se sugiere al Consejo de Administración considerar las actividades de control para el tratamiento de los riesgos residuales, y a su vez supervisado por el jefe de la unidad de riesgos.
- Es de suma importancia resaltar al Consejo de Administración la prioridad de la Evaluación de los riesgos operacionales mediante el diseño planteado y del formato del reporte de eventos de riesgos, asimismo se estaría subsanando las observaciones por parte Auditoría Interna ante la faltante de una matriz de riesgos.
- Es recomendable una vez implementada la matriz de riesgos operacionales, que el jefe de la unidad de riesgos solicite una revisión por parte de Auditoría Interna para que pueda validar y verificar la correcta implementación de la matriz.
- Se recomienda al jefe de la unidad de riesgos incluir dentro del plan anual de actividades, la revisión de este diseño bajo la metodología COSO III-2013, por lo menos una vez al año.
- Se recomienda implementar el diseño de la matriz de riesgos operacionales planteada y así evitar la exposición innecesaria ante los posibles riesgos existentes, los cuales enfrenta la cooperativa. Y asimismo considerando la experiencia en supervisión y auditorías, aplicando la matriz de riesgo se evitaría futuras sanciones y multas por parte del ente supervisor.



## CAPÍTULO IV

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amanqui. (Agosto de 2020). Adecuación de información para el Trabajo de Suficiencia Profesional. Lima, Lima, Perú: Archivo Digital.
- BCRP. (20 de Febrero de 2020). *Notas de Estudio del BCRP*. Obtenido de Portal BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-13-2020.pdf>
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. (Agosto de 2020). COSO. Obtenido de COSO: <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- COOPAC Credicoop Luz y Fuerza. (Enero de 2017). *Plan Estratégico de la COOPAC Credicoop Luz y Fuerza*. Lima, Lima, Perú: COOPAC Credicoop Luz y Fuerza.
- COOPAC Credicoop Luz y Fuerza. (Enero de 2020). <http://credicoopluzyfuerza.coop/>. Obtenido de <http://credicoopluzyfuerza.coop/#>
- COOPAC Credicoop Luz y Fuerza. (Febrero de 2020). Memoria Anual 2019 COOPAC Credicoop Luz y Fuerza. Lima, Lima, Perú: COOPAC Credicoop Luz y Fuerza.
- Órgano de Fiscalización Superior. (Agosto de 2020). <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/Misi%C3%B3n#ofs>. Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- SBS. (Julio de 2020). <https://www.sbs.gob.pe>. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/regulacion/basilea-ii-y-basilea-iii>
- SBS. (Julio de 2020). *Portal SBS*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/>: [https://www.sbs.gob.pe/app/pp/INT\\_CN/Paginas/Busqueda/BusquedaPortal.asp](https://www.sbs.gob.pe/app/pp/INT_CN/Paginas/Busqueda/BusquedaPortal.asp)

x

## CAPÍTULO V

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ACCIÓN DE AMPARO:** que procede contra el hecho u omisión, por parte de cualquier autoridad, funcionario o persona, que vulnera o amenaza lo demás derechos reconocidos por la Constitución.

**BASILEA 2:** segundo acuerdo de capital publicado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

**BRECHA:** es la diferencia entre la situación actual y la situación futura deseada de la organización en función de un análisis del entorno interno.

**COLOCACIONES:** metas operativas relacionadas a la cantidad de otorgamiento de préstamos en un determinado tiempo.

**CONTROL INTERNO:** un proceso, realizado por el Directorio, la Gerencia General y el personal, diseñado para proveer un aseguramiento razonable en el logro de objetivos referidos a la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes aplicables y regulaciones.

**COOPAC:** Cooperativa de Ahorro y Crédito.

**COOPERATIVA ABIERTA:** cooperativas que permiten a socios de varias empresas sin el convenio de descuentos por planillas.

**CRÉDITOS CASTIGADOS:** créditos con provisionamiento al 100% a partir de 120 días de atraso.

**DELEGADO:** además de ser socio, debe ser un buen promotor voluntario de la Cooperativa. Como delegado(a) debe tener claro que es importante decir siempre la verdad cuando se refiere a la Cooperativa, para que le tengan confianza al hablar de los proyectos de la empresa.

**ESTATUTO:** son los acuerdos que se establecen diversos requisitos para la admisión de socios, funciones y responsabilidades de los socios, establecimiento de órganos de gobierno, comités, faltas y sanciones.

**EVENTOS DE RIESGOS:** el evento que conduce a una o varias pérdidas, cuyo origen corresponde al riesgo operacional según Basilea 2.

**FACTORING:** es una operación de cesión del crédito a cobrar por la empresa a favor de una entidad financiera.

**FEDATARIO:** un fedatario es un funcionario que se encarga de dar fe pública. Se trata de una autoridad que tiene la potestad de confirmar la autenticidad o la validez de un documento.

**GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS:** proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y el personal de toda la empresa, 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.

**IMPACTO:** describe el daño potencial del riesgo medido usualmente en valores monetarios, y consecuencias en el servicio al cliente, continuidad del negocio, personal de la organización, multas o sanciones, y también en el nivel de vulnerabilidad de los sistemas.

**MARCO:** abarca cada una de las áreas de la empresa, y engloba cinco componentes relacionados entre sí: el ambiente interno, la evaluación del riesgo, las actividades de control, el sistema de información y comunicación, y las actividades de monitoreo.

**MATRIZ DE RIESGOS:** herramienta utilizada para mostrar el impacto y la probabilidad de los eventos de riesgo analizados según criterios previamente definidos.

**OFICIAL DE CUMPLIMIENTO:** persona encargada gestionar el sistema para la prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.

**PROCESO:** conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.

**PROVISIONES:** obligación financiera para los créditos otorgadas según los días de atraso.

**RIESGO:** la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el logro de los objetivos.

**RIESGO ABSOLUTO O INHERENTE:** es el riesgo intrínseco de cada actividad, sin tener en cuenta los controles que de éste se hagan a su interior. Este riesgo surge de la exposición que se tenga a la actividad en particular y de la probabilidad que un choque negativo afecte la rentabilidad y el capital de la compañía.

**RIESGO CREDITICIO:** 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.

**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.

**RIESGO DE MERCADO:** la posibilidad de pérdidas en posiciones derivadas de fluctuaciones en los precios de mercado.

**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.

**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.

**RIESGO REPUTACIONAL:** 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.

**RIESGO RESIDUAL:** es aquel riesgo que subsiste, después de haber implementado controles.

**SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SST):** consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora, continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo.

**SISTEMA DE PREVENCIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS Y DEL FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO (LA/FT):** conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se ejecutan para identificar, evaluar, controlar, mitigar y monitorear los distintos riesgos de lavado de activos y de financiamiento del terrorismo a que se encuentre expuesto el sujeto obligado.

**SOCIO:** son las personas naturales o jurídicas, miembros de pleno derecho, de una cooperativa, sea esta del tipo que sea. Además, en función de la actividad cooperativa existirán una serie de requisitos que limitarán el acceso a la cooperativa.

**SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP (SBS):** es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

**UNIDAD DE INTELIGENCIA FINANCIERA:** es la encargada de recibir, analizar y transmitir información para la detección del Lavado de Activos y/o del Financiamiento del Terrorismo; así como, coadyuvar a la implementación por parte de los Sujetos Obligados del sistema de prevención para detectar y reportar operaciones sospechosas de Lavado de Activos y/o Financiamiento del Terrorismo.

## CAPÍTULO VI ANEXOS

### ANEXO 01: HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO EN BASE A LA METODOLOGÍA COSO III – 2013

FORMATO DE DIAGNÓSTICO EN BASE A LA METODOLOGÍA COSO III – 2013			
Para mejor comprensión se procede a definir los niveles de Organización y Unidades Orgánicas			Puntuación
Nivel de Dirección	Delegados, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Educación y Comité Electoral.	1	Sin Registro
Nivel de Gerencia	Gerencia General, Comité de Riesgos, Comité de Créditos, Comité de Gerencia, Unidad de Riesgos y Unidad de Auditoría Interna.	2	Poco Favorable
Nivel de Primera Línea	Subgerencia de Contabilidad y Finanzas, Jefatura de Administración y Negocios, Jefe de Operaciones, Jefe de Sistemas, Jefe de Marketing.	3	Favorable
Nivel de Operación	Asistente de Riesgos, Asistente Contable, Asistente de Marketing, Asistente de Atención al Socio, Analista de Operaciones, Caja y Asistencia de Gerencia.	4	Muy Favorable
COOPAC CREDICOOP LUZ Y FUERZA			
COMPONENTE	AMBIENTE DE CONTROL		
Puntos de enfoque	Comentario		P
<b>Principio 01°: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.</b>			
<b>Establece el tono de la gerencia.</b> Los niveles de Dirección, Gerencia y Primera Línea están comprometidos con los valores y principios éticos reforzándolo en sus actuaciones.	La cooperativa ha documentado formalmente las funciones y responsabilidades del Consejo de Administración, Vigilancia, asimismo, de los niveles de Gerencia y Primera Línea; por ende, la divulgación y conocimiento del Código de Ética y Conducta es bajo cargo para todos los trabajadores de la cooperativa desde el primer día de trabajo. Asimismo, la cooperativa se identifica con los valores: honestidad, solidaridad, integridad, eficiencia, solvencia, democracia y autonomía.		4
	<b>Brechas:</b> existen pocos talleres o seminarios que ayuden a fortalecer los valores de la entidad.		

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Establece estándares de conducta.</b> La integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización y por los proveedores de servicio externos y socios de negocios.	Todos los niveles de la organización deben responder a los más elevados principios y valores personales y profesionales, por tal motivo cuenta que el Código de Ética y Conducta, que es la descripción y forma parte de la cultura organizacional. Asimismo, los trabajadores conocen los procedimientos para denunciar procedimientos irregulares.	4
	<b>Brechas:</b> el desarrollo de las actividades del nivel de Dirección ocasionalmente presenta conflictos de intereses con los niveles de Gerencia y Primera Línea.	
<b>Evalúa la adherencia a estándares de conducta.</b> Los procesos están en su lugar para evaluar el desempeño de los individuos y equipos en relación con los estándares de conducta esperados.	Se realiza una evaluación global a los trabajadores que incluye la conducta desempeñada durante el año para determinar al mejor trabajador en competitividad y cumplimiento laboral.	3
	<b>Brechas:</b> sin brechas.	
<b>Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna.</b> Las desviaciones de los estándares de conducta esperados en la entidad son identificadas y corregidas oportuna y adecuadamente.	La cooperativa tiene definido las faltas y sanciones referentes al incumplimiento del Código de Ética y Conducta. Dichas sanciones comprenden desde una amonestación verbal o escrita hasta el despido del trabajador.	3
	<b>Brechas:</b> en las operaciones crediticias o de atención al socio cuando existe una conducta inapropiada, se procede a identificar la falta y sanción según el Código de Ética y Conducta, si requiere de una respuesta ante otro órgano perteneciente al nivel Gerencial es mediante un memorándum con un plazo establecido, la cual el trabajador deberá responder para determinar el tipo de falta y sanción correspondiente.	
<b>Resultados del Principio 01</b>	<b>Total, de puntaje</b>	<b>14.0</b>
	<b>Número de enfoques</b>	<b>4.0</b>
	<b>Nivel obtenido: Muy favorable</b>	<b>3.5</b>

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)



Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 02°: El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.</b>		
<p><b>Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección.</b> El nivel de Dirección identifica y acepta su responsabilidad de supervisión con respecto a establecer requerimientos y expectativas.</p>	<p>El Consejo de Administración revisa y aprueba los informes de Auditoría Interna y la Unidad de Riesgos según los planes anuales correspondientes de cada unidad para conocimiento de los controles y observaciones de las operaciones crediticias esencialmente, este tipo de informes son realizados cada seis meses.</p> <p><b>Brechas:</b> en la actualidad existe tres expedientes crediticios que son el motivo de mora elevada y procesos judiciales que afectan directamente al patrimonio de la cooperativa, la mayoría de estos casos fueron aprobados por un nivel inferior del que le corresponde al Consejo de Administración.</p>	2
<p><b>Aplica experiencia relevante.</b> El nivel de Dirección define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros.</p>	<p>La mayoría de trabajadores tiene en promedio cinco años de permanencia en la cooperativa, asimismo los trabajadores más antiguos empezaron como analistas o asistentes antes de encargar una jefatura orgánica. La cooperativa cuenta con un perfil profesional para cada puesto de trabajo en el Manual de Organización y Funciones, que es revisado por el Consejo de Administración anualmente.</p> <p><b>Brechas:</b> sin brechas.</p>	4
<p><b>Opera de manera independiente.</b> El Nivel de Dirección tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la Administración y objetivos en evaluaciones y toma de decisiones.</p>	<p>El Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia son los encargados de velar por la gestión administrativa y el cumplimiento regulatorio de la cooperativa. Por ende, ambos consejos presentan reglamentos para establecer normas y procedimientos que permitan regular el mejor desarrollo de las funciones de los consejos y el desempeño de todos sus directivos, con la finalidad de fijar las pautas orientadas a la organización y ejecución en concordancia con lo estipulado en la Ley General de Cooperativas y el Estatuto.</p> <p><b>Brechas:</b> sin brechas.</p>	4

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque		Comentario	P
<b>Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno.</b> El Nivel de Dirección conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración:	<b>Ambiente de Control:</b> establece integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas del Nivel de Dirección.	<p>La cooperativa cuenta con el Manual de Organización y Funciones, siendo este revisado, actualizado y aprobado por el Consejo de Administración una vez al año, y éste se encuentra en concordancia al cumplimiento del Código de Ética y Conducta.</p>	3
		<p><b>Brechas:</b> sin brechas.</p>	
	<b>Evaluación de Riesgos:</b> monitorea las evaluaciones de riesgos de la administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión del control interno por parte de la administración.	<p>La Unidad de Riesgos realiza la gestión de revisión y cumplimiento de actividades del Plan Anual, asimismo de la normativa interna y externa relacionada a la gestión de riesgos operacional. En la actualidad la unidad evalúa riesgos operacionales mediante informes de cumplimiento sin el seguimiento y tratamiento que amerita para poder controlarlos.</p>	
		<p><b>Brechas:</b> en la actualidad no se cuenta con una matriz de la gestión de riesgo operacional.</p>	

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque		Comentario	P
	<b>Actividades de Control:</b> provee supervisión al Nivel de Dirección y Gerencia en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control.	La Unidad de Riesgos realiza la supervisión velando con el cumplimiento de la normativa vigente, la cual es dirigida al Nivel de Dirección y Gerencia.	
		<b>Brechas:</b> no existen indicadores o informes relacionados a la gestión de riesgo operacional mediante una matriz.	
	<b>Información y Comunicación:</b> analiza y discute la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la entidad.	En la cooperativa presenta una comunicación definida entre áreas enfocadas entre los objetivos.	
		<b>Brechas:</b> En la actualidad no existe un reporte de riesgos operacionales de los procesos crediticios y de atención al socio. Por ende, tampoco existe un flujograma de comunicación para reportar los riesgos operacionales a la Unidad de Riesgos.	
	<b>Actividades de Supervisión:</b> evalúa y supervisa la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la evaluación y mejoramiento de la administración de las deficiencias.	Existe el control de la Unidad de Auditoría Interna, sobre la ejecución que realiza la Unidad de Riesgos del Plan Anual de Actividades.	
		<b>Brechas:</b> la Unidad de Auditoría Interna observa e informa al Consejo de Vigilancia el incumplimiento del desarrollo de una matriz de gestión de riesgo operacional especificado en el Plan Anual de Actividades de la Unidad de Riesgos.	
<b>Resultados del Principio 02</b>		<b>Total, de puntaje</b>	<b>13.0</b>
		<b>Número de enfoques</b>	<b>4.0</b>
		<b>Nivel obtenido: Muy favorable</b>	<b>3.3</b>

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 03°: La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.</b>		
<p><b>Considera todas las estructuras de la entidad.</b> El Nivel de Dirección considera las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos.</p>	<p>La organización de la cooperativa es supervisada por la SBS, desde hace más de ocho años, sin observaciones referentes a la estructura organizacional. Asimismo, el organigrama es de conocimiento de todos los trabajadores.</p> <p><b>Brechas:</b> sin brechas.</p>	4
<p><b>Establece líneas de reporte.</b> La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la entidad, para permitir la ejecución de autoridades y responsabilidades, y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad.</p>	<p>Las funciones y responsabilidades se encuentran especificadas en el Manual de Organización y Funciones, asimismo para los procesos crediticios existe niveles de aprobación y normativa interna como: reglamento para el otorgamiento de créditos, manual de evaluación crediticia y manual de cobranzas. Y para los procesos de atención al socio se encuentra la normativa interna como: el reglamento de admisión y renuncia de socios, manual de atenciones para el socio, manual de gestión de quejas o reclamos.</p> <p><b>Brechas:</b> sin brechas.</p>	4
<p><b>Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades los Niveles de Organización:</b> delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregar funciones según sea necesario en los niveles de la organización.</p>	<p>Los niveles de organización cuentan con responsabilidades asignadas por el Manual de Organización y Funciones.</p> <p>Brechas: Sin brechas.</p>	4
<p><b>Resultados del Principio 03</b></p>	<p><b>Total, de puntaje</b></p>	12.0
	<p><b>Número de enfoques</b></p>	3.0
	<p><b>Nivel obtenido: Muy favorable</b></p>	4.0

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 04°: La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.</b>		
<b>Establece políticas y prácticas.</b> Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.	<p>La Unidad de Riesgos presenta el Reglamento Integral de Riesgos, además de los manuales de la gestión del riesgo crediticio, liquidez, operacional entre otros. Por lo que se encuentran alineados la gestión de los riesgos en el Plan Anual de Actividades y aprobado por el Comité de Riesgos.</p> <p>Brechas: sin brechas.</p>	4
<b>Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias.</b> Los niveles de Dirección y Gerencia evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos, de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.	<p>La Unidad de Riesgos no evalúa al Nivel de Dirección, puesto que la gestión que realiza el Consejo de Administración se encuentra supervisada por la SBS, los riesgos relacionados con los proveedores aún no presentan evaluación siendo los procedimientos crediticios en los que interviene los proveedores como por ejemplo la entrega de cheques o transferencias para los desembolsos de créditos.</p> <p><b>Brechas:</b> no existen procedimientos que evalué el desempeño de los procesos crediticios a nivel operacional para identificar las deficiencias y determinar las mejoras al procedimiento.</p>	2
<b>Atrae, desarrolla y retiene profesionales.</b> La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.	<p>El plan de capacitación es dirigido a las áreas que requieren de actualización de procedimientos y fortalecimiento de operaciones principalmente crediticias. Asimismo, las auditorías internas y externas exponen las deficiencias ante incumplimientos de normativas vigentes, de planes anuales y objetivos de colocaciones. La Unidad de Riesgos promueve y propone capacitaciones para la implementación de nuevas herramientas en su gestión, también acondicionamientos de nuevas normativas o por recomendación de la Unidad de Auditoría Interna.</p> <p><b>Brechas:</b> Sin brechas.</p>	4

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Planea y se prepara para sucesiones.</b> Los niveles de Dirección y Gerencia desarrollan planes de contingencia para la asignación de la responsabilidad importante para el control interno.	La cooperativa designa una comisión encargada para desarrollar los planes de contingencia, según el entorno político, económico y social – cultural.	2
	<b>Brechas:</b> sin brechas	
<b>Resultados del Principio 04</b>	<b>Total, de puntaje</b>	<b>12.0</b>
	<b>Número de enfoques</b>	<b>4.0</b>
	<b>Nivel obtenido: Favorable</b>	<b>3.0</b>
<b><i>Principio 05°: La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.</i></b>		
<b>Hace cumplir la responsabilidad través de estructuras, autoridades y responsabilidades.</b> Los niveles de Dirección y Gerencia establecen los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.	<p>La evaluación de los trabajadores se identifica ante el compromiso que demuestra con la cooperativa como por ejemplo el porcentaje de asistencia mensual y cumplimiento del horario de trabajo, también por el cumplimiento de objetivos a nivel de metas en colocaciones crediticias y de socios.</p> <p>La Unidad de Riesgos es evaluada principalmente ante el cumplimiento del Plan Anual de Actividades y presentación de informes al Consejo de Administración, siendo estos revisados para el conocimiento de la exposición de los principales riesgos a los que se enfrenta la cooperativa.</p>	3
	<b>Brechas:</b> Sin brechas.	

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Establece medidas de desempeño, incentivos y premios.</b> Los niveles de Dirección y Gerencia establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, y considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.	Existe programa de incentivos por cumplimiento de metas.	3
	<b>Brechas:</b> no existe un programa de incentivos por prevención, control e información de riesgos operacionales.	
<b>Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso.</b> Los niveles de Dirección y Gerencia alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.	Existen bonificaciones por el cumplimiento de objetivos y por la cantidad de años que pertenece a la cooperativa.	2
	<b>Brechas:</b> no existe un buen control interno para los principales procedimientos crediticios y de atención al socio.	
<b>Considera presiones excesivas.</b> Los niveles de Dirección y Gerencia evalúan y ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos; asimismo asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño.	La Unidad de Riesgos determina las actividades anuales asociadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	3
	<b>Brechas:</b> sin brechas.	
Resultados del Principio 05	<b>Total, de puntaje</b>	<b>11.0</b>
	<b>Número de enfoques</b>	<b>4.0</b>
	<b>Nivel obtenido: Favorable</b>	<b>2.8</b>
Resultado General del Componente: Ambiente Interno	<i>Promedio de puntajes</i>	<b>3.3</b>
	<i>Nivel de madurez obtenido: Muy Favorable</i>	

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

COOPAC CREDICOOP LUZ Y FUERZA			
COMPONENTE	EVALUACIÓN DE RIESGOS		
Puntos de enfoque	Comentario	P	
<b>Principio 06°: La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.</b>			
Se tienen los siguientes tipos de objetivos:	<b>Operacionales:</b> Refleja las elecciones de la administración, considera la tolerancia al riesgo, incluye las metas de desempeño operativo y financiero; por último, constituye una base para administrar los recursos.	<p>En el plan estratégico de la cooperativa, actualmente se define por cuatro objetivos generales y cada área o unidad se contemplan de objetivos específicos. La Unidad de Riesgos incluye en el Plan Anual de Actividades, el cumplimiento de objetivos estratégico específicos, en el riesgo operacional incluye la actividad RO09: Diseño de una matriz de riesgos operacional de las principales operaciones de la cooperativa.</p> <p>Brechas: actualmente, según el Plan Estratégico, los objetivos operacionales específicos para la Unidad de Riesgos, no están enfocados siguiendo la metodología COSO III – 2013.</p>	3
	<b>Reporte:</b> Cumple con los estándares contables aplicables, considera la materialidad y refleja las actividades de la entidad.	<p>La Unidad de Riesgos incluye en el Plan Anual de Actividades el cumplimiento de objetivos de reportes específicos al Consejo de Administración, Auditorías o al Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, según corresponda, se encuentran las siguientes actividades del riesgo operacional:</p> <p>Actividad RO01: Revisión de las cuentas de ahorro.</p> <p>Actividad RO02: Revisión de las solicitudes de Ingreso de nuevos socios.</p> <p>Actividad RO03: Revisión de los expedientes de renuncia de los socios.</p> <p>Actividad RO04: Revisión de los equipos de cómputo, sistema informático y sistema eléctrico de la cooperativa.</p>	



		<p>Actividad RO05: Revisión de datos de los socios (persona natural y/o jurídica) registrados en el sistema.</p> <p>Actividad RO06: Verificación del estado de los créditos en castigo y cobranza judicial.</p> <p>Actividad RO07: Verificación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>Actividad RO08: Elaboración y Actualización de Manuales, Políticas y Procedimientos del Riesgo Operacional.</p>	
		<p><b>Brechas:</b> actualmente, según el Plan Estratégico, los objetivos de reporte específicos para la Unidad de Riesgos, no son enfocados siguiendo la metodología COSO III – 2013.</p>	
	<p><b>Cumplimiento:</b> Refleja las leyes, regulaciones externas y considera la tolerancia al riesgo.</p>	<p>Las actividades de la Unidad de Riesgo relacionadas al cumplimiento de las resoluciones emitidas por la SBS, en cuanto al riesgo operacional, son especificadas en Plan Anual de Actividades.</p>	3
		<p><b>Brechas:</b> actualmente, según el Plan Estratégico, los objetivos de cumplimiento específicos para la Unidad de Riesgos, no son enfocados siguiendo la metodología COSO III – 2013.</p>	
<b>Resultados del Principio 06</b>		<p><b>Total, de puntaje</b></p>	<b>9.0</b>
		<p><b>Número de enfoques</b></p>	<b>3.0</b>
		<p><b>Nivel obtenido: Favorable</b></p>	<b>3.0</b>

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 07°: La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.</b>		
<b>Incluye la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales.</b> La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos.	Desde el 2013, la Unidad de Riesgos realiza periódicamente los mecanismos, que involucra principalmente la gestión del riesgo crediticio, liquidez y operacional.  <b>Brechas:</b> la Unidad no cumple el manual de la gestión de riesgos operacionales.	2
Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan afectar a los objetivos.	Se consideran los factores externos como la nueva regulación y cumplimiento para las cooperativas de ahorro y crédito de la SBS desde el 2019.  <b>Brechas:</b> al no cumplirse la normativa de la SBS, podría verse afectada mediante observaciones, sanciones y multas.	3
<b>Involucra niveles apropiados de administración.</b> La dirección evalúa si existen mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos	La Unidad de Riesgos no ha podido determinar los mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos.  <b>Brechas:</b> falta de aplicación de una metodología que identifique y evalúe a los riesgos operacionales de los procedimientos principales de la cooperativa.	1
<b>Determina la respuesta a los riesgos.</b> La evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo el riesgo debería ser gestionado y si aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.	Según los informes reportados por las actividades que realiza la Unidad de Riesgos, no se identifica procedimientos definidos que determine como deberían ser tratados los riesgos operacionales que se identifican e informan al Consejo de Administración y Gerencia General.  <b>Brechas:</b> No existen procedimientos definidos para el tratamiento de riesgos operacionales.	2

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Resultados del Principio 07	Total, de puntaje	8.0
	Número de enfoques	4.0
	Nivel obtenido: Poco favorable	2.0
Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 08°: La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.</b>		
<b>Considera varios tipos de fraude:</b> La evaluación del fraude considera el reporte fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción.	La Unidad de Riesgos no cuenta con una metodología que identifique los riesgos operacionales que generen pérdida de activos y corrupción.	1
	<b>Brechas:</b> sin brechas.	
La evaluación del riesgo de fraude evalúa incentivos y presiones.	La Unidad de riesgos no desarrolla un sistema de evaluación de incentivos.	1
	<b>Brechas:</b> sin brechas.	
La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas.	La cooperativa cuenta con la implementación del Sistema de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo (LA/FT), y con los componentes del sistema de gestión de riesgos (LA/FT), encargado por el oficial de cumplimiento y encabezado por la Gerencia General. Por último, el sistema es informado a la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).	4
	<b>Brechas:</b> la información procesada en el sistema anteriormente mencionado, es estrictamente confidencial por lo que la Unidad de Riesgos no puede intervenir en solicitar información relacionada a los riesgos de fraude o corrupción.	
Resultados del Principio 08	Total, de puntaje	6.0
	Número de enfoques	3.0
	Nivel obtenido: Poco favorable	2.0

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 09°: La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.</b>		
<b>Evalúa cambios en el ambiente externo.</b> El proceso de identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorio, económico, y físico en los que la entidad opera.	Respecto a los procedimientos crediticios y de atención al socio la Unidad de Riesgos, en el ámbito regulatorio, realiza las observaciones a los reglamentos o manuales, para anticipar e identificar los riesgos operacionales a los que puedan afectar a la cooperativa.	4
	<b>Brechas:</b> sin brechas.	
<b>Evalúa cambios en el modelo de negocios.</b> La organización considera impactos potenciales de las nuevas líneas del negocio, composiciones alteradas dramáticamente de las líneas existentes de negocios, operaciones de negocios adquiridas o de liquidación en el sistema de control interno, rápido crecimiento, el cambio de dependencia en geografías extranjeras y nuevas tecnologías.	La Unidad de Riesgos informa al Consejo de Administración y conjuntamente con Gerencia General determinan los cambios ante la nueva regulación según lo requiera, asimismo, son tratadas las observaciones de auditoría que intervengan en establecer nuevos controles internos en la cooperativa.  Gerencia General define comisiones de trabajo que regularmente intervienen la Jefatura de Riesgos, Crédito y Subgerencia de Administración y Finanzas para desarrollo y cambios de líneas de negocio.	4
	<b>Brechas:</b> sin brechas.	
<b>Evalúa cambios en liderazgo.</b> La organización considera cambios en administración y respectivas actitudes y filosofías en el sistema de control interno.	Cuando la Gerencia General va a realizar cambios para algún reglamento o procedimiento, la Unidad de Riesgos participa en las comisiones para la actualización o implementación de nuevos procedimientos.	4
	<b>Brechas:</b> sin brechas.	
<b>Resultados del Principio 09</b>	<b>Total, de puntaje</b>	<b>12.0</b>
	<b>Número de enfoques</b>	<b>3.0</b>
	<b>Nivel obtenido: Muy favorable</b>	<b>4.0</b>
<b>Resultado General del Componente: Evaluación de Riesgos</b>	<b>Promedio de puntajes</b>	<b>2.7</b>
	<b>Nivel de madurez obtenido: Favorable</b>	

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

COOPAC CREDICOOP LUZ Y FUERZA		
COMPONENTE	ACTIVIDADES DE CONTROL	
Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 10°: La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.</b>		
<b>Se integra con la evaluación de riesgos.</b> Las actividades de control ayudan asegurar que las respuestas a los riesgos que direccionan y mitigan los riesgos son llevadas a cabo.	Para la evaluación de riesgos, la unidad presenta un plan Anual de Actividades que es aprobado por el Consejo de Administración antes de finalizar el periodo. Para el manejo del Riesgo Operacional la unidad cuenta con un manual donde determina la identificación, tratamiento, clasificación de consecuencias y probabilidades, monitoreo y control de los riesgos operacionales.	2
	<b>Brechas:</b> Auditoría Interna observa que no existe una matriz de riesgos operacional adecuada y en cumplimiento según la normativa vigente.	
<b>Considera factores específicos de la entidad.</b> La administración considera cómo el ambiente, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las características específicas de la organización, afectan la selección y desarrollo de las actividades de control.	El Consejo de Administración delega la evaluación de riesgos operacionales a la Unidad de Riesgos, pero dicha gestión no se encuentra bajo una estructura de un control interno.	2
	<b>Brechas:</b> la unidad de riesgos no ha identificado los riesgos operacionales relacionados a los procedimientos crediticios y de atención al socio.	

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Determina la importancia de los procesos del negocio.</b> La administración determina la importancia de los procesos del negocio en las actividades de control.	La Unidad de Riesgos ha realizado la revisión del riesgo operacional principalmente en expedientes crediticios, expedientes de plazo fijo, condiciones de castigados y procesos judiciales; informado a Gerencia General y Consejo de Administración, presentado las recomendaciones para buscar la manera adecuada de mitigar los riesgos operacionales encontrados.	2
	<b>Brechas:</b> actualmente un mecanismo de respuesta al riesgo operacional carece de un control interno.	
<b>Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control.</b> Las actividades de control incluyen un rango y una variedad de controles que pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos teniendo en cuenta controles manuales y automatizados, y controles preventivos y de detección.	La Unidad de Riesgos presenta un Manual de la Gestión de Riesgo Operacional, pero no se ha llevado a la práctica hasta el momento.	2
	<b>Brechas:</b> sin brechas.	
<b>Resultados del Principio 10</b>	<b>Total, de puntaje</b>	<b>8.0</b>
	<b>Número de enfoques</b>	<b>4.0</b>
	<b>Nivel obtenido: Poco favorable</b>	<b>2.0</b>

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 11°: La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología.</b>		
<b>Establece actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante:</b> la Dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para ayudar a asegurar la completitud, precisión y disponibilidad de la tecnología.	Se maneja una infraestructura tecnológica enfocada para el cumplimiento del sistema contable y reportes requeridos por la SBS. Asimismo, esta infraestructura es modificada y adecuada ante las exigencias del ente regulador. Por último, los reportes especificados para cada área son de carácter informativo.	2
	<b>Brechas:</b> no desarrolla mejoras en la infraestructura que busquen asegurar la precisión y disponibilidad de control de riesgos operacionales internos.	
<b>Establece las actividades de control para la administración de procesos relevantes de seguridad:</b> la dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para restringir los derechos de acceso, con el fin de proteger los activos de la organización de amenazas externas.	Actualmente, los procedimientos crediticios se basan en el sistema tecnológico de la cooperativa, que a su vez se encuentra supervisado por la SBS, sin mayor observación.	3
	<b>Brechas:</b> los procesos relacionados a la atención de socios requieren mecanismos tecnológicos más eficientes en la actualización de bases de datos.	
<b>Establece actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología:</b> la dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y su infraestructura.	El área de Sistemas desarrolla actividades de control, sobre el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica en la cooperativa. La Unidad de Riesgos, solo verifica el cumplimiento de planes contingencia del área de Sistemas.	3
	<b>Brechas:</b> la metodología que utiliza la Unidad de Riesgos para el control de la infraestructura tecnología, no es enfocada a la metodología COSO III – 2013.	
<b>Resultados del Principio 11</b>	<b>Total, de puntaje</b>	<b>8.0</b>
	<b>Número de enfoques</b>	<b>3.0</b>
	<b>Nivel obtenido: Favorable</b>	<b>2.7</b>

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 12°: La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.</b>		
<b>Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración:</b> la administración establece actividades de control que están construidas dentro de los procesos del negocio y las actividades del día a día de los empleados a través de políticas estableciendo lo que se espera y los procedimientos relevantes especificando acciones.	<p>Según lo comentado anteriormente, la Unidad de Riesgos presenta un manual de riesgo operacional, que determina las responsabilidades y funciones que tiene la unidad en dicha gestión.</p> <p><b>Brechas:</b> actualmente no presenta un enfoque de control interno para la gestión del riesgo operacional relacionado a los procedimientos crediticios y de atención al socio.</p>	3
<b>Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos:</b> la administración establece la responsabilidad y rendición de cuentas para las actividades de control con la administración (u otro personal asignado) de la unidad de negocios o función en el cual los riesgos relevantes residen.	<p>El Consejo de Administración no exige la rendición de cuentas a la Unidad de Riesgos porque el presupuesto para las actividades del control forma parte del presupuesto general de la cooperativa.</p> <p><b>Brechas:</b> la cooperativa presenta al Consejo de Administración la aprobación del Presupuesto General y no por áreas.</p>	2
<b>Funciona oportunamente:</b> el personal responsable desarrolla las actividades de control oportunamente, como es definido en las políticas y procedimientos.	<p>La jefatura de la Unidad de Riesgos es responsable de ejecutar sus funciones según el Manual de Organización y Funciones.</p> <p><b>Brechas:</b> incumplimiento de la actividad del diseño de una matriz de la gestión del riesgo operacional.</p>	3

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)



Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Toma acciones correctivas:</b> el personal responsable investiga y actúa sobre temas identificados como resultado de la ejecución de actividades de control.	La Unidad de Riesgos, no es responsable de ejecutar las actividades de control de los riesgos operacionales identificados, porque dentro de sus funciones solo emiten un informe el cual será evaluado por el Consejo de Administración, quien delegará la ejecución de acciones correctivas.	2
	<b>Brechas:</b> no existe la toma de acciones correctivas según la metodología COSO III – 2013.	
Resultados del Principio 12	<b>Total, de puntaje</b>	<b>10.0</b>
	<b>Número de enfoques</b>	<b>4.0</b>
	<b>Nivel obtenido: Favorable</b>	<b>2.5</b>
Resultado General del Componente: Actividades de Control	<i>Promedio de puntajes</i>	2.4
	<i>Nivel de madurez obtenido: Favorable</i>	

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

COOPAC CREDICOOP LUZ Y FUERZA		
COMPONENTE	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 13°: La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</b>		
<b>Identifica los requerimientos de información:</b> un proceso está en ejecución para identificar la información requerida y esperada para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.	La unidad de riesgos cuando realiza requerimientos para el cumplimiento de las actividades de Plan Anual, la respuesta de las demás áreas es positiva, dando prioridad en muchos casos en atención de los mismos, ya que tienen conocimiento que la Unidad es de apoyo para todas áreas.	3
	<b>Brechas:</b> no existe un proceso para identificar los riesgos operacionales para apoyar el funcionamiento de los demás componentes de la metodología COSO III – 2013.	
<b>Procesa datos relevantes dentro de la información:</b> los sistemas de información procesan datos relevantes y los transforman en información.	La Unidad de Riesgos cuenta con reportes de información a nivel de riesgo crediticio y liquidez.	2
	<b>Brechas:</b> no cuenta con un procesamiento de información para riesgos operacionales entre trabajadores y la unidad.	
<b>Mantiene la calidad a través de procesamiento:</b> los sistemas de información producen información que es oportuna, actual, precisa, completa, accesible, protegida, verificable y retenida. La información es revisada para evaluar su relevancia en el soporte de los componentes de control interno.	El sistema de información entre la Unidad de Riesgos y el Consejo de Administración y Gerencia es eficiente.	2
	<b>Brechas:</b> no cuenta con un sistema de información eficaz basados en la metodología COSO III – 2013.	
<b>Resultados del Principio 13</b>	<b>Total, de puntaje</b>	<b>7.0</b>
	<b>Número de enfoques</b>	<b>3.0</b>
	<b>Nivel obtenido: Favorable</b>	<b>2.3</b>

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 14°: La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.</b>		
<p><b>Comunica la información de control interno:</b> un proceso está en ejecución para comunicar la información requerida para permitir que todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno.</p>	<p>La Unidad de Riesgos comunica al Consejo de Administración y Gerencia General. Asimismo, para atender requerimientos de auditoría interna, se realiza en cumplimiento al tiempo establecido solicitado.</p> <p>Los requerimientos del Consejo de Administración a la Unidad son mediante actas, los requerimientos de Auditoría Interna son mediante memorándum, los requerimientos de apoyo para una comisión o área es requerida por Gerencia General.</p> <p><b>Brechas:</b> falta de manuales que determinen la comunicación sobre la gestión de riesgo operacional en la cooperativa. No existe un proceso que comunique la información de los riesgos operacionales de los procedimientos crediticios y de atención al socio.</p>	2
<p><b>Proporciona líneas de comunicación separadas:</b> separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncia de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes.</p>	<p>La Unidad de Riesgos puede identificar las operaciones sospechosas e informarlo directamente a Gerencia General o al Consejo de Administración.</p> <p><b>Brechas:</b> la falta de atención oportuna frente a las recomendaciones indicadas al Consejo de Administración y Gerencia General por la Unidad de Riesgos.</p>	3
<p><b>Selecciona métodos de comunicación relevantes:</b> los métodos de comunicación consideran tiempo, público y la naturaleza de la información.</p>	<p>Los métodos de información no han sido definidos por un manual o procedimiento, actualmente la comunicación es muy variada y distinta por áreas.</p> <p><b>Brechas:</b> sin brechas.</p>	2

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

Resultados del Principio 14	Total, de puntaje	7.0
	Número de enfoques	3.0
	Nivel obtenido: Favorable	2.3
Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 15°: La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.</b>		
<b>Se comunica con grupos de interés externos:</b> los procesos están en funcionamiento para comunicar información relevante y oportuna a grupos de interés externos, incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, socios, analistas financieros y demás partes externas.	La Unidad de Riesgos atiende los requerimientos de auditoría externa y de la SBS, en cumplimiento al tiempo establecido solicitado.	3
	<b>Brechas:</b> sin brechas.	
<b>Permite comunicaciones de entrada:</b> canales de comunicación abiertos permiten los aportes de socios, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros, entre otros, y proporcionan a la Gerencia General y al Consejo de Administración información relevante.	Los canales de comunicación de entrada para los socios es el buzón de sugerencias, los auditores externos mediante las observaciones, la supervisión de la SBS mediante la regulación que proporcionan información relevante a Gerencia General y al Consejo de Administración.	3
	<b>Brechas:</b> no permita mayor comunicación de los socios con la cooperativa en la página web.	
<b>Se comunica con el Consejo de Administración:</b> la información relevante resultante de evaluaciones conducidas por partes externas es comunicada al Consejo de Administración.	Las observaciones de Auditoría Externa y de la SBS, son comunicadas como prioridad para la atención y delegación de subsanación de las mismas.	4
	<b>Brechas:</b> sin brechas.	
Resultados del Principio 15	Total, de puntaje	10.0
	Número de enfoques	3.0
	Nivel obtenido: Favorable	3.3
Resultado General del Componente: Información y Comunicación	Promedio de puntajes	2.6
	Nivel de madurez obtenido: Favorable	

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

COOPAC CREDICOOP LUZ Y FUERZA		
COMPONENTE	ACTIVIDADES DE MONITOREO	
Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 16°: La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.</b>		
<b>Establece un punto de referencia para el entendimiento:</b> el diseño y estado actual del sistema de control interno son usados para establecer un punto de referencia para las evaluaciones continuas e independientes.	La Unidad de Riesgos no cuenta con un monitoreo de la gestión de riesgo operacional de los procedimientos crediticios y de atención al socio.	1
	<b>Brechas:</b> sin brechas.	
<b>Evalúa objetivamente:</b> las evaluaciones independientes son desarrolladas periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva.	La Unidad de Riesgos no presenta una matriz de riesgo operacionales que permita evaluaciones periódicas y objetivas.	1
	<b>Brechas:</b> sin brechas.	
<b>Resultados del Principio 16</b>	<b>Total, de puntaje</b>	<b>2.0</b>
	<b>Número de enfoques</b>	<b>2.0</b>
	<b>Nivel obtenido: Sin registro</b>	<b>1.0</b>

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

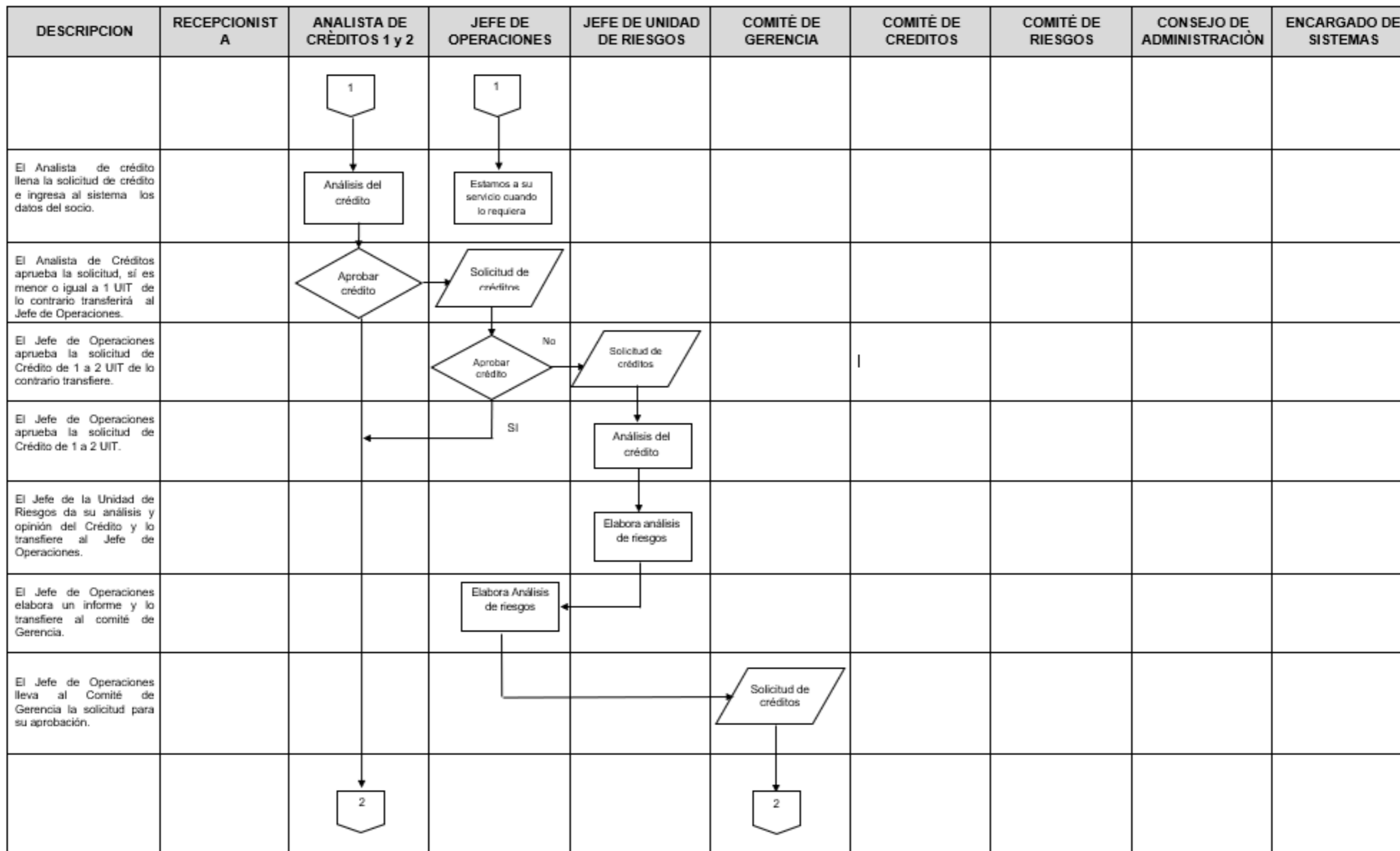
Puntos de enfoque	Comentario	P
<b>Principio 17°: La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.</b>		
<b>Evalúa resultados:</b> la Gerencia General o el Consejo de Administración, según corresponda, evalúa los resultados de las evaluaciones continuas e independientes.	La Unidad de Riesgos es evaluada por el Consejo de Administración.	1
	<b>Brechas:</b> la evaluación no es bajo un enfoque de la metodología COSO III – 2013.	
<b>Comunica deficiencias:</b> las deficiencias son comunicadas a las partes responsables para tomar las acciones correctivas y a la Gerencia General y al Consejo de Administración, según corresponda.	La Unidad puede comunicarse directamente al Consejo de Administración.	1
	<b>Brechas:</b> la comunicación no es bajo un enfoque de control interno.	
<b>Supervisa acciones correctivas:</b> la administración monitorea si las deficiencias son corregidas oportunamente.	El Consejo de Administración espera la ejecución de las recomendaciones que brinda la Unidad de Riesgos a Gerencia General, lo cual deberá realizar los cambios a los procesos identificados.	1
	<b>Brechas:</b> las deficiencias no son tratadas bajo un enfoque de control interno.	
<b>Resultados del Principio 17</b>	<b>Total, de puntaje</b>	<b>3.0</b>
	<b>Número de enfoques</b>	<b>3.0</b>
	<b>Nivel obtenido: Sin registro</b>	<b>1.0</b>
<b>Resultado General del Componente: Actividades de Monitoreo</b>	<b>Promedio de puntajes</b>	<b>1.0</b>
	<b>Nivel de madurez obtenido: Sin Registro</b>	

Fuente: (Órgano de Fiscalización Superior, 2020; Amanqui, 2020)

**ANEXO 02: FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CRÉDITOS**

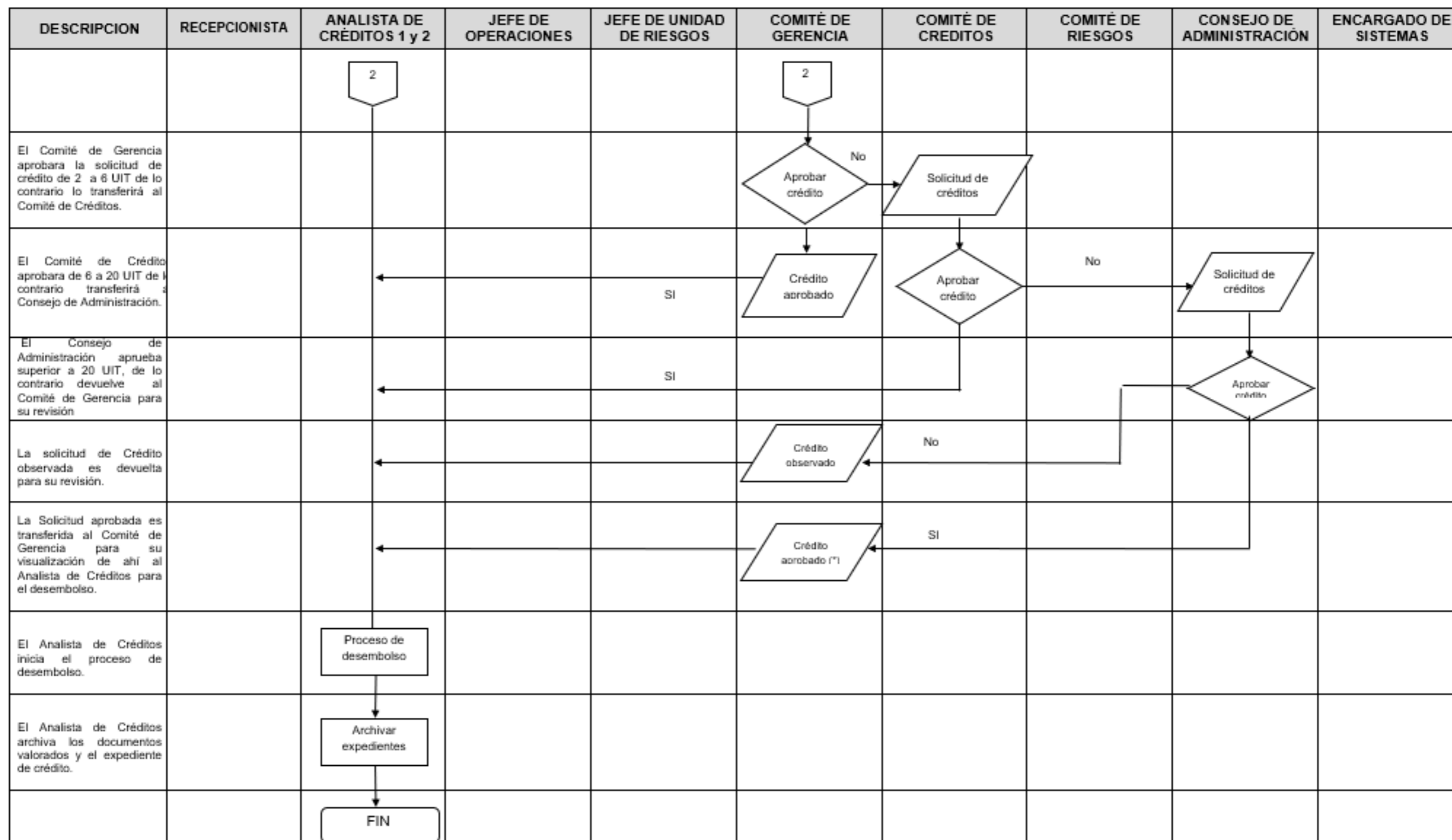
DESCRIPCION	RESPONSABLE DE ATENCIÓN AL SOCIO	ANALISTA DE CRÉDITOS 1 y 2	JEFE DE OPERACIONES	JEFE DE UNIDAD DE RIESGOS	COMITÉ DE GERENCIA	COMITÉ DE CREDITOS	COMITÉ DE RIESGOS	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	ENCARGADO DE SISTEMAS
Ingreso del Socio a Credicoop.	INICIO								
El socio es orientado por la recepcionista de acuerdo al requerimiento del socio.	Orientación								
El socio retira un ticket de atención con el Analista de Créditos.									
Brindar información necesaria para el socio documentos, plazos, etc.		Información							
El socio acepta las condiciones y trae a la Cooperativa los documentos solicitados.		Acepta la condición No → Cumple expectativa del socio Si →							
El Analista revisa al socio en Inforcorp autentica los requisitos.		Requisitos							
El analista revisa los datos (estado civil, dirección y/o teléfonos)		Revisión de los datos							
La persona encargada de atención al socio actualiza los datos del socio (ejm. Estado civil, dirección y/o teléfonos)	Actualizar datos								
El Analista da la conformidad a los requisitos que se encuentren vigentes.		Acepta la condición No → Se le otorga la lista de requisitos que solicitamos Si →							
		1							

Fuente: (Amanqui, 2020)

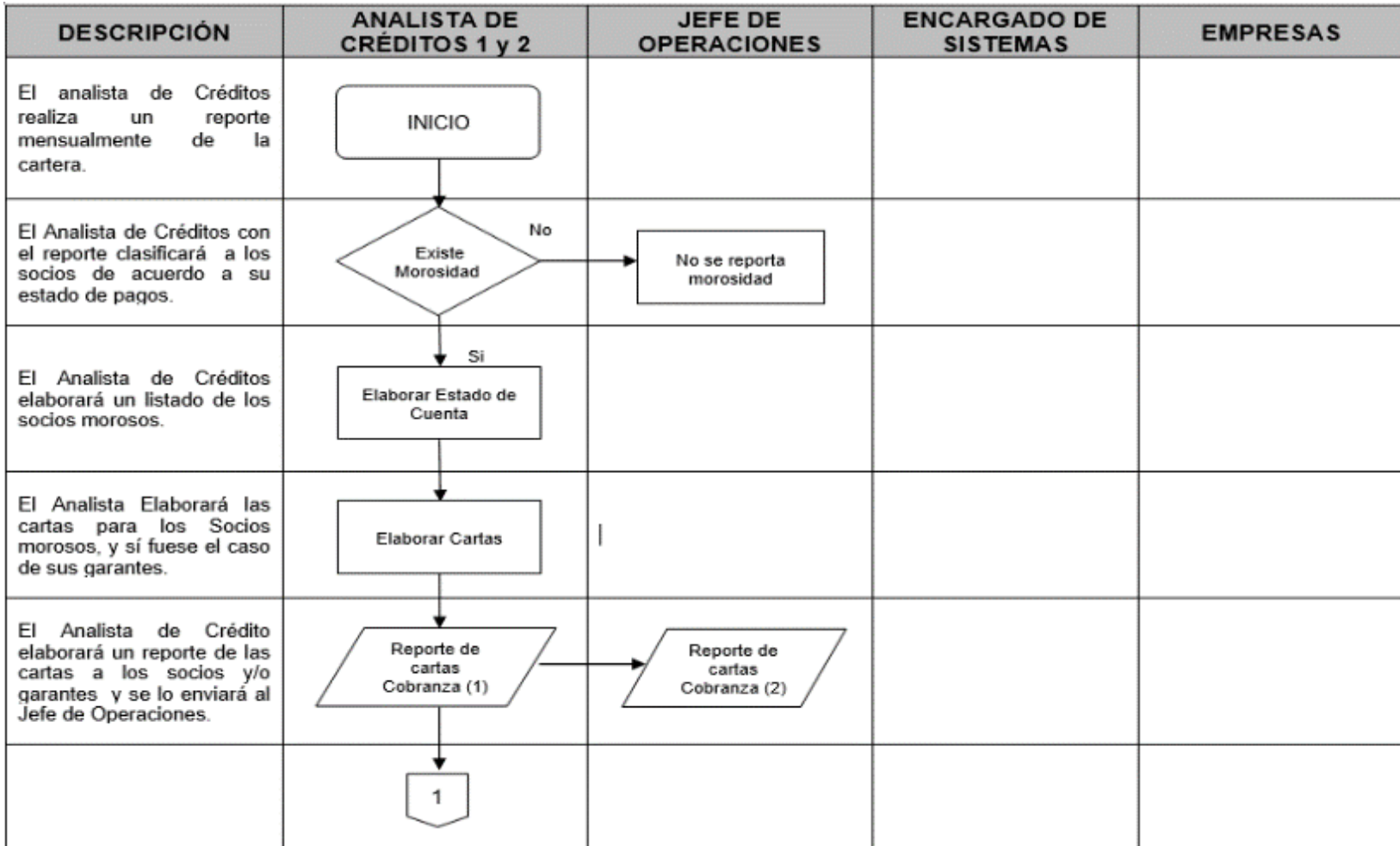


Fuente: (Amanqui, 2020)

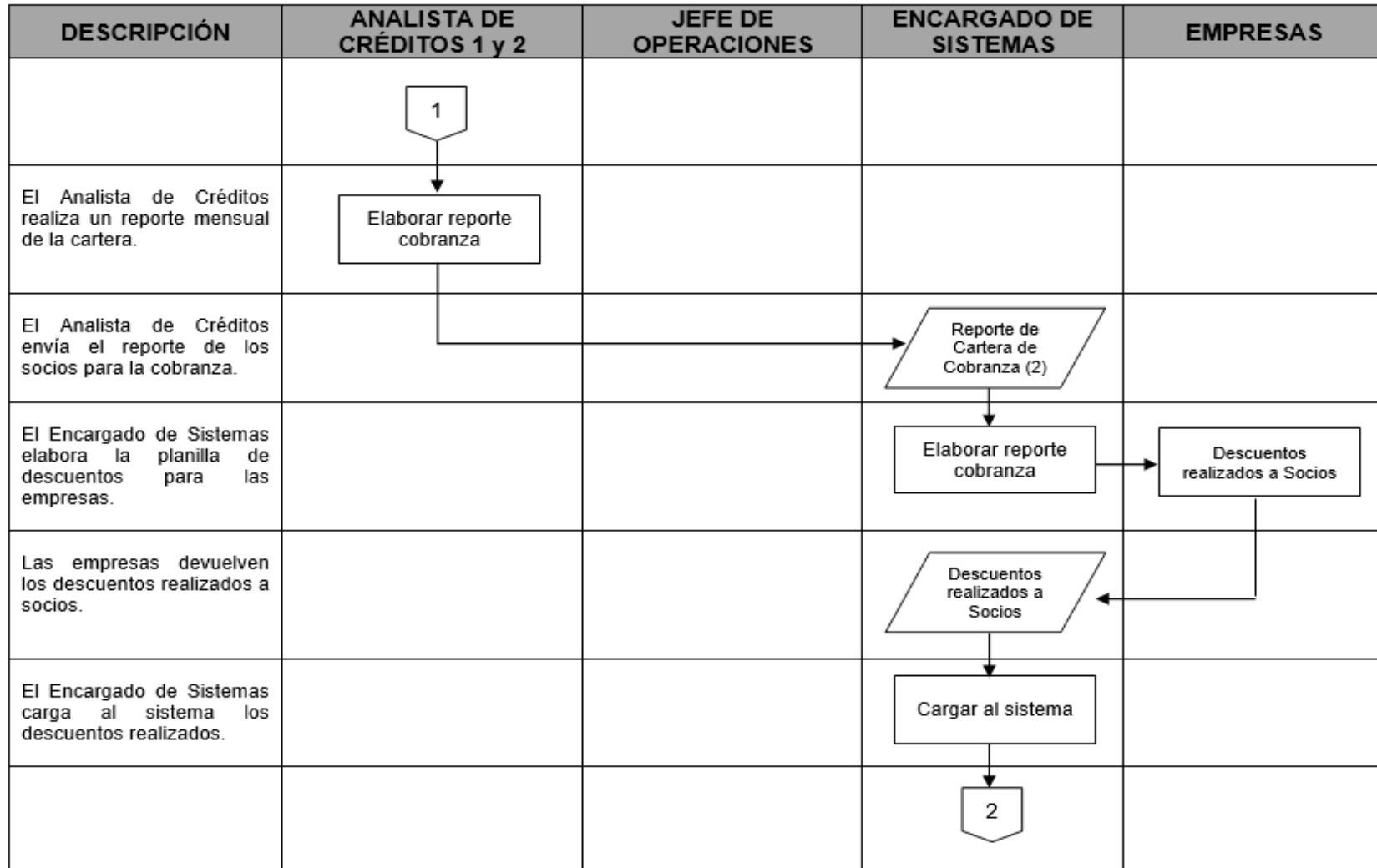




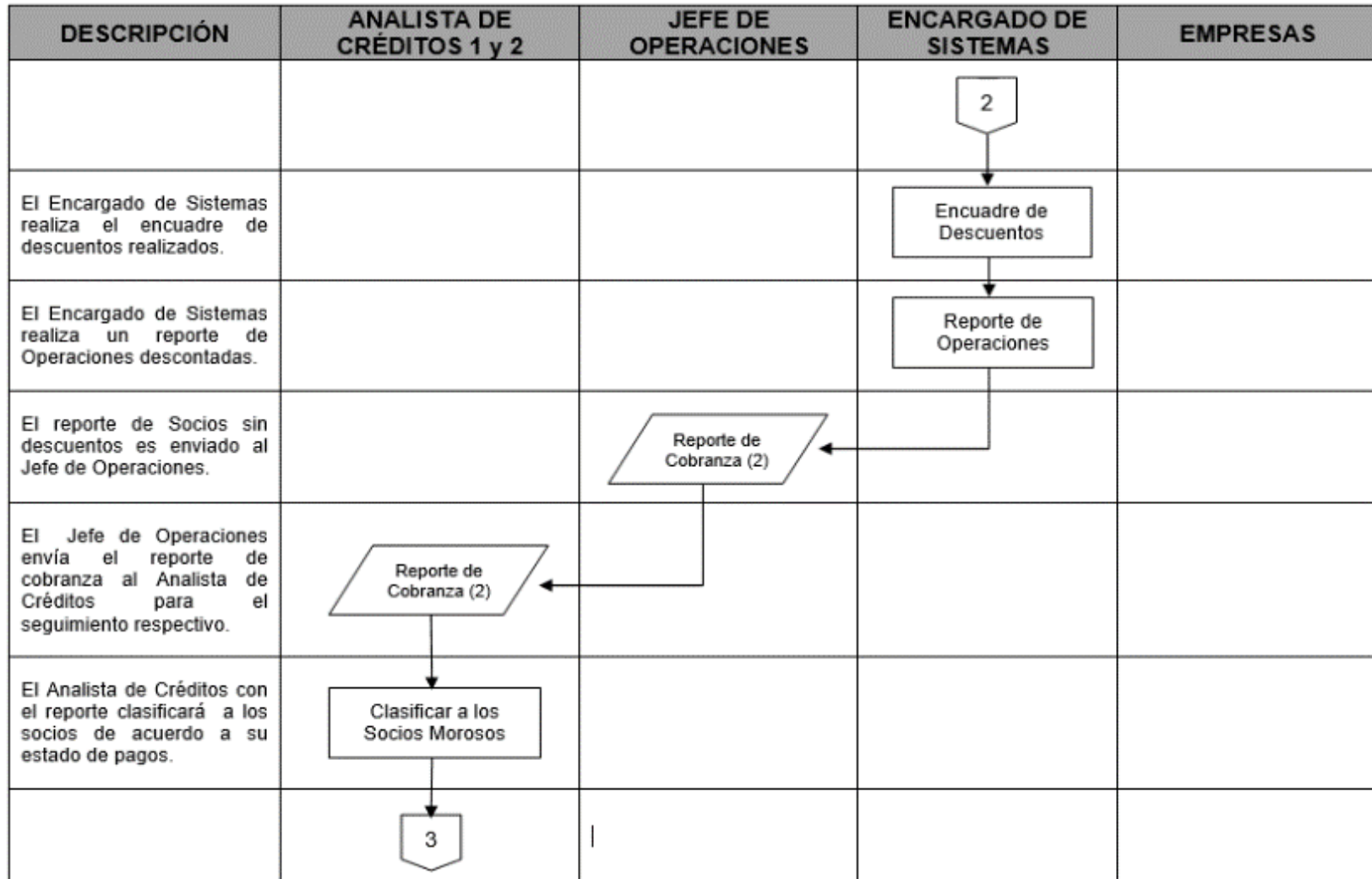
Fuente: (Amanqui, 2020)

**ANEXO 03: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS**


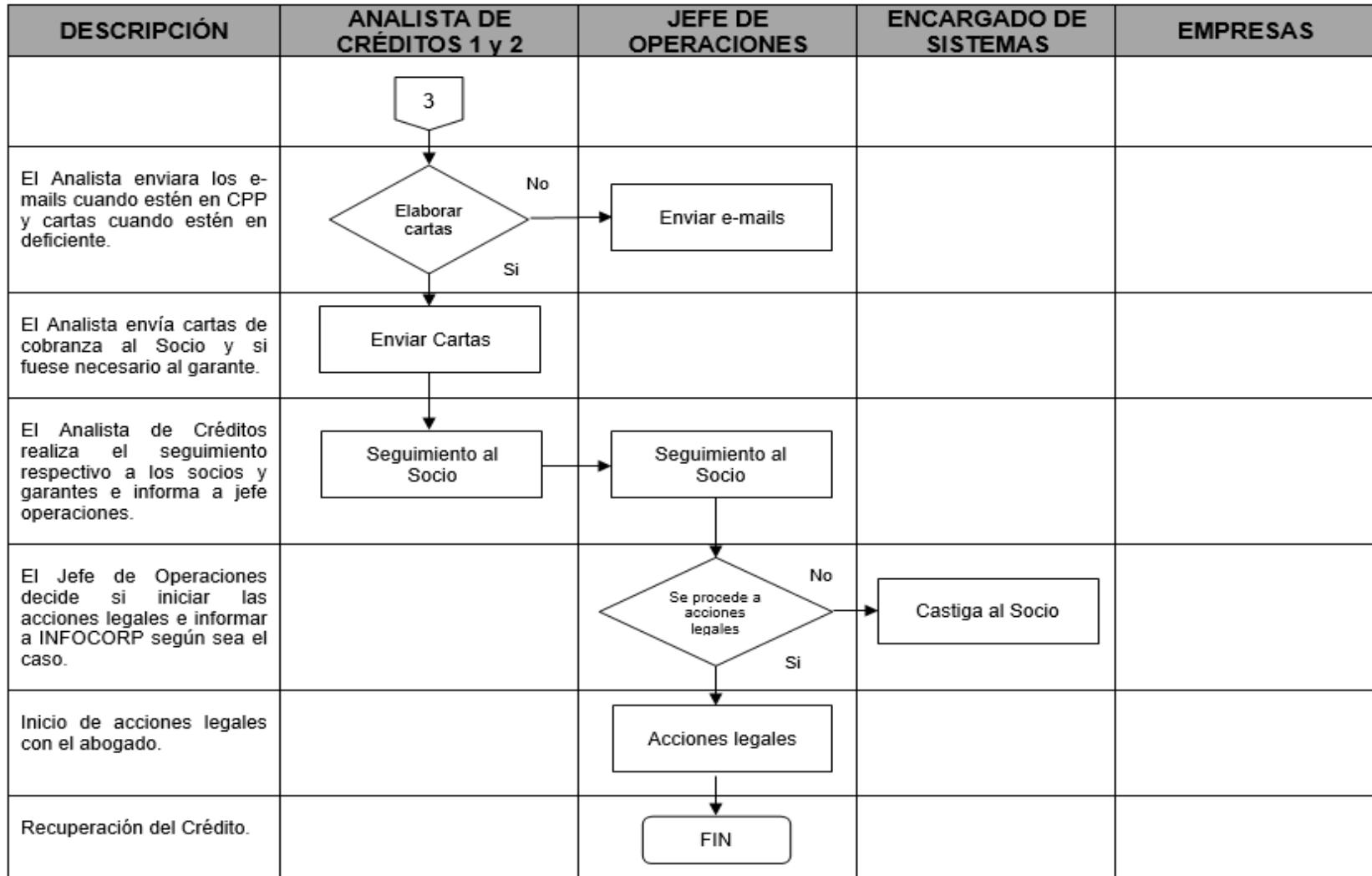
Fuente: (Amanqui, 2020)



Fuente: (Amanqui, 2020)

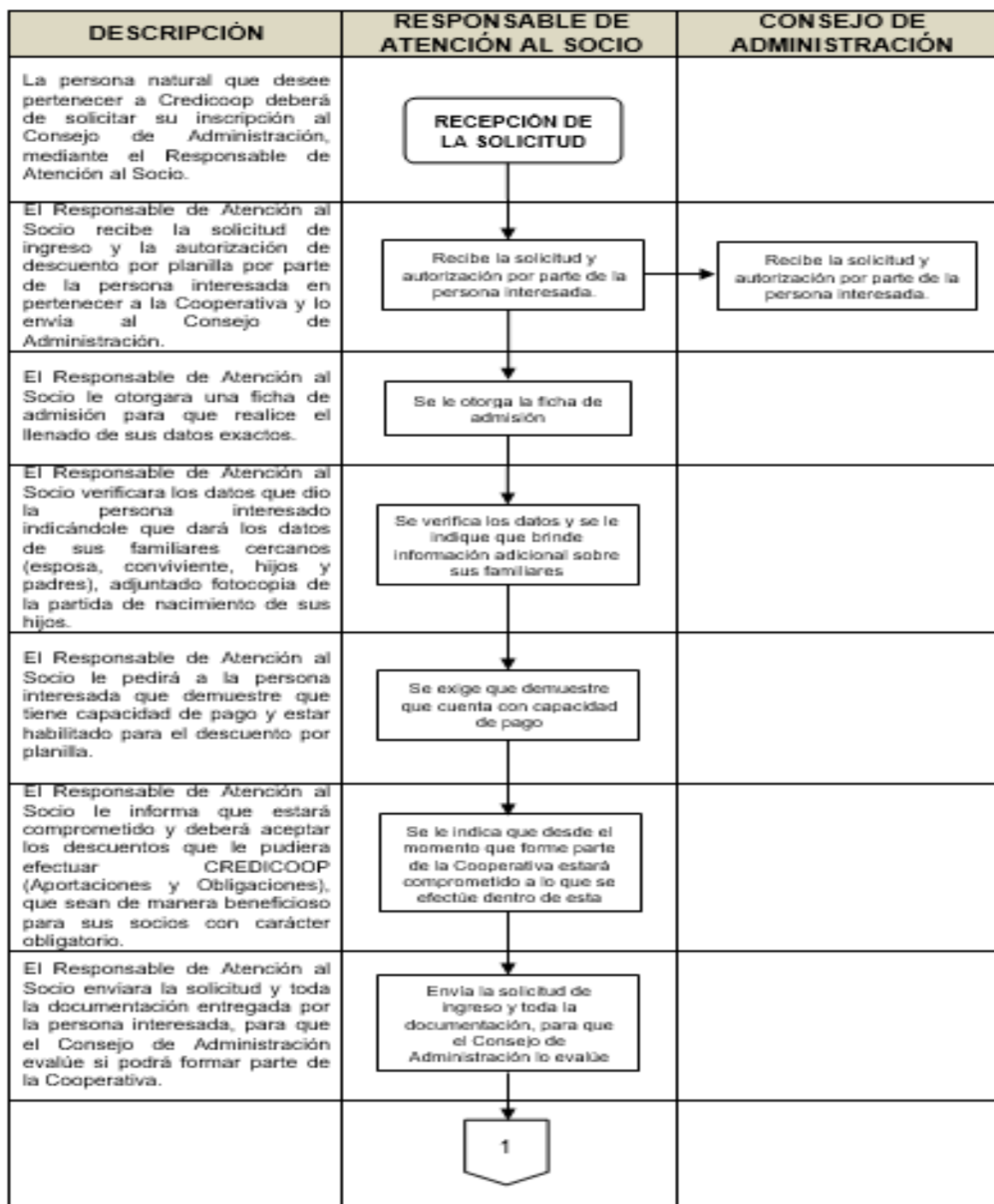


Fuente: (Amanqui, 2020)

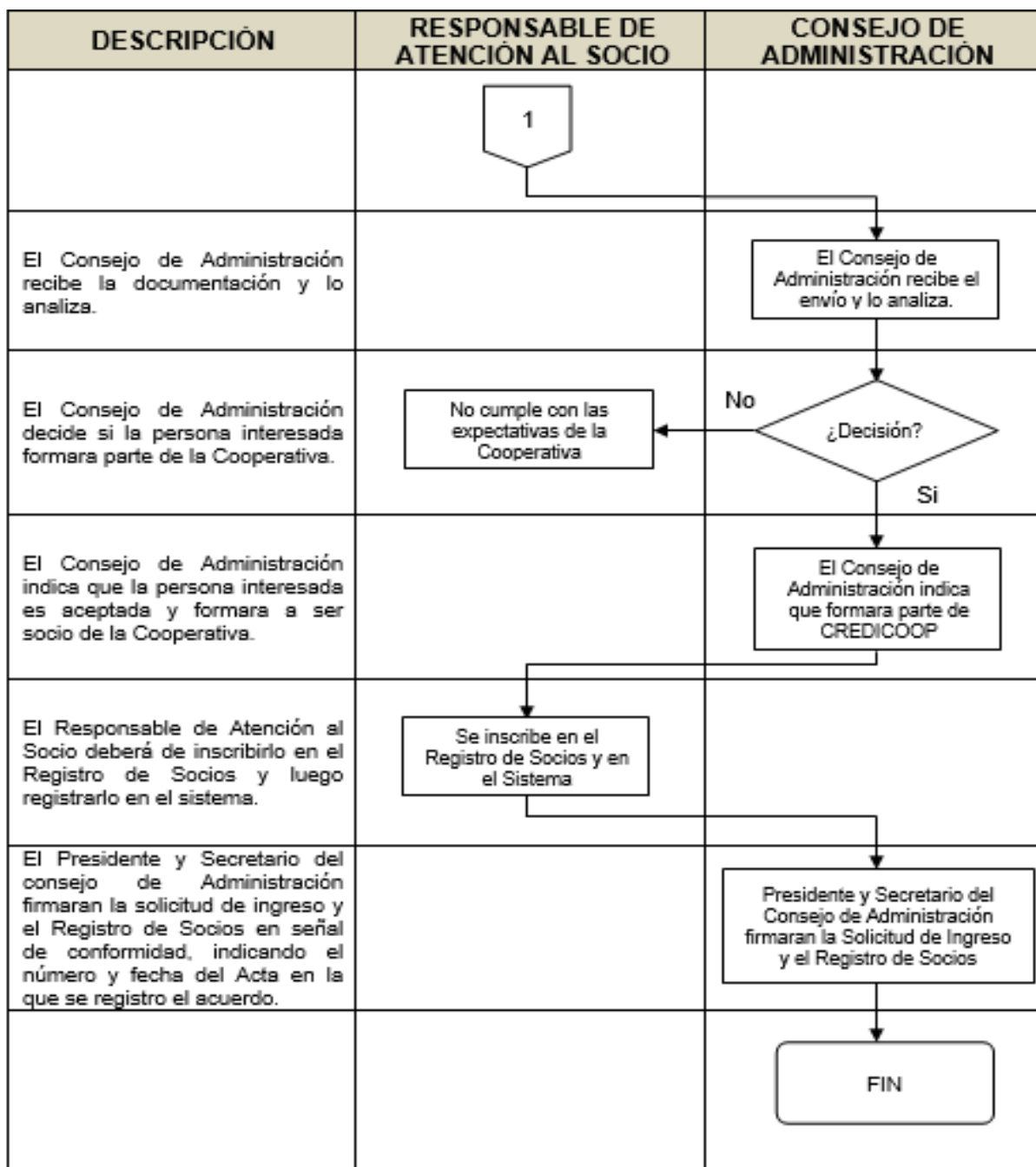


Fuente: (Amanqui, 2020)

## ANEXO 04: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO INGRESO DE SOCIO


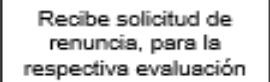
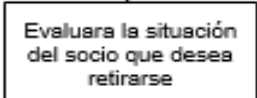
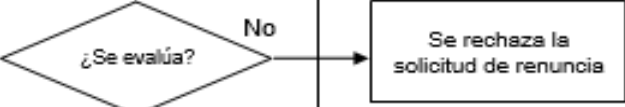



Fuente: (Amanqui, 2020)



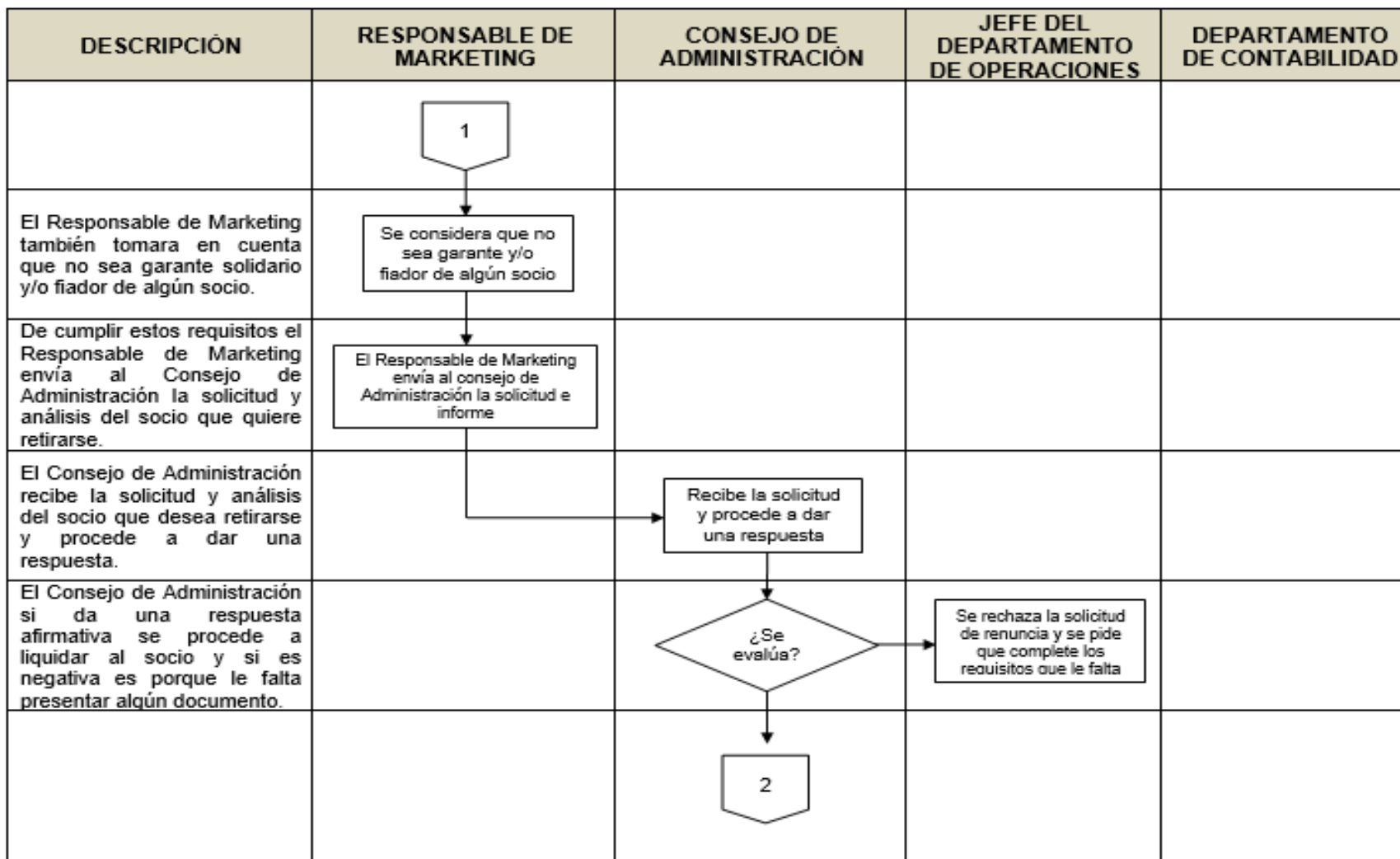
Fuente: (Amanqui, 2020)

**ANEXO 05: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO RENUNCIA DE SOCIOS**

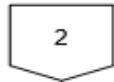
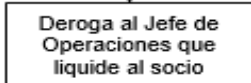
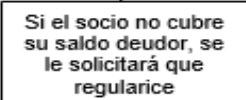
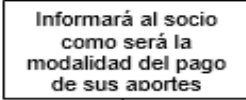
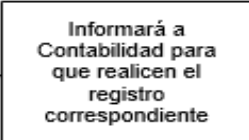
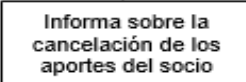

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE DE MARKETING	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
La renuncia voluntaria es un derecho, sin embargo el socio tendrá que presentar ciertas características y cumplir con requisitos para que sea procesado su pedido.				
El Responsable de Marketing recibirá por parte del socio que desea retirarse una solicitud de renuncia, para su evaluación correspondiente.				
El Responsable de Marketing hará la evaluación, verificando que no tenga deudas y/u obligaciones pendientes ya sean asociativas o económicas.				
Evalúa la situación y en el caso que tenga deudas se cubrirá con sus aportes y si no cubre el monto se rechaza la solicitud de renuncia.				
				

Fuente: (Amanqui, 2020)





Fuente: (Amanqui, 2020)

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE DE MARKETING	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
				
El Consejo de Administración deroga al Jefe del Área de Operaciones que proceda a liquidar al socio.				
Si sus aportaciones no cubren el saldo de su préstamo el Jefe de Operaciones informara al socio por escrito la situación de su deuda y solicitará que regularice su saldo deudor.				
El Jefe de Operaciones por encargo de Gerencia General, informará por escrito al socio la modalidad de pago de sus aportaciones y a su vez informara al departamento de contabilidad para su registro correspondiente (*).				
El jefe de Operaciones adjuntara e informará al Consejo de Administración sobre la cancelación de las aportaciones del socio.				
				

Fuente: (Amanqui, 2020)

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE DE MARKETING	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
			3	
El Consejo de Administración después de haber aceptado la renuncia del socio, trasladara al Jefe de Operaciones para la liquidación de todas las cuentas del socio y se registre en el sistema como socio retirado.		Traslada al Jefe de Operaciones la cancelación de todas las cuentas del socio retirado		
El Jefe de Operaciones procede a cancelar todas las cuentas del socio y lo coloca en el sistema como socio retirado.			Cancela todas las cuentas y coloca como retirado al socio.	
			FIN	

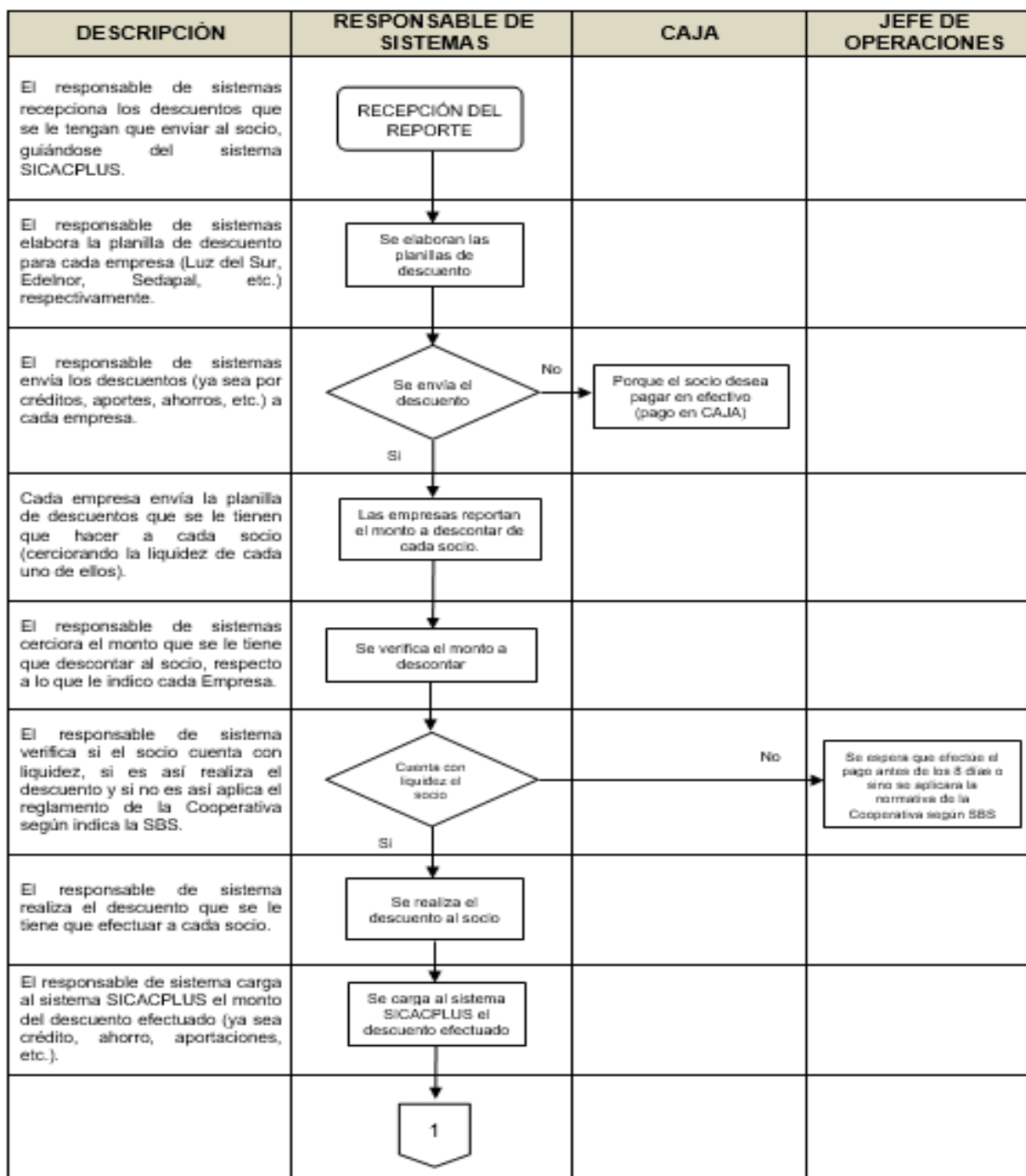
Fuente: (Amanqui, 2020)

## ANEXO 06: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO ACCIONES DIARIAS


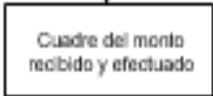
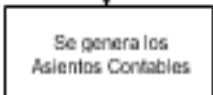

DESCRIPCIÓN	GERENTE	RESPONSABLE DE SISTEMAS	
El Responsable de Sistemas verificara que el Servidor.		Inicio	
El Responsable de Sistemas inicializa su sistema para su revisión.		Revisión del Sistema	
El Responsable de Sistemas verifica que los equipos se encuentren en buen estado para su uso.		Verificación del estado de los equipos.	
El Responsable de Sistemas observa que si están en mal estado los equipos.		¿Se encuentran en buen estado?	Se realizan con las acciones correspondientes para solucionarlo.
Si tienen algún inconveniente se realiza las acciones correspondientes (repararlas tanto a nivel software y hardware). Y si No se encuentran inconvenientes, se continuara con las labores.		Le llegan las planillas	
El Responsable de Sistemas realiza el descuento por planillas Semanales (Obreros) y Mensuales (Empleados-Administrativos).		Realiza el Descuento por Planilla.	
El Responsable de Sistemas genera la Cartera Crediticia.		Generar Cartera Crediticia.	
Se realiza en BUCKUP diario después de finalizar el día laboral y se le entrega al Gerente.	Entrega el BACKUP diario.		
Fin.	FIN		

Fuente: (Amanqui, 2020)

## ANEXO 07: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DESCUENTO POR PLANILLA

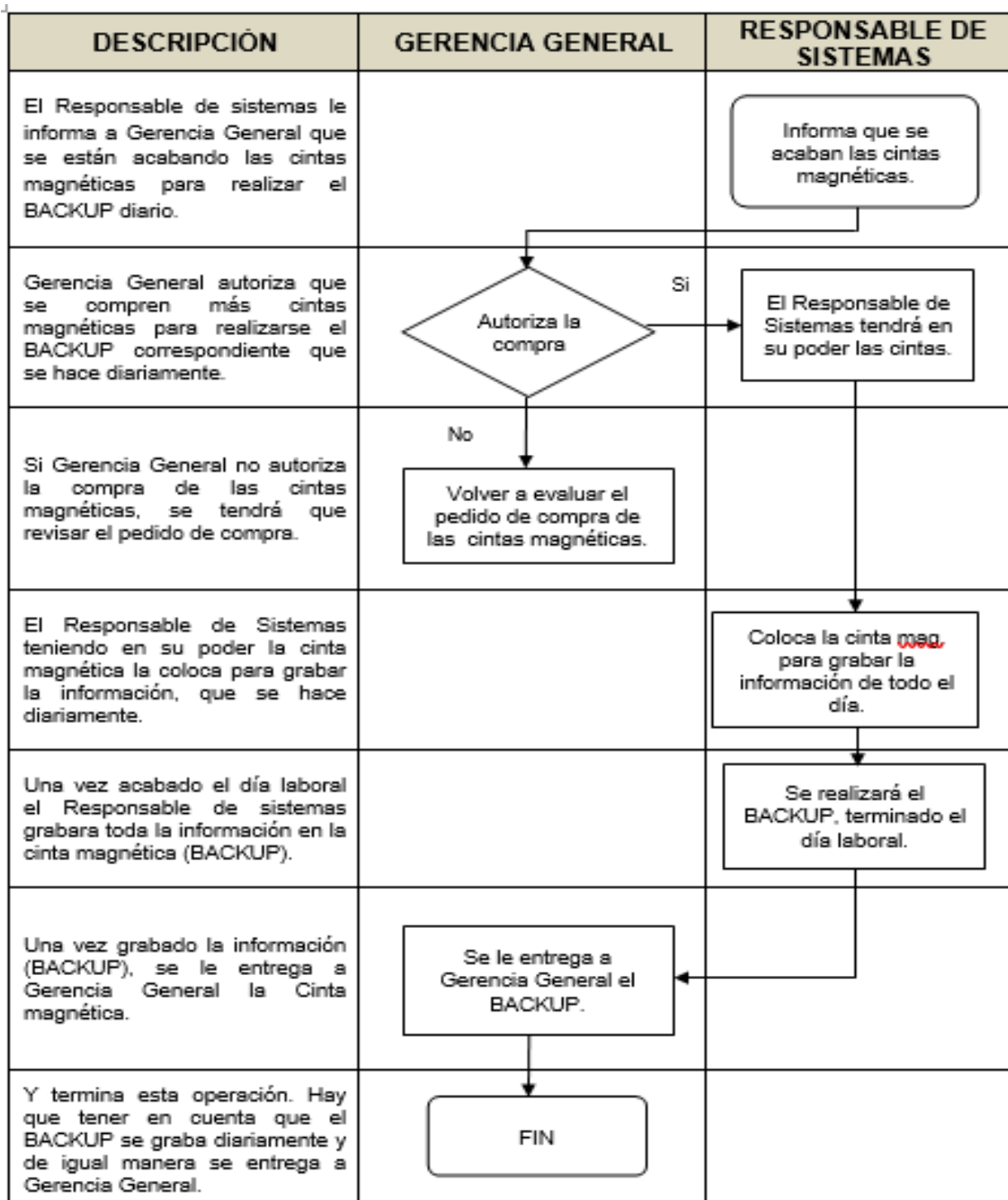


Fuente: (Amanqui, 2020)

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE DE SISTEMAS	CAJA	JEFE DE OPERACIONES
			
El encargado de sistema realiza el cuadro del monto recibido y efectuado.			
El encargado de sistemas genera los asientos contable donde verifica los montos descontados y posteriormente realiza un informe de los asientos.			
Termino del proceso de Descuentos por planilla.			

Fuente: (Amanqui, 2020)

**ANEXO 08: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO BACK UP**



Fuente: (Amanqui, 2020)

## ANEXO 09: TIPOS DE EVENTOS DE RIESGOS OPERACIONALES

Tipo de evento (Nivel 1) <sup>8</sup>	Definición	Tipo de evento (Nivel 2)	Ejemplos
<b>Fraude interno</b>	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales (excluidos los eventos de diversidad / discriminación) en las que se encuentra implicado, al menos, un miembro de la empresa.	Actividades no autorizadas	Operaciones no reveladas (intencionalmente), operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias), valoración errónea de posiciones (intencional).
		Robo y fraude	Robo, malversación, falsificación, soborno, apropiación de cuentas, contrabando, evasión de impuestos (intencional).
<b>Fraude externo</b>	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte de un tercero.	Robo y fraude	Robo, falsificación.
		Seguridad de los sistemas	Daños por ataques informáticos, robo de información.
<b>Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo</b>	Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad o discriminación.	Relaciones laborales	Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos.
		Higiene y seguridad en el trabajo	Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo; indemnización a los trabajadores.
		Diversidad y discriminación	Todo tipo de discriminación.

<sup>8</sup> SBS. (06 de abril de 2009). Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional. Obtenido de Portal SBS: [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/842/v2.0/Adjuntos/2116-2009.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/842/v2.0/Adjuntos/2116-2009.r.pdf)



Tipo de evento (Nivel 1) <sup>9</sup>	Definición	Tipo de evento (Nivel 2)	Ejemplos
<b>Cientes, productos y prácticas empresariales</b>	Pérdidas derivadas del incumplimiento o negligente de una obligación empresarial frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.	Adecuación, divulgación de información y confianza	Abusos de confianza / incumplimiento de pautas, aspectos de adecuación / divulgación de información (conocimiento del cliente, etc.), quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes minoristas, quebrantamiento de privacidad, ventas agresivas, abuso de información confidencial.
		Prácticas empresariales o de mercado improcedentes	Prácticas restrictivas de la competencia, prácticas comerciales / de mercado improcedentes, manipulación del mercado, abuso de información privilegiada (en favor de la empresa), lavado de dinero.
		Productos defectuosos	Defectos del producto (no autorizado, etc.), error de los modelos.
		Selección, patrocinio y riesgos	Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices, exceso de los límites de riesgo frente a clientes.
		Actividades de asesoramiento	Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento.
<b>Daños a activos materiales</b>	Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos	Desastres y otros acontecimientos	Pérdidas por desastres naturales, pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo).

<sup>9</sup> SBS. (06 de abril de 2009). Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional. Obtenido de Portal SBS: [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/842/v2.0/Adjuntos/2116-2009.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/842/v2.0/Adjuntos/2116-2009.r.pdf)

Tipo de evento (Nivel 1) <sup>10</sup>	Definición	Tipo de evento (Nivel 2)	Ejemplos
<b>Interrupción del negocio y fallos en los sistemas</b>	Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio y de fallos en los sistemas	Sistemas	Pérdidas por fallas en equipos de hardware, software o telecomunicaciones; falla en energía eléctrica.
<b>Ejecución, entrega y gestión de procesos</b>	Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores	Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones	Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga, incumplimiento de plazos o de responsabilidades, ejecución errónea de modelos / sistemas, errores contables. Errores en el proceso de compensación de valores y liquidación de efectivo (p.ej. en el Delivery vs. Payment).
		Seguimiento y presentación de informes	Incumplimiento de la obligación de informar, inexactitud de informes externos (con generación de pérdidas).
		Aceptación de clientes y documentación	Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes, documentos jurídicos inexistentes / incompletos.
		Gestión de cuentas de clientes	Acceso no autorizado a cuentas, registros incorrectos de clientes (con generación de pérdidas), pérdida o daño de activos de clientes por negligencia.
		Contrapartes comerciales	Fallos de contrapartes distintas de clientes, otros litigios con contrapartes distintas de clientes.
		Distribuidores y proveedores	Subcontratación, litigios con proveedores.

<sup>10</sup> SBS. (06 de abril de 2009). Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional. Obtenido de Portal SBS: [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/842/v2.0/Adjuntos/2116-2009.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/842/v2.0/Adjuntos/2116-2009.r.pdf)

**ANEXO 10: CATEGORÍAS DE RIESGO OPERACIONAL**

Clase	Código	Sub Clase	Incidente
Proceso	P01	Practicas Inapropiada del Mercado	Manipulación del mercado.
			Uso indebido de información privilegiada.
			Actividades no autorizadas.
			Lavado de dinero.
	P02	Conveniencia Revelación	Uso indebido de información confidencial.
			Fallas en cumplimiento de directrices del socio.
			Errores en operaciones con el socio.
	P03	Relación Contractual	Documentación no complementada adecuadamente.
			Clausulas inadecuadas en los contratos.
	P04	Captura, ejecución y mantenimiento de transacciones	Error en el ingreso, mantenimiento, y carga de datos.
			Falla en la Comunicación.
			Incumplimiento de plazos o responsabilidades.
			Inadecuadas operaciones del sistema.
	P05	Reporte interno/ externos	Inadecuado reporte de excepciones.
			Datos errados en los reportes.
			Inadecuado reporte a la SBS.
			Inadecuado reporte financiero.
	P06	Cumplimiento	Incumplimiento de procedimientos internos y externos.
	P07	Administración de Proyectos	Inadecuada planificación.
			Inadecuados procesos.
P08	Venta de productos	Complejidad de productos.	
		Asesoría deficiente.	
		Productos mal diseñados.	
P09	Ingreso de Datos	Errores de datos.	
P10	Conocimiento del Socio.	Falta de Obtención de Información del socio.	

Fuente: (Amanqui, 2020)

Clase	Código	Sub Clase	Incidente
Personas	H01	Fraude Interno	Colusión.
			Malversación.
			Sabotaje.
			Lavado de dinero deliberado.
			Robo de Activos.
			Robo de propiedad intelectual.
			Programación de fraudes.
			Transacciones no reportadas.
			Transacciones no autorizadas.
	H02	Actividades No Autorizadas	Mal uso de información privilegiada.
			Alteración de información.
			Manipulación del mercado.
			Límites de créditos excedidos.
			Ventas ilegales.
	H03	Fraude Externo	Robos/asaltos.
			Desfalco.
			Cobro de cheques sin fondos.
			Hackeo.
			Robo de información.
	H04	Prácticas Laborales	Costos por demandas contra practicas difamatorias.
			Costos por demandas por acoso y hostigamiento.
			Huelgas.
			No adherencias a leyes laborables.
No adherencia a regulaciones de salubridad y seguridad.			
H05	Perdida o falta de personal Clave	Falta de colaboración idóneos.	
		Perdida de personal clave.	

Fuente: (Amanqui, 2020)

Clase	Código	Sub Clase	Incidente
Tecnología	T01	Inversión en Tecnología	Inapropiada infraestructura tecnológica.
			Incompatibilidad de los sistemas.
			Obsolescencias de Hardware.
			Obsolescencias de Software.
	T02	Desarrollo e Implementación de Sistemas	Inadecuada administración de proyectos.
			Excesos de tiempos y costos.
			Fallas en la integración o migración de sistemas.
			Fallas en los sistemas para cumplir los requerimientos.
	T03	Fallas del Sistema	Fallas en la red.
			Interdependencia del Sistema.
			Falla en las Interfaces.
			Fallas en el Software.
			Fallas en el Hardware.
			Fallas en las Telecomunicaciones.
	T04	Seguridad del Sistema	Brecha de seguridad externa(firewall).
			Brecha de seguridad interna.
Virus de Computadoras por terceros.			

Fuente: (Amanqui, 2020)

## ANEXO 11: CRITERIOS CUALITATIVOS DE IMPACTO

Nivel	Descriptivo	Impacto
1	Insignificante	Pérdida menor, riesgo aceptable en el sector; no hay daño a la reputación, no hay cobertura en los medios, no aumentan las quejas de los socios.
2	Menor	Pérdida moderada, cobertura de medios local; aumento en los reclamos de los socios; riesgo aceptable en el sector; posible cierre de cuentas; no hay impacto negativo en el valor de las acciones.
3	Moderado	Pérdida o daño significativo; riesgo inusual en el sector; cobertura de medios nacionales limitada; reclamos de socios a gran escala; pérdida de algunos socios; indagaciones informales del regulador; efecto negativo potencial en el valor de las acciones; posible involucramiento de la alta gerencia.
4	Mayor	Pérdida o daño mayor, pérdida de valor de las acciones; riesgo inusual o inaceptable en el sector; cobertura de medios nacionales sostenida; pérdida importante de socios; investigación formal del regulador; involucramiento de la alta gerencia.
5	Catastrófico	Pérdida o daño catastrófico; pérdida importante del valor de las acciones; riesgo inusual o inaceptable en el sector; intervención regulatoria formal y multas; pérdida de socios a gran escala; involucramiento directo de la alta gerencia o directorio.

Fuente: (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2020)

**ANEXO 12: CRITERIOS CUALITATIVOS DE PROBABILIDAD**

Nivel	Descriptivo	Probabilidad
5	Casi Seguro	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
4	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
3	Posible	Puede ocurrir entre seis a diez veces al año
2	Improbable	Podría ocurrir entre uno a cinco veces al año.
1	Raro	Puede ocurrir en circunstancias excepcionales.

Fuente: (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2020)

### ANEXO 13: MATRIZ DE EVALUACION CUALITATIVA

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi Seguro	A	A	E	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Posible	B	M	A	E	E
Improbable	B	B	M	A	E
Raro	B	B	M	A	A

Fuente: (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2020)

Nivel de Riesgo		
Código	Nivel	Descripción
E	EXTREMO	Requieren acción inmediata de la alta dirección.
A	ALTO	Se necesita atención de la alta dirección.
M	MEDIO	Definir responsabilidades gerenciales.
B	BAJO	Aplicar procedimientos rutinarios.

Fuente: (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2020)



**ANEXO 14: MATRIZ PARA LA GESTION DE RIESGOS OPERACIONALES**

COOPAC CREDICOOP LUZ Y FUERZA																	
MATRIZ DE RIESGOS OPERACIONALES Y ACTIVIDADES DE CONTROL																	
PROCEDIMIENTOS CREDITICIOS Y PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN AL SOCIO																	
Objetivos Operativos		Identificación, valoración y control de los riesgos operacionales.															
I.		Relación con riesgo crediticio(C), mercado (M), liquidez(L), reputacional (R) y estratégico (E).															
II.		Relación con los procedimientos crediticios: créditos (CRE), cobranzas (COB); procedimientos de atención al socio: ingreso de socio (MKT), renuncia del socio (ADS); y procedimientos en común: acciones diarias (SAD), descuentos por planilla (SIS) y Back Up (SBU).															
III.		Efectividad de Diseño: Inadecuado (DI), Regular (DR), Adecuado (DA)															
DESCRIPCIÓN		EVALUACIÓN DE RIESGOS						ACTIVIDADES DE CONTROL									
N°	Evento de Riesgos	Código de Categoría de Riesgos	I. Relación con los demás	II. Relación con los	Evaluación			Actividad de Control	Función		Referencia documental	III. V° B del Jefe de Riesgos sobre la Efectividad del Diseño	Tipo		Evaluación		
					Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Absoluto o inherente		Expuestos a la actividad	Responsabilidad del control			Preventivo (TP) / Detectivo (TD)	Manual (TM) / Automatizado (TA)	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Residual
01	Tipo de evento: Fraude interno Uso de datos personales de los Socios a favor de trabajador.	H01 H02	R	CRE MKT	5	2	E	Seguimiento Sistema de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo (LA/FT),	Analista de Crédito	Oficial de Cumplimiento	Reglamento del Sistema de Prevención (LA/FT),	DA	TP	TM	2	1	B
02	Tipo de evento: Fraude interno Transacciones no autorizadas.	H01 P02	C	CRE MKT SIS SAD	4	2	A	Existe niveles de aprobación, opinión de riesgos. Supervisión del Jefe de Operaciones.	Analistas	Jefaturas	Reglamento de Sanciones	DR	TD	TM	3	2	M
03	Tipo de evento: Fraude interno Falsificación de boletas remunerativas, DNI, recibos de servicios, entre otros.	H01 P03	R C	CRE COB MKT ADS	4	2	A	Establecimiento de un Fedatario	Analistas	Jefatura de Operaciones	Memorándum de Gerencia General	DR	TD	TM	3	2	M
04	Tipo de evento: Fraude externo Fraude sistemático por ataques informáticos.	T04 T03	R C	SIS CRE COB SAD	5	1	A	Reforzamiento de las Brechas de seguridad en el sistema tecnológico.	Analistas	Jefaturas	Planes de Contingencia, Plan Anual de Actividades de Sistemas	DR	TP	TA	3	1	M

Fuente: (Amanqui, 2020)

DESCRIPCIÓN		EVALUACIÓN DE RIESGOS						ACTIVIDADES DE CONTROL									
N°	Evento de Riesgos	Código de Categoría de Riesgos	I. Relación con los demás riesgos	II. Relación con los procedimientos	Evaluación			Actividad de Control	Función		Referencia documental	III. V° B del Jefe de Riesgos sobre la Efectividad del Diseño	Tipo		Evaluación		
					Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Absoluto o inherente		Expuestos a la actividad	Responsabilidad del control			Preventivo (TP) / Detectivo (TD)	Manual (TM) / Automatizado (TA)	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Residual
05	Tipo de evento: Fraude externo Manejo y alteración de la información por terceros, generando perdidas al socio.	H02	R	SIS SAD	3	2	M	Supervisión de la Jefatura de Sistemas ante el desarrollo de actividades por los proveedores del sistema.	Analistas	Jefaturas	Manual de Organización y Funciones.	DR	TP	TM	2	2	B
06	Tipo de evento: Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo Puestos de trabajo en relación y cumplimiento a la SST.	H04	E	SIS CRE COB SAD SBU MKT ADS	5	3	E	Cumplimiento de la Ley N°29783	Todos los trabajadores	Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo	Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo	DA	TP	TM	3	1	M
07	Tipo de evento: Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo Exposición a la discriminación de los trabajadores por los socios.	H04	E	SIS CRE COB SAD SBU MKT ADS	3	3	A	Capacitación en manejo de socios críticos	Todos los trabajadores	Gerencia General	Plan de Capacitaciones	DA	TP	TM	3	1	M

Fuente: (Amanqui, 2020)

DESCRIPCIÓN		EVALUACIÓN DE RIESGOS					ACTIVIDADES DE CONTROL										
N°	Evento de Riesgos	Código de Categoría de Riesgos	I. Relación con los demás riesgos	II. Relación con los procedimientos	Evaluación			Actividad de Control	Función		Referencia documental	III. V° B del Jefe de Riesgos sobre la Efectividad del Diseño	Tipo		Evaluación		
					Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Absoluto o inherente		Expuestos a la actividad	Responsabilidad del control			Preventivo (TP) / Detectivo (TD)	Manual (TM) / Automatizado (TA)	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Residual
08	Tipo de evento: Clientes, productos y prácticas empresariales. Divulgación de información de estados de cuenta a familiares de los socios en la atención telefónica.	P02 H02	R	MKT ADS	3	3	A	Preguntas de filtro para identificar al socio en la atención telefónica.	Asistente del Socio	Jefatura de Marketing	Memorándum de Gerencia General	DR	TD	TM	2	2	B
09	Tipo de evento: Clientes, productos y prácticas empresariales. Prácticas en sobreendeudamiento al socio.	P01	C L M	CRE COB	4	4	E	Evaluación de la Cartera crediticia	Analistas de créditos y riesgos	Jefatura de Operaciones y Riesgos	Reglamento de otorgamiento de créditos.	DA	TD	TA	4	3	E
10	Tipo de evento: Daños a activos materiales Exposición de los trabajadores y socios a robos.	H03	R L M	SIS CRE COB SAD SBU MKT ADS	4	1	A	Planes de contingencia, vigilancias permanentes, sistema de cámaras de seguridad, entre otros.	Todos los trabajadores	Gerencia General	Política de vigilancia y seguridad.	DA	TP	TA	3	1	M
11	Tipo de evento: Daños a activos materiales. Exposición de los trabajadores y socios a desastres naturales.	P07	E L M C	SIS CRE COB SAD SBU MKT ADS	5	1	A	Cumplimiento de la Normativas de INDECI (talleres en primeros auxilios, capacitación en evacuación ante desastres naturales)	Todos los trabajadores	Gerencia General	Plan de contingencia de Desastres Naturales.	DA	TP	TM	2	2	B
12	Tipo de evento: Interrupción del negocio y fallos en los sistemas. Pérdida de información por fallas de los equipos.	T03 T04	E L	SIS CRE COB SAD SBU MKT ADS	3	3	M	Existencia de Back Up diario entregado a Gerencia General.	Todos los trabajadores	Jefe Sistemas de	Planes de Contingencia Tecnológico.	DA	TP	TM	3	1	M

Fuente: (Amanqui, 2020)

DESCRIPCIÓN		EVALUACIÓN DE RIESGOS					ACTIVIDADES DE CONTROL										
N°	Evento de Riesgos	Código de Categoría de Riesgos	I. Relación con los demás riesgos	II. Relación con los procedimientos	Evaluación			Actividad de Control	Función		Referencia documental	III. V° B del Jefe de Riesgos sobre la Efectividad del Diseño	Tipo		Evaluación		
					Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Absoluto o inherente		Expuestos a la actividad	Responsabilidad del control			Preventivo (TP) / Detectivo (TD)	Manual (TM) / Automatizado (TA)	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Residual
13	Tipo de evento: Interrupción del negocio y fallos en los sistemas Exposición a cortes de energía.	T03	L	SIS CRE COB SAD SBU MKT ADS	3	1	M	Reinicio Automático del Servidor.	Todos los trabajadores	Jefe de Sistemas	Planes de Contingencia Tecnológico.	DA	TP	TP	2	1	B
14	Tipo de evento: Ejecución, entrega y gestión de procesos. Falla en el ingreso de datos al sistema.	T03 P05 T04 P09		MKT ADS CRE SIS	2	3	M	Supervisión	Analistas y Asistentes	Jefe de Sistemas	Manual del Sistema SICAPLUS	DR	TD	TA	2	2	B
15	Tipo de evento: Ejecución, entrega y gestión de procesos. Error de cálculo en deducciones para el desembolso.	P05 T04 T03		CRE	3	3	A	Sin control	Analistas de crédito	Jefatura de Operaciones	Sin referencia documental	DI	TD	TA	3	3	A
16	Tipo de evento: Ejecución, entrega y gestión de procesos. Error en la ejecución de descuentos por actividades sociales.	P05 T04 T03		SIS	1	3	M	Sin control	Analistas y Asistentes	Jefatura de Operaciones y Marketing	Sin referencia documental	DI	TD	TA	1	3	B
17	Tipo de evento: Ejecución, entrega y gestión de procesos. Ingreso de nuevos socios con expedientes incompletos.	P06 P03		MKT	2	3	M	Sin control	Asistentes al Socio	Jefatura de Marketing	Manual de Ingreso del Socio	DI	TD	TM	2	3	M
18	Tipo de evento: Ejecución, entrega y gestión de procesos. Error en cálculo del descuento por planilla.	P05	C	SIS	3	2	A	Sin control	Analistas	Jefe de Sistemas	Manual descuentos por planilla	DI	TD	TA	3	2	A

Fuente: (Amanqui, 2020)

DESCRIPCIÓN		EVALUACIÓN DE RIESGOS						ACTIVIDADES DE CONTROL									
N°	Evento de Riesgos	Código de Categoría de Riesgos	I. Relación con los demás riesgos	II. Relación con los procedimientos	Evaluación			Actividad de Control	Función		Referencia documental	III. V° B del Jefe de Riesgos sobre la Efectividad del Diseño	Tipo		Evaluación		
					Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Absoluto o inherente		Expuestos a la actividad	Responsabilidad del control			Preventivo (TP) / Detectivo (TD)	Manual (TM) / Automatizado (TA)	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Residual
19	Tipo de evento: Ejecución, entrega y gestión de procesos. Quejas y reclamos por mala atención.	P02	R	ADS MKT CRE	3	3	A	Sin control	Asistentes al Socio	Jefatura de Marketing	Manual de atención de quejas y reclamos	DR	TD	TM	3	3	A
20	Tipo de evento: Ejecución, entrega y gestión de procesos. Comunicación deficiente para el descuento por planilla.	P06	E	ADS MKT CRE SIS	3	3	A	Sin control	Asistentes al Socio y analistas	Jefatura de MKT, operaciones y Sistemas	Manual descuentos por planilla	DI	TD	TA	3	3	A

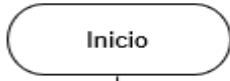
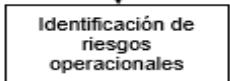
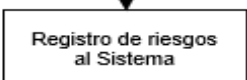
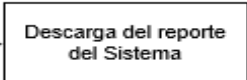


Fuente: (Amanqui, 2020)

**ANEXO 15: REGISTRO DE EVENTOS DE RIESGOS**

N° de evento (a)	Descripción del Evento (b)	Fecha de ocurrencia (c)	Proceso involucrado (d)	Puesto de trabajo involucrado (e)	Jefatura Responsable (f)	Causa de la Ocurrencia del evento (g)	Acciones realizadas (h)		Evaluación cualitativa (i)		Nivel de Riesgo (l)	Tipo de Evento (m)	Categoría de Evento (n)	Incluido en la Matriz de Riesgo (o)	Acciones a implementar (p)	Situación de la implementación (q)	Fecha última de actualización (r)
							Impacto (j)	Probabilidad (k)	Impacto (j)	Probabilidad (k)							
<b>Descripción:</b>						(g)	Descripción numerada de las causas que originaron la ocurrencia del evento de pérdida.		(n)	Código de tipo de evento de pérdida Anexo N°10							
(a)	Número de correlativo del evento de pérdida reportado.					(h)	Descripción numerada de las acciones realizadas al detectarse el evento de pérdida.		(o)	Señalar SI o NO							
(b)	Descripción resumida del evento de pérdida, indicar motivo, periodo ocurrido, otros.					(i)	Calificación cuantitativa del evento de pérdida.		(p)	Descripción numerada de acciones a ser implementadas con el fin de implementar o reforzar los controles relacionados al evento de pérdida							
(c)	Fecha de ocurrencia del evento de pérdida.					(j)	Descripción de la calificación de impacto cualitativo. Anexo N°11		(q)	Descripción de la situación sobre la implementación de controles.							
(d)	Proceso y subproceso afectado por el evento de pérdida.					(k)	Probabilidad de ocurrencia del evento de pérdida. Anexo N°12										
(e)	Puesto de trabajo involucrado.					(l)	Calificación del nivel de pérdida en base a la combinación de impacto cualitativo y probabilidad. Anexo N°13										
(f)	Nombre del responsable del Área involucrada, así como el nombre de la persona encargada de realizar la actividad donde ocurrió el evento de pérdida.					(m)	Tipo de evento Anexo N°09		(r)	Registro de la fecha de última actualización del evento de pérdida.							

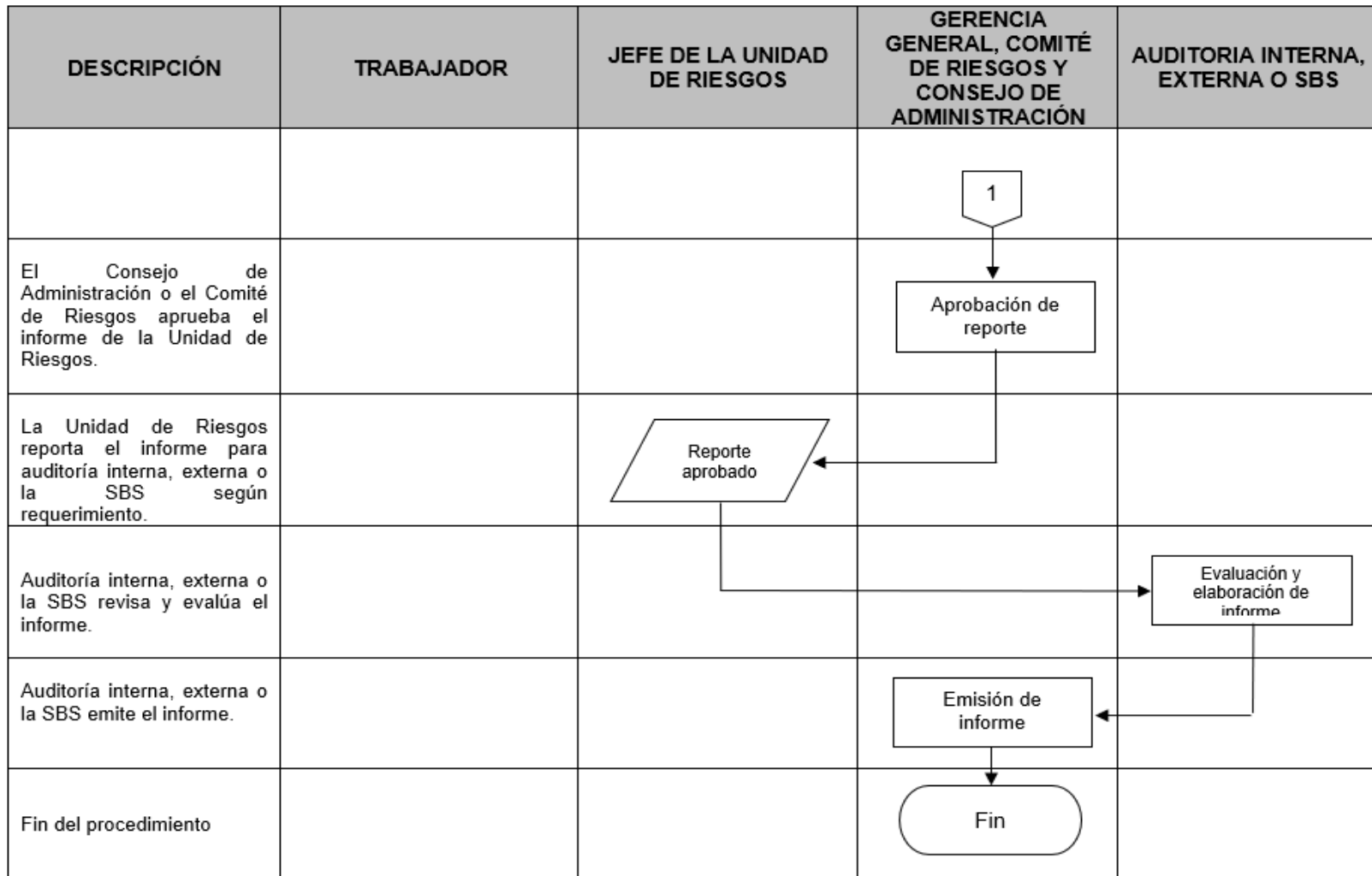
Fuente: (Amanqui, 2020)

**ANEXO 16: FLUJOGRAMA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL**

DESCRIPCIÓN	TRABAJADOR	JEFE DE LA UNIDAD DE RIESGOS	GERENCIA GENERAL, COMITÉ DE RIESGOS Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	AUDITORIA INTERNA, EXTERNA O SBS
El trabajador (analista de créditos, atención al cliente, o del área de sistemas) realiza sus actividades diarias.				
El trabajador identifica los riesgos operacionales en el desarrollo de sus actividades.				
El trabajador registra al sistema los riesgos identificados mediante en el formato del anexo N°15.				
La unidad de riesgos mensualmente descarga del sistema el reporte de todos los eventos registrados, para el tratamiento de los riesgos identificados.				
La Unidad de Riesgos elabora el informe para la Gerencia General, el Comité de Riesgos, el Consejo de Administración.				
				

Fuente: (Amanqui, 2020)





Fuente: (Amanqui, 2020)