



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

**TRABAJO DE GRADO
PARA LO OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE
MICROFINANZAS**

**“DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CRÉDITO E IDENTIFICACIÓN DE
EVENTOS DE RIESGO EN LA OPERACIÓN DEL MICROCRÉDITO DEL
PROGRAMA “MUJER SOLIDARIA” DE LA FUNDACIÓN DE ACCIÓN
SOCIAL CÁRITAS” (FASCA)**

**AUTORA:
CELIA YOCONDA GARCÍA MOREIRA**

**DIRECTOR:
MGT. MANUEL SANTIAGO TORRES BASTIDAS**

**QUITO – ECUADOR
ABRIL – 2015**

CARTA DE CERTIFICACION DEL DIRECTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la señora Celia Yoconda García Moreira, para optar el Grado de Especialista en Administración de Instituciones de Microfinanzas cuyo título es: **Diagnóstico del proceso de crédito e Identificación de eventos de riesgo en la operación del microcrédito del Programa “Mujer Solidaria” de la Fundación de Acción Social Cáritas (FASCA)**

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Quito D.M. a los 7 días del mes de Abril del 2015.

MSc. Manuel Torres

DIRECTOR

DECLARACION DE AUTORIA

Yo, Celia Yoconda García Moreira, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento y que no he plagiado dicha información.

Celia Yoconda García Moreira

DEDICATORIA

Dedico esta tesis:

Con cariño, a mis hijos y esposo, quienes constituyen el motivo esencial de mi vida y la motivación para seguir adelante en mis proyectos personales y profesionales

Con gratitud, a todos mis maestros por impregnar en nuestro talento la savia formidable del aprendizaje, un gracias sentido y vibrante

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial

A Dios ser supremo que me brindó la oportunidad de seguir estudiando y lograr un nuevo título profesional

A mis padres por ser los protagonistas de mi existencia y quienes en todo momento han sido mi apoyo para seguir adelante

A la Universidad que lleva la ardua tarea de formar profesionales al servicio de la Patria

A la Fundación Acción Social Caritas por la facilidad que me brindo para acceder a la información objeto del presente estudio

INDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
CARTA DE CERTIFICACION DEL DIRECTOR.....	ii
DECLARACION DE AUTORIA	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
INDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCION.....	13
CAPITULO I.....	14
1 FUNDACIÓN DE ACCIÓN SOCIAL CARITAS – DIÓCESIS DE SANTO DOMINGO EN ECUADOR.....	14
1.1 RESEÑA HISTORICA	14
1.2 MISIÓN Y VISIÓN.....	16
1.2.1 Misión	16
1.2.2 Visión	16
1.3 PRODUCTOS.....	16
1.3.1 Microcrédito	16
1.3.1.1 Banca Comunal	17
1.3.1.2 Individual	17
1.4 SERVICIOS.....	17
1.4.1 Salud	17
1.4.2 Ahorro.....	18
1.4.3 Capacitación	18
1.5 ESTRUCTURA JERÁRQUICA PARA LLEVAR A CABO LA EMISIÓN DE UN CRÉDITO	19
1.5.1 Estructura Jerárquica del Programa Mujer Solidaria de la Fundación Acción Social Cáritas	19

1.5.2	Estructura Jerárquica para llevar a cabo la Emisión de un Crédito	20
CAPITULO II		21
2	LAS MEJORES PRÁCTICAS MICROFINANCIERAS.....	21
2.1	LAS METODOLOGÍAS COMUNALES Y ASOCIATIVAS	21
2.2	LA POLÍTICA DE CRÉDITO COMO MEDIDA DE CONTROL DEL RIESGO OPERATIVO.....	24
2.2.1	Políticas de Crédito	24
2.2.2	Definición de las Políticas de Crédito	25
2.2.3	Condiciones, Límites, Coberturas	25
2.3	LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE CRÉDITO.....	27
2.3.1	Concepto de Riesgo Operativo	27
2.3.2	Factores del Riesgo Operativo	27
2.3.3	Factor Procesos	27
2.3.4	Factor Personas	29
2.3.5	Factor Tecnología	30
2.3.6	Factor Eventos Externos	30
2.3.7	Características y Etapas del Proceso de Microcrédito	31
2.3.7.1	Identificación y Selección de Zonas	32
2.3.7.2	Promoción de Crédito	33
2.3.7.3	Constitución y Consolidación del Banco Comunal	35
2.3.7.4	Aprobación de Crédito	38
2.3.7.5	Desembolso de Crédito.....	40
2.3.7.6	Seguimiento y Recuperación del Crédito.....	43
2.3.8	Evento de Riesgo Operativo en el Proceso del Crédito	46
CAPITULO III		48
3	DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES QUE COMPONEN LA MATRIZ DE RIESGOS	48
3.1	Factor de Riesgo	48
3.2	Responsables	48
3.3	Impacto	49
3.4	Probabilidad	49
3.5	Gravedad	50

3.6	Prioridad	50
3.7	Respuesta al Riesgo.....	51
3.8	Acción de Control	51
3.9	Cronograma	52
3.10	Recursos	53
3.11	Indicadores	53
CAPITULO IV.....		54
4	<i>MATRIZ DEL RIESGO OPERATIVO DEL PROGRAMA MUJER SOLIDARIA DE LA FUNDACIÓN DE ACCIÓN SOCIAL CARITAS – DIÓCESIS DE SANTO DOMINGO EN ECUADOR.....</i>	54
4.1	Elaboración de la Matriz de Riesgo en la Operación del Crédito	54
4.2	Mapa de Riesgo del Área de Crédito	56
4.3	Análisis e Interpretación de la Encuesta.....	58
4.4	Informe de la Matriz de Riesgo Operativo: Procesos, Personas y Tecnología.....	70
5	<i>CONCLUSIONES.....</i>	74
6	<i>RECOMENDACIONES.....</i>	75
7	<i>REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....</i>	76
8	<i>ANEXOS.....</i>	78

INDICE DE CUADROS

Tabla 1: Estructura Jerárquica del Programa Mujer Solidaria de la Fundación Acción Social Caritas	19
Tabla 2: Estructura Jerárquica para llevar a cabo la Emisión de un Crédito	20
Tabla 3: Diagrama de Flujo del Proceso de Concesión y Recuperación de Crédito.....	31
Tabla 4: Identificación y Selección de Zonas	32
Tabla 5: Promoción del Crédito	34
Tabla 6: Constitución y Consolidación Banco Comunal Nuevo.....	36
Tabla 7: Constitución y Consolidación Banco Comunal Antiguo	37
Tabla 8: Aprobación de Crédito.....	39
Tabla 9: Desembolso de Crédito	41
Tabla 10: Seguimiento y Recuperación del Crédito	44
Tabla 11: Cobranza Extrajudicial.....	45
Tabla 12: Calificación del Impacto.....	49
Tabla 13: Calificación de la Probabilidad	49
Tabla 14: Calificación de la Gravedad.....	50
Tabla 15: Calificación de la Prioridad	51
Tabla 16: Calificación de la Respuesta al Riesgo	51
Tabla 17: Calificación de la Acción de Control	52
Tabla 18: ¿La Institución tiene definidas y documentadas las políticas, manuales y reglamentos de crédito?.....	58
Tabla 19: ¿Conoce Ud. el contenido de los manuales existentes en la Institución?	59
Tabla 20: ¿Los manuales existentes en la Institución se revisan y actualizan periódicamente?.....	60
Tabla 21: ¿Se efectúan auditorías periódicas de los procesos?	61
Tabla 22: ¿Se elabora un Plan de Contingencia para controlar los puntos críticos identificados en todas las etapas del crédito?.....	62
Tabla 23: ¿Las políticas y procedimientos para otorgar y recuperar un crédito están sujetos a las leyes, reglamentos y decretos de los organismos de control y supervisión del país?.....	63

Tabla 24: ¿El personal involucrado en formar un Banco Comunal conoce sobre la metodología de crédito grupal?	64
Tabla 25: ¿El análisis del crédito se realiza de manera técnica con base a la información emitida en la ficha socioeconómica y en el Buró de Información Crediticia?	65
Tabla 26: ¿En el Comité de Crédito de la Institución, se documentan los criterios de aprobación?	66
Tabla 27: ¿La directiva del Banco Comunal participa con voz y voto en el Comité de Crédito de la Institución?.....	67
Tabla 28: ¿La recuperación del crédito se realiza en efectivo?.....	68
Tabla 29: ¿Se cuenta con un sistema informático que provee de información completa, confiable y oportuna ajustado a las necesidades del negocio?	69

INDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: ¿La Institución tiene definidas y documentadas las políticas, manuales y reglamentos de crédito?.....	58
Gráfico 2: ¿Conoce Ud. el contenido de los manuales existentes en la Institución?	59
Gráfico 3: ¿Los manuales existentes en la Institución se revisan y actualizan periódicamente?.....	60
Gráfico 4: ¿Se efectúan auditorias periódicas de los procesos?.....	61
Gráfico 5: ¿Se elabora un Plan de Contingencia para controlar los puntos críticos identificados en todas las etapas del crédito?.....	62
Gráfico 6: ¿Las políticas y procedimientos para otorgar y recuperar un crédito están sujetos a las leyes, reglamentos y decretos de los organismos de control y supervisión del país?	63
Gráfico 7: ¿El personal involucrado en formar un Banco Comunal conoce sobre la metodología de crédito grupal?	64
Gráfico 8: ¿El análisis del crédito se realiza de manera técnica con base a la información emitida en la ficha socioeconómica y en el Buró de Información Crediticia?	65
Gráfico 9: ¿En el Comité de Crédito de la Institución, se documentan los criterios de aprobación?	66
Gráfico 10: ¿La directiva del Banco Comunal participa con voz y voto en el Comité de Crédito de la Institución?.....	67
Gráfico 11: ¿La recuperación del crédito se realiza en efectivo?.....	68
Gráfico 12: ¿Se cuenta con un sistema informático que provee de información completa, confiable y oportuna ajustado a las necesidades del negocio?	69



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS
CAMIF**

**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CRÉDITO E IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE
RIESGO EN LA OPERACIÓN DEL MICROCRÉDITO DEL PROGRAMA “MUJER
SOLIDARIA” DE LA FUNDACIÓN DE ACCIÓN SOCIAL CÁRITAS (FASCA)**

Autora: Celia García Moreira
Director: Ing. Manuel Santiago Torres
Fecha: Marzo 2015

RESUMEN

La presente investigación consistió en determinar el diagnóstico del proceso de crédito y a la identificación de eventos de riesgo en la operación del microcrédito en el Programa “Mujer Solidaria” de la Fundación de Acción Social Cáritas (FASCA)

Para el desarrollo del estudio se realizó el levantamiento de información en toda la etapa del proceso de crédito y se elaboró una matriz de riesgo en la operación del crédito, la información se la obtuvo a través de encuestas y entrevistas a todo el personal operativo y directivo que labora en la Institución, siendo la investigación descriptiva, de tipo cuantitativo, de diseño transversal.

Adicionalmente, se realizó un análisis del cumplimiento de las políticas y reglamentos de la Institución, donde se evidenció que las normativas vigentes se encuentran desactualizada y en otros casos no existen.

La falta de un seguimiento continuo en la ejecución de los procesos en la operación del crédito y en otras áreas del Programa Mujer Solidaria de la Fundación Acción Social Caritas, se hace imprescindible que la administración realice una evaluación periódica de los procesos, genere un diagnóstico y elabore un Plan de Contingencia para controlar los puntos críticos identificados en todas las etapas del crédito.

INTRODUCCION

En el Ecuador por definición constitucional existen los sectores financieros: privado, público y popular y solidario.

Si bien cada uno tiene sus particularidades, coexisten en un mercado en donde el cliente o socio, se convierte en el sujeto de decisión de cual institución o producto responde mejor sus necesidades.

Es por esto que las instituciones deben innovar constantemente y repensar la oferta de productos, para que se ajusten a las necesidades particulares de los microempresarios y pequeños productores

Con el objetivo de optimizar los recursos y estandarizar las actividades, toda institución financiera debe contar con procesos que estén alineados a las estrategias y las políticas institucionales.

Al ser los procesos la parte fundamental que llevan al éxito a las organizaciones y que gradualmente van generando altos niveles de eficacia, también es importante y fundamental diagnosticar e identificar eventos de riesgos que permitan conocer, controlar y mitigar posibles pérdidas financieras para el negocio; por ello la orientación del presente trabajo investigativo en el Programa Mujer Solidaria de la Fundación Acción Social Caritas, estará enfocado en mantener un nivel mínimo del riesgo en las operaciones de microcrédito del Programa que aseguren sostenibilidad y un nivel óptimo de rendición de cuentas ante los organismos de control y sus clientes.

Mantener los procesos definidos, identificados y controlados en el Programa Mujer Solidaria, ayudará a eliminar actividades que no agregan valor, permitirá al personal contar con procesos definidos, estableciendo responsabilidades claras e integrando a las personas en equipos de trabajo, generando altos niveles de eficacia.

CAPITULO I

1 FUNDACIÓN DE ACCIÓN SOCIAL CARITAS – DIÓCESIS DE SANTO DOMINGO EN ECUADOR

1.1 RESEÑA HISTORICA

¹La Fundación Acción Social Caritas – Diócesis de Santo Domingo en Ecuador, es una institución jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, creada el 24 de Septiembre de 1999 mediante acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N° 2370.

Los mentalizadores de esta gran obra en su misión en la opción por los más pobres, fue del Monseñor Emilio Lorenzo Stehle, ex-obispo de la Diócesis de Santo Domingo y Monseñor Finbarr O’leary, sacerdote irlandés quien se encontraba sirviendo en la Diócesis de Santo Domingo como Vicario Episcopal de Pastoral Social en aquella época.

Con el fin de fortalecer los valores morales y humanos, la Fundación ejecuta varios Programas y Proyectos de protección y asistencia en las áreas: social, salud, educación, financiera, legal, etc.

²Entre los principales objetivos de la Fundación se detallan:

Fomentar el desarrollo integral de la persona, la niñez y la familia, y asistir con asesoramiento técnico, legal, económico etc. a los sectores sociales que lo soliciten, en procura de aportar a la solución de su problemática.

Desarrollar actividades de crédito a favor de las personas naturales y jurídicas contempladas en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sistema

¹Estatutos de la Fundación Acción Social Caritas

²Estatutos Incorporadas las Reformas

Financiero Popular y Solidario. Respetando para ello las regulaciones relacionadas con la tasa de interés publicadas mensualmente por el Banco Central del Ecuador.

Promover la ayuda de entidades nacionales y extranjeras para que auspicien con sus recursos materiales y humanos, la ejecución de los Programas y Proyectos de la Fundación.

Entre los Programas y Proyectos que forman parte de la Fundación, se encuentra el Programa “Mujer Solidaria” creado en el año de 1996 para brindar servicios financieros y no financieros a la población pobre especialmente femenina, a través de la metodología de Banca Comunal, en la zona urbana y rural de la Provincia Santo Domingo de los Tsachilas y otros sectores como el Noroccidente de Pichincha y el Norte de la Provincia de Cotopaxi.

En los primeros años, el Programa Mujer Solidaria recibió un importante financiamiento con recursos no reembolsables procedentes de organizaciones internacionales de los Estados Unidos de Norteamérica, como Catholic Relief Services – CRS y USAID, y a nivel nacional del Proyecto PL-480.

³En la actualidad la mayor fuente de fondeo del Programa Mujer Solidaria, viene de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias - CONAFIPS con el 61% del total de los recursos, fondos propios el 32% y la diferencia proviene de varios inversionistas nacionales y extranjeros.

³Balances del Programa Mujer Solidaria – Fundación Acción Social Caritas agosto 2014

1.2 MISIÓN Y VISIÓN

1.2.1 Misión

La Fundación de Acción Social Cáritas es una organización eclesial, constituida legalmente perteneciente a la Diócesis de Santo Domingo, inspirada en el Evangelio y Doctrina Social de la Iglesia, promueve los derechos y el desarrollo integral de la persona, la familia y la comunidad más vulnerable, mediante la ejecución de sus programas y proyectos

1.2.2 Visión

La Fundación Acción Social Cáritas, busca alcanzar el más alto nivel en la calidad de sus servicios desde el punto de vista cristiano, ético y técnico, potenciando el desarrollo integral del personal y al mismo tiempo involucrando a los beneficiarios de sus programas como protagonistas y sujetos de su propio desarrollo.

1.3 PRODUCTOS

El Programa “Mujer Solidaria” brinda servicios financieros a través de la metodología de Banca Comunal y Crédito Individual que a continuación se detallan:

1.3.1 Microcrédito

⁴Es todo crédito no superior a veinte mil dólares de los estados Unidos de América (US\$20.000) concedido a un prestatario, sea persona natural, jurídica, con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares de los Estados Unidos de Norte América (US\$100.000), o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción,

⁴Libro I.- Título IX.- De los activos y de los límites de crédito, Capítulo II.- Sección II.- Página 172

comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificada por la institución del sistema financiero; y, cuyo saldo adeudado en el sistema financiero, incluyendo la operación que está siendo calificada o evaluada para su otorgamiento, no supere los cuarenta mil dólares de los estados Unidos de Norte América (US\$40.000). (Sustituido con resolución N° JB-2011-2034 de 25 de octubre del 2011)

1.3.1.1 Banca Comunal

Bancos Comunales no solo es un producto crediticio del Programa “Mujer Solidaria”, si no, es una metodología y un programa integral de desarrollo sostenible con responsabilidad social, donde está incluido servicios como salud, ahorro, crédito, capacitación, desarrollo micro empresarial y desarrollo humano, la cual asegura el éxito del trabajo.

1.3.1.2 Individual

El 10% del total del patrimonio del Programa “Mujer Solidaria” está destinado para Créditos Individuales, siendo sus principales beneficiarios los empleados de la Fundación.

1.4 SERVICIOS

El Programa “Mujer Solidaria” ofrece los siguientes servicios:

1.4.1 Salud

El servicio de salud está dirigido a las socias y socios de los Bancos Comunales del Programa “Mujer Solidaria”, quienes acceden a la consulta médica de manera gratuita, este beneficio se extiende a sus hijos menores de 12 años.

1.4.2 Ahorro

Las socias y socios de los Bancos Comunales desde su inicio en el grupo mantienen la cultura del ahorro, mediante un sistema de ahorro básico y voluntario, estos ahorros conforman la Cuenta Interna. Por medio de esta cuenta logran su auto capitalización para crecer en sus emprendimientos, así como también atender las emergencias de la economía familiar.

1.4.3 Capacitación

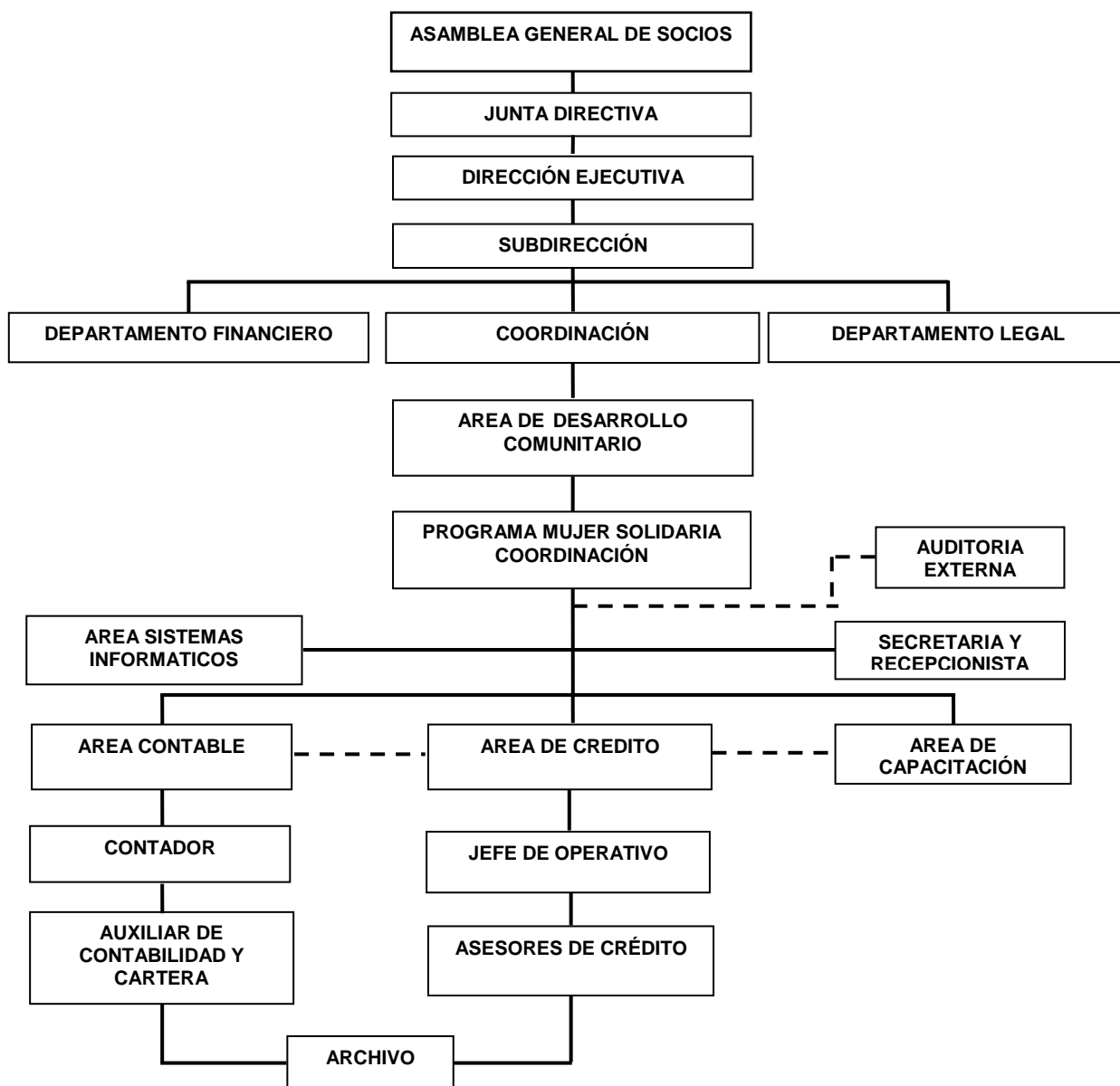
Los integrantes de los Bancos Comunales participan de capacitaciones periódicas desde un enfoque vivencial y participativo, por medio de ellas se trabajan los ejes temáticos de: formación espiritual, valores, autoestima, roles de la directiva y metodología de Banca Comunal, adicionalmente se desarrollan talleres de capacitación con temáticas específicas, tales como marketing, salud preventiva, contabilidad, tributación a personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, manejo de lácteos, manualidades, costura, entre otros.

El objetivo principal de las capacitaciones es lograr que las personas obtengan un conocimiento sólido y técnico que luego puedan convertirse en herramientas aplicables en su actividad diaria dentro del negocio y en su vida personal.

1.5 ESTRUCTURA JERÁRQUICA PARA LLEVAR A CABO LA EMISIÓN DE UN CRÉDITO

1.5.1 Estructura Jerárquica del Programa Mujer Solidaria de la Fundación Acción Social Cáritas

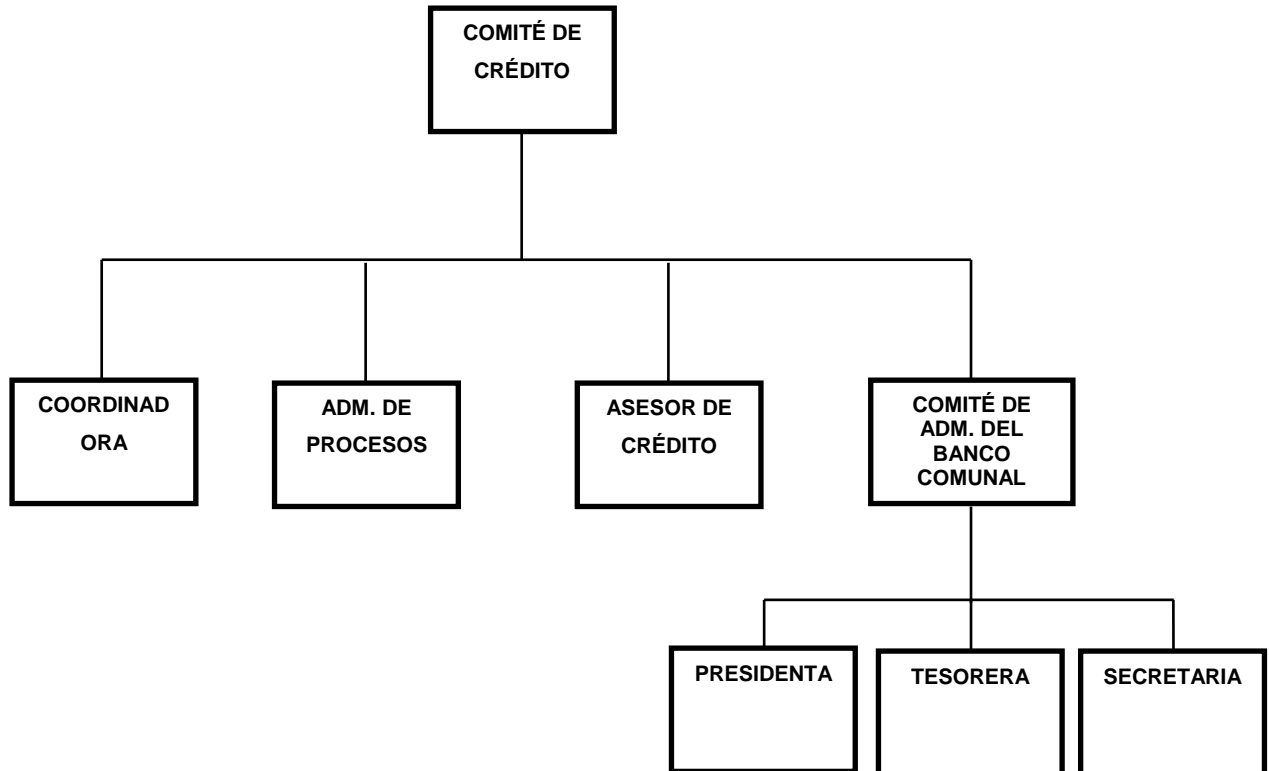
Tabla 1: Estructura Jerárquica del Programa Mujer Solidaria de la Fundación Acción Social Caritas



Fuente: Manuales del Programa Mujer Solidaria – Fundación Acción Social Caritas
 Elaborado por: Celia García

1.5.2 Estructura Jerárquica para llevar a cabo la Emisión de un Crédito

Tabla 2: Estructura Jerárquica para llevar a cabo la Emisión de un Crédito



Fuente: Manuales del Programa Mujer Solidaria – Fundación Acción Social Caritas
Elaborado por: Celia García

CAPITULO II

2 LAS MEJORES PRÁCTICAS MICROFINANCIERAS

2.1 LAS METODOLOGÍAS COMUNALES Y ASOCIATIVAS

Este tipo de metodología fue instaurada en 1974 por el profesor Muhammad Yunus de Bangladesh, quien propuso una forma de organización social para las aldeas rurales a las que llamó Gram Sarker (gobierno rural). De esa forma aparecen los Bancos Comunales. Dos años después, en 1976 crea el Grameen Bank en Bangladesh.

⁵“Una nueva propuesta de esta metodología surge en la década de los 80 en los Estados Unidos por Jonh y Margarita Hatch, con la intención de crear un instrumento para realizar actividades generadoras de ingreso, promover el ahorro y facilitar el apoyo mutuo entre grupos de 30 a 50 personas. Esta propuesta generó la Fundación para la Asistencia Comunitaria Internacional (FINCA)”.

⁶“Inicialmente este tipo de programas fue diseñado para su aplicación en zonas rurales y especialmente entre mujeres, Pasado el tiempo, esta metodología se ha difundido a otras partes del mundo y se ha adecuado para ser utilizada también en zonas urbanas y en poblaciones mixtas.

El principal objetivo de estas metodologías de crédito asociativa, es crear un grupo de autoayuda entre miembros de una misma comunidad, para facilitar el acceso a servicios financieros con los que ponen en marcha una actividad generadora de ingresos, así como motivar y facilitar el ahorro entre los

⁵Universidad de Carabobo - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - Escuela de Economía - Metodologías de Microcréditos - autor: yokira cordero.

⁶2008, Maricruz Lacalle Calderón - Ediciones Turpial, S.A. - Guzmán el Bueno, 133 - 28003 Madrid. www.turpial.es

componentes del grupo”, con el propósito de mejorar el bienestar de las comunidades fundamentalmente aquellas con problemas de subsistencia y estados de pobreza crítica, debido a que este es el extracto de la población que no tiene acceso al crédito tradicionalmente en la Banca Comercial.

⁷“Entre las metodologías de crédito asociativo se mencionan las siguientes:

a) Grupo Solidario.- Reside en que el crédito es solicitado y tramitado por un grupo de entre tres a ocho personas que se garantizan unas a otras y que responden solidariamente. Si un integrante del grupo no puede reintegrar su parte, el resto es responsable. Según el economista Yunus: "individualmente, los pobres se sienten expuestos a todo tipo de peligros. El individuo solo propende a ser imprevisible e inseguro. En un grupo se beneficia del apoyo y la emulación de todos, su conducta se torna más regular y es más fiable en materia de préstamos". (Yunus, M. (1997): Hacia un mundo sin pobreza. Editorial Andrés Bello, Chile, p 125).

b) Banco Comunal.- Son asociaciones de crédito y ahorro gestionadas por la propia comunidad. Las causas principales que impulsan a la creación de un banco comunal son: mejorar el acceso de sus miembros a los servicios financieros, formar un grupo de autoayuda entre treinta a cincuenta personas en la comunidad que se avalan mutuamente y fomentar el ahorro. Además, acompañan la actividad del microcrédito con la atención de otras necesidades básicas como la capacitación, la salud y la educación, de ese modo, la evolución de impacto que practican considera no sólo su performance financiera de su cartera de préstamo, sino también los cambios que se verifican con el uso del microcrédito en las condiciones de vida de la población servida.

⁷Fundación Càtedra Iberoamericana - 2014 Universitat de les Illes Balears. Cra. de Valldemossa, km 7.5. Palma (Illes Balears).

El ciclo de un crédito en el sistema de metodología de crédito asociativo dura aproximadamente entre cuatro y doce meses, siendo la devolución mensual y en menor medida quincenal o semanal. Lo más innovador es que no se exigen garantías materiales. En este tipo de metodología hay capitalización de intereses y se promueve la renovación.

Los Grupos Solidarios y los Bancos Comunales, actúan como grupos de presión social entre sus integrantes y sirve como colateral social; éste se potencia al pedir a las personas que conformen sus propios grupos, porque deben seleccionar personas de confianza, trabajadoras y comprometidas con la palabra empeñada”.

En la Constitución de la República del Ecuador, expedida en la ciudad de Montecristi en el año 2008, en el artículo 311 reconoce a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios como actores clave en el desarrollo nacional, textualmente el mencionado artículo dice; “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”.

Para articular lo establecido en la Constitución, se expide la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario – LOEPS, la cual establece ⁸”Se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica donde sus integrantes, individual y colectivamente organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano

⁸Constitución de la República del Ecuador 2008 – artículo 311

como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”.

El objetivo de la ley, descrito en el artículo 3, es reconocer, fomentar y fortalecer los actores de la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario, en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado; así como potenciar las prácticas de la Economía Popular y Solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económica productivas para alcanzar el Sumak Kawsay.

2.2 LA POLÍTICA DE CRÉDITO COMO MEDIDA DE CONTROL DEL RIESGO OPERATIVO

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil; por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encausen sobre objetivos específicos.

Estas políticas marcaran las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud de una administración efectiva del crédito.

2.2.1 Políticas de Crédito

“Regla de acción sobre situaciones repetidas para uniformar decisiones y procedimientos en el otorgamiento de créditos, para prevenir y minimizar riesgos, así como lograr eficiencia operativa”⁹.

⁹Página electrónica. www.monroyasesores.com.mx. Agustín Monroy Enriquez, Director general en Monroy Y Asesores Octubre 2013

“Son normas de conducta dictadas por la dirección que deben observar todos los empleados de la empresa. Dichas políticas deben expresarse por escrito e indicar qué es lo que se puede hacer y qué es lo que no se debe hacer”¹⁰.

2.2.2 Definición de las Políticas de Crédito

“Una política de crédito puede definirse como un curso general de acción para situación concurrentes en caminadas a alcanzar los objetivos establecidos. En otras palabras, es una regla que norma la actuación y que acatándola, permite lograr los fines propuestos”¹¹.

Las políticas se establecen de acuerdo con el objetivo de la empresa y con los objetivos departamentales, estas deben ser claras, uniformes, flexibles, adaptables, etc.

2.2.3 Condiciones, Límites, Coberturas

El Programa “Mujer Solidaria” brinda servicios financieros a través de la metodología de Banca Comunal en la zona urbana y rural; y, Crédito Individual destinado a los empleados de la Fundación Acción Social Caritas.

A través de la metodología de Banca Comunal, el crédito está dirigido principalmente a mujeres de bajo recursos económicos que tienen una actividad en pequeña escala, de producción, comercialización o de servicios, cuyos ingresos garantizan el pago de su obligación.

Como parte constituyente de las políticas de crédito, es importante tener en cuenta variables para la aplicación y control de las condiciones, límites y cobertura de los créditos.

¹⁰Políticas de Crédito y cobranzas. L.C. y Mtro. Moisés López

¹¹Emilio Villaseñor Fuente 2004. Elementos de Administración de Crédito y cobranza. México: Trillas. 297 p.p.

a) Banco Comunal Urbano:

- ✓ Son grupos conformados con un promedio de 20 personas o más.
- ✓ La duración del ciclo de crédito pueden ser de 4, 6, 8, 10, 12 pagos.
- ✓ La recuperación de capital e interés es cada 28 días.
- ✓ El monto de crédito es hasta \$3000 por persona, por primera vez reciben montos de \$200, \$400, \$600 y \$800, en cada renovación existe un incremento hasta \$600 de acuerdo a la escalera de crédito, cumplimiento y a la capacidad de pago del socio.
- ✓ La garantía es personal, se formaliza mediante la suscripción de un pagaré donde firman el fiador y el codeudor solidario, ambos deben ser socios del Banco Comunal.

b) Banco Comunal Rural:

- ✓ Son grupos conformados con un promedio de 30 personas o más.
- ✓ La duración del ciclo de crédito pueden ser de 4, 6, 8, 10, 12 pagos.
- ✓ La recuperación de capital puede ser mensual, trimestral o semestral
- ✓ La recuperación de Interés es cada 28 días.
- ✓ El monto de crédito es hasta \$3000 por persona, por primera vez reciben montos de \$200, \$400, \$600, \$800 y \$1000 en cada renovación existe un incremento hasta \$800 de acuerdo a la escalera de crédito, cumplimiento y a la capacidad de pago del socio.
- ✓ La garantía es personal, se formaliza mediante la suscripción de un pagaré donde firman el fiador y el codeudor solidario, ambos deben ser socios del Banco Comunal.

c) Crédito de Consumo:

- ✓ Destinado al personal de la Fundación Acción Social Caritas
- ✓ El monto de crédito que puede acceder el empleado es el equivalente a la tercera parte del sueldo multiplicado por 36 meses.
- ✓ El plazo es hasta 36 meses

- ✓ La recuperación de capital e interés es mensual mediante descuento al rol de pagos.
- ✓ La garantía es personal, se formaliza mediante la suscripción de un pagaré donde firman el fiador y el codeudor solidario, ambos deben ser empleados de la Fundación.

2.3 LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE CRÉDITO

2.3.1 Concepto de Riesgo Operativo¹²

El riesgo operativo se entenderá como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos.

“El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social”.

2.3.2 Factores del Riesgo Operativo¹³

Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí.

2.3.3 Factor Procesos

Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos

¹²Tomado de la Superintendencia de Bancos y Seguros, de la Gestión y Administración de Riesgos. Capítulo V de la Gestión de Riesgo Operativo, Sección I Art. 3, resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005

¹³Tomado de la Superintendencia de Bancos y Seguros, de la Gestión y Administración de Riesgos. Capítulo V de la Gestión de Riesgo Operativo, Sección II Art. 4, resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005

definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

- a) **Procesos gobernantes o estratégicos.**- Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;

- b) **Procesos productivos, fundamentales u operativos.**- Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y,

- c) **Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.**- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.

Identificados los procesos críticos, se implantarán mecanismos o alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en riesgo la continuidad del negocio y sus operaciones.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones financieras deberán definir formalmente políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.

2.3.4 Factor Personas

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

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano, los cuales considerarán los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución.

Dichos procesos corresponden a:

- a) **Los procesos de incorporación.**- Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción de nuevo personal;
- b) **Los procesos de permanencia.**- Que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y,
- c) **Los procesos de desvinculación.**- Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral.

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

2.3.5 Factor Tecnología

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

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una adecuada planificación y administración de la tecnología de información.

2.3.6 Factor Eventos Externos

En la administración del riesgo operativo, las instituciones controladas deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades.

Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.

a) Plan de continuidad.- Está orientado a asegurar la continuidad del negocio, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados. Se ejecuta permanentemente como parte de la administración de riesgos tanto en la información como en la operación.

Un plan de continuidad incluye un plan de contingencia, un plan de reanudación y un plan de recuperación;

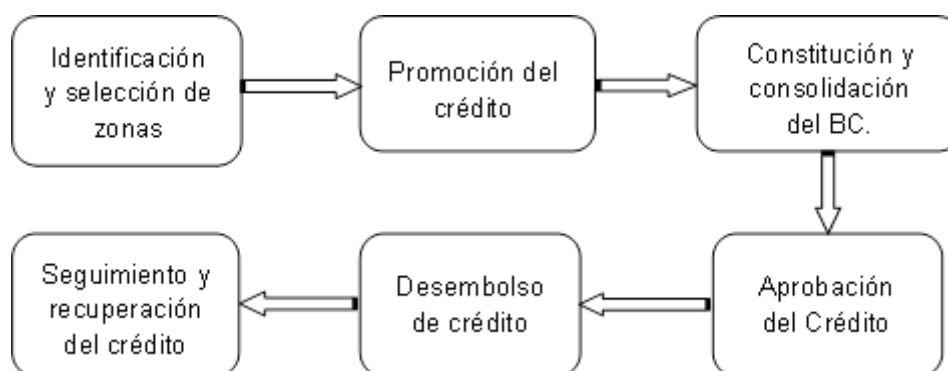
b) Plan de contingencia.- Es el conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de la entidad cuya finalidad es la de permitir su funcionamiento, buscando minimizar el impacto financiero que pueda ocasionar cualquier evento inesperado específico. El plan de contingencia se ejecuta el momento en que se produce dicho evento;

2.3.7 Características y Etapas del Proceso de Microcrédito

Como en todas las metodologías de Crédito, éstas responden a un proceso que contiene seis fases definidas:

- ✓ Identificación y Selección de Zonas.
- ✓ Promoción de Crédito.
- ✓ Constitución y Consolidación del Banco Comunal (BC).
- ✓ Aprobación de Crédito.
- ✓ Desembolso de Crédito.
- ✓ Seguimiento y Recuperación del Crédito.

Tabla 3: Diagrama de Flujo del Proceso de Concesión y Recuperación de Crédito



Fuente: Manuales del Programa Mujer Solidaria – Fundación Acción Social Caritas
Elaborado por: Celia García

2.3.7.1 Identificación y Selección de Zonas

Propósito

Identificar y seleccionar zonas potenciales, en las cuales se va a ofertar el producto, de acuerdo a la selección del mercado objetivo de la Institución.

Personas que intervienen

- ✓ Asesor de Crédito
- ✓ Líderes de la Comunidad
- ✓ Administrador de Procesos - Coordinadora

Formatos a diligenciar

- ✓ Tríptico
- ✓ Identificación zona de trabajo

Responsabilidad

El Asesor de Crédito debe estar en capacidad de buscar una base sólida de zonas potenciales para el crédito.

El Administrador de Procesos – Coordinadora, por su parte es responsable de dar seguimiento a las actividades realizadas por el Asesor de Crédito.

Descripción del procedimiento:

Tabla 4: Identificación y Selección de Zonas

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
Asesor de Crédito	1	Elabora el formato de identificación de la zona de trabajo
	2	Contacta con líderes comunitarios, y programa reuniones informativas con los miembros de las comunidades

2.3.7.2 Promoción de Crédito

Propósito

Promocionar el producto y servicio que ofrece el Programa en las zonas geográficas donde la institución determine un mercado potencial, con el objetivo de atender las necesidades presentes y futuras de los potenciales Bancos Comunales.

Personas que intervienen

- ✓ Asesor de Crédito
- ✓ Potenciales socias/os
- ✓ Administrador de Procesos – Coordinadora

Formatos a diligenciar

- ✓ Material de promoción: trípticos, rota folios, papelógrafos, etc.

Responsabilidad

El Asesor de Crédito debe estar en capacidad de buscar una base sólida de personas potenciales para el crédito, así como motivarlos continuamente a recibir los servicios y beneficios que la Institución le ofrece.

El Administrador de Procesos – Coordinadora, por su parte es responsable de dar seguimiento a las actividades de Promoción realizadas por el Asesor de Crédito, para garantizar una atención efectiva y oportuna a los potenciales socias/os del Banco Comunal.

Descripción del procedimiento:

Tabla 5: Promoción del Crédito

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
Asesor de Crédito	1	Planifica visita y prepara material para la promoción del Banco Comunal, según su ruta de trabajo
	2	Primera reunión: (Informativa) Realiza reunión con potenciales socias/os del Banco Comunal para informar a los asistentes: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? ¿Qué ofrecemos?, explica el producto y sus características, servicio a ofertar así como los requisitos mínimos que deben cumplir
	3	Si las personas cumplen con los requisitos y muestran el interés de pertenecer al Banco Comunal, se fija día y hora de la próxima reunión donde deberán llevar copia de cédula de ciudadanía y el croquis del domicilio o negocio
	4	Si las personas no están interesadas en el producto, se indicara las razones / causas a través de un informe que será entregado a la Coordinación del Programa

2.3.7.3 Constitución y Consolidación del Banco Comunal

Propósito

Definir la conformación del grupo, bajo la normativa establecida en la metodología y capacitar a los miembros del Banco Comunal sobre sus deberes, derechos y responsabilidades dentro del marco normativo del Reglamento Interno y evaluar aspectos cualitativos y cuantitativos de cada socia/o a través del levantamiento de la información socioeconómica.

Personas que intervienen

- ✓ Asesor de Crédito
- ✓ Socias/os
- ✓ Comité de Administración
- ✓ Administrador de Procesos - Coordinadora

Formatos a diligenciar

- ✓ Ficha socioeconómica
- ✓ Solicitud de fondos
- ✓ Reglamento Interno
- ✓ Copias de cédulas de ciudadanía

Responsabilidad

El Asesor de Crédito, debe procurar la consolidación del grupo, para lo que se servirá de todos los insumos que le pueden facilitar los líderes comunitarios.

El Comité de Administración, responderá por la adecuada selección de los miembros del grupo.

El Administrador de Procesos – Coordinadora, por su parte es responsable de dar seguimiento a las actividades de constitución y consolidación del Banco Comunal, para garantizar una adecuada selección de socias/os.

Descripción del procedimiento:

Tabla 6: Constitución y Consolidación Banco Comunal Nuevo

BANCO COMUNAL NUEVO		
RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
Asesor de Crédito Socias/os	1	Segunda reunión:(Constitutiva) Facilita la elección del Comité de Administración del Banco Comunal: (presidenta secretaria, tesorera, auxiliar de tesorería, vocal de evangelización y un responsable para la apertura de la cuenta corriente); designan un nombre al Banco Comunal; elabora la nómina de socias/os, recepta copia de cédulas y croquis del domicilio o negocio y hace firmar la autorización de la central de riesgo.
	2	Revisa en la central de riesgo a cada persona solicitante del crédito
	3	Tercera reunión: (Metodológica) Explica al grupo el formato base del reglamento Interno genérico elaborado por la institución y solicita a los miembros del Banco Comunal socializarlo y aprobarlo.
	4	Realiza visitas para levantar la información socioeconómica de las socias/os
	5	Cuarta reunión: (Metodológica) Continúa con la socialización y aprobación del Reglamento Interno
	6	Coordina la apertura de la cuenta corriente con las personas autorizadas tanto del Banco Comunal como de la Institución.
	7	Quinta reunión: (Ejecutiva) Elabora la solicitud de crédito; la tesorera con el apoyo de los demás miembros de la directiva del Banco Comunal recepta la papeleta de depósito con el ahorro inicial de cada socia/o. Convoca a la siguiente reunión para la evaluación del grupo
Administrador de Procesos Coordinadora	8	Sexta reunión: (Evaluativa) Procede con la evaluación a los miembros del Banco Comunal y a al Comité de Administración, con la finalidad de evaluar el nivel de conocimiento del contenido del reglamento Interno aprobado
Asesor de Crédito	9	Aprobada la evaluación, solicita a la directiva del Banco Comunal asistir a la oficina para que participen del Comité de Crédito, fija fecha para la entrega del crédito, respetando el tiempo de los procesos institucionales.
		Prepara carpeta del Banco Comunal para entregar a revisión.

Tabla 7: Constitución y Consolidación Banco Comunal Antiguo

BANCO COMUNAL ANTIGUO		
RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
Asesor de Crédito	1	Presentación y aprobación de nuevos socios en las reuniones ordinarias del Banco Comunal a excepción de la última reunión.
	2	Explica de una forma resumida las responsabilidades, deberes y derechos al nuevo miembro del Banco Comunal.
	3	Solicita copia de cédula y hace firmar la autorización de la central de riesgo.
	4	En oficina revisa en la central de riesgo a cada persona solicitante del crédito.
	5	Realiza visitas para levantar la información socioeconómica de la persona en el campo.
	6	En la última reunión de cierre de ciclo del Banco Comunal, el Asesor de Crédito elabora y pide a cada miembro la firma de la solicitud de crédito; la tesorera del Banco Comunal recepta la papeleta de depósito con el ahorro inicial para los socios nuevos.
	7	Informa sobre las recuperaciones, las condiciones del nuevo crédito, solicita a la directiva del Banco Comunal asistir a la oficina para que participen en el Comité de Crédito y fija fecha para la entrega del crédito, respetando el tiempo de los procesos institucionales
	8	En oficina realiza y cuadra balances, elabora libro bancos y concilia la cuenta corriente del Banco Comunal
	9	Prepara carpeta del Banco Comunal para entregar a revisión.

2.3.7.4 Aprobación de Crédito

Propósito

Preparar la información del Banco Comunal y de sus socias/os y entregar al nivel de revisión, con la finalidad de tomar decisiones financieras de aprobación, previo al análisis individual que consiste en verificar la capacidad de pago de la socia/o, revisar el historial crediticio en la central de riesgo, comprobar el cumplimiento del ahorro obligatorio, monto y plazo del crédito acorde con la escalera de crédito.

Personas que intervienen

- ✓ Asesor de Crédito
- ✓ Administrador de Procesos – Coordinadora
- ✓ Comité de Administración (Presidenta – Tesorera – Secretaria)
- ✓ Comité de Crédito de la Institución (Asesor de Crédito – Administrador de Procesos – Coordinadora)

Formatos a diligenciar

- ✓ Copia de Cédula de Ciudadanía
- ✓ Ficha Socio económica
- ✓ Solicitud de fondos
- ✓ Carpeta con documentación del Banco Comunal

Responsabilidad

El Asesor de Crédito, es el responsable de preparar la carpeta con los documentos e información del Banco Comunal y entregar al Administrador de Procesos para su revisión.

El Administrador de Procesos – Coordinadora, por su parte es el responsable

de revisar los documentos e información del Banco Comunal y convocar a los miembros del Comité de Crédito.

El Comité de Administración del Banco Comunal responde por el cumplimiento con las disposiciones internas del grupo en la calificación de crédito.

El Comité de Crédito de la Institución, es el responsable de cumplir y hacer cumplir las Políticas y Procedimientos de Crédito.

Descripción del procedimiento:

Tabla 8: Aprobación de Crédito

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
Administrador de Procesos	1	Recibe carpeta del Banco Comunal para su revisión
	2	Revisa expediente del Banco Comunal y verifica la legitimidad de la información presentada, si está en orden procede y acuerda con el Asesor de Crédito día y hora para el Comité de Crédito
Asesor de Crédito	3	Al existir correcciones en la revisión, se procede con la devolución de la carpeta al Asesor de Crédito
	4	Recibe carpeta, realiza ajustes y vuelve a ejecutar el paso 1
Comité de Crédito	5	Aprueba o niega el crédito conforme lo dispuesto en la política de crédito institucional, firman resolución en la solicitud de Crédito Consolidada
	6	Entrega carpeta del Banco Comunal para la elaboración del crédito

2.3.7.5 Desembolso de Crédito

Propósito

Identificar las actividades y controles a cumplir en el proceso de la entrega de crédito y reafirmar la obligación del socio cuando se produce la firma de los documentos legales así como la garantía.

Entregar al socio del Banco Comunal el crédito y orientarlo en su comportamiento, compromiso y responsabilidad frente al Banco Comunal y ante la Institución.

Personas que intervienen

- ✓ Cartera
- ✓ Contador
- ✓ Administrador de Procesos - Coordinadora
- ✓ Director Ejecutivo de FASCA
- ✓ Asesor de Crédito

Formatos a diligenciar

- ✓ Solicitud de Crédito
- ✓ Balances del Banco Comunal
- ✓ Contrato de prestamos
- ✓ Pagarés
- ✓ Tabla de amortización
- ✓ Comprobante de egreso
- ✓ Cheques

Responsabilidad

Cartera, responde por la información a ser procesada en el Sistema, que se realice en forma correcta y oportuna.

Contador, es responsable de revisar la documentación previa la elaboración del comprobante de egreso y de imprimir cheques.

Administrador de Procesos – Coordinadora, es responsable de firmar el comprobante de egreso y las tablas de amortización.

Director Ejecutivo, es responsable de legalizar el contrato de préstamo y firmar los cheques del crédito.

El Asesor de Crédito, es responsable de efectivizar la entrega de crédito en forma individual a las socias/os en la comunidad.

Descripción del procedimiento:

Tabla 9: Desembolso de Crédito

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
Cartera	1	Recibe carpeta del Banco Comunal para elaborar el crédito
	2	Digita la información en el sistema de los socios a quienes se les aprobó el crédito.
	3	Solicita la aprobación virtual al Administrador de Procesos - Coordinadora
Administrador de Procesos Coordinadora	4	Aprueba virtualmente la operación
Contabilidad	5	Imprime contrato de préstamo, pagaré,
	6	Elabora e imprime cheques, comprobante de egreso y tabla de amortización del Banco Comunal.
	7	Entrega documentos para su legalización
Administrador de Procesos Coordinadora	8	Revisa y firma comprobante de egreso y tabla de amortización del Banco Comunal.
Director Ejecutivo FASCA Delegados	9	Revisa documentos del crédito y firma cheques
Asesor de Crédito	10	Recibe documentos y cheques del crédito y se traslada al campo para efectuar la reunión de desembolso.
Asesor de Crédito	11	Informa a los socios sobre los balances del Banco Comunal
	12	Da lectura al Contrato de prestamos
	13	Procede hacer firmar a los socias/os del Banco Comunal los documentos legales e instrumentos para el desembolso y asegurar que la firma en los documentos legales se constituya de la manera correcta

	14	Entrega cheques y tabla de amortización a cada socia/o, fija hora y fecha de la primera reunión de pagos
Socia/o	15	Si por algún motivo de fuerza mayor un socio no puede asistir a la reunión y recibir su crédito, tiene 48 horas laborables para retirar el crédito en la oficina, caso contrario se procederá a anular el crédito
	16	Pasado el tiempo reglamentario para retirar el crédito, se procede a notificar al departamento de cartera y contabilidad para que realice la nota de débito en el sistema e imprima los nuevos reportes (nota de débito y tabla de amortizaciones actualizada) y entregue copias al Asesor de Crédito
Asesor de Crédito	17	Entrega documentos del crédito firmados de las socias/os al departamento de cartera y contabilidad
Cartera	18	Recibe y cuadra documentación con desembolsos, confirma créditos entregados, créditos devueltos y créditos anulados
	19	Procede al archivo y custodia de los documentos legales así como su legalización

2.3.7.6 Seguimiento y Recuperación del Crédito

Propósito

Definir las acciones que el Asesor de Crédito deberá ejecutar con el Banco Comunal, con el fin de evitar riesgos y procurar una cartera sana, educando en los pagos puntuales al socio y generando una cultura de ahorro.

Personas que intervienen

- ✓ Socia/o
- ✓ Asesor de Crédito
- ✓ Comité de Administración
- ✓ Personas responsable de revisión del pago
- ✓ Cartera
- ✓ Abogado

Formatos a diligenciar

- ✓ Libreta de ahorro de la socia/o.
- ✓ Carpeta de tesorera
- ✓ Libros banco
- ✓ Papeleta de depósito.
- ✓ Reporte de vencimientos

Responsabilidad

El socia/o, es responsable de la cancelación de las cuotas de su crédito.

El Asesor de Crédito, es responsable de dar seguimiento a su cartera de socias/os y prevenir oportunamente el pago de las obligaciones. En el caso de que los créditos pasen a vencidos, realizará la gestión de cobros y las acciones pertinentes para asegurar su recuperación.

Comité de Administración, según las funciones serán responsables de mantener actualizados todos los registros relacionados con el libro de actas,

libreta de la socia/o, carpeta de tesorera, libro bancos y en forma general todo el movimiento económicos y financieros de las socias/os.

Personas responsable de revisión de pagos, su principal función es verificar los depósitos y cruzar la información con el reporte de vencimiento, carpeta de tesorera y libro bancos.

Cartera, es responsable de ingresar en el sistema los abonos realizados por las socias/os, basado en los documentos presentados por el responsable de la revisión de pagos.

Abogado, es el responsable de iniciar la demanda cuando se a agotada la instancia de la gestión de cobro prejudicial.

Descripción del procedimiento:

Tabla 10: Seguimiento y Recuperación del Crédito

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
Asesor de Crédito	1	Planifica calendario de visitas de reuniones ordinarias de cobros a los Bancos Comunales.
	2	Prepara la carpeta de tesorera con todos los documentos habilitantes
	3	Asiste a la reunión ordinaria de cobro del Banco Comunal en la comunidad
Comité de Administración Banco Comunal	4	Elabora la agenda de la reunión
Responsable del área de capacitación	5	Capacita a los miembros del grupo en temas relacionados con la actividad
Comité de Administración Banco Comunal	6	Realizan cobros individuales, reciben papeleta de depósito, proceden al registro en la carpeta de la tesorera, libreta de cada socio y libro bancos
Asesor de Crédito	7	Registra los pagos en el reporte de vencimiento
	8	Terminado el cobro, realiza el cuadro de la información y comunica a la asamblea de quienes no cancelaron o cancelaron parcialmente su cuota
	9	Invita a la oficina a la persona titular de la cuenta corriente para que firme el cheque del pago
	10	En oficina, presenta los documentos para la revisión del pago

Personal de revisión de pagos	11	Sella las papeletas de depósito de cada socio, previa a la verificación (fecha del depósito, valor depositado en efectivo y número de cuenta corriente), además verifica que el valor depositado este registrado en la carpeta de tesorera, libro bancos y en el reporte de vencimiento del Asesor de Crédito
	12	Cuadra la información y entrega el pago al departamento de cartera y contabilidad
Cartera	13	Elabora el cheque por el valor autorizado en la revisión e ingresa al sistema el pago
	14	Preparan las recuperaciones del día y envían a depositar a la cuenta corriente de la Institución

Tabla 11: Cobranza Extrajudicial

RESPONSABLE	Nº	TAREA
Asesor de Crédito	1	Revisa las operaciones vencidas en el sistemas de lo Bancos Comunales
	2	Imprime carta y junto al Comité de administración del Banco Comunal visitan y entregan la carta a los socios morosos (1 – 20 días de vencida la cuota), si no existe el pago el proceso continua
Administrador de Procesos	3	Imprime carta y junto al Asesor de Crédito visitan y entregan la carta a los socios morosos (21 – 30 días de vencida la cuota), si no existe el pago el proceso continua
Coordinadora	4	Imprime carta y junto al Asesor de Crédito visitan y entregan la carta a los socios morosos (31 – 40 días de vencida la cuota), si no existe el pago el proceso continua
Abogado	5	Imprime carta y envía al Asesor de Crédito para que entregue a los socios morosos (41 – 60 días de vencida la cuota), si no existe el pago el proceso continua
Asesor de Crédito	7	Solicita a la Coordinadora del Programa la autorización para iniciar el proceso judicial y preparar documentación legal
	8	Realiza requerimiento a custodia de documento legal, saca copias del mismo y envía al abogado para que tramite el cobro judicial
Abogado	9	Inicia el proceso judicial contra la persona deudora
Comité de Calificación de Cartera y provisiones	10	Si la operación de crédito supera los 180 días vencidos y se encuentra calificada la demanda por el juez, se someterá a análisis para que se proceda con el castigo correspondiente

2.3.8 Eventos de Riesgo Operativo en el Proceso del Crédito

¹⁴Las deficiencias en el proceso de crédito constituyen un Riesgo de Crédito que tiene una fuerte incidencia en una Institución Financiera. Las deficiencias se presentan generalmente en cinco rubros principales:

- a) **Manual de Crédito.-** Los funcionarios de crédito utilizan el Manual de Crédito como una herramienta básica que guía su accionar. Una Institución Financiera que tiene un manual incompleto, desactualizado y no pertinente, está expuesta a un serio Riesgo de Crédito.

- b) **Recursos Humanos.-** El proceso de crédito es una de las actividades fundamentales de una Institución Financiera, por lo tanto debe ser realizado por personal profesional, con experiencia y debidamente capacitado. Cuando una Institución Financiera no da la debida importancia a este proceso y al rol que deben cumplir sus recursos humanos y, por el contrario, contrata a personal no calificado o asigna a directivos para desarrollar esta labor, la institución se ve expuesta a un alto Riesgo de Crédito.

- c) **Proceso Operativo.-** El proceso de crédito está compuesto por una serie de actividades establecidas que se deben cumplir para otorgar y cobrar un crédito. Cuando este proceso es complicado, engorroso, lento, extenso, mal definido, incorrectamente diseñado o simplemente, no es uniforme, la Institución Financiera también estará expuesta a un alto Riesgo de Crédito.

- d) **Normatividad.-** Para que se pueda realizar una actividad de tanta importancia como la del proceso de crédito de la manera más técnica,

¹⁴MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Proyecto: Cooperación Técnica ATN/ME-9118-ME Apoyo a Intermediarios Financieros Rurales - México, Enero 2010

justa y estándar, es necesario que se encuentre regulada por una serie de disposiciones y normas legales, emitidas principalmente por los órganos de control y supervisión. Cuando una Institución Financiera desconoce o no aplica adecuadamente las normas vigentes al proceso de crédito, se produce una serie de situaciones no deseadas que generan un alto Riesgo de Crédito.

e) Tecnología.- En el proceso de crédito se maneja una gran cantidad de información, ya sea por el volumen y diversidad de las transacciones, como por la cantidad de socios. Para manejar eficientemente este volumen de información se requiere el uso intensivo y diario de computadoras, centrales de riesgo, fax, teléfono, fotocopiadoras y otros dispositivos presentes en el mercado. Si no se cuenta con toda la tecnología de la información o se la usa de modo incorrecto, la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito tendrá un alto Riesgo de Crédito.

La identificación del proceso de crédito en el Programa Mujer Solidaria – FASCA, permitirá diseñar acciones orientadas a mitigarlas y controlarlas, estableciendo sus propias técnicas, Como resultado del estudio se ha identificado varios eventos de riesgo, (ver anexo N° II)

CAPITULO III

3 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES QUE COMPONEN LA MATRIZ DE RIESGOS

¿Qué es una Matriz de Riesgo?

¹⁵“Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importante de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgos).

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de la organización”.

3.1 Factor de Riesgo

Posibilidad de ocurrencia de eventos que pueden obstaculizar o crear cuellos de botella en el desarrollo de las operaciones de una Institución impidiendo alcanzar los objetivos establecidos.

3.2 Responsables

Persona delegada de llevar a efecto la acción de los procesos.

¹⁵Página electrónica SIGWEB www.sigweb.cl Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mónico, PMP, Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R, 2ª edición, BID-INDES, 2012.

3.3 Impacto

Grado de impacto en caso de que el riesgo ocurra. Este impacto puede ser alto, medio o bajo dependiendo del riesgo en sí mismo.

Tabla 12: Calificación del Impacto

IMPACTO		
Tipo	Calificación	Concepto
Bajo	1	Casi no afecta el proceso de la entidad
Moderado	2	Afecta moderadamente el avance del proceso
Mayor	3	Podría o no detener el proceso

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaborado por: Celia García

3.4 Probabilidad

Evalúa la probabilidad de que el riesgo suceda, puede ser medido a través de datos históricos, factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo. Esta probabilidad puede ser alta, media o baja dependiendo del riesgo.

Tabla 13: Calificación de la Probabilidad

PROBABILIDAD		
Tipo	Calificación	Concepto
Muy Baja	1	Puede ocurrir solamente en circunstancias excepcionales.
Baja	2	Podría ocurrir en algunas ocasiones
Moderada	3	Es posible que ocurra algunas veces
Alta	4	Puede probablemente ocurrir en la mayoría de circunstancias
Muy Alta	5	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaborado por: Celia García

3.5 Gravedad

Es el resultado de la multiplicación del Impacto por la Probabilidad, mide que tan grave representa para una institución la ocurrencia de un factor de riesgo.

Tabla 14: Calificación de la Gravedad

GRAVEDAD		
Tipo	Calificación	Concepto
	< o = a	
Minima	3	Las consecuencias no afectan en forma significativa las operaciones
Baja	6	Las consecuencias afectan en forma significativa las operaciones
Severa	9	Las consecuencias afectan solo parcialmente las operaciones
Grave	12	Las consecuencias afectan de manera total el funcionamiento de las operaciones, pero no de manera irrecuperable.
Muy Grave	15	Las consecuencias afectan totalmente las operaciones con daños irrecuperables, pero sin hacer desaparecer la operación.

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaborado por: Celia García

3.6 Prioridad

Prioriza los riesgos en una escala que señala lo que tiene mayor importancia y que por ende requiere de mayor atención para prevenir el riesgo.

Tabla 15: Calificación de la Prioridad

PRIORIDAD		
Tipo	Calificación	Concepto
Baja	3	Se deben desarrollar actividades para la gestión sobre el riesgo
Media	2	Se deben desarrollar actividades inmediatas y prioritarias
Alta	1	Se deben aplicar inmediatamente medidas de control

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaborado por: Celia García

3.7 Respuesta al Riesgo

Específica la acción que se llevará a cabo para eliminar, trasladar o mitigar el riesgo.

Tabla 16: Calificación de la Respuesta al Riesgo

RESPUESTA AL RIESGO	
Tipo	Concepto
Evitar	Impedir la materialización del riesgo
Compartir	Distribuir el riesgo de un proceso a otro
Aceptar	Asumir el riesgo identificado en el proceso
Reducir	Disminuir la presencia del riesgo en el proceso

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaborado por: Celia García

3.8 Acción de Control

Define el control que la Institución debe implementar para evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo. Las acciones de control se clasifican por nivel y tipo:

Nivel:

- a) **Gobernantes.-** Acciones de control ejecutado por la alta gerencia para lograr la consecución de los objetivos.
- b) **Productivo.-** Acciones de control ejecutados por el personal responsable del área operativa para alcanzar la eficiencia en los procesos.
- c) **De Apoyo.-** Acciones de control ejecutados por el personal que participa indirectamente en los procesos.

Tabla 17: Calificación de la Acción de Control

ACCIÓN DE CONTROL	
Nivel	Responsable
Gobernante	Alta Gerencia
Productivo	Oficiales, Jefatura y Comité de Crédito
De Apoyo	Abogados, Marketing, Talento Humano

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaborado por: Celia García

Tipo:

- a) **Política.-** Acción orientada a la toma de decisiones para lograr un objetivo.
- b) **Procedimientos.-** Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.
- c) **Decisión.-** Puede ser una opinión como una regla o una tarea para ser ejecutada y/o aplicada, para dar respuesta a un problema.

3.9 Cronograma

Fechas establecidas para la implementación de las acciones de control.

3.10 Recursos

Medios para alcanzar los objetivos, estos recursos pueden ser humanos, económicos, tecnológicos y materiales.

3.11 Indicadores

Son elementos que nos permiten evaluar el desarrollo de las acciones Implementadas en la Institución.

CAPITULO IV

4 MATRIZ DEL RIESGO OPERATIVO DEL PROGRAMA MUJER SOLIDARIA DE LA FUNDACIÓN DE ACCIÓN SOCIAL CARITAS – DIÓCESIS DE SANTO DOMINGO EN ECUADOR

4.1 Elaboración de la Matriz de Riesgo en la Operación del Crédito

MATRIZ DE RIESGOS EN LA OPERACIÓN DEL CRÉDITO												
NOMBRE: PROGRAMA MUJER SOLIDARIA - FUNDACION ACCION SOCIAL CARITAS												
Nº	FACTOR RIESGO	DESCRIPCION	IMPACTO	PROBABILIDAD	GRAVEDAD	PRIORIDAD	RESPUESTA AL RIESGO	ACCION DE CONTROL		CRONOGRAMA		RESPONSABLES
			TIPO	TIPO	TIPO	TIPO		NIVEL	TIPO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	
1. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE ZONAS												
1.1	Falta de políticas	El personal involucrado en formar un Banco Comunal desconoce sobre la metodología de crédito grupal	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	COORDINADORA
1.2	Proceso no definido	No se han definido procesos para identificar y seleccionar zonas de trabajo en el campo	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	COORDINADORA
2. PROMOCION DEL CREDITO												
2.1	Falta de planificación para la promoción del crédito	No se planifican las actividades de promoción	MODERADO	MODERADA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ADMINISTRADOR DE PROCESOS, ASESOR DE CREDITO
2.2	Materia de promoción desactualizado	El material de promoción del producto y los servicios de la institución se encuentran desactualizados	MODERADO	MUY BAJA	MINIMA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	COORDINADORA
2.3	Lideres comunitarios conflictivos	Contactar con lideres comunitarios que no gozan de la confianza de los miembros de la comunidad	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
2.4	Falta de espacios físicos para las reuniones	No disponer de espacios físico independiente sin comprometer el domicilio de las socias para realizar las reuniones de los Bancos Comunales en el campo	BAJO	MODERADA	SEVERA	MEDIA	ACEPTAR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
2.5	Reunión informativa con escasa información	No informar correctamente sobre las condiciones del crédito, requisitos y los servicios no financieros que ofrece la institución	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
3. CONSTITUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL BANCO COMUNAL												
3.1	Inadecuada elección del Comité de Administración del Banco Comunal	Elegir a los miembros del Comité de Administración del Banco Comunal sin cumplir con los requisitos mínimos establecidos conforme el reglamento interno del grupo	MODERADO	ALTA	SEVERA	MEDIA	ACEPTAR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
3.2	No disponer el código de accesibilidad al buró de crédito	No cumplir con la revisión en el Buró de Crédito de las personas solicitante del crédito	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
3.3	No socializar y aprobar el Reglamento interno del Banco Comunal	Falta de una normativa que regule y norme el buen funcionamiento del Banco Comunal y permita orientar los deberes y derechos de sus miembros	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	ADMINISTRADOR DE PROCESOS
3.4	Levantar información socioeconómica de las personas aspirantes al crédito con datos falsos	Alterar los resultados del análisis y capacidad de pago de la persona solicitante del crédito	MODERADO	ALTA	SEVERA	MEDIA	ACEPTAR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
3.5	Los socios del Banco Comunal firman la solicitud de crédito sin la presencia del Asesor de Crédito	Solicitud de crédito con información y firmas falsas	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
3.6	Evaluar a los miembros del Banco Comunal sobre el nivel de conocimiento del Reglamento Interno aprobado, sin la existencia de un informe	No elaborar informe de evaluación a los miembros del Banco Comunal	MODERADO	ALTA	SEVERA	MEDIA	ACEPTAR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	COMITE DE CREDITO
3.7	Armar la carpeta sin los documentos necesarios	No armar la carpeta con los respectivos documentos según lo establece la política de la institución	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
4. APROBACIÓN DE CRÉDITO												
4.1	Ausencia de los miembros del Comité de Crédito	No elegir miembros suplentes para que reemplacen a los titulares en el Comité de Crédito	BAJO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	COORDINADORA
4.2	Falta de verificación del cumplimiento de las políticas de crédito	No verificar la legitimidad de la información presentada en los documentos del crédito	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ADMINISTRADOR DE PROCESOS
4.3	Aprobar o negar el crédito	Aprobar crédito sin respaldo suficiente o negar a un socio potencial	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	COMITE DE CREDITO
4.4	Acta de aprobación del Comité de Crédito sin las firmas de los responsables	Elaborar acta del Comité de Crédito sin firmas de responsabilidad	BAJO	MODERADA	SEVERA	MEDIA	ACEPTAR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	COMITE DE CREDITO
4.5	Ingreso incorrectos de datos de los socios del Banco Comunal	Base de datos con información falsa de los clientes	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	CARTERA
4.6	Dificultad para la aprobación del crédito en el sistema	Tener deshabilitado el código de acceso para ingresar al sistema	MODERADO	MODERADA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	AREA DE SISTEMA
4.7	Ausencia de los responsables de las firmas en los cheques	Responsables de las firmas en los cheques salgan de la ciudad sin previo aviso	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	COORDINADORA
4.8	Ser el responsable de la carpeta del crédito fuera de oficina	Pérdida de la carpeta del crédito o algún documento extraviado	BAJO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
5. DESEMBOLO DE CREDITO												
5.1	Falta de lectura al Contrato de Prestamos	No informar a los socios del Banco Comunal sobre las condiciones del nuevo prestamo	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
5.2	Firma de documentos sin la presencia del Asesor de Crédito	Firmas de los socios no conforme con la cédula de ciudadanía	BAJO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
5.3	Entregar el crédito fuera de la reunión	Hurto de los documentos al entregar crédito fuera de la reunión	MODERADO	ALTA	SEVERA	MEDIA	ACEPTAR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO, SOCIA/O
5.4	Entregar documentos del crédito al departamento de cartera y contabilidad de manera tardía	Perdidas de documentos por entrega tardía al departamento de cartera y contabilidad	BAJO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
5.5	Archivar los pagarés con varios responsables	Varias personas con acceso a la bodega	MODERADO	MODERADA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	COORDINADORA
6. SEGUIMIENTO Y RECUPERACION DEL CREDITO												
6.1	No asistir mensualmente a la reunión ordinaria de cobro del Banco Comunal en la comunidad	Fraccionamiento de los grupos por la ausencia del Asesor de Crédito en las reuniones ordinarias del Banco Comunal	MODERADO	ALTA	SEVERA	MEDIA	ACEPTAR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
6.2	Falta de información a los socios del Banco comunal sobre las recuperaciones	No dar informe a los socios en cada reunión del Banco Comunal sobre las recuperaciones y los créditos vencidos	MODERADO	ALTA	SEVERA	MEDIA	ACEPTAR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
6.3	Presentar el pago en oficina a destiempo	El Banco Comunal genera mora por presentar los pagos a destiempo	BAJO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ASESOR DE CREDITO
6.4	Efectuar el pago con cheque de otro Banco Comunal	Ocasionar sobregros por efectuar pagos con cheques de otros Bancos Comunales	MODERADO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	CARTERA
6.5	Dificultad para revisar las operaciones vencidas de los Bancos Comunales en el sistema	Tener deshabilitado el código de acceso para ingresar al sistema y revisar operaciones vencidas	MODERADO	MODERADA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	AREA DE SISTEMA
6.6	Realizar oportunamente la gestión de cobro extrajudicial	Posible relaciones personales entre el socio y el Asesor de Crédito	MODERADO	MODERADA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	COORDINADORA
6.7	Proceder a la instancia judiciales	Poca disponibilidad de tiempo para realizar tramites judiciales	BAJO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	POLITICA	ene-15	dic-15	ABOGADO
6.8	Entregar periódicamente informes de avances a la Coordinadora	No comunicar a la Coordinadora del Programa de los avances de los demandas judiciales	BAJO	BAJA	BAJA	BAJA	REDUCIR	PRODUCTIVO	PROCEDIMIENTO	ene-15	dic-15	ABOGADO

Elaborado por: Celia García

4.2 Mapa de Riesgo del Área de Crédito

		MUY BAJA	BAJA	MODERADA	ALTA	MUY ALTA
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD						
IMPACTO	MAYOR 3					
	MODERADO 2	2.2	1.1; 1.2; 2.3; 2.5; 3.2; 3.3; 3.5; 3.7; 4.2; 4.3; 4.5; 4.7; 5.1; 6.4	2.1; 3.1; 3.4; 3.6; 4.6; 5.3; 5.5; 6.1; 6.2; 6.5; 6.6		
	BAJO 1		4.1; 4.8; 5.2; 5.4; 6.3; 6.7; 6.8	2.4; 4.4		
GRAVEDAD						
		0 a 3	4 a 6	7 a 9	10 a 12	13 a 15
		MINIMA	BAJA	SEVERA	GRAVE	MUY GRAVE
Riesgo extremo		Las actividades de esta categoría contienen niveles de riesgo inaceptables, incluida la posibilidad de daños catastróficos y críticos. La organización debe considerar la posibilidad de eliminar o modificar las actividades que tienen una calificación "E" luego de aplicar todas las estrategias de gestión de riesgo razonables.				
Riesgo alto		Las actividades de esta categoría contiene riesgos potencialmente graves que, probablemente, pueden suceder. Se aconseja aplicar estrategias proactivas de gestión de riesgos para reducir el riesgo. La empresa debe considerar la manera de modificar o eliminar los riesgos inaceptables.				
Riesgo moderado		Las actividades de esta categoría contienen algún nivel de riesgo que probablemente no suceda. La empresa debe considerar qué se podría hacer para gestionar el riesgo y evitar resultados negativos.				
Riesgo bajo		Las actividades de esta categoría contienen un nivel de riesgo mínimo que probablemente no suceda. La empresa puede continuar con estas actividades de acuerdo a lo planificado.				

Elaborado por: Celia García

		MUY BAJA	BAJA	MODERADA	ALTA	MUY ALTA
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD						
IMPACTO	MAYOR 3					
	MODERADO 2	3%	40%	31%		
	BAJO 1		20%	6%		
GRAVEDAD						
		0 a 3	4 a 6	7 a 9	10 a 12	13 a 15
		MINIMA	BAJA	SEVERA	GRAVE	MUY GRAVE
TOTAL						
		3%	60%	37%	0%	0%

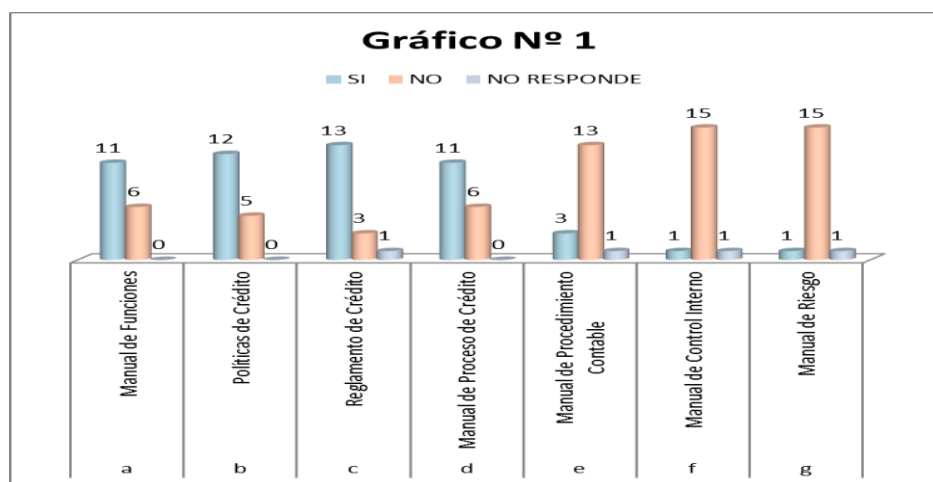
Elaborado por: Celia García

4.3 Análisis e Interpretación de la Encuesta

Tabla 18: ¿La Institución tiene definidas y documentadas las políticas, manuales y reglamentos de crédito?

Nº	NORMATIVA	SI	NO	NO RESPONDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE			TOTAL
a	Manual de Funciones	11	6	0	17	65%	35%	0%	100%
b	Políticas de Crédito	12	5	0	17	71%	29%	0%	100%
c	Reglamento de Crédito	13	3	1	17	76%	18%	6%	100%
d	Manual de Proceso de Crédito	11	6	0	17	65%	35%	0%	100%
e	Manual de Procedimiento Contable	3	13	1	17	18%	76%	6%	100%
f	Manual de Control Interno	1	15	1	17	6%	88%	6%	100%
g	Manual de Riesgo	1	15	1	17	6%	88%	6%	100%

Gráfico 1: ¿La Institución tiene definidas y documentadas las políticas, manuales y reglamentos de crédito?



Fuente: Empleados del Programa Mujer Solidaria y Directivos de la Fundación Acción Social Caritas

Elaborado: García Celia

Análisis:

El 53% del total de empleados del Programa Mujer Solidaria y de los Directivos de la Fundación Acción Social Caritas, desconocen que la Institución tiene definidas y documentadas las políticas, manuales y reglamentos.

Recomendación:

Implementar un sistema continuo de evaluación del contenido de las normativas vigentes a todos los empleados del Programa Mujer Solidaria y a los directivos de la Fundación Acción Social Caritas y elaborar las normativas que faltan.

Tabla 19: ¿Conoce Ud. el contenido de los manuales existentes en la Institución?

SI	NO	NO RESPONDE	TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
4	12	1	17	23%	71%	6%	100%

Gráfico 2: ¿Conoce Ud. el contenido de los manuales existentes en la Institución?



Fuente: Empleados del Programa Mujer Solidaria y Directivos de la Fundación Acción Social Caritas

Elaborado: García Celia

Análisis:

El 71% del total de empleados del Programa Mujer Solidaria y de los directivos de la Fundación Acción Social Caritas, manifiestan no conocer el contenido de los manuales existentes en el Institución.

Recomendación:

Elaborar un plan de socialización del contenido de las normativas vigentes a nivel de todos los empleados del Programa Mujer Solidaria y directivos de la Fundación Acción Social Caritas.

Tabla 20: ¿Los manuales existentes en la Institución se revisan y actualizan periódicamente?

SI	NO	NO RESPONDE	TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
0	17	0	17	0%	100%	0%	100%

Gráfico 3: ¿Los manuales existentes en la Institución se revisan y actualizan periódicamente?



Fuente: Empleados del Programa Mujer Solidaria y Directivos de la Fundación Acción Social Caritas

Elaborado: García Celia

Análisis:

El 100% de empleados del Programa Mujer Solidaria y de los directivos de la Fundación Acción Social Caritas, admiten que los manuales existentes en la Institución no se revisan y menos se actualizan.

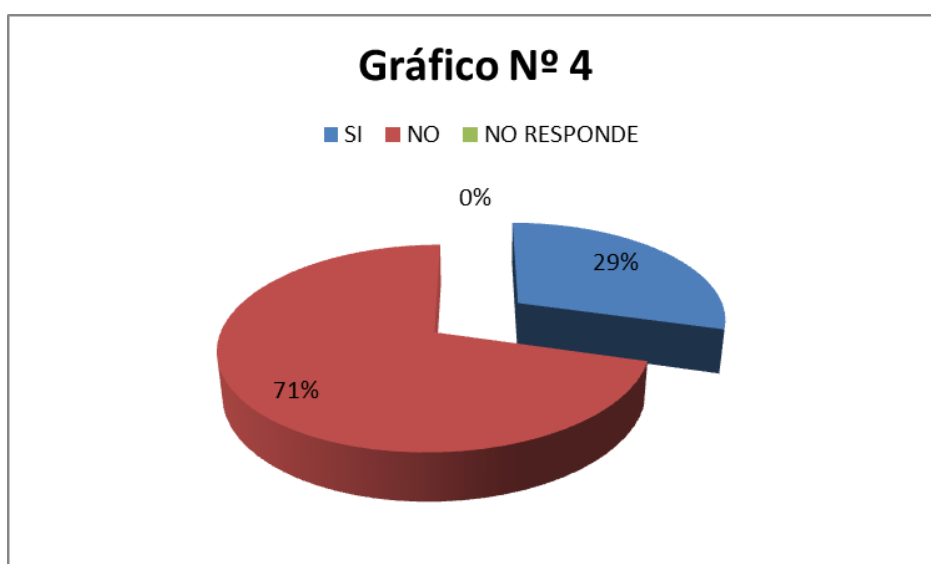
Recomendación:

Revisar continuamente los manuales y actualizarlo cada cierto periodo, a fin de fortalecer y garantizar el logro de los objetivos de la institución.

Tabla 21: ¿Se efectúan auditorías periódicas de los procesos?

SI	NO	NO RESPONDE	TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
5	12	0	17	29%	71%	0%	100%

Gráfico 4: ¿Se efectúan auditorías periódicas de los procesos?



Fuente: Empleados del Programa Mujer Solidaria y Directivos de la Fundación Acción Social Caritas

Elaborado: García Celia

Análisis:

El 71% de empleados del Programa Mujer Solidaria y de los directivos de la Fundación Acción Social Caritas, manifiestan que no se efectúan auditorías de los procesos.

Recomendación:

Un proceso eficiente de créditos debe buscar alcanzar los objetivos financieros previstos de manera confiable y segura. Para ello es necesario conocer la dinámica en interacción de las diferentes etapas del proceso de créditos y respetar las normas y políticas establecidas

Tabla 22: ¿Se elabora un Plan de Contingencia para controlar los puntos críticos identificados en todas las etapas del crédito?

SI	NO	NO RESPONDE	TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
2	15	0	17	12%	88%	0%	100%

Gráfico 5: ¿Se elabora un Plan de Contingencia para controlar los puntos críticos identificados en todas las etapas del crédito?



Fuente: Empleados del Programa Mujer Solidaria y Directivos de la Fundación Acción Social Caritas
Elaborado: García Celia

Análisis:

El 88% de empleados del Programa Mujer Solidaria y de los directivos de la Fundación Acción Social Caritas, opinan que no se elaboran un plan de contingencia para mitigar los puntos críticos identificados en todas las etapas del crédito.

Recomendación:

Establecer gradualmente y de acuerdo a la prioridad, normas relacionadas para mitigar los puntos críticos identificados en todas las etapas del crédito, con el objetivo de reducir riesgos ocasionado por error humano, procedimientos adecuados a la realidad y volumen de las operaciones de la Institución.

Tabla 23: ¿Las políticas y procedimientos para otorgar y recuperar un crédito están sujetos a las leyes, reglamentos y decretos de los organismos de control y supervisión del país?

SI	NO	NO RESPONDE	TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
16	1	0	17	94%	6%	0%	100%

Gráfico 6: ¿Las políticas y procedimientos para otorgar y recuperar un crédito están sujetos a las leyes, reglamentos y decretos de los organismos de control y supervisión del país?



Fuente: Empleados del Programa Mujer Solidaria y Directivos de la Fundación Acción Social Caritas
Elaborado: García Celia

Análisis:

El 94% de empleados del Programa Mujer Solidaria y de los directivos de la Fundación Acción Social Caritas, admiten que las políticas y procedimientos para otorgar y recuperar un crédito están sujetas a las leyes, reglamentos y decretos de los organismos de control y supervisión del País.

Recomendación:

Mantener este nivel de conocimiento y cumplimiento con la normativa vigente.

Tabla 24: ¿El personal involucrado en formar un Banco Comunal conoce sobre la metodología de crédito grupal?

SI	NO	NO RESPONDE	TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
16	1	0	17	94%	6%	0%	100%

Gráfico 7: ¿El personal involucrado en formar un Banco Comunal conoce sobre la metodología de crédito grupal?



Fuente: Empleados del Programa Mujer Solidaria y Directivos de la Fundación Acción Social Caritas

Elaborado: García Celia

Análisis:

El 94% de empleados del Programa Mujer Solidaria y de los directivos de la Fundación Acción Social Caritas, conocen la metodología de crédito grupal para formar un Banco Comunal.

Recomendación:

Mantener este nivel de conocimiento y cumplimiento con la normativa vigente.

Tabla 25: ¿El análisis del crédito se realiza de manera técnica con base a la información emitida en la ficha socioeconómica y en el Buró de Información Crediticia?

SI	NO	NO RESPONDE	TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
17	0	0	17	100%	0%	0%	100%

Gráfico 8: ¿El análisis del crédito se realiza de manera técnica con base a la información emitida en la ficha socioeconómica y en el Buró de Información Crediticia?



Fuente: Empleados del Programa Mujer Solidaria y Directivos de la Fundación Acción Social Caritas
Elaborado: García Celia

Análisis:

El 100% de empleados del Programa Mujer Solidaria y de los directivos de la Fundación Acción Social Caritas, manifiestan que el análisis del crédito se realiza de manera técnica con base a la información emitida en la ficha socioeconómica y en el Buró de Información Crediticia.

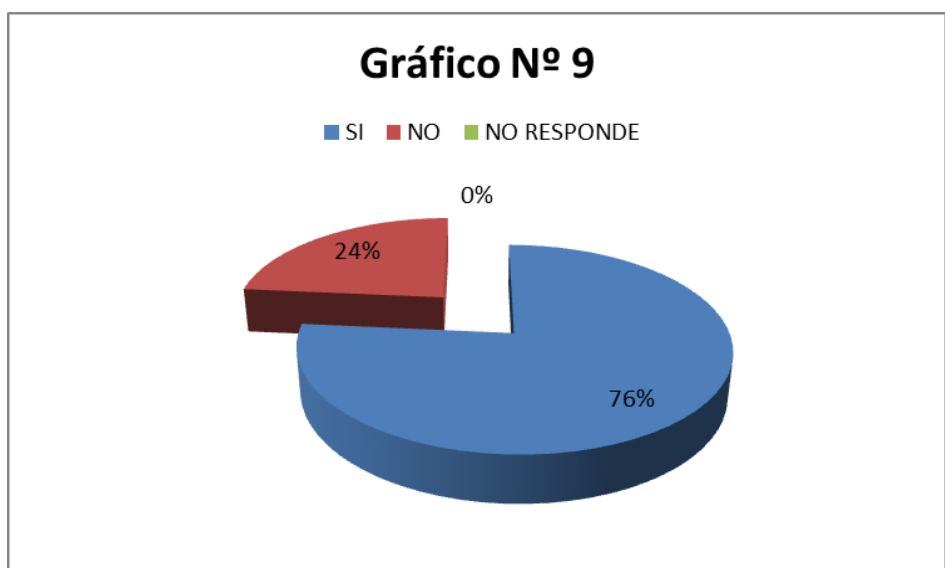
Recomendación:

Mantener este nivel de conocimiento y cumplimiento con la normativa vigente..

Tabla 26: ¿En el Comité de Crédito de la Institución, se documentan los criterios de aprobación?

SI	NO	NO RESPONDE	TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
13	4	0	17	76%	24%	0%	100%

Gráfico 9: ¿En el Comité de Crédito de la Institución, se documentan los criterios de aprobación?



Fuente: Empleados del Programa Mujer Solidaria y Directivos de la Fundación Acción Social Caritas

Elaborado: García Celia

Análisis:

El 76% de empleados del Programa Mujer Solidaria y de los directivos de la Fundación Acción Social Caritas, admiten que los criterios de aprobación en el Comité de Crédito de la Institución si se documentan.

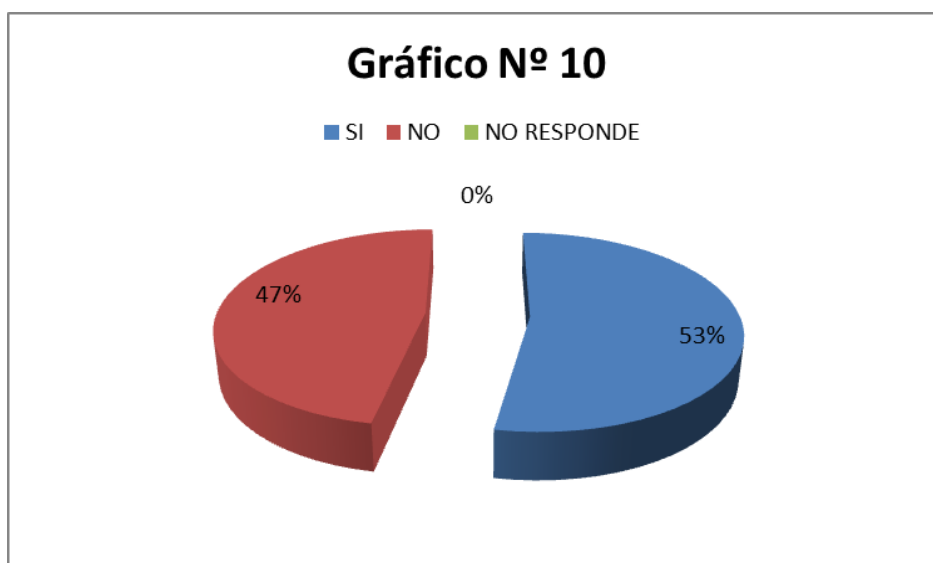
Recomendación:

Mantener este nivel de conocimiento y cumplimiento con la normativa vigente.

Tabla 27: ¿La directiva del Banco Comunal participa con voz y voto en el Comité de Crédito de la Institución?

SI	NO	NO RESPONDE	TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
9	8	0	17	53%	47%	0%	100%

Gráfico 10: ¿La directiva del Banco Comunal participa con voz y voto en el Comité de Crédito de la Institución?



Fuente: Empleados del Programa Mujer Solidaria y Directivos de la Fundación Acción Social Caritas

Elaborado: García Celia

Análisis:

El 53% de empleados del Programa Mujer Solidaria y de los directivos de la Fundación Acción Social Caritas, aseguran que la directiva del Banco Comunal participa con voz y voto en el Comité de Crédito de la Institución.

Recomendación:

Definir, socializar y aprobar política para el Comité de Crédito de la Institución.

Tabla 28: ¿La recuperación del crédito se realiza en efectivo?

SI	NO	NO RESPONDE	TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
1	16	0	17	6%	94%	0%	100%

Gráfico 11: ¿La recuperación del crédito se realiza en efectivo?



Fuente: Empleados del Programa Mujer Solidaria y Directivos de la Fundación Acción Social Caritas

Elaborado: García Celia

Análisis:

El 94% de empleados del Programa Mujer Solidaria y de los directivos de la Fundación Acción Social Caritas, opinan que la recuperación del crédito no se realiza en efectivo.

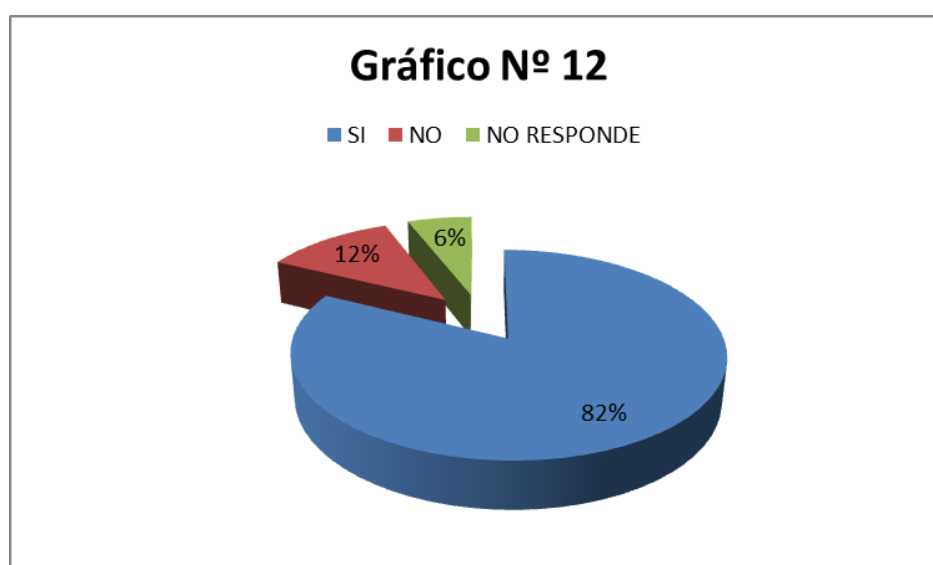
Recomendación:

Mantener este nivel de conocimiento y cumplimiento con la normativa vigente.

Tabla 29: ¿Se cuenta con un sistema informático que provee de información completa, confiable y oportuna ajustado a las necesidades del negocio?

SI	NO	NO RESPONDE	TOTAL	PORCENTAJE			TOTAL
14	2	1	17	82%	12%	6%	100%

Gráfico 12: ¿Se cuenta con un sistema informático que provee de información completa, confiable y oportuna ajustado a las necesidades del negocio?



Fuente: Empleados del Programa Mujer Solidaria y Directivos de la Fundación Acción Social Caritas
Elaborado: García Celia

Análisis:

El 82% de empleados del Programa Mujer Solidaria y de los directivos de la Fundación Acción Social Caritas, opinan que se cuenta con un sistema informático que provee de información completa, confiable y oportuna ajustado a las necesidades del negocio.

Recomendación:

Mantener el sistema informático actual.

4.4 Informe de la Matriz de Riesgo Operativo: Procesos, Personas y Tecnología

Conforme al estudio realizado en el Programa Mujer Solidaria sobre el Riesgo Operativo en el Proceso del Crédito durante el periodo 2014, se evidenció que la Institución dispone de políticas, manuales y reglamentos en estado desactualizados y que además carece de documentos normativos sobre riesgo.

En el análisis a los procesos de Promoción, Evaluación, Aprobación, Desembolso y Recuperación del crédito, se identificó la existencia de riesgo operativo, para el control de estos riesgos se elaboró acciones de control para reducir los riesgos presentes en el proceso.

En resumen, la gravedad de los riesgos en el proceso de crédito representada porcentualmente se evidencia el 3% mínimo, el 60% baja, el 37% severa y el 0% grave y muy grave respectivamente.

A continuación se describen los riesgos con calificación de gravedad severa en adelante y la prioridad para aplicar la acción de control.

a) Promoción del Crédito.-

En la Promoción del crédito se ha identificado el siguiente riesgo con gravedad severa:

- ✓ No disponer de espacios físico independiente sin comprometer el domicilio de las socias para realizar las reuniones de los Bancos Comunales en el campo.

Se podría reducir la materialización de este riesgo con la implementación de la siguiente acción de control.

Incorporar en las Políticas de crédito:

- ✓ Realizar las reuniones ordinarias y extraordinarias del Banco Comunal en lugares como casas comunales, casas parroquiales, e instituciones educativas, quedando prohibida efectuar reuniones en domicilio de socias/os, para evitar que se genere conflictos de intereses entre el Asesor de Crédito y la socia.

b) Constitución y Consolidación del Banco Comunal.-

En la Constitución y consolidación del Banco Comunal se ha identificado los siguientes riesgos con gravedad severa:

- ✓ Elegir a los miembros del Comité de Administración del Banco Comunal sin cumplir con los requisitos mínimos establecidos conforme el reglamento Interno del grupo.
- ✓ Alterar los resultados del análisis y capacidad de pago de la persona solicitante del crédito.
- ✓ No elaborar informe de evaluación a los miembros del Banco Comunal.

Se podrían reducir la materialización de estos riesgos con la implementación de la siguiente acción de control.

Incorporar en las Políticas de crédito:

- ✓ Evaluar de forma periódica a los miembros del Comité de Administración del Banco Comunal, para verificar si estas personas cumple con el perfil mínimo requerido para ejercer sus funciones.
- ✓ Elaborar las encuestas socio económica en el domicilio o negocio de la socia/o adjuntando el soporte físico de la información registrada en la encuesta (última planilla del pago de algún servicio básico, facturas de compra, copia del último pago predial, copia del rise, ruc, y de otros gastos e ingreso, etc.) y verificar la legitimidad de la información a través

de llamadas telefónica o visitas personales por parte de la persona responsable de la revisión del crédito.

- ✓ Evaluar el alcance y contenido del Reglamento Interno a las socias y socios del Banco Comunal y elaborar un informe, con el propósito por una parte de aplicar un plan de reforzamiento continuo y por otra parte, evitar manipulación y desviación metodológica por parte del Asesor de Crédito.

c) Aprobación del crédito.-

En la Aprobación del crédito se ha identificado el siguiente riesgo con gravedad severa:

- ✓ Elaborar acta del Comité de Crédito sin firmas de responsabilidad.

Se podría reducir la materialización de este riesgo con la implementación de la siguiente acción de control.

Incorporar en las Políticas de crédito:

- ✓ Elaborar el acta del Comité de Crédito con las recomendaciones y resoluciones y hacer firmar de forma inmediata a sus miembros y proceder al archivo.

d) Desembolso del crédito.-

En el Desembolso del crédito se ha identificado el siguiente riesgo con gravedad severa:

- ✓ Hurto de los documentos al entregar crédito fuera de la reunión.

Se podría reducir la materialización de este riesgo con la implementación de la siguiente acción de control.

Incorporar en las Políticas de crédito:

- ✓ El crédito debe ser entregado a las socias y socios del Banco Comunal en reunión ordinaria y quienes no asisten a recibir su cheque el Asesor de Crédito debe proceder a la anulación inmediata, salvo en casos comprobado y justificado se procederá entregar en oficina durante las 48 horas laborables posteriores a partir de la fecha que se entregó el crédito.

e) Seguimiento y Recuperación del Crédito.-

En el Seguimiento y Recuperación del crédito se ha identificado los siguientes riesgos con gravedad severa:

- ✓ Fraccionamiento de los grupos por la ausencia del Asesor de Crédito en las reuniones ordinarias del Banco Comunal.
- ✓ No dar informe a los socios en cada reunión del Banco Comunal sobre las recuperaciones y los créditos vencidos.

Se podría reducir la materialización de este riesgo con la implementación de la siguiente acción de control.

Incorporar en las Políticas de crédito:

- ✓ El Asesor de Crédito debe asistir obligatoriamente a las reuniones ordinarias y extraordinarias del Banco Comunal, en excepciones cuando no pueda asistir, debe informar verbalmente a los miembros de la directiva y presentar en la posterior reunión del Banco Comunal una justificación por escrito que deberá estar autorizada y firmada por los responsables del Programa, Coordinadora o Administrador de Procesos.
- ✓ El Asesor de Crédito debe informar a las socias y socios del Banco Comunal de las recuperaciones efectuada al término de cada reunión así como los créditos vencidos y dejar constancia en acta.

5 CONCLUSIONES

Los instrumentos normativos con los que actualmente cuenta el Programa Mujer Solidaria para realizar su actividad financiera, no constituyen un marco de referencia que permita mantener una adecuada gestión en todo el proceso crediticio así como la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.

La Institución carece de normativas sobre riesgo, no existen políticas elaboradas para la identificación, evaluación y administración de los riesgos.

El Programa Mujer Solidaria de la Fundación Acción Social Cáritas se encuentra, según la evaluación realizada por sus miembros, en un nivel de riesgo operativo "Bajo".

Como en todas las organizaciones el recurso más importante es su personal y el intangible que este posee, si bien es cierto se comprobó que el compromiso del personal es real y sostenido, de igual manera se pudo observar que el mismo requiere de un apoyo en el sustento técnico de sus conocimientos.

No se puede dejar de lado el hecho que hay instituciones en el mercado que tradicionalmente no atendían estos segmentos, en la actualidad han encontrado en ellos un nicho importante a los que pueden ofrecer productos y servicios atractivos con la facilidad de que los socios de los Bancos Comunes son personas que por lo general cuentan con una cultura de ahorro y pago bien desarrollada.

6 RECOMENDACIONES

Actualizar las normativas vigentes y socializarlas entre todo el personal, para su conocimiento y aplicación oportuna, previa aprobación del nivel de administración correspondiente.

El Programa Mujer Solidaria debe implementar gradualmente documentos normativos sobre riesgos y definir las políticas, normas y procesos. En el contenido de los manuales deben incluir además, los procedimientos de evaluación y control de los riesgos al igual que la metodología de medición o gestión.

Mantener el nivel de riesgo operativo en categoría “Bajo” en la operación del crédito y que los que se encuentran en las categorías “Severa” sean administrados apropiadamente, mejorando o implementando controles, de tal manera que estos sean llevados a categorías inferiores.

Reforzar las condiciones técnicas del personal a través de un plan integral de capacitación, orientado a fortalecer debilidades de orden técnico que no se pueden suplir exclusivamente a través de la experiencia práctica.

Incorporar nuevos productos financieros orientados a los grupos que han crecido de manera proporcional, en forma más acelerada y que requieren otras condiciones de crédito tanto en montos como en plazos, con la finalidad de asegurar la permanencia del socio en el Banco Comunal y por ende en el Programa.

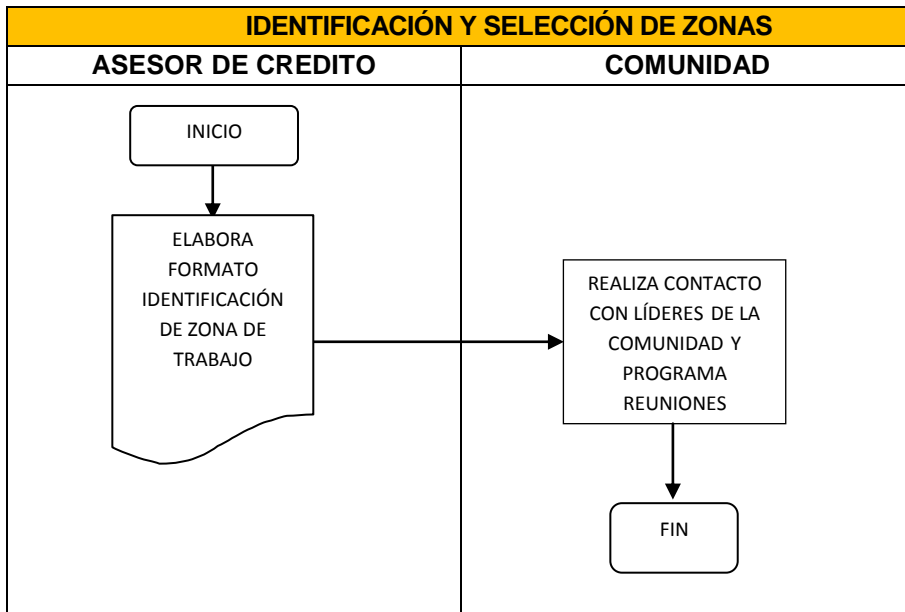
7 REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- a) De la Borbolla, Manuel García. Guía de Control Interno y objeto de cada control - Editorial Trillas - 1994
- b) Johnson, Veronica Ann. Evaluación del Sistema de Control Interno bajo el Método Coso - Instituto de Auditores Internos – 1999
- c) Johnson, Anita. Como mejorar el Control Interno – La Red de Microfinanzas con GTZ - 2000
- d) Morillo Marcelo– Programa de Fortalecimiento de la Estructura de Control Interno para Instituciones de Microfinanzas – Red Financiera Rural - 2009
- e) Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.
- f) Reglamento general de la ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.
- g) Estatutos de la Fundación Acción Social Caritas y Estatutos Incorporados las Reformas
- h) Políticas, Manuales y Reglamento del programa Mujer Solidaria – Fundación Acción Social Caritas
- i) Superintendencia de Bancos y Seguros Libro I.- Normas generales para la aplicación de la ley de instituciones del sistema financiero. Título IX.- de los activos y de los límites de crédito, Capítulo II.- Sección II.- Página 172
- j) Universidad de Carabobo - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - Escuela de Economía - Metodologías de Microcréditos - autor: yoskira cordero.

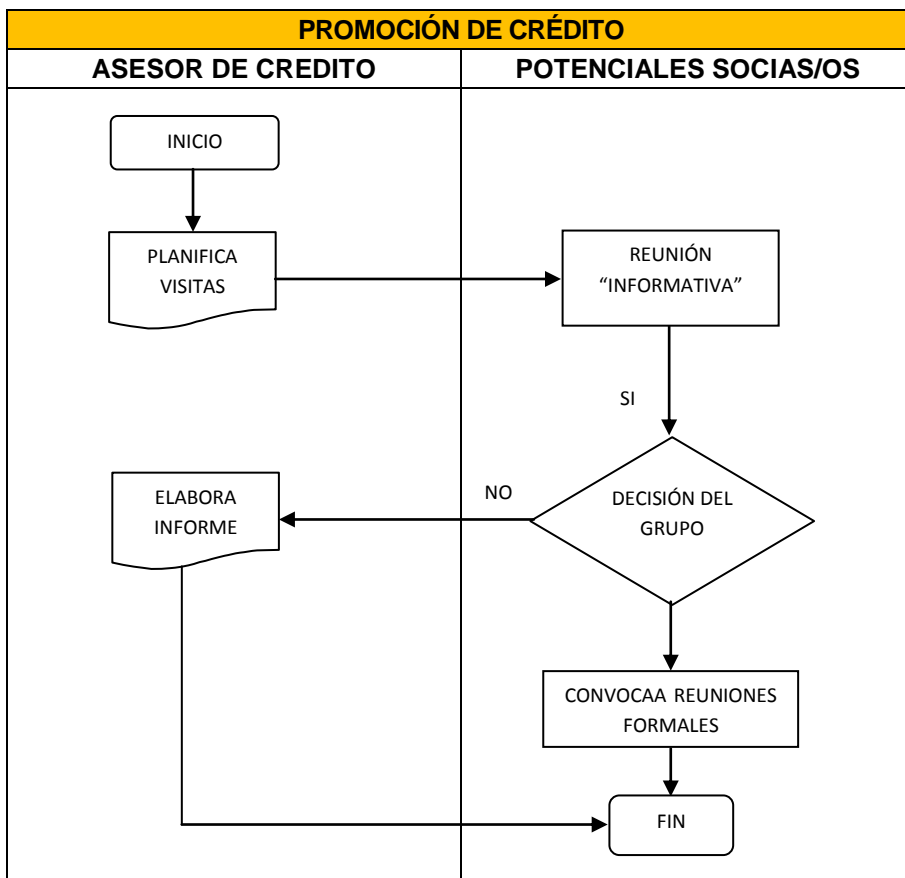
- k) 2008, Maricruz Lacalle Calderón - Ediciones Turpial, S.A. - Guzmán el Bueno, 133 - 28003 Madrid. www.turpial.es
- l) Fundación Cátedra Iberoamericana - 2014 Universitat de les Illes Balears. Cra. de Valldemossa, km 7.5. Palma (Illes Balears).
- m) Constitución de la República del Ecuador 2008 – artículo 311
- n) Página electrónica. www.monroyasesores.com.mx. Agustín Monroy Enriquez, Director general en Monroy y Asesores Octubre 2013.
- o) Políticas de Crédito y cobranzas. L.C. y Mtro. Moisés López.
- p) Emilio Villaseñor Fuente 2004. Elementos de Administración de Crédito y cobranza. México: Trillas. 297 p.p.
- q) Superintendencia de Bancos y Seguros, de la Gestión y Administración de Riesgos. Capítulo V de la Gestión de Riesgo Operativo, Sección I Art. 3, resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005.
- r) MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS - Proyecto: Cooperación Técnica ATN/ME-9118-ME Apoyo a Intermediarios Financieros Rurales - México, Enero.
- s) Página electrónica SIGWEB www.sigweb.cl.
- t) Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Móndeolo, PMP, Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R, 2ª edición, BID-INDES, 2012.
- u) Proyecto: Cooperación Técnica ATN/ME-9118-ME Apoyo a Intermediarios Financieros Rurales - México, Enero 2010

8 ANEXOS

ANEXO I

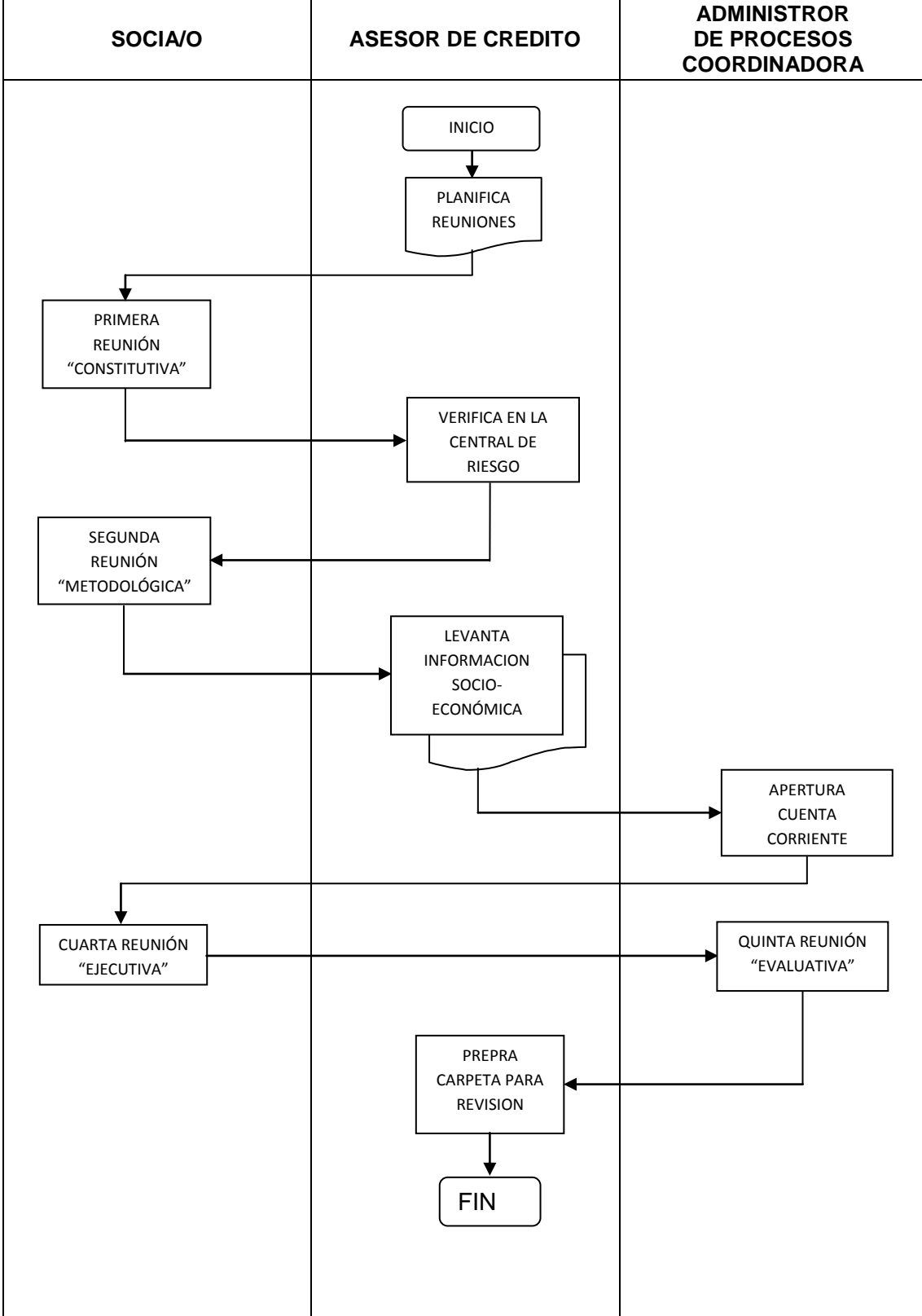


AUTORA: CELIA GARCIA

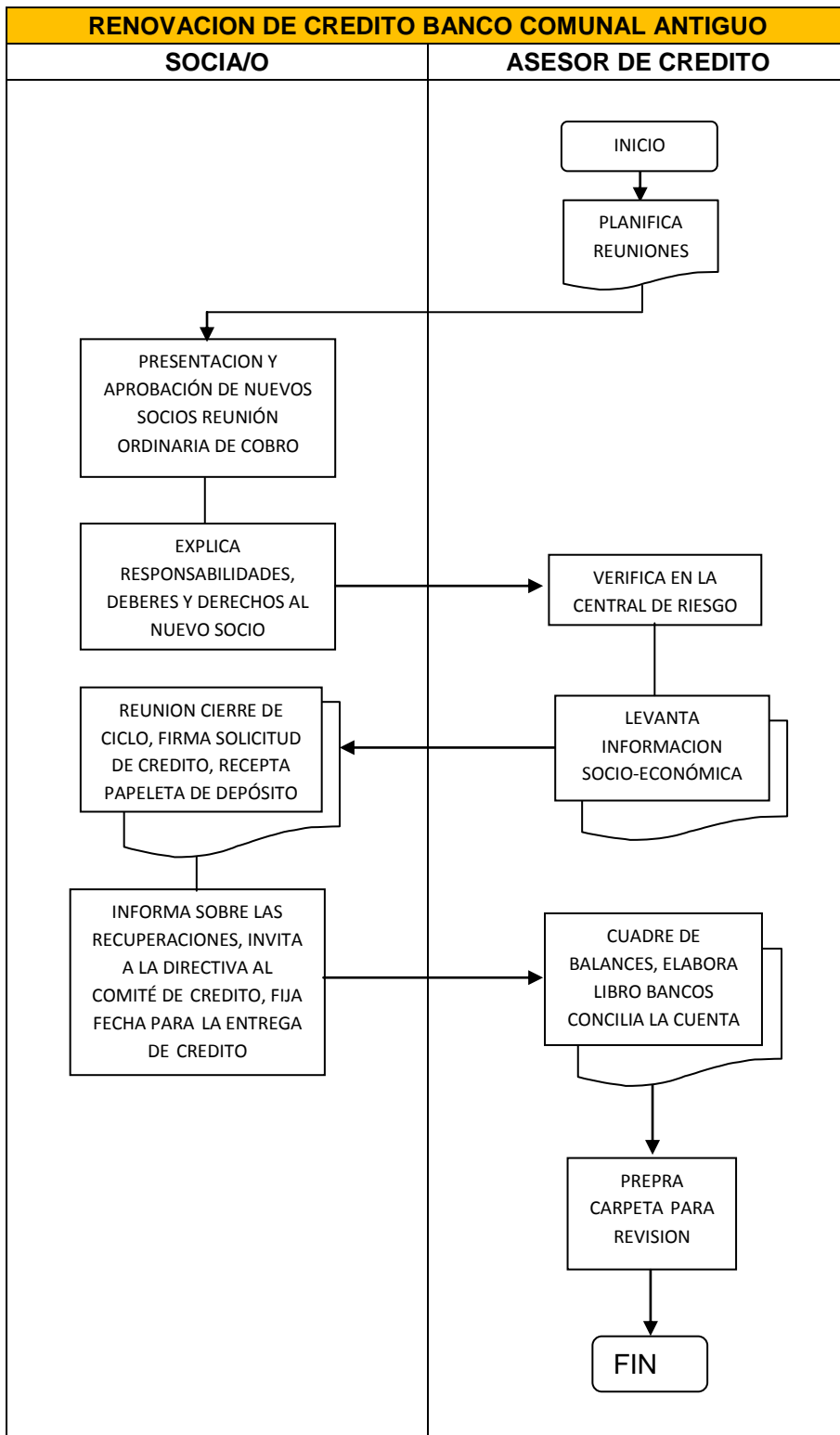


AUTORA: CELIA GARCIA

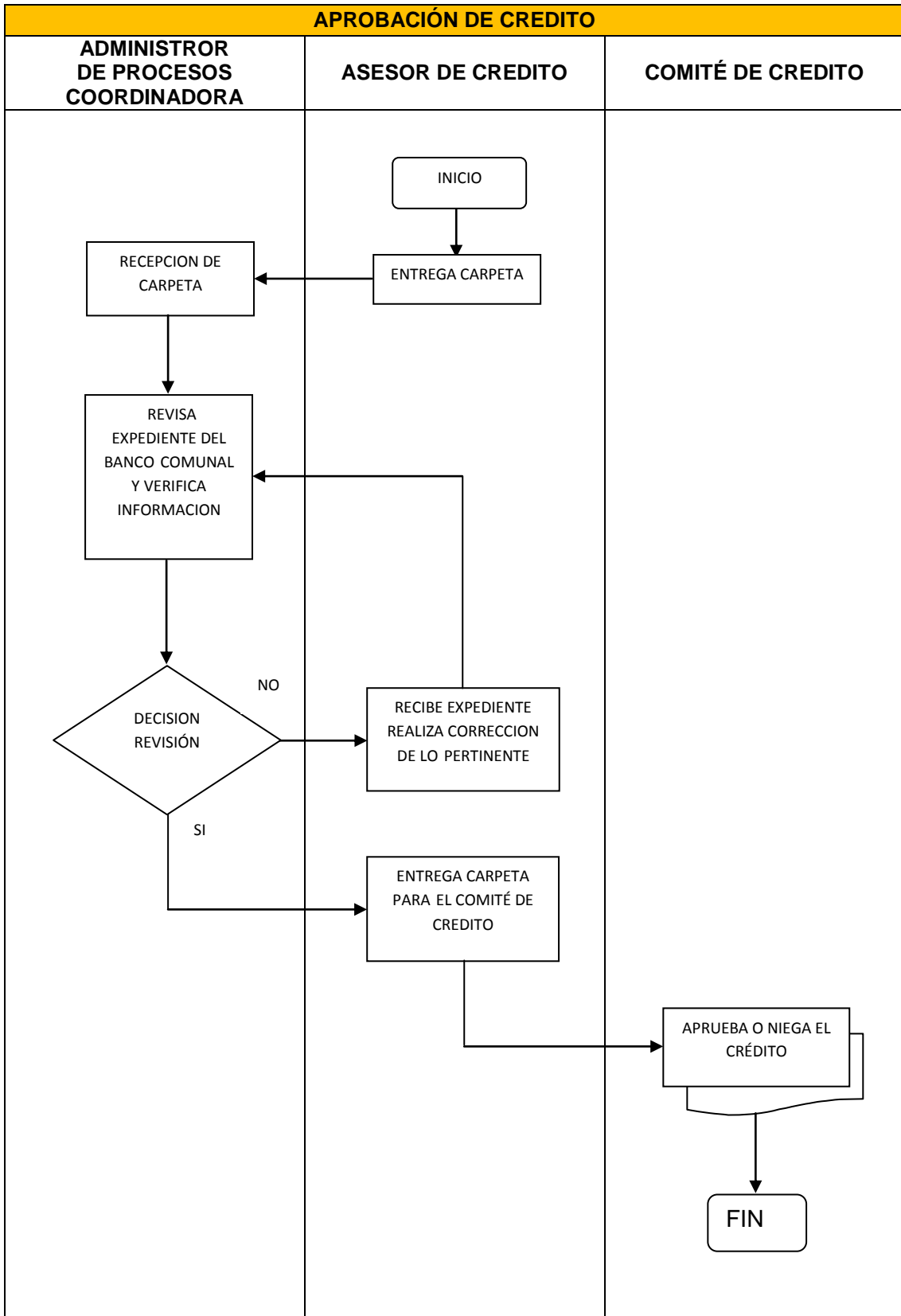
CONSTITUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL BANCO COMUNAL



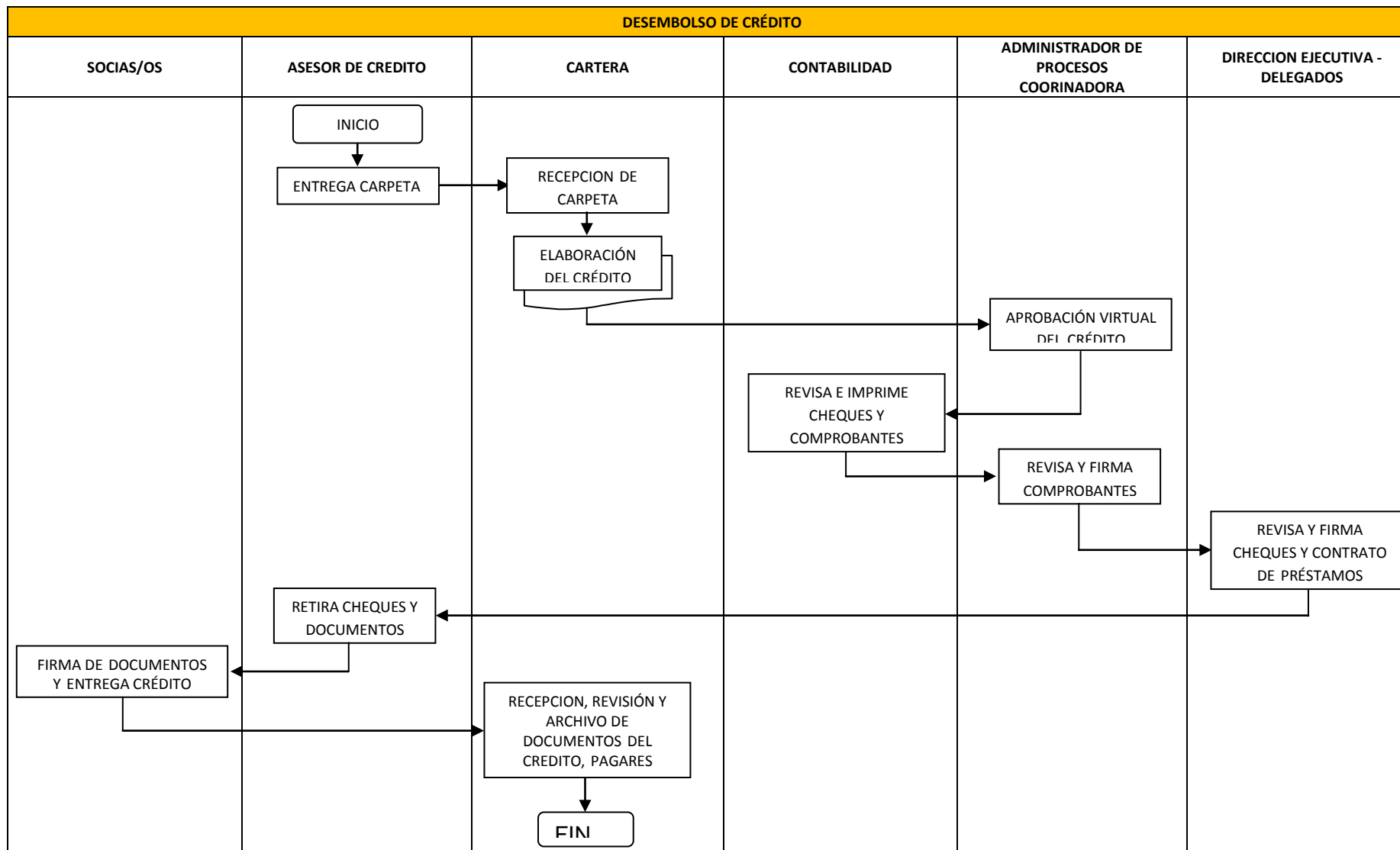
AUTORA: CELIA GARCIA

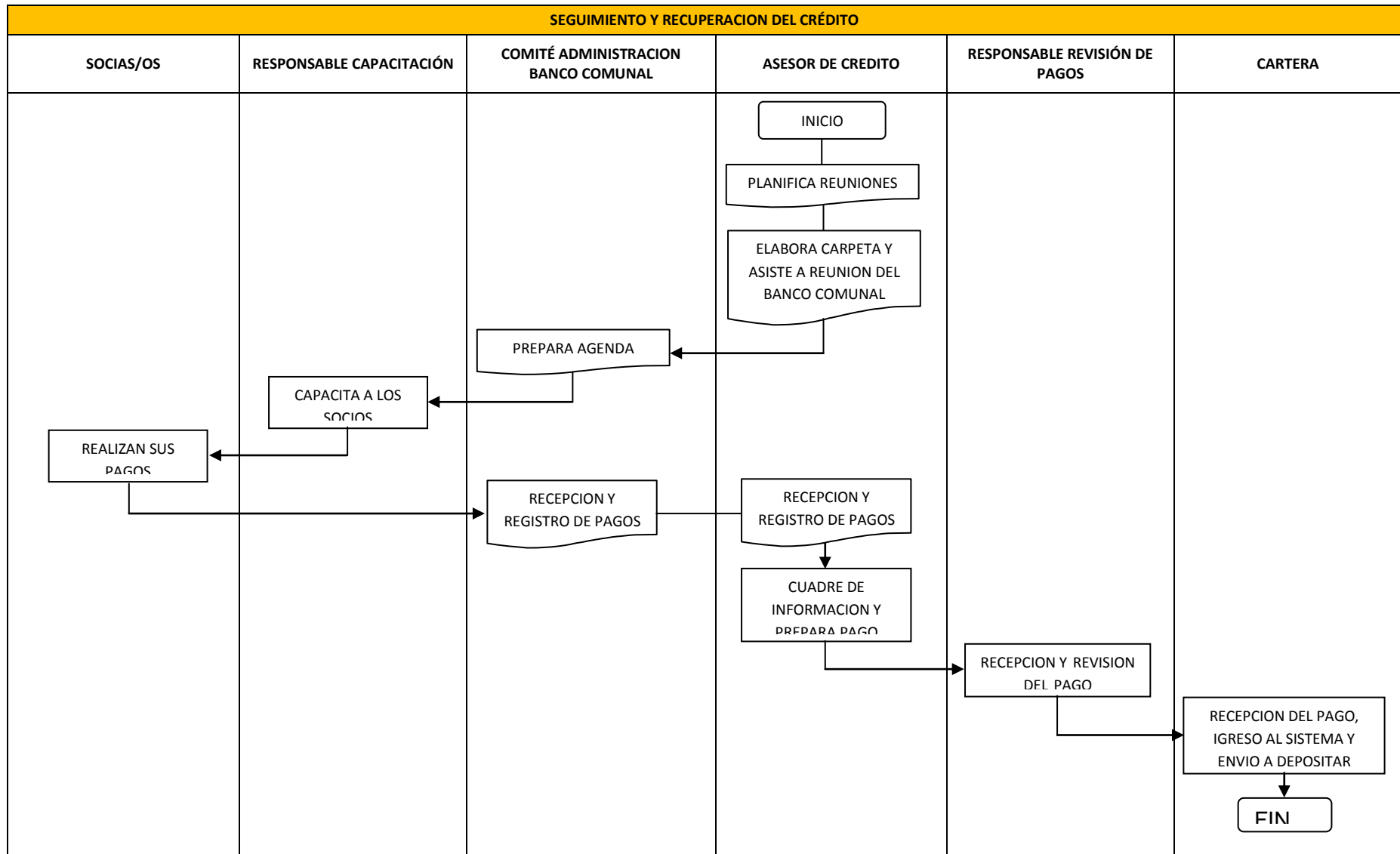


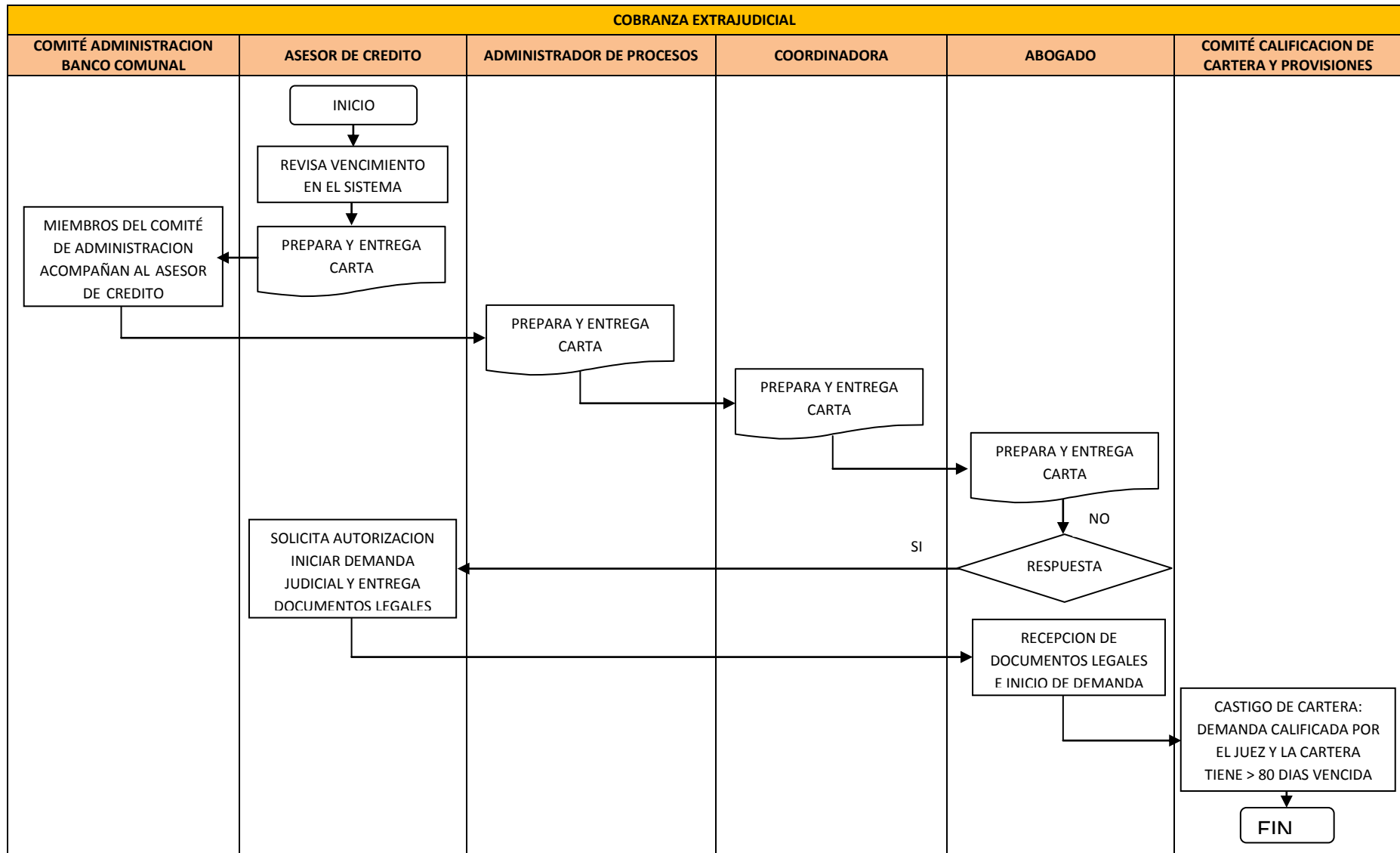
AUTORA: CELIA GARCIA



AUTORA: CELIA GARCIA







ANEXO II

MATRIZ DE IDENTIFICACION DE SUBPROCESOS CRITICOS		
Nº	DESCRIPCION	DETALLE
	Proceso: aquí se representa la ruta crítica por donde transita la operación. Sin embargo, para efectos del programa se aplicará como proceso también el proceso metodológico para bancos comunales.	1. Identificación y selección de zonas 2. Promoción de crédito 3. Constitución y consolidación del Banco Comunal (BC). 4. Aprobación de crédito 5. Desembolso de crédito 6. Seguimiento y recuperación del crédito
	Evento de Riesgo: es el hecho mismo producido por factores o variables endógenas o exógenas.	Controlables Incontrolables
	Potencial Consecuencia: efectos producidos con afectación a otras áreas, variables, etc.	Insignificante Menor Moderado Mayor Catastrófico
	Probabilidad de ocurrencia: son medidas cualitativas respecto de la ocurrencia o no de un evento.	Casi certeza Probable Posible Improbable Raro
	Medida de Mitigación: son las actividades a desarrollar ante la ocurrencia de un evento de riesgo.	Medida puntual Plan Contingencia

AUTORA: CELIA GARCIA

IDENTIFICACION DE EVENTOS DE RIESGO						
SUB PROCESO	EVENTOS	FACTORES DE RIEGO	OCURRENCIA	IMPACTO	CONSECUENCIAS	MITIGACIÓN
Promoción de crédito	Desconocimiento de las políticas de crédito	Procesos, personas	Probable	Moderado	Falta de claridad sobre las características del producto financiero y los requisitos	Capacitación al Asesor de Crédito
Constitución y consolidación del Banco Comunal (BC)	Inadecuada formación del Banco Comunal	Procesos, personas	Posible	Menor	Desviación metodológica, grupos mal consolidados	Aplicar manual de Proceso de Crédito
	Análisis inadecuado	Personas	Probable	Menor	Falta de controles y metodología	Realizar cruce de datos y confirmación de la información proporcionada por el socio del Banco Comunal
	Desviación del destino del crédito	Procesos, personas	Probable	Moderado	Falta de definición de políticas claras de crédito, dificultad recuperación de crédito	Pleno conocimiento de Políticas
Aprobación de crédito	Errores en el ingreso de datos	Tecnología de la información, personas	Posible	Menor	Falta de controles en el ingreso de datos de las aplicaciones y errores humanos	Aplicar manual de Control Interno
	Dificultad en el sistema en ciertas horas operativa	Personas	Probable	Moderado	Falta de soporte técnico	Revisar el horario de trabajo del técnico de sistema
Desembolso de crédito	Inasistencia de las socias a la entrega de crédito	Procesos, personas	Posible	Moderado	Reincidente en la inasistencia	Aplicar sanciones estipuladas en el Reglamento Interno del Banco Comunal y las Políticas de la Institución
Seguimiento y recuperación del crédito	Inasistencia a las reuniones ordinarias del Banco Comunal por parte del Asesor de Crédito	Procesos, personas	Posible	Moderado	Falta de controles	Aplicar sanciones establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo
	No cumplir con las políticas para la recuperación de cartera vencida	Procesos, personas	Probable	Moderado	Mala Administración de la cartera Incremento de la mora y riesgo	Regirse a las políticas Reforzar controles

AUTORA: CELIA GARCIA

ANEXO III

CUESTIONARIO DE RIESGO OPERATIVO AREA DE CREDITO			
FECHA:			
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
1	La Institución tiene definidas y documentadas las políticas, manuales y reglamentos de crédito		
	a) Manual de Funciones		
	b) Políticas de Crédito		
	c) Reglamento de Crédito		
	d) Manual de Proceso de Crédito		
	e) Manual de Procedimiento Contable		
	f) Manual de Control Interno		
	g) Manual de Riesgo		
2	Conoce Ud. El contenido de los manuales existentes en la Institución		
3	Los manuales existentes en la Institución se revisan y actualizan periódicamente		
4	Se efectúan auditorías periódicas de los procesos		
5	Se elabora un Plan de Contingencia para controlar los puntos críticos identificados en todas las etapas del crédito		
6	Las políticas y procedimientos para otorgar y recuperar un crédito están sujetos a las leyes, reglamentos y decretos de los organismos de control y supervisión del País		
7	El personal involucrado en formar un Banco Comunal conoce sobre la metodología de crédito grupal.		
8	El análisis del crédito se realiza de manera técnica con base a la información emitida en la ficha socioeconómica y en el Buró de Información Crediticia		
9	En el Comité de Crédito de la Institución, se documentan los criterios de aprobación		
10	La directiva del Banco Comunal participa con voz y voto en el Comité de Crédito de la Institución		
11	La recuperación del crédito se realiza en efectivo		
12	Se cuenta con un sistema informático que provee de información completa, confiable y oportuna ajustado a las necesidades del negocio		

AUTORA: CELIA GARCIA