

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela de Administración de Negocios

Propuesta de un sistema de control interno basado en el marco integral de gestión de riesgos corporativos formulado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)

Barquero Molina Andrea

Vásquez Ortiz Félix

Viquez Rodríguez Alejandro

**Seminario de graduación para optar al grado de
Licenciatura en Contaduría Pública**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

2017



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 02-17

Acta de la Sesión 02-17 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 2 de febrero de 2017, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **Andrea Barquero Molina carné A60725**, **Félix Vásquez Ortiz, carné A66055**, y **Alejandro Víquez Rodríguez carné 973721**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Roberto Porras León representante del Director de la Escuela de Administración de Negocios, quien presidió; Sergio Espinoza Guido Tutor; Sigifredo Garro Contreras y Xiomar Delgado Rojas, lectores; Walter González León, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Contaduría Pública.

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado **Propuesta de un sistema de control interno basado en el marco integral de gestión de riesgos corporativos, formulado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)**.

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

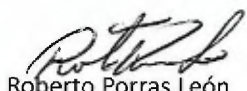
Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio y lo declaró Aprobado.
(Satisfactorio/insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

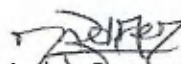
Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró: *Licenciados en Contaduría Pública.*

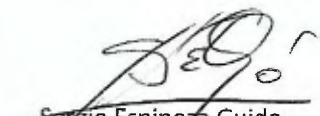
Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 18:20 horas.



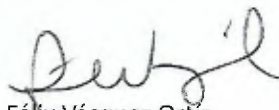
Roberto Porras León
Representante del Director de la Escuela



Andrea Barquero Molina
Carné A60725



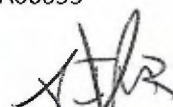
Sergio Espinoza Guido
Tutor del Trabajo



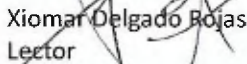
Félix Vásquez Ortiz
Carné A66055



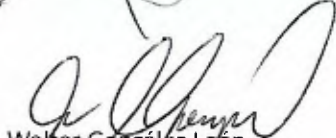
Sigifredo Garro Contreras
Lector



Alejandro Víquez Rodríguez
Carné 973721



Xiomar Delgado Rojas
Lector



Walter González León
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones:

*El Señor Xiomar Delgado Rojas
estuvo ausente, se presentó a la discusión*

6 de febrero 2017

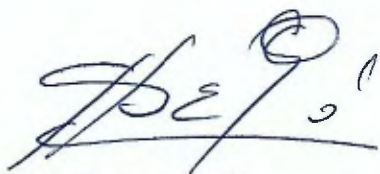
Estimados Señores
Escuela de Administración de Negocios
Oficina de Asuntos Estudiantiles

Por medio de la presente hago constar que los estudiantes Andrea Barquero Molina carne A60725, Félix Vásquez Ortiz carne A66055 y Alejandro Víquez Rodríguez carne 973721, presentaron su defensa de trabajo final de graduación titulado: *"Propuesta de un sistema de control interno basado en el marco integral de gestión de riesgos corporativos formulado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)"*, para la obtención del grado de Licenciatura en Contaduría Pública.

La exposición de este trabajo de graduación fue llevada a cabo el día 2 de febrero 2017 en la cual estuvieron presentes los miembros del Comité de Evaluación y el cual encontró como satisfactorio el resultado del mismo.

Como tutor de este trabajo y con base en el resultado de la defensa, se considera que el mismo no requiere modificaciones adicionales por lo cual se encuentra aprobada su versión final para proceder a su impresión y entrega al SIBDI (Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información).

Muchas gracias.



Dr. Sergio Espinoza Guido

Tutor

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N°. 6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

Dedicatorias

Finalmente hemos culminado con éxito nuestro trabajo final de graduación, el cual dedico primeramente a Dios ya que sin sus bendiciones esto no hubiera sido posible.

A mis profesores que durante toda la carrera nos compartieron todos sus conocimientos profesionales.

A mis compañeros de trabajo final, Félix y Alejandro, por todo el esfuerzo, dedicación y compromiso.

A mis padres por apoyarme desde el primer día de clases de mi carrera, gracias por sus sacrificios para poder culminar con la licenciatura que añoramos con tantas ansias.

A mi esposo que siempre me ha motivado a continuar, y que ha sido consciente de todo el esfuerzo y sacrificios durante estos dos años. Gracias mi amor por creer en mí y apoyarme, hasta finalmente ver finalizada una etapa más de nuestras vidas.

Andrea Barquero Molina.

El presente trabajo está dedicado a mi madre, hermanos y hermanas, en especial a José por su significativo esfuerzo y enseñanza sobre el trabajo y la honradez, así como a los demás miembros de la familia que, en diferentes momentos y con su ayuda, permitieron mi permanencia en la Universidad, de igual manera a aquellos que sin ese parentesco me apoyaron de diferentes formas, inclusive me brindaron un lugar donde poder residir y adoptaron como un miembro más de su hogar.

A mi esposa e hija, que han sido la motivación para seguir adelante con este trabajo, por su apoyo incondicional, compañía y cariño, en el último peldaño para concluir con mis estudios superiores.

A mis compañeros, Andrea y Alejandro, porque sin ellos no hubiese sido posible conseguir el objetivo trazado.

Finalmente, una especial mención para el Dr. Sergio Espinoza, tutor y profesor de varios cursos en los que tuve el honor de ser su alumno, porque con sus enseñanzas y apoyo me permitió alcanzar unos de los logros más relevantes en mi vida.

Félix Vásquez Ortiz

Agradecimiento

Agradecemos primeramente a Dios por permitirnos culminar con éxito este trabajo final de graduación, el cual es resultado de todo el sacrificio, esfuerzo y dedicación constante de estos últimos dos años.

También agradecemos mucho a la Dirección Ejecutiva de la Asociación Solidarista de Empleados Bancarios, ya que siempre nos brindó la información necesaria para llevar a cabo un trabajo final que se adaptara a las necesidades de la organización, y el cual nos sentimos complacidos de poder compartir, y que su implementación se exitosa.

Gracias a nuestro profesor tutor don Sergio Espinoza, y a nuestros profesores lectores don Xiomar Delgado y Sigifredo Garro los cuales siempre nos brindaron su guía, conocimiento y orientación para poder finalmente obtener un resultado exitoso.

Índice general

Dedicatorias	iii
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de tablas	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Introducción.....	1
Justificación	2
Objetivo Principal.....	4
Objetivos Específicos	4
Limitaciones.....	6
Aproximación al marco metodológico	6
Capítulo I: Reseña histórica del solidarismo en Costa Rica.....	7
1.1. Precedentes del solidarismo.....	7
1.2. Funcionamiento y situación actual	10
1.3. Competencia en el mercado nacional	17
1.3.1 Productos.....	17
1.3.2. Competencia directa.....	21
1.3.3. Competencia indirecta.....	23
1.4. Perspectivas teóricas	24
1.4.1. Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos.....	24
Capítulo II: Asociación Solidarista de Empleados Bancario.....	30
2.1. Antecedentes de la empresa.....	30
2.2. Estructura organizacional	33
2.3. Recursos e infraestructura de la entidad	40
2.3.1. Recursos humanos.....	41
2.3.2. Recursos tecnológicos e Intangibles	44
2.3.3. Recursos financieros	45
2.4. Inversiones.....	50

2.5. Posición en el mercado	51
2.6. Marco regulatorio	52
Capítulo III: Diagnóstico de la situación actual en la entidad.....	54
3.1. Visión de la gestión de riesgos corporativos	54
3.2. Políticas y principios de gestión de riesgos	55
3.3. Procesos de la entidad.....	59
3.3.1. Procesos Dirección.....	60
3.3.2. Procesos Operativos.....	62
3.3.3. Procesos de Gestión.....	70
3.3.4. Procesos de Apoyo.....	73
3.4. Mecanismos y actividades de control implementadas.....	76
3.4.1. Mecanismos y prácticas formales	77
3.4.2. Mecanismos y prácticas informales	79
3.5. Capacidades de la organización.....	79
3.5.1 Capacidad de Personal.....	79
3.5.2 Tecnológica.....	80
3.5.3 Modelo de organización.....	80
Capítulo IV: Propuesta del Sistema de Control Interno para la Asociación Solidarista-de Empleados Bancarios	81
4.1. Ambiente interno	81
4.1.1 Declaración de la filosofía del riesgo.....	81
4.1.2 Evaluación del ambiente de control.....	84
4.1.3 Código de ética.....	84
4.2. Establecimiento de objetivos	87
4.3. Identificación de eventos	91
4.4. Evaluación de riesgos	95
4.5. Respuesta a los riesgos	105
4.6. Actividades de control	115
4.7. Información y comunicación	117
4.8. Supervisión	121
4.9. Roles y responsabilidades	125

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	129
5.1 Conclusiones.....	129
5.2 Recomendaciones	132
Bibliografía.....	134
Anexo	136
Material Complementario.....	158

Índice de Figuras

Figura N°. 1: Organigrama de Asebanco (2015).....	39
Figura N°. 2: Composición del Patrimonio de Asebanco, para los ejercicios económicos de los años 2015, 2014, y 2013	47
Figura N°. 3: Mercado meta (2015)	51
Figura N°. 4: Procesos de Asebanco	59
Figura N°. 5: Riesgo aceptado por Asebanco.....	90
Figura N°. 6: Modelo de riesgos Protiviti	93
Figura N°. 7: Probabilidades	95
Figura N°. 8: Impacto	96
Figura N°. 9: Niveles de riesgo definidos.	97
Figura N°. 10: Evaluación de riesgos inherentes por objetivos.....	98
Figura N°. 11: Mapa de calor de riesgos inherentes.....	104
Figura N°. 12: Respuesta a los riesgos inherentes.....	107
Figura N°. 13: Niveles de riesgos residuales.....	114
Figura N°. 14: Flujos de información en la gestión de riesgos	118
Figura N°. 15: Indicadores	122
Figura N°. 16: Supervisión permanente	123
Figura N°. 17: Enfoque de la organización	125
Figura N°. 18: Responsables de los procesos sustantivos	128
Figura N°. A- 1: Flujograma Junta Directiva.....	136
Figura N°. A- 2: Flujograma Dirección y planificación.....	137
Figura N°. A- 3: Flujograma Control Interno.....	138
Figura N°. A- 4: Flujograma Afiliación	139
Figura N°. A- 5: Flujograma Desafiliación	140
Figura N°. A- 6: Flujograma Crédito Fiduciario	141
Figura N°. A- 7: Flujograma Crédito sin garantía.....	142
Figura N°. A- 8: Flujograma Crédito Hipotecario.....	143
Figura N°. A- 9: Flujograma Inversiones.....	144
Figura N°. A- 10: Flujograma Factoreo	145
Figura N°. A- 11: Flujograma Adquisiciones.....	146
Figura N°. A- 12: Flujograma Información financiera.....	147
Figura N°. A- 13: Flujograma Tesorería	148
Figura N°. A- 14: Flujograma Reclutamiento	149
Figura N°. A- 15: Flujograma Gestión de Cobro	150
Figura N°. A- 16: Flujograma Mercadeo	151
Figura N°. A- 17: Flujograma Servicio al asociado	152
Figura N°. A- 18: Flujograma Correspondencia y archivo	153
Figura N°. A- 19: Formulario de registro de fallos.	154

Figura N°. A- 20: Formulario de Plan de Acción.....	155
Figura N°. A- 21: Cuestionario de Control Interno	156

Índice de tablas

Tabla N° 1.....	14
Tabla N° 2.....	16
Tabla N° 3.....	48
Tabla N° 4.....	89

Resumen ejecutivo

El objetivo principal de este trabajo final de graduación, es la propuesta de un sistema de control interno basado en el Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos formulado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO ERM, por sus siglas en inglés), en una asociación solidarista de empleados bancarios.

El trabajo elaborado busca integrar, en las actividades de la Asociación, un sistema de control que –adaptándose constantemente a las necesidades– permita alcanzar los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento, al gestionar de una manera sistemática y ordenada los riesgos a los que está expuesta la organización; además, desarrollar, en el grupo de trabajo, buenas prácticas para el logro de objetivos y una mejora continua de las tareas realizadas.

Este trabajo se compone de cinco capítulos, de los cuales, el primero se refiere al nacimiento del solidarismo como movimiento en Costa Rica, su crecimiento a lo largo de los años, así como su situación actual, y la competencia en el mercado nacional.

En el segundo capítulo, se detalla la estructura organizacional de la Asociación Solidarista de Empleados Bancarios (Asebanco), los reglamentos, valores institucionales y los objetivos desarrollados a nivel directivo. Además, se analizará la capacidad de la entidad para implementar el sistema de control interno, considerando sus recursos y el marco regulatorio bajo el cual se encuentra reglamentada la Asociación.

En el tercer capítulo, se diagnostica la situación actual de la Asociación en torno a la manera en que se administra el riesgo y los mecanismos de control implementados, además, para un mejor entendimiento de la operación se detallan los diferentes procesos de Dirección, Operativos, Gestión y Apoyo.

El cuarto capítulo, desarrolla desde un enfoque práctico cada uno de los componentes que comprende el COSO ERM, con el fin de apoyar el diseño e implementación de un sistema de control interno formal dentro de la Asociación objeto de estudio. Para esta tarea, se presentan una serie de herramientas para alinear este sistema a la estrategia y filosofía de la administración.

Finalmente, el quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones elaboradas a partir del estudio realizado, para que Asebanco implemente la propuesta en sus actividades diarias.

En resumen, el objetivo del presente informe es el de proporcionar un sistema de control interno con una visión integral de la administración de los riesgos, con base en un modelo de buenas prácticas a nivel internacional, que contribuya el cumplimiento de los objetivos de la organización, y la creación de valor para sus afiliados.

Introducción

El presente proyecto consiste en la aplicación de los elementos de un modelo de sistema de control interno para administrar los riesgos corporativos, analizando la situación actual de una asociación solidarista, con la finalidad de proponer un sistema articulado de control interno, sustentado en el Marco Integrado de Gestión de Riesgo Corporativo propuesto por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO ERM, por sus siglas en inglés).

Dicha propuesta se desarrolló en la Asociación Solidarista de Empleados Bancarios (Asebanco), la cual, actualmente, cuenta con nueve colaboradores, una Directora Ejecutiva (Administradora) y una Junta Directiva, encargados de gestionar el fondo de auxilio de cesantía y el ahorro de sus mil sesenta asociados, principalmente mediante la colocación de diferentes tipos de créditos y la inversión en títulos valores, para generar un beneficio económico.

La elección de un marco normativo internacional de control interno enfocado en la gestión de riesgos, es congruente con la naturaleza del negocio de la entidad, pues este enfoque es fundamental para cumplir con los objetivos de rendimiento y rentabilidad propuestos por la Junta Directiva de Asebanco.

Considerando lo anterior, se eligió el referido Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos, como el modelo que proporcione, a ese órgano colegiado, una orientación sobre cómo evaluar y mejorar la eficacia en el manejo de los riesgos. Asimismo, dicho Marco comprende los elementos básicos del sistema de control interno propuesto por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) en el Informe del año 1992.

De esta manera, la administración de Asebanco podrá implementar los siguientes componentes del referido Marco: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación del riesgo, respuesta a los riesgos, actividades de control, sistema de información y comunicación, y supervisión. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, págs. 34, 35).

Justificación

La Asociación Solidarista de Empleados Bancarios es una pequeña entidad la cual, con el paso de los años, incrementó su operación, por lo que, actualmente, carece de un sistema de control interno formal y documentado, capaz de detectar situaciones que, al materializarse, sean de impacto negativo para la entidad, contribuyendo así en la toma de decisiones de la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva.

El patrimonio de esta organización social, se encuentra conformado por los aportes de sus asociados. Dichos aportes deben ser administrados por medio de un sistema de control que brinde una seguridad razonable sobre la rentabilidad de la entidad a lo largo del tiempo, con un crecimiento moderado. De ahí el interés del consejo directivo por contar con una herramienta para administrar los riesgos, aprovechando el carácter académico y profesional del presente trabajo.

El producto final, consiste en el diseño de un sistema de control interno basado en el marco de referencia COSO ERM, el cual brindará a la administración y a la junta directiva, la posibilidad de implementar un conjunto de procesos articulados, que incorporen la identificación de eventos potenciales, tanto positivos como negativos, para gestionar los riesgos de acuerdo con los objetivos de la organización y así proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de estos. De igual manera, aprovechar las oportunidades de mejora ante eventos de impacto positivo.

Asimismo, la propuesta será de utilidad para que las asociaciones solidaristas del país, cuenten con una guía para diseñar un sistema de control interno adaptado a sus necesidades, que contribuya a un equilibrio entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y sus riesgos relacionados. Bajo esta premisa, la intención social de la propuesta es brindar, a los trabajadores asociados, la confiabilidad en el resguardo de sus aportes y ahorros.

Objetivo Principal

Proponer un sistema de control interno, enfocado en la administración de riesgos corporativos en la Asociación Solidarista de Empleados Bancarios, mediante el uso del modelo COSO ERM, para el mejoramiento de su gestión.

Objetivos Específicos

1. Describir el contexto de las Asociaciones Solidaristas en Costa Rica, desde sus orígenes hasta la actualidad, para exponer el desarrollo que ha experimentado en los últimos años y, a su vez, dar a conocer la naturaleza del negocio.

2. Detallar la estructura organizacional actual, la historia, los antecedentes, la estructura de los recursos enfocados en la operación y el marco regulatorio de la Asociación Solidarista de Empleados Bancarios, a efectos de evidenciar su funcionamiento operativo.

3. Diagnosticar la situación actual de Asebanco, en cuanto a las políticas, procesos, mecanismos de control y la estrategia actual y futura, relacionada con la gestión de los riesgos corporativos, con el propósito de identificar los puntos clave de la organización en los que debe mejorar y la capacidad para implementar el modelo COSO ERM.

4. Elaborar una propuesta de un sistema de control interno que comprenda la integración de los elementos fundamentales planteados en el marco COSO ERM, con el fin de proveerle a la administración una herramienta que le permita alcanzar los objetivos a nivel estratégico y operativo.

Alcances

El proyecto se realizó durante el período comprendido entre el 1° de julio de 2015 y el 31 de diciembre de 2016, luego de ser aprobado por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación de la Escuela de Administración de Negocios. La obtención de documentos y archivos se llevó a cabo en las instalaciones de Asebanco (ubicadas en el edificio central del Banco en San José), mediante requerimientos por vía correo electrónico y entrevistas presenciales a los colaboradores.

La información financiera y otros datos proporcionados por la entidad tienen como fecha de corte el 31 de diciembre de 2015. De igual manera, algunos datos y documentos obtenidos por fuentes secundarias se analizaron de acuerdo con la última información publicada en el momento de la consulta.

El marco referencial, aplicable durante el desarrollo del trabajo, abarcó los documentos emitidos por COSO ERM, denominados *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*, y *Técnicas de Aplicación*.

La implementación de la propuesta será responsabilidad de la administración, para lo cual, deberá elegir un grupo de colaboradores encargados del plan y del cronograma de las actividades necesarias, para que la propuesta sea adoptada en todos los niveles de la organización, así como el seguimiento respectivo.

Limitaciones

El principal elemento que afecta la consecución de los objetivos planteados, es la falta de conocimiento de los funcionarios operativos de Asebanco, sobre los conceptos de un sistema control basado en la gestión de riesgos corporativos del marco de referencia. Además, la franja horaria en que trabajan los colaboradores de la Asociación, de lunes a viernes de ocho de la mañana a cinco de la tarde, requirió de un ajuste para llevar a cabo las revisiones de documentación física y las entrevistas.

Aproximación al marco metodológico

El tipo de investigación se define dentro de los alcances del estudio explorativo, con un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Debido a la naturaleza de la investigación se utilizará un tipo de muestra denominada de caso-tipo.

Luego, para comprender y analizar los datos producidos por la Asociación Solidarista, se emplearon principalmente dos técnicas para recolectar datos: las entrevistas no estructuradas, aplicadas al personal clave de la Organización (fuente primaria) y la recolección de fuentes secundarias, requeridas para entender el contexto y la operatividad del negocio, que se obtuvo de los documentos generados por los colaboradores, los directivos de la empresa, y otras entidades relacionadas. Posteriormente, los datos recolectados se analizaron de conformidad con los elementos de COSO ERM para detallar el sistema de control interno propuesto.

Capítulo I: Reseña histórica del solidarismo en Costa Rica

1.1. Precedentes del solidarismo

El solidarismo como tal, es la materialización de una corriente filosófica y teórica impulsada en el país en la década de 1940 por el benemérito de la patria, abogado y economista, Alberto Martén Chavarría. Esta doctrina tiene, como principio, el bienestar socioeconómico de la fuerza laboral, mediante la creación de un fondo individual que se acumula a favor del empleado, con el aporte proporcional de éste y del patrono.

El fundador de este movimiento social, Alberto Martén Chavarría nace en San José, Costa Rica, en 1909. Luego de concluir sus estudios de secundaria, se graduó como Licenciado en Derecho en 1933. Fue el fundador y presidente del Grupo Acción Demócrata en 1943. Durante el año 1947, Martén plantea sus primeras ideas del Plan de Ahorro y Capitalización conocido posteriormente como Plan Martén. De 1949 hasta 1961 fue el Director General de la Oficina de Coordinación Económica, dando origen al movimiento social obrero-patronal llamado Solidarismo.

Es entre los años 1940 y 1950, donde surgen las primeras agrupaciones bajo los principios filosóficos del movimiento solidarista costarricense, entre las cuales destacan las de algunas empresas del sector privado, tales como las de la tienda La Gloria, Trejos Hermanos y El Gallito Comercial. Luego, en el período comprendido entre los años 1972 y 1982, el movimiento solidarista pasó de tener doce asociaciones a varios centenares. (Movimiento Solidarista Costarricense, s.f.).

Asimismo, este movimiento se consideró como una respuesta a los marcados cambios de los años 40, con la promulgación de las Garantías Sociales en Costa Rica, que habían creado tensiones en las relaciones obrero-patronales. En una de sus obras literarias de economía, Martén abordó la teoría del solidarismo, doctrina originaria de Europa por el político francés León Bourgeois. (Acevedo Villalobos, 2011, pág. 14).

Luego de la fundación del solidarismo, se crearon dos instituciones que fueron pilares para difundir sus principios a lo largo de todo el país. Son la Escuela Social Juan XXIII y el Movimiento Solidarista Costarricense. (Acevedo Villalobos, 2011, págs. 16-17).

Al respecto, Arburola (2012) señala que la primera redacción de la Ley de Asociaciones Solidaristas estuvo a cargo del presbítero Claudio Solano Cerdas, líder de la Escuela Social Juan XXIII. Antes de la publicación de esta Ley, las asociaciones solidaristas se regían por las normas generales del derecho en materia laboral y la Ley de Asociaciones, N°. 218 del 8 de agosto de 1939 (pág. 20).

Es bajo esta premisa, que luego de cuatro décadas se promulgó la referida Ley de Asociaciones Solidaristas, N°. 6970 del 7 de noviembre de 1984, la cual, en su artículo primero, define las asociaciones solidaristas como:

(...) organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas.

Ya con la vigencia del Reglamento a la referida Ley N°. 6970, mediante el decreto ejecutivo N°. 20608-TSS, publicado en el diario oficial *La Gaceta* N°. 153 del 14 agosto de 1991, se cuenta con un marco normativo específico que regula la actividad y operación de las asociaciones solidaristas, dándoles características particulares en relación con las demás organizaciones sociales, tales como las cooperativas y los sindicatos.

1.2. Funcionamiento y situación actual

Las asociaciones solidaristas, funcionan –según el artículo 4° de la Ley N°. 6970–, como entidades con personería jurídica propia, las cuales pueden adquirir bienes, celebrar contratos de toda índole y realizar toda especie de transacciones lícitas para mejorar las condiciones socioeconómicas de sus afiliados, de modo que realizan operaciones de ahorro, crédito, inversión, y cualquier otra gestión, capaz de proporcionar una rentabilidad. Asimismo, pueden desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos, recreativos, culturales, espirituales, sociales, económicos, así como cualquier otro que, lícitamente, fomente los vínculos de unión y cooperación entre los trabajadores y entre éstos y sus patronos.

Dichas actividades, no deben comprometer los fondos necesarios para realizar las devoluciones y pagos de cesantía que establece la Ley N°. 6970. Por otro lado, las ganancias obtenidas por este tipo de asociaciones, son consideradas como excedentes de sus afiliados.

Ahora bien, para constituir una asociación solidarista, deberá conformarse –según el artículo 11 de la Ley 6970– al menos por 12 trabajadores mayores de edad, quienes, a su vez, integrarán una junta directiva¹ de, al menos, cinco miembros. En caso de un número mayor, este deberá ser impar. El presidente ejercerá la representación judicial y extrajudicial de la agrupación, con las facultades de apoderado generalísimo, con o sin límite de suma. Igualmente, existirá un vicepresidente, un secretario, un tesorero y los vocales (Artículo 4° del Reglamento a la Ley N°. 6970).

El acto constitutivo, deberá adoptar un ordenamiento básico que regirá sus actividades, denominado estatutos y el cual deberá ser aprobado en la asamblea constitutiva, además del nombramiento de los directores y el nombre de quienes integren el órgano de la fiscalía. Dichos estatutos deberán ser aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) e inscritos en el Registro de Asociaciones Solidaristas de ese Ministerio. La personería jurídica de la Asociación, así como la de sus representantes, se adquirirá con la inscripción de la entidad (Artículo 10 de la Ley N°. 6970).

¹ Según el artículo 14 de la Ley 6970, (...) *la junta de cada asociación deberá integrarse únicamente con trabajadores, incluidos aquellos, que posean acciones o que tengan alguna participación en la propiedad de la empresa. No podrán ocupar cargo alguno en la junta directiva los que ostenten la condición de representantes patronales, entendidos éstos como directores, gerentes, auditores, administradores o apoderados de la empresa. / El patrono podrá designar un representante, con derecho a voz, pero sin voto, que podrá asistir a las asambleas generales y a las sesiones de la junta directiva, salvo que estas, por simple mayoría, manifiesten lo contrario.*

En este sentido, el artículo 13 de la Ley N°. 6970, establece requisitos tales como:

- a) El nombre de la entidad.*
- b) Su domicilio.*
- c) Los fines que persigue y los medios para lograrlos; así como la intención de regirse por los postulados del solidarismo, cumplirlos e informar acerca de ellos.*
- ch) La modalidad de afiliación y desafiliación de los asociados, sus deberes y derechos, así como la forma y condiciones en que la asociación puede formar parte de federaciones y confederaciones.*
- d) El monto mínimo del ahorro obrero, así como el de los demás recursos económicos de que dispondrá la asociación.*
- e) Los órganos de la asociación y su funcionamiento.*
- f) El órgano, persona o personas que ostenten la representación de la entidad, y las facultades de su poder o poderes.*
- g) Las condiciones y modalidades de extinción, disolución y liquidación.*
- h) Los procedimientos para reformar los estatutos. Estos regularán el desempeño de funciones de los asociados, así como el funcionamiento y organización general de la asociación, de acuerdo con las disposiciones de la presente ley.*

En cuanto a los recursos económicos administrados por la asociación solidarista, el artículo 18 de ese cuerpo normativo, establece:

a) El ahorro mensual mínimo de los asociados, cuyo porcentaje será fijado por la asamblea general. En ningún caso este porcentaje será menor del tres por ciento ni mayor del cinco por ciento del salario comunicado por el patrono a la Caja Costarricense de Seguro Social. Sin perjuicio de lo anterior, los asociados podrán ahorrar voluntariamente una suma o porcentaje mayor y, en este caso, el ahorro voluntario deberá diferenciarse, tanto en el informe de las planillas como en la contabilidad de la asociación.

El asociado autorizará al patrono para que le deduzca de su salario el monto correspondiente, el cual entregará a la asociación junto con el aporte patronal, a más tardar tres días hábiles después de haber efectuado las deducciones.

b) El aporte mensual del patrono en favor de sus trabajadores afiliados, que será fijado de común acuerdo entre ambos de conformidad con los principios solidaristas. Este fondo quedará en custodia y administración de la asociación como reserva para prestaciones.

Lo recaudado por este concepto, se considerará como parte del fondo económico del auxilio de cesantía en beneficio del trabajador, sin que ello lo exonere de la responsabilidad por el monto de la diferencia entre lo que le corresponda al trabajador como auxilio de cesantía y lo que el patrono hubiere aportado.

c) Los ingresos por donaciones, herencias o legados que pudieran corresponderles.

ch) Cualquier otro ingreso lícito que perciban con ocasión de las actividades que realicen.

Por otra parte, de acuerdo con el numeral 117 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, N°. 7558 del 3 de noviembre de 1995, las asociaciones solidaristas están sujetas a la fiscalización de la Superintendencia General de Entidades Financieras y a las potestades de control monetario del Banco Central de Costa Rica.

En cuanto a la situación de este tipo de agrupaciones, es preciso señalar que en el período comprendido entre los años 2011 y 2015, según datos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se ha mostrado un crecimiento moderado de estas, pues la tasa de asociación² incrementó dos puntos porcentuales durante ese período. (Ver tabla N°. 1).

Tabla N°. 1
Costa Rica, MTSS: Asociaciones solidaristas activas, asociados y tasa de asociación, 2011-2015

Detalle	2011	2012	2013	2014	2015
Asociaciones Activas	1 364	1.393	1 408	1 394	1 400
Cantidad de Asociados	271 980	286 977	300 465	309 715	318 868
Población Ocupada Asalariada	1 512 067	1 525 696	1 561 262	1 550 427	1 546 410
Tasa de asociación solidarista (%)	18,0	18,8	19,2	20,0	20,6

Fuente: Anuario Estadístico MTSS 2015.

² La tasa de asociación solidarista se calcula con la población asalariada, porque la Ley N°. 6970 otorga el derecho de asociación a quienes laboren para una empresa y resulta de dividir el total de asociados entre la población asalariada multiplicado por 100.

No obstante, al analizar el crecimiento presentado en el sector privado y el sector público, se puede observar que la tasa de asociación ha permanecido casi invariable en el sector privado; mientras en el sector público se ha visto un incremento de aproximadamente 15 puntos porcentuales, lo cual explica el incremento general en el indicador (Ver tabla N°. 2).

La Asociación Solidarista más grande del país en este momento, continúa siendo la Asociación de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), la cual agrupa a más de treinta y cinco mil trabajadores (Concasol, n.d.).

Los beneficios de las asociaciones solidaristas a los trabajadores, han generado este aumento en la cantidad de asociados en el país. Por lo tanto, se puede decir que el sector solidarista es un dinamizador de la economía nacional, pues muchos de los trabajadores logran obtener vivienda por medio de estas o financian sus estudios universitarios (Valverde Morales, 2015, pág. 6).

Tabla N°. 2
Costa Rica, MTSS: Asociaciones solidaristas activas, asociados y tasa de asociación,
según sector institucional, 2011-2015

Sector institucional	2011	2012	2013	2014	2015
Asociaciones solidaristas	1 364	1 393	1 408	1 394	1 400
Sector privado	1 295	1 273	1 288	1 295	1 289
Sector público	69	120	120	99	111
Afiliados	271 980	286 977	300 465	309 715	318 868
Sector privado	227 436	220 844	226 902	235 899	241 185
Sector público	44 544	66 133	73 563	73 816	77 683
Asalariados	1 513 931	1 525 696	1 561 262	1 550 427	1 546 410
Sector privado	1 201 766	1 235 564	1 239 853	1 269 447	1 279 462
Sector público	312 165	290 132	321 409	280 980	266 948
Tasa de asociación solidarista (%)	18,0	18,8	19,2	20,0	20,6
Sector privado	18,9	17,9	18,3	18,6	18,9
Sector público	14,3	22,8	22,9	26,3	29,1

Fuente: Anuario Estadístico MTSS 2015.

1.3. Competencia en el mercado nacional

1.3.1 Productos.

Los principales fines de las asociaciones solidaristas son: (...) *procurar la justicia y la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de sus asociados* (Ley N°. 6970), Subyace entonces, en este tipo de organizaciones, la idea de mejorar el nivel de vida y buscar el bienestar de todos los asociados, sus familiares y su entorno. Bajo esta premisa, la asociación solidarista ofrece ciertos productos a sus asociados generando operaciones que le sean rentables y, a la vez, ayuden al mejoramiento socioeconómico de sus afiliados.

Los mecanismos de captación de ingresos de la Asociación son, en primer lugar, el fondo de ahorro mensual que aportan los asociados, el cual se establece como mínimo en un 3% y máximo un 5% sobre el salario comunicado por el patrono a la CCSS y, por otro lado, el aporte mensual del patrono, fijado de común acuerdo entre ambas partes. Este fondo es custodiado y administrado por la asociación como reserva de prestaciones, el cual se denomina fondo de auxilio de cesantía, el cual es devuelto al trabajador cuando finaliza el contrato laboral por cualquier causa. Existen, además, otras fuentes de ingresos que se pueden obtener a partir de la administración de estos dos tipos de fondos.

Por consiguiente, los productos ofrecidos por las asociaciones se detallan a continuación:

El Ahorro Obrero o Personal.

Éste, como se mencionó, va de un 3% a un 5% sobre el salario bruto reportado, el cual se deduce obligatoriamente a cada trabajador asociado como parte de su compromiso de afiliado a la Asociación y genera excedentes.

Además, la mayoría de asociaciones tienen diversos tipos de ahorro extraordinario que se adaptan a las necesidades o gustos del asociado. Entre los ahorros más utilizados se encuentran los siguientes:

- Ahorro a la vista: es cualquier saldo que la persona mantiene depositada y será de inmediata disponibilidad para el asociado, sin necesidad de esperar una fecha de vencimiento.
- Ahorro navideño: consiste en un ahorro que se capta a partir de cuotas fijas pactadas del mes de enero a diciembre, y que será devuelto al asociado a partir del 5 de diciembre para cubrir los gastos de la época navideña.
- Ahorro a plazo: Con este tipo de ahorro, es preciso que llegue la fecha de vencimiento pactada para disponer del monto ingresado, más el interés generado.

Con esta variedad de ahorros, las personas pueden verse incentivadas, mediante prácticas sanas de planeamiento y presupuestos, para adquirir una cultura de ahorro e inversión.

Créditos.

Buscan satisfacer las necesidades que el asociado tenga en un momento determinado.

Dentro de las opciones ofrecidas por las asociaciones solidaristas, se encuentran:

- Crédito personal con garantía fiduciaria o sin fiador
- Crédito con garantía sobre el ahorro
- Crédito sobre excedentes
- Crédito para convenios
- Créditos destinados al sector vivienda

Así, el asociado cuenta con opciones de crédito, en forma ágil, oportuna y responsable, que facilitan la adquisición de bienes y servicios, aportando bienestar a sus familias. En la mayoría de los casos, estos créditos se realizan a tasa fija y, en algunos casos, diferenciados según el tiempo de ser asociado, a mediano plazo buscando no afectar la liquidez de sus contribuyentes. En muchos casos, el préstamo se otorga sobre el monto ahorrado durante el tiempo en que ha sido miembro de la Asociación.

Para cada solicitud, la administración debe analizar, evaluar y calificar individualmente el riesgo crediticio con base en variables tales como:

- Capacidad de pago de acuerdo a los ingresos netos
- Garantías adecuadas y suficientes que respalden el crédito
- Condiciones pactadas para cada crédito

Las asociaciones ofrecen este producto para los asociados, a partir de diversas facilidades, como las que se especifican: no conlleva castigo o multa si desean cancelar antes de tiempo, se les brinda una atención personalizada, no incluye el cobro de comisiones o gastos administrativos, se gestiona con pocos requisitos, se brinda asesoramiento y los trámites son ágiles, entre otras facilidades. Además, los intereses cobrados por la Asociación son parte del excedente correspondiente a cada asociado.

Convenios.

Las asociaciones procuran ser más atractivas y competitivas para sus miembros, al ofrecer productos diferenciados, como, por ejemplo, convenios con empresas de diversa índole, a las cuales ofrece un mercado de consumo –potenciales clientes– y éstas, a su vez, practican descuentos a los asociados. Estos convenios se pueden dar en áreas tan diversas como la salud, el estudio, la estética, la recreación y el entretenimiento.

Excedentes.

Son el resultado de las ganancias generadas por las asociaciones al finalizar un período fiscal y depende del correcto manejo y decisiones que se toman durante el año.

Según el artículo 9 de la Ley de Asociaciones Solidaristas, N°. 6970, (...) *los excedentes habidos en el ejercicio fiscal pertenecen a los asociados y el monto que corresponda a cada uno estará de acuerdo con el aporte patronal y con su propio ahorro...*

Este es uno de los incentivos más grandes que poseen los miembros, por tanto, las asociaciones más fortalecidas y mejor organizadas pueden entregar, al finalizar el año, los excedentes a sus miembros, los cuales, en muchos casos, constituyen un “segundo aguinaldo”, entregado normalmente al finalizar noviembre o durante diciembre.

Otros beneficios.

Normalmente, según acuerdos dados en sesiones de la Asamblea General, las asociaciones crean fondos de ayuda para sus miembros en caso de situaciones inesperadas, como, por ejemplo, ayudas para sepelio, por desastres naturales, incendios, entre otras. Los montos aportados dependen de lo establecido durante las asambleas realizadas con todos sus miembros.

1.3.2. Competencia directa.

La determinación de los actores que ofrecen productos y servicios similares a los ofrecidos por las asociaciones solidaristas, permiten a la administración definir su estrategia para obtener un segmento del mercado meta, por lo que es fundamental conocer cuáles son esos competidores capaces de alterar la principal fuente de recursos financieros de las asociaciones.

Dada la naturaleza de las asociaciones solidaristas, cuyo capital de trabajo es el aporte de trabajadores y el patrono, mediante el adelanto del fondo de auxilio de cesantía y con una clientela reducida al número de colaboradores de una empresa, se tiene que las Cooperativas de Ahorro y Crédito establecidas dentro de esa misma empresa, representan la mayor competencia para administrar el referido fondo.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, están reguladas principalmente por la Ley de Asociaciones Cooperativas, N°. 4179; la Ley Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas, N°. 7391; y la Ley N°. 9147, que reforma el inciso ch) del artículo 23 de la referida Ley N°. 7391.

El artículo 6° de la Ley Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas, define a las Cooperativas de Ahorro y Crédito como:

(...) entidades de carácter privado, de naturaleza cooperativa, que se constituyen con el propósito de promover el ahorro entre sus asociados y de crear, con el producto de esos recursos, una fuente de crédito que se les traslada a un costo razonable, para solventar sus necesidades. Asimismo (sic) para brindarles otros servicios financieros que funcionan mediante un esquema empresarial, que les permite administrar su propio dinero sobre la base de principios democráticos y mejorar sus condiciones sociales, económicas y culturales. / Es de interés social, la constitución y funcionamiento de estas organizaciones, como uno de los medios más eficaces para el desarrollo socioeconómico de los habitantes.

Luego, con la reforma al inciso ch) del artículo 23 de la Ley anteriormente citada, abrió la posibilidad a los asociados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito para que diesen en administración el fondo constituido por el aporte obrero y patronal, destinado principalmente al pago del auxilio de cesantía.

En conclusión, se tiene que dentro de una empresa se pueden crear dos tipos de organización las cuales compiten directamente por la administración del fondo de cesantía de los colaboradores.

1.3.3. Competencia indirecta.

Esta categoría comprende a los diferentes tipos de empresas las cuales ofrecen productos y servicios similares a los suministrados opcionalmente por las asociaciones solidaristas, tales como el ahorro y crédito; debido a que estas no concentran sus esfuerzos solamente en los asociados de las organizaciones objeto de estudio.

Las entidades que ofrecen productos financieros y de inversión en el territorio nacional, son las competidoras indirectamente de las asociaciones solidaristas. Entre ellas, se encuentran las siguientes:

- Bancos comerciales del Estado y privados, así como los creados por leyes especiales (ejemplo, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal).
- Empresas financieras no bancarias (ejemplo, Desyfin, S.A.).
- Cooperativas de Ahorro y Crédito de naturaleza abierta, es decir aquellas constituidas por socios que no laboran para una misma persona jurídica (ejemplo, Coopealianza R.L.).
- Las Mutuales (ejemplo, Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo).
- Otras entidades financieras (ejemplo, Caja de Ahorro y Préstamos de la Asociación Nacional de Educadores).
- Los Puestos de Bolsa.
- Las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión.

1.4. Perspectivas teóricas

1.4.1. Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO por sus siglas en inglés) de la Comisión Treadway, que se organizó en el año 1985, está conformado por cinco organizaciones del sector privado de Estados Unidos de América: la Asociación Americana de Contadores (AAA por sus siglas en inglés), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA por sus siglas en inglés), el Ejecutivo Financiero Internacional (FEI por sus siglas en inglés), el Instituto de Contadores Administradores (IMA por sus siglas en inglés) y el Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés). Valga acotar que este último, es una asociación de profesionales en auditoría interna con miembros de ciento nueve países. Además de estas instituciones, la Comisión está representada por el sector industrial, contadores públicos, firmas inversionistas, y la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE por sus siglas en inglés).

El COSO publicó, en el año 1992, el Marco Integrado de Control Interno, estableciendo así un hito en la forma en que las organizaciones operan. Es así como desarrolló una estandarización conceptual de buenas prácticas para el logro de objetivos. Esto ha significado una gran aceptación, tanto en el sector privado como en el público³. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1985-2014).

³ Ejemplo de esto es la aplicación a nivel de la Administración Pública de la Ley General de Control Interno, No. 8292. Publicada en el diario oficial *La Gaceta* No. 169 del 04 de setiembre de 2002.

Luego, en el año 2004 esa organización emitió el Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos (COSO ERM por sus siglas en inglés), con un enfoque más amplio sobre la consecución de los objetivos en todos los niveles de la entidad y la creación de valor como eje fundamental en las entidades. En dicho Marco Integrado, se define la gestión de riesgos corporativos como:

(...) un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos (pág. 16).

La concepción brindada por el Marco Integrado de la Gestión de Riesgos Corporativos es con los elementos del Marco Integrado de Control Interno y provee a la entidad, vista desde un sentido amplio (la Dirección y todos los colaboradores), un lenguaje común de cómo alcanzar los objetivos y crear valor. No obstante, la aplicación de los elementos propuestos en el COSO ERM, es un proceso dinámico que permite a la entidad adaptarse constantemente a sus necesidades.

Objetivos de la entidad según COSO ERM.

Uno de los primeros temas a definir por la Dirección, es el norte deseado en el ámbito operativo, independientemente de su tamaño, naturaleza o sector. Esto se materializa con una misión y una visión, sea documentada o no, que fluye en los distintos niveles de la organización en mayor o menor grado.

Es de suma relevancia que la administración tenga claro cuál es su misión y visión, porque a partir de esas premisas, se puede desarrollar la estrategia la cual finalmente es materializada en los objetivos que la entidad desea alcanzar, estableciendo un espacio en el tiempo para su consecución; COSO ERM proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos, y propone una clasificación de cuatro categorías (2004, pág. 17):

- *Estrategia: objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad*
- *Operaciones: objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos*
- *Información: objetivos de fiabilidad de la información suministrada*
- *Cumplimiento: objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables*

Las categorías propuestas para los objetivos, se relacionan de manera directa con las necesidades de las entidades, y pueden solaparse entre ellos –un objetivo puede incidir en más de una categoría– permitiendo englobar un amplio espectro de los factores tanto externos (Estrategia y Operaciones) como internos (Cumplimiento e Información) que afectan a la entidad. La gestión de riesgos, pretende proporcionar una seguridad razonable sobre estos objetivos.

Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos.

Según lo establecido en el marco integral del COSO ERM (2004, págs. 17-18), la gestión de riesgos corporativos consigna ocho componentes relacionados entre sí y están definidos de la misma forma en que la administración dirige la empresa. COSO ERM ha definido cada componente de la siguiente forma:

- *Ambiente interno*

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

- *Establecimiento de objetivos*

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

- *Identificación de eventos*

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

- *Evaluación de riesgos*

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

- *Respuesta a los riesgos*

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

- *Actividades de control*

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

- *Información y comunicación*

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

- *Supervisión*

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Finalmente, es menester indicar que el desarrollo del trabajo se basa en los conceptos y técnicas de aplicación propuestas en el Marco Integrado COSO ERM, de manera que la propuesta proporcione valor a la empresa y brinde una seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus objetivos.

Capítulo II: Asociación Solidarista de Empleados Bancario

2.1. Antecedentes de la empresa

La asociación Solidarista de Empleados Bancarios, tiene su origen en febrero del año 2001, como una organización social que administra recursos y ofrece servicios para el bienestar económico y social de sus asociados.

Actualmente, cuenta con más de mil asociados y posee distintos servicios, por ejemplo, administración de cesantía, créditos, ahorros, charlas, programas de responsabilidad social, administración del salario escolar, entre otros.

Dicha Asociación se constituyó de acuerdo con lo estipulado en la Ley de Asociaciones Solidaristas, N°. 6970 y su Reglamento. Según lo establecido en ese cuerpo normativo, para operar legalmente, se elaboró el Estatuto Orgánico que rige sus actividades. Este instrumento reglamentario fue debidamente aprobado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social e inscrito en el Registro de Asociaciones Solidaristas. Además, fue aprobado por la Asamblea Constitutiva de la Asociación y contiene los detalles como el nombre, siglas, domicilio, número de directivos y fiscales, ahorro mensual mínimo y la forma de la representación de la entidad.

Posteriormente, a partir de la creación del Estatuto, se emitieron los reglamentos que se consideraron necesarios para el ordenamiento de sus actividades y, en particular, a nivel estratégico se definió lo siguiente:

Misión: Somos la organización social que procura el bienestar económico y social de nuestros asociados y asociadas para contribuir con el mejoramiento de su calidad de vida.

Visión: Seremos la organización social de mayor rentabilidad, seguridad y proyección social para las trabajadoras y trabajadores del Banco.

Asimismo, se definieron valores institucionales como:

- *Servicio al asociado: Nuestro servicio estará enfocado en atender oportunamente las necesidades de nuestros asociados.*
- *Solidaridad: Nuestras acciones promoverán de manera desinteresada el compromiso sincero y amplio con aquellos que más nos necesitan.*
- *Equidad: Las decisiones y acciones desarrolladas a lo interno de nuestra asociación deberán ser evaluadas en función de mantener un equilibrio entre la justicia e igualdad en los efectos de estas.*
- *Transparencia: Es la medida en la cual se promuevan las acciones para mejorar el acceso público a la información, presentándola clara y entendible a nuestros socios, como un mecanismo de control en el que hacer (sic) de nuestra Asociación.*

•Compromiso: Nuestro compromiso es trabajar siempre en función del desarrollo integral y en mejorar la calidad de vida de nuestros socios.

Según el Plan Estratégico 2015-2017, de la Asociación de Empleados Bancarios, los objetivos de la organización son:

- *Fortalecer los ingresos desarrollando líneas de negocio.*
- *Mantener el nivel de eficiencia administrativa y rentabilidad operativa.*
- *Aumentar la cantidad de Afiliados en un 20% para el 2015 y en un 25% para el 2016 y 2017.*
- *Gestionar los riesgos y el control interno eficientemente.*
- *Apoyar el programa de Responsabilidad Empresarial.*
- *Asegurar la obtención de valor en la inversión tecnológica.*

2.2. Estructura organizacional

Según el Marco Integrado COSO-ERM (2004, pág. 44), la estructura organizativa de una entidad “*proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades.*”. En el caso de estudio, Asebanco se encuentra centralizada, pues no cuenta con sucursales en otras localidades y, a nivel jerárquico, sus relaciones son directas entre cada dependencia operativa.

El Estatuto de la asociación establece, como máxima autoridad, a la Asamblea General, la cual está conformada por todos los miembros debidamente inscritos en el libro de asociados. Dicha Asamblea se reúne ordinaria y extraordinariamente y es dirigida por el Presidente de la Junta Directiva, en ausencia de éste, por el Vicepresidente y, en su defecto, por quien designen los asociados presentes. El Secretario de Junta Directiva desempeña ese cargo en la Asamblea General y, en su ausencia, los asociados presentes eligen un secretario para los efectos.

La Asamblea General ordinaria⁴ se realiza al menos una vez al año, después del 30 de setiembre de cada año; en ella los asociados abordan los siguientes temas:

- Discutir, aprobar o improbar los informes sobre el resultado del ejercicio anual que presente la Junta Directiva y la fiscalía, sobre los cuales se tomarán las medidas que se juzguen oportunas.

⁴ En primera convocatoria, quedará debidamente constituida con más de la mitad del total de los asociados. En caso de no lograrse el quórum establecido, deberá convocarse por segunda vez mediando un lapso de, por lo menos, una hora y la Asamblea quedará legalmente constituida con la presencia de cualquier número de asociados. Las resoluciones, tanto en primera como en segunda convocatoria, deberán tomarse por más de la mitad de los miembros presentes.

- Aprobar la distribución de los excedentes, recomendada por la Junta Directiva.
- Nombrar, ratificar, reelegir o revocar el nombramiento de los Directores o de los Fiscales, así como llenar las vacantes que quedaren en algún puesto por ausencia definitiva de sus titulares.
- Resolver todos los demás asuntos que la ley o el Estatuto no encarguen a las asambleas extraordinarias.

Por su parte, la Asamblea General extraordinaria⁵ se realiza para:

- Modificar estatutos.
- Disolver, fundir o transformar la Asociación.
- Los demás asuntos que la ley o el Estatuto especifiquen.

Las Asambleas, tanto ordinarias como extraordinarias, son convocadas por, al menos, una cuarta parte de los asociados que lo soliciten por escrito a la Junta Directiva, la cual, hace la respectiva convocatoria dentro de los quince días siguientes al recibido de la solicitud. En caso contrario, las Asambleas Generales deben ser convocadas por la Junta Directiva, por medio de una carta circular, firmada por el Presidente y el Secretario, en la cual, además de la fecha, se indican los temas a tratar.

⁵ Quedará constituida en primera convocatoria con las tres cuartas partes del total de los asociados. En caso de no lograrse el *quórum* establecido, debe convocarse por segunda vez, mediando un lapso de, por lo menos, una hora y la Asamblea queda legalmente constituida con la presencia de cualquier número de asociados y sus resoluciones, tanto en primer como en segunda convocatoria, debe tomarse por más de las dos terceras partes de los miembros presentes.

Ahora bien, en cuanto a la Junta Directiva, es menester señalar que este es el organismo encargado de fijar las políticas dentro del marco de la Ley N°. 6970, del Estatuto y de los lineamientos de la Asamblea General, además de promulgar los reglamentos y velar por su cumplimiento. Dentro de sus atribuciones esenciales, se encuentran las siguientes:

- Dirigir y administrar la asociación como medio para lograr los objetivos establecidos en el artículo 4 de la ley N°. 6970.
- Dirigir la política financiera.
- Presentar a la Asamblea, para su conocimiento, los Reglamentos que rijan la Asociación.
- Regular los servicios de organización y administración y dirigir su funcionamiento.
- En caso necesario, nombrar o remover a los funcionarios administrativos de la Asociación. Nombrar comisiones de asociados para el desempeño de labores especiales.
- Ejercer las demás funciones y facultades que le corresponden por Ley, Estatuto y Reglamento.

La Junta Directiva de la Asociación está compuesta por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, y tres vocales. Todos ellos son nombrados de la siguiente manera: en años pares, el presidente, el secretario, el vocal 1 y el vocal 2; en años impares, se nombra al vicepresidente, al tesorero y al vocal 3. El cargo de director es *ad honorem*, personal y no puede ser desempeñado por medio de representantes. Su nombramiento lo realiza la Asamblea General en sesión ordinaria, por un período de dos años en el mes de noviembre. Todos esos cargos pueden ser reelectos indefinidamente.

Tanto el Presidente como el Vicepresidente de ese órgano, tienen la representación judicial y extrajudicial de la Asociación con facultades de apoderado generalísimo sin limitación de suma, debiendo actuar conjuntamente. En caso de ausencia de alguno de estos directivos, le corresponde al Vocal No. 1, la firma de tales documentos, actuando en sustitución del propietario y estando debidamente acreditada la sustitución ante la Junta Directiva.

El Presidente debe rendir un informe anual de la marcha y funcionamiento de la Asociación. Asimismo, la persona que ejerza el cargo de Secretario, se encarga de mantener actualizados los libros de actas y el registro de asociados, así como lo relativo a la correspondencia, también firma las convocatorias a Asamblea y las actas junto con el Presidente.

El Tesorero vigila que los registros contables se lleven al día, de conformidad con el marco normativo de información financiera. Además, presenta anualmente, en la Asamblea del mes de noviembre, un informe financiero del período recién concluido, así como la firma de los cheques u órdenes de pago en conjunto con el Presidente o Vicepresidente. En caso de ausencia de alguno de estos directivos, corresponderá al Vocal y la Dirección Ejecutiva la firma de tales documentos, actuando en sustitución de los propietarios.

En cuanto a las sesiones ordinarias de la Junta Directiva, estas se realizan dos veces por mes y las extraordinarias, cuantas veces sean necesarias, convocadas por la mayoría simple de sus miembros. Sus resoluciones son válidas cuando son tomadas por la mayoría de los presentes. En caso de empate, el asunto se somete nuevamente a votación y, si persiste, quien actúa como Presidente, decide con su voto doble.

Las comisiones nombradas por la Junta Directiva, consignan en actas cada reunión, las cuales son firmadas por el Presidente y el Secretario o el Vicepresidente y el Vocal en ausencia de los primeros. Actualmente, la Junta cuenta con cinco comités, relacionados con los procesos de crédito, inversiones, tecnologías de información, imagen y proyección y auditoría.

La representación de Asebanco se encuentra delegada en la figura del Director Ejecutivo, responsable de coordinar y ejecutar los acuerdos sobre los diversos asuntos de interés para la Asociación y que favorezcan el desarrollo de proyectos, asumiendo a su cargo, la gestión de los procesos internos. Dicha Dirección cuenta con un asistente, quien es el principal apoyo de la Junta Directiva, pues se encarga de atender cualquier consulta de los asociados, siendo el principal contacto entre estos y la organización. Asimismo, brinda soporte a la Dirección Ejecutiva en los diferentes procesos relacionados con el resguardo y control de materiales, administración y control de personal, entre otras acciones requeridas.

Por otro lado, se cuenta con un encargado y asistente contable, responsables principalmente del registro, preparación y presentación de la información financiera de la entidad, de conformidad con el marco normativo y demás regulaciones establecidas por la Junta Directiva.

El Encargado de Crédito y su Asistente, cumplen una función primordial en el engranaje operativo, pues deben activar los mecanismos necesarios para la recuperación del capital, mediante un cobro efectivo. Además, se encarga de gestionar el otorgamiento de los diferentes tipos de crédito que ofrece la Asociación.

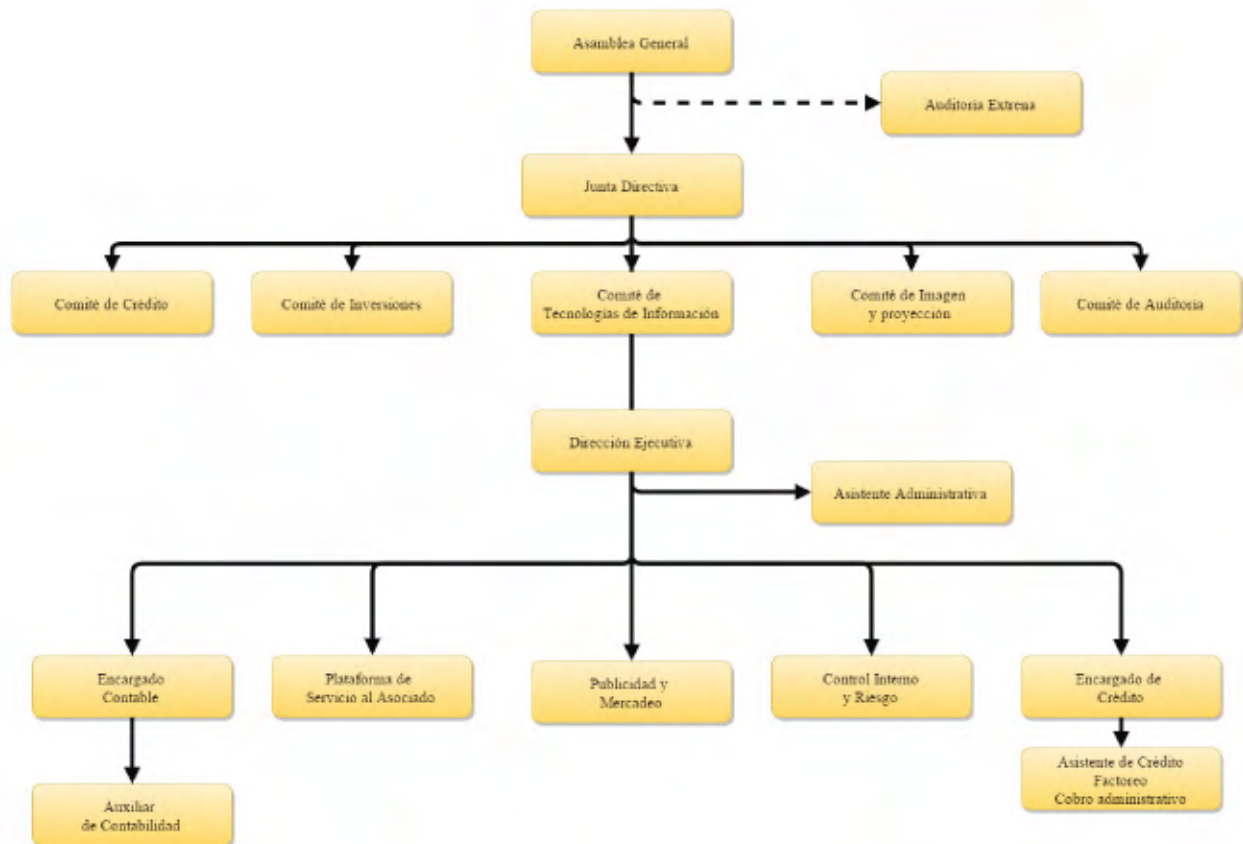
El Encargado de Control Interno y Riesgo, realiza una labor de vigilancia y fiscalización de los procesos que realiza la entidad, con base en los principios de eficiencia, eficacia y economía.

Un profesional en mercadeo, atiende las actividades para destacar la imagen corporativa de la Asociación, con campañas de *marketing* y publicidad, así como la búsqueda de las mejores opciones de beneficios para los asociados.

La Plataforma de Servicio al asociado, cuenta con un funcionario operativo que se encarga de atender a los socios actuales y potenciales. Además, es el primer eslabón en el análisis crediticio.

De manera que, la estructura organizacional de Asebanco se puede representar en la figura N° 1.

Figura N°. 1: Organigrama de Asebanco (2015)



Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

2.3. Recursos e infraestructura de la entidad

La entidad desarrolla su operación en las instalaciones físicas del Banco, con una serie de recursos que generan valor, tales como el capital humano, los recursos financieros, tecnología y marca, siendo entonces que la inversión en éstos, se compense con los beneficios ofrecidos por al organización a sus asociados.

El valor que genera Asebanco, se maximiza cuando la Administración, a cargo de la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva, logra establecer una estrategia y unos objetivos que consiguen un equilibrio óptimo entre las metas de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados y despliega eficiente y eficazmente los recursos a fin de alcanzar estos objetivos. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 26).

Los recursos de la organización se han dividido en tres grupos: Recursos Humanos, Recursos tecnológicos e intangibles y Recursos financieros, que se proceden a describir en los siguientes apartados.

2.3.1. Recursos humanos

El grupo de trabajadores de Asebanco cuenta con una manual para regular las relaciones entre el patrono o representantes patronales, la Junta Directiva, en la persona del presidente o el vicepresidente y, en general, todas aquellas personas que, debidamente autorizadas, ejerzan, dentro de Asebanco, funciones de dirección, administración o ambos y los trabajadores, quienes prestan sus servicios materiales o intelectuales, en forma personal y subordinada a cambio de una retribución, sea en forma permanente o transitoria y como consecuencia de un contrato de trabajo, verbal o escrito.

El personal en Asebanco está amparado por contratos de trabajo de tiempo indefinido o por obra determinada, según sea la necesidad y lo indispensable del puesto, con una jornada de lunes a viernes, entre las 7:30 a.m. a las 5:00 p.m. y un período de descanso absoluto de cuarenta y cinco minutos para el almuerzo y quince minutos en la mañana y en la tarde. Además, se rigen por el Código de Trabajo en lo referente a salarios mínimos, pago de tiempo extra, vacaciones y el aguinaldo.

La Asociación conoce la importancia de contratar empleados capaces, con las cualidades necesarias según su área de trabajo. Por esta razón, desarrolló el Manual de Puestos Organizacional, como una herramienta de gestión de talento humano, para establecer las funciones y competencias laborales de cada uno de sus colaboradores, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de los puestos.

El Manual de Puestos identifica cada puesto de trabajo con un nivel, nombre del puesto y código del mismo, grado, número de funcionarios a cargo y la supervisión inmediata. Además, se detalla, por cada posición, su propósito principal y las funciones que deberán llevar a cabo como mínimo, los conocimientos esenciales o básicos, grado o formación académica y experiencia.

El Director(a) Ejecutivo(a), debe contar con un grado académico de licenciatura o posgrado en Administración o carrera afín. Debe tener tres años de experiencia en labores profesionales relacionadas con el puesto, con la especialidad de este, o bien, con su formación profesional, de los cuales, al menos la mitad debe haber supervisado personal. De igual manera, el Encargado(a) del Área de Crédito, debe cumplir con los mismos requisitos académicos y experiencia que el Director(a).

Por otra parte, el Encargado del Área de Contabilidad, debe contar con la licenciatura en Contabilidad o carrera afín. Debe estar incorporado al Colegio de Contadores Privados de Costa Rica y con al menos, tres años de experiencia en actividades conformes al cargo. El profesional de Mercadeo, debe tener una formación de Bachiller en Administración de empresas, Publicidad o carrera relacionada con al menos dos años de experiencia en puestos similares.

Asimismo, el profesional en Control Interno y Riesgo, debe contar con el grado académico de Bachiller en Administración, Economía, Contaduría, o carrera afín con al menos dos años de experiencia en puestos similares.

Por último, en los puestos de Asistente Administrativo, Asistente de Crédito, y Auxiliar Contable, se requiere de formación técnica o con estudios superiores de nivel avanzado y poseer, al menos, seis meses de experiencia en puestos similares.

2.3.2. Recursos tecnológicos e Intangibles

El uso de las tecnologías en las empresas, hoy en día es fundamental para manejar la información, de la cual, se obtienen conclusiones útiles para la toma de decisiones que permiten lograr los objetivos, ayudar a desarrollar las operaciones cotidianas de mejor forma, volverlas más rentables al aprovechar al máximo los recursos, optimizar procesos y realizar tareas complejas en un menor tiempo, permitiendo responder rápidamente a las necesidades de los clientes. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otras máquinas) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).

Los recursos intangibles, también llamados transversales, son fundamentales para poder llevar a cabo el desarrollo de los sistemas existentes. En el entorno de una organización, las fuerzas tecnológicas desempeñan cada vez más el papel de eje, que se funda en el presente y contribuye a crear el futuro (Hellriegel, 2005, pág. 592).

La Asebanco utiliza el sistema informático denominado Optisol, el cual satisface, en su mayoría, los requerimientos necesarios para el desarrollo efectivo de todas las plataformas que apoyan el cumplimiento de sus objetivos. La Junta Directiva, en su Comité de Tecnología de Información, promueve la toma de decisiones de aspectos administrativos y gestión de la infraestructura tecnológica (equipos, servidores).

2.3.3. Recursos financieros

Como cualquier otra empresa, la asociación solidarista tiene la necesidad de generar recursos económicos que le permitan crecer y lograr sus objetivos, como apoyo al asociado, tanto en el área social como financiera.

El ideal de desarrollar un mejoramiento socioeconómico de sus afiliados, obliga a la asociación a realizar una adecuada administración de fondos. Sus fuentes de ingresos más comunes, son operaciones de ahorro, crédito e inversión, con las cuales, debe asegurarse realizar operaciones rentables y de beneficio social para sus socios.

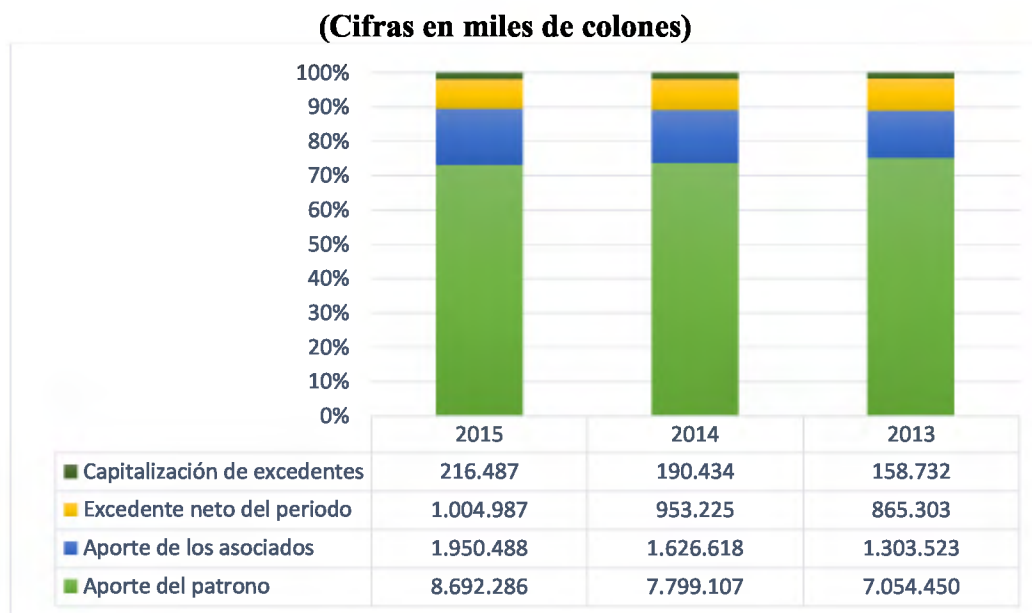
Los recursos económicos que la Ley de Asociaciones Solidaristas No. 6970 autoriza en su artículo 18, fueron comparados con los establecidos en el Estatuto de Asebanco, resultando lo siguiente:

- a) Aporte de los asociados: Según lo establece la Ley *“El ahorro mensual mínimo de los asociados, cuyo porcentaje será fijado por la asamblea general. En ningún caso este porcentaje será menor del tres por ciento ni mayor del cinco por ciento del salario comunicado por el patrono de la Caja Costarricense de Seguro Social”*. Asebanco, en su estatuto, establece el ahorro de un 4% sobre el sueldo bruto de los asociados. Este porcentaje de ahorro podrá ser modificado en la Asamblea General Extraordinaria, de conformidad con la Ley. El asociado tendrá la oportunidad de realizar un ahorro voluntario, el cual debe ser diferenciado tanto en la planilla como en la contabilidad de la asociación.

- b) Aporte del patrono: Según lo indica la Ley *“El aporte mensual del patrono en favor de sus trabajadores afiliados, que será fijado de común acuerdo entre ambos de conformidad con los principios solidaristas. Este fondo quedará en custodia y administración de la asociación como reserva para prestaciones. Lo recaudado por este concepto, se considerará como parte del fondo económico del auxilio de cesantía en beneficio del trabajador”*. En Asebanco, el aporte del patrono, en el caso de los trabajadores asociados, se estableció en un 5.33% del sueldo bruto. Lo que corresponde al aporte del patrono del pasivo laboral, es del 8.33% de los años laborados antes de entrar en vigencia la Ley de Protección al Trabajador. Este aporte quedará en custodia y administración, como fondo para el pago de cesantía. Esto significa que, cuando un asociado renuncia a la Asociación, pero no al Banco, el aporte patronal queda bajo la custodia y administración de la Asociación, hasta tanto el empleado renuncie al Banco o se le deban pagar las prestaciones legales.
- c) Otros Ingresos: Según lo indica tanto la Ley como el estatuto, los ingresos se generan por donaciones, herencias o legados que pudieren corresponderles.
- d) Cualquier otro ingreso lícito que perciban, con ocasión de las actividades realizadas.

Por consiguiente, de acuerdo con las fuentes de recursos financieros que percibe Asebanco, para los ejercicios económicos concluidos el 30 de setiembre de los años 2013, 2014 y 2015, se cuenta con la siguiente composición:

Figura N°. 2: Composición del Patrimonio de Asebanco, para los ejercicios económicos de los años 2015, 2014, y 2013



Fuente: Elaboración propia. Datos proporcionados por Asebanco.

Asimismo, en torno a los excedentes generados, se encontró que, para el período en estudio, el rendimiento⁶ generado por concepto de excedentes, oscila entre un 9% y un 10% lo cual se encuentra por encima de la tasa básica pasiva, calculada por el Banco Central de Costa Rica al cierre de setiembre de los años 2013, 2014, y 2015⁷, lo cual, resulta atractivo para el asociado, considerando las opciones de inversión que ofrece el mercado.

⁶ El rendimiento se obtiene de dividir el monto de excedente neto del período entre la suma de los demás componentes del patrimonio.

⁷ La Tasa Básica Pasiva es un promedio ponderado de las tasas de interés brutas de captación a plazo en colones, de los distintos grupos de intermediarios financieros, que conforman las Otras Sociedades de Depósito (OSD)

En la Tabla N°. 3, se puede observar la variación de las diferentes partidas que constituyen los excedentes de la Asociación:

Tabla N°. 3
Resultados de Asebanco para los ejercicios económicos de los años 2013, 2014, y 2015
(en miles de colones)

	2015	Variación Interanual	2014	Variación Interanual	2013
Ingresos Financieros					
Intereses sobre préstamos	616.372	7%	574.519	19%	484.342
Intereses sobre inversiones y depósitos	590.835	14%	518.483	-7%	555.086
Diferencial Cambiario	-	-100%	7.558	-36%	11.898
Total de ingresos financieros	1.207.208	10%	1.100.560	5%	1.051.325
Gastos financieros					
Intereses sobre préstamos	7.098	-25%	9.403	-21%	11.882
Intereses sobre ahorros voluntarios	70.689	3%	68.880	-16%	82.270
Total de Gastos Financieros	77.788	-1%	78.284	-17%	94.152
Resultado financiero	1.129.420	10%	1.022.277	7%	957.173
Otros ingresos	42.490	-31%	61.472	-32%	89.981
Sub- total	1.171.910	8%	1.083.749	3%	1.047.154
Gastos Operativos	-		-		-
Gastos generales y administrativos	160.936	28%	125.665	-25%	168.504
Otros gastos	5.988	23%	4.859	-64%	13.348
Total Gastos Operativos	166.923	28%	130.524	-28%	181.851
Excedente del período	1.004.987	5%	953.225	10%	865.303

Fuente: Elaboración propia. Datos proporcionados por Asebanco.

a los plazos entre 150 y 210 días. Para el 30 de setiembre de 2013, la Tasa Básica Pasiva fue de un 6,55%; para esa misma fecha del 2014, de un 7,15%; y para el 2015, de un 6,55%.

Como se puede observar en la tabla N°. 3, los resultados de esta organización social han venido en crecimiento, producto de la colocación de fondos en instrumentos financieros y la contracción en los gastos, principalmente a nivel operativo.

2.4. Inversiones

Los proyectos de inversión son esfuerzos únicos, que tienen un inicio y un final definidos. En su mayor parte, las organizaciones se han diseñado para administrar con eficiencia las actividades en curso. Los proyectos no son rutinarios y, por lo tanto, deben gestionarse de manera planificada para llevar a buen término lo que se planteó la dirección (Gray & Larson, 2009, pág. 55).

La entidad objeto de estudio, ha definido en su plan estratégico para el período comprendido entre los años 2015 al 2017, el desarrollo de proyectos en varios ámbitos de su competencia. En el área de negocios, se plantea la investigación y análisis de nuevos emprendimientos. En imagen corporativa, se planteó el lanzamiento de una página web que, actualmente, está en funcionamiento, así como el establecimiento de su marca y la remodelación de las oficinas. En tecnologías de información, se proyecta la adquisición de un nuevo sistema capaz de integrar los procesos de la entidad.

Asimismo, como actividad continua y en razón de la naturaleza del negocio, en el portafolio de inversiones, se busca aumentar el rendimiento de los diferentes instrumentos que ofrece el mercado financiero, por ende, existe una constante revisión y, en caso de ser necesaria, la modificación del reglamento de inversiones.

2.5. Posición en el mercado

La asociación solidarista, como todas las empresas, no pueden atraer a todos los clientes del mercado. En este caso, el mercado meta de la asociación está limitado a lo establecido en el Estatuto que, sobre este particular, señala que pueden ser miembros todos los empleados del Banco y su Agencia de Seguros.

Según se muestra en la figura N°. 3, para el año 2015, el total de personas que pueden afiliarse a la asociación solidarista es de 3860, de las cuales, se tiene una cantidad aproximada de 1060 asociados, que representan un 27 % del mercado potencial.

Figura N°. 3: Mercado meta (2015)



Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por el Banco

2.6. Marco regulatorio

Las principales normativas que regulan la actividad y operación de Asebanco, se encuentra preceptuada, en un primer término, en la Carta Magna que, al efecto, señala en los artículos 25 y 50, lo siguiente:

Artículo 25: Los habitantes de la República tienen derecho de asociarse para fines lícitos. Nadie podrá ser obligado a formar parte de asociación alguna.

Artículo 50: El Estado procurará el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza.

Específicamente las principales regulaciones de las asociaciones solidaristas son:

- La Ley de Asociaciones Solidaristas, N°. 6970 del 7 de noviembre de 1984, y sus reformas.
- El Reglamento Ley Asociaciones Solidaristas del 9 de julio de 1991, y sus reformas.
- El artículo 197 del Código de Comercio, Ley N°. 3284, en lo que se refiere a las facultades y obligaciones de los fiscales.
- El artículo 117 de las Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, N°.7558, el cual establece que las asociaciones solidaristas están sujetas a la fiscalización de la Superintendencia General de Entidades Financieras y a las potestades de control monetario del Banco Central.

- La Ley de Protección al Trabajador, N° 7983 y su Reglamento, mediante la cual se modificó el porcentaje de cesantía e introdujo cambios sustanciales en el esquema solidarista.
- El Código de Trabajo, Ley N°. 2 del 27 de agosto de 1943, en lo que respecta la relación laboral entre Asebanco y sus colaboradores.

Capítulo III: Diagnóstico de la situación actual en la entidad

3.1. Visión de la gestión de riesgos corporativos

La gestión de riesgos corporativos se refiere a un proceso realizado por la administración, gerencia y demás personal de la asociación, el cual debe existir con el fin de manejar eficazmente la incertidumbre y los riesgos, sin afectar el valor que se genera a los asociados.

No obstante, actualmente la visión de Asebanco, en cuanto a la gestión de riesgos corporativos, se enfoca en realizar actividades específicas de control para reducir el riesgo operacional. Producto de ello, la Junta Directiva ha emitido una serie de normativas internas para regular el otorgamiento de crédito, cobro administrativo e inversiones, los cuales considera como mecanismos de control formal en procesos críticos de la organización.

Asimismo, se destaca la contratación de una firma de contadores públicos para realizar las auditorías de sus estados financieros y un funcionario a cargo del control interno, para el establecimiento de acciones inmediatas en la revisión de políticas, métodos y procedimientos.

3.2. Políticas y principios de gestión de riesgos

La Asociación objeto de estudio, no cuenta con políticas y principios de gestión de riesgos formalmente documentadas. Sin embargo, la Junta Directiva, dentro de su plan estratégico para el período comprendido entre los años 2015 al 2017, establece, como uno de sus objetivos, priorizar el control interno en la gestión sobre nuevas posibilidades de negocios. Esto garantiza, a los asociados, una seguridad razonable en el manejo de sus recursos, con más y mejores servicios y nuevas fuentes de ingresos que hagan depender menos de las sumas recibidas por concepto de intereses sobre las inversiones y los créditos.

La Asebanco, en el ejercicio y despliegue de sus competencias para mejorar el control interno, ha identificado los siguientes factores de riesgo que afectan su operación, según se detalla seguidamente:

a. Crediticio

El riesgo del crédito es al que se enfrenta la Asociación cuando el asociado o contraparte de un instrumento financiero, no cumple con sus obligaciones contractuales y se origina, principalmente, de los préstamos por cobrar a sus asociados y los instrumentos de inversión.

La Junta Directiva mantiene actualizado un reglamento sobre las políticas de los créditos. Las operaciones de este tipo, que la Administración no autoriza por no cumplir con los lineamientos establecidos, se presentan para su análisis directamente a la Junta Directiva. Los créditos anteriores quedan registrados en actas, cuando son denegados o aprobados.

La exposición a este tipo de riesgo es monitoreada constantemente, mediante reportes del comportamiento de pago de los deudores. El crédito está sujeto a evaluaciones en las que se consideran las siguientes variables: capacidad de pago; monto total de los ahorros personales, tanto voluntario como obligatorio; antigüedad del asociado; su historial; cumplimiento y aplicación de las condiciones establecidas en el Reglamento de Crédito; y la garantía otorgada sobre el préstamo.

De esta manera, la Administración de Asebanco procede a dar trámite únicamente a aquellas solicitudes de crédito que cumplen con las políticas y requisitos establecidos en su Reglamento, o bien, las solicitudes en las que exista un acuerdo de aprobación brindado por la Junta Directiva.

Los préstamos otorgados a los asociados son garantizados hasta por un 100% del monto personal ahorrado más el aporte patronal, dependiendo del tipo del crédito adquirido. En el caso de los préstamos fiduciarios, se evalúan los fiadores y, para el caso de los préstamos hipotecarios, la Administración analiza que exista el avalúo correspondiente, realizado por un perito valuador acreditado por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, y un estudio registral sobre el bien dado en garantía.

En caso que el asociado dejase de laborar para el Banco, se acreditan a los saldos de sus deudas la totalidad de sus ahorros personales, intereses y demás ahorros de carácter personal. Si quedaran saldos pendientes de préstamos con la Asociación, se procede a un aumento porcentual sobre la tasa pactada.

Adicionalmente, todos los asociados cuentan con una póliza colectiva de vida para respaldar el monto total del crédito ante un eventual fallecimiento del asociado o por incapacidad total o permanente y, en ella, la Asociación aparece como la beneficiaria principal. En el caso de los créditos hipotecarios, con excepción de los terrenos, el Asociado debe obtener una póliza de incendio que cubra el valor de la obra e incluya todas las coberturas ofrecidas por el asegurador, figurando la Asociación como beneficiaria principal de esa póliza.

b. Liquidez

Existe el riesgo que la Asociación no pueda cumplir con sus obligaciones financieras en el momento de su vencimiento. Actualmente, se controla la liquidez mediante proyecciones financieras, las cuales indican las obligaciones pendientes, recursos disponibles y un estimado de recuperación, según la fecha de vencimiento de las cuotas de los préstamos por cobrar.

c. Mercado

Se refiere al riesgo de los cambios en los precios de mercado. El objetivo es manejar y controlar las exposiciones a este riesgo dentro de los parámetros aceptables.

- Riesgo de tasa de interés:

Este riesgo se refiere a la fluctuación del valor de mercado o flujos de efectivo de un instrumento financiero, como resultado de los cambios en las tasas de interés del mercado. Asebanco cuenta con activos disponibles para la venta, préstamos por cobrar a los asociados, ahorros a plazo de sus asociados, aportes

voluntarios y capitalizaciones, los cuales están sujetos a variaciones en las tasas de interés.

- Otros riesgos de precios de mercado

La Junta Directiva, en pro de la correcta administración de los recursos, mantiene políticas de inversión para los administradores de los portafolios de inversiones, cuyo fin es procurar un adecuado equilibrio entre liquidez, seguridad y rentabilidad, estructurando un portafolio que contribuya a aumentar la rentabilidad.

d. Operacional:

Se refiere al riesgo de pérdidas asociadas a los procesos, personal, tecnología e infraestructura de la asociación, además de los factores externos distintos a los riesgos de liquidez, mercado y crédito, descritos anteriormente. Los riesgos operacionales surgen de todas las operaciones dentro de la Asociación.

La Asebanco administra el riesgo operacional para prevenir las pérdidas financieras y el daño a la reputación. Para ello, se han desarrollado normas y procedimientos en las siguientes áreas:

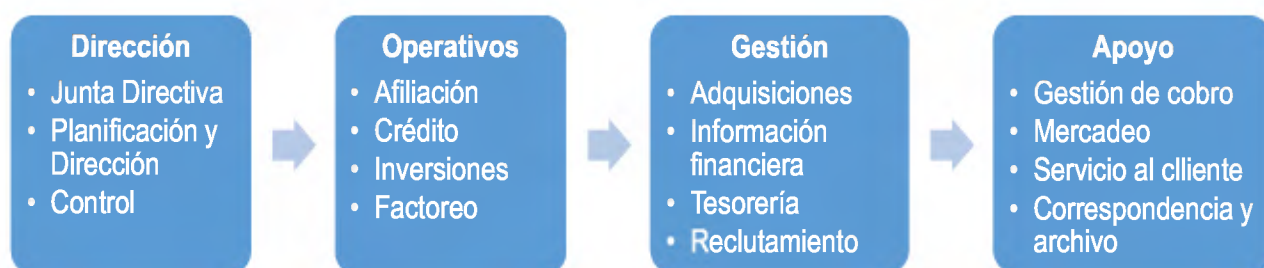
- i. Segregación de funciones incluyendo la autorización independiente de transacciones.
- ii. Conciliación y monitoreo de transacciones.
- iii. Cumplimiento de requerimientos regulatorios.
- iv. Documentación de los procedimientos de control, manuales o directrices establecidas por la Administración.
- v. Evaluación periódica del riesgo operacional y la idoneidad de los controles.

- vi. Capacitación y desarrollo de personal.
- vii. Suscripción de seguros.

3.3. Procesos de la entidad

Estas son las acciones interrelacionadas, llevadas a cabo por los colaboradores de la organización, para transformar los insumos, sean órdenes, instrucciones o solicitudes, en productos dirigidos para los clientes internos y externos. En la operativa de Asebanco, y como producto de esta investigación, se han identificado cuatro categorías de procesos relacionados entre sí, que permiten describir, de una mejor manera, el quehacer diario de la Asociación, según se muestra en la Figura N°. 4.

Figura N°. 4: Procesos de Asebanco



Fuente: Elaboración propia. Datos proporcionados por Asebanco.

Para identificar y describir estos procesos, se utilizó el análisis de flujo, cuya técnica considera la combinación de entradas (*inputs*), tareas, responsabilidades y salidas (*outputs*) de un proceso, pues, al considerar los factores internos y externos que afectan en cierto proceso a las entradas de las actividades o a estas mismas, una entidad identifica los eventos que podrían afectar a la consecución de los objetivos (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 59).

3.3.1. Procesos Dirección.

Junta Directiva

La Junta Directiva sesiona ordinariamente dos veces por mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario. En estas sesiones se fija el día, hora y lugar, y prepara el material de aquellos asuntos que son de interés.

Una vez definidos los puntos por tratar u objeto de discusión, el Director Ejecutivo elabora la agenda correspondiente, y el Asistente Administrativo prepara la instalación del equipo y el control de asistencia. Asimismo, la agenda debe ser entregada a cada uno de los directores y fiscal, por lo menos con veinticuatro horas de anticipación a la reunión.

La sesión se realiza cuando se encuentre presente la mayoría simple de sus miembros y sus resoluciones serán válidas cuando sean tomadas por la mayoría de los presentes.

Posteriormente, una vez tomados los acuerdos, quedan firmes en las actas, que son elaboradas por el Asistente Administrativo. Por su parte, la Dirección Ejecutiva se encarga de llevar el seguimiento y ejecución de los acuerdos adoptados. (Ver figura N°. A-1 del Anexo).

Planificación y Dirección

La planificación y dirección juega un papel importante en la entidad, los cuales son definidos para la mejora continua en productos o servicios para sus asociados. La Junta Directiva, en su sesión de trabajo, lleva el peso del proceso.

Este órgano define los objetivos para la elaboración del plan estratégico y de las políticas internas, con el propósito de definir el rumbo y las directrices que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcance de las metas fijadas, y que se traducen en crecimiento económico, humano y tecnológico.

Una vez definido el plan estratégico y las políticas internas, es entregado a la Dirección Ejecutiva para su supervisión, para que se lleve a cabo el plan, de acuerdo a las instrucciones y directrices emanadas del ente superior. Los colaboradores, por su parte realizan su aplicación de acuerdo con lo establecido en dicho documento. (Ver figura N°. A-2 del Anexo).

Control interno

El encargado de esta área elabora y ejecuta un plan general de control interno, con el cual realiza los procedimientos correspondientes; ello de conformidad con los objetivos definidos por la Junta Directiva en el Plan Estratégico.

Adicionalmente, se encarga de velar por la aplicación de estos procedimientos establecidos en el Manual de Procesos y Procedimientos de la entidad. Para esto, procede a realizar pruebas de control a las demás dependencias de la asociación.

Luego de elaborar estas pruebas, realiza un monitoreo de sus hallazgos para verificar el cumplimiento de los controles. También se encarga de dar seguimiento a las recomendaciones de la auditoría externa y del Fiscal. Todas estas labores de monitoreo de control, son presentadas ante la Junta Directiva por medio de informes periódicos. (Ver figura N°. A-3 del Anexo).

3.3.2. Procesos Operativos.

Afiliación y desafiliación.

Cuando un empleado bancario se acerca a la Plataforma de Servicio de Asebanco y requiere afiliarse a la Asociación, debe proceder a llenar un formulario para este fin. El personal de la Plataforma de Servicio al asociado, procede a enviar este formulario al Asistente Administrativo.

Esta solicitud de ingreso, es presentada ante la Junta Directiva por el Asistente Administrativo, con el objetivo de aprobar esta nueva afiliación. En el momento de la aprobación, se procede a remitir nuevamente el formulario de solicitud de ingreso al personal de la Plataforma de Servicios al asociado.

Cuando se tiene el formulario debidamente aprobado por la Junta Directiva, en la Plataforma de Servicios se procede a archivar e incluir a esta nueva persona en el sistema Optisol.

En el caso que un asociado desee desafiliarse, la Plataforma de Servicios procede a enviar esta solicitud para su aprobación, ante la Junta Directiva. En caso de ser aprobado, se remite el acuerdo al Departamento de Contabilidad para realizar el cálculo de la liquidación.

Cuando se tiene este cálculo, se procede a liquidar a la persona y darle el dinero correspondiente por medio de transferencia bancaria. Posteriormente, el personal de la Plataforma de Servicio procede con el archivo del expediente. (Ver figura N°. A-4 y A-5 del Anexo).

Crédito

La Asociación ofrece diferentes tipos de créditos, entre ellos, los denominados crédito Rápido, Automático, Especial, Ordinario, Compra de Saldos, Excedentes, Vivienda Hipotecario, Comercial Hipotecario, Consumo Hipotecario, Aguinaldo, *Back to Back*, Educación y Salud.

Para cada uno de estos créditos, se han creado diferentes requerimientos y condiciones definidas en el Manual de Productos de Crédito y el Reglamento de Crédito, en los cuales se han definido los límites del monto a financiar, el plazo, los niveles de endeudamiento sobre el salario neto del afiliado, porcentajes de reserva y los porcentajes de interés.

Asimismo, independientemente del tipo de crédito, la asociación cuenta con diferentes niveles resolutivos para la aprobación de créditos de conformidad con el monto solicitado. Así, si el crédito es menor o igual a ¢1.000.000,00, lo aprueba el Encargado del Área de Crédito o el asistente de Crédito y Cobro. Si el monto es mayor a ¢1.000.000,00 y menor o igual a ¢3.000.000,00, lo aprueba alguno de estos dos colaboradores, en conjunto con la Dirección Ejecutiva. Si la suma es mayor ¢3.000.000,00 y menor o igual a ¢5.000.000,00, de igual manera, será aprobado por el Encargado del Área de Crédito o su asistente, y un miembro del Comité de Crédito. Cuando el crédito oscile entre los ¢5.000.001,00 hasta ¢15.000.000,00, lo aprobarán, de manera colegiada, el Encargado del Área de Crédito, el Director Ejecutivo y un miembro del Comité de Crédito (en caso de ausencia del Director Ejecutivo, este deberá ser sustituido por otro miembro del Comité de Crédito). Finalmente; cuando el crédito supere los ¢15.000.000,00, debe ser aprobado, al menos, por tres miembros del Comité de Crédito.

Ahora bien, según el tipo de crédito, se han identificado tres procesos relacionados con los créditos otorgados, siendo estos los denominados, con fiador, sin fiador, e hipotecario, en los cuales intervienen la Plataforma de Servicio, el Encargado de Crédito, el Director Ejecutivo, la Junta Directiva, el Encargado Contable, y profesionales externos.

El crédito con garantía fiduciaria inicia con la solicitud del afiliado ante la Plataforma de Servicios. Mediante el uso de los sistemas de información, se verifica el cumplimiento de la capacidad de pago en razón del tipo de crédito solicitado. Posteriormente, en caso de ser sujeto de crédito, se detalla al afiliado todos los requisitos que debe cumplir para proceder con el trámite.

Una vez que el afiliado remite toda la información a la Plataforma de Servicios, se conforma el expediente y se pasa para su aprobación, de acuerdo con el nivel resolutorio. En caso de no aprobarse, se notifica el resultado al solicitante, en caso contrario se formaliza el crédito y se registra en el sistema informático. El afiliado suscribe el pagaré y la póliza de vida. Finalmente, el Encargado del Área Crédito tramita el desembolso. (Ver figura N°. A-6 del Anexo).

El crédito sin garantía, se procesa de la misma forma; sin embargo, no se suscribe un pagaré con el fiador, siendo que el monto de este tipo de crédito no supera los \$2.000.000,00. (Ver figura N°. A-7 del Anexo).

Por su parte, el crédito hipotecario inicia con la solicitud del afiliado en la Plataforma de Servicios. Posteriormente, el Encargado del Área de Crédito revisa la capacidad de pago e historial del afiliado. Una vez que se determine que la capacidad de pago del cliente es suficiente para hacer frente al crédito, se detallan todas las condiciones y requisitos del tipo de préstamo.

Luego, se solicita al cliente los documentos de Certificación de Registro de la Propiedad del bien inmueble y se verifica que la propiedad cumple con las disposiciones legales. El afiliado debe realizar el depósito del dinero necesario para iniciar el proceso del avalúo. El ingeniero externo contratado por la Asociación, en su ejercicio de perito valuador acreditado por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, realiza el informe de avalúo correspondiente y se lo presenta al Encargado del Área de Crédito.

El valor de la garantía debe cumplir con lo establecido en el Reglamento de Crédito para formalizarlo.⁸ Una vez que el afiliado ha remitido toda la información a la Plataforma de Servicio, se conforma el expediente y se remite para su aprobación, de acuerdo con el nivel resolutorio antes citado. En caso de no aprobarse, se notifica el resultado al solicitante, de lo contrario se solicita al Asesor Legal externo confeccionar el documento de la escritura e hipoteca.

El Encargado de Crédito verifica la documentación elaborada por el Asesor Legal para registrar en el sistema la solicitud de crédito y remitirla a Contabilidad para tramitar el desembolso. Finalmente, se emiten los cheques y desembolsos, firma de la escritura y suscripción de pólizas de seguros (Ver figura N°. A-8 del Anexo).

Inversiones

La Asociación dispondrá de los recursos de acuerdo con la normativa interna emitida por la Junta Directiva, la cual, a su vez, debe apegarse a las disposiciones establecidas en la Ley de Asociaciones Solidaristas, N°. 6970. En esta normativa, se consideran los siguientes aspectos: la creación de un fondo para cubrir el pago de auxilio de cesantía y la devolución de ahorros por un equivalente al 40% del saldo de cesantía (aporte en custodia de los ex asociados + pasivo laboral + 5,33%); destinar para créditos, con garantía real, hasta el 60% del saldo de la cesantía; la verificación mensual de la situación de los fondos con base en los saldos a fin de mes de los recursos aportados. Para ese propósito la administración envía a la Junta Directiva, dentro de los diez días hábiles siguientes al cierre mensual, un informe sobre el cumplimiento de los porcentajes establecidos.

⁸ En el caso del Crédito de Vivienda Hipotecario, la garantía es del 90%; en el Crédito Comercial Hipotecario el porcentaje es del 80%; y el Crédito Consumo Hipotecario, oscila entre el 75% y el 60%.

Asimismo, en el caso del referido fondo para cubrir el pago de auxilio de cesantía y devolución de ahorros, se puede invertir de la siguiente manera: el 100% en los bancos del Estado, Banco Central y Ministerio de Hacienda; hasta un máximo de un 30% en valores de deuda emitidos directamente por entidades financieras supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras, calificados de riesgo normal y en las instituciones del estado que emitan valores al mercado financiero con calificación local mayor a "A", y/o con garantía estatal; y en participaciones de Fondos de Inversión regulados por la Superintendencia General de Valores que mantengan una relación igual en su cartera.

El resto de los recursos de la Asociación, se administran con base en el Reglamento de Inversiones, guardando un adecuado balance entre la rentabilidad, riesgo y liquidez.

Por su parte, el Director Ejecutivo realiza una propuesta de portafolio de títulos de inversión por adquirir, la cual es presentada ante el Comité de Inversiones de la Junta Directiva para su aprobación o modificación. Si se aprueba, se entrega al Director Ejecutivo para su ejecución. Por su parte, el Encargado de Contabilidad lleva un control electrónico de los títulos valores comprados, cuya información es la base del informe mensual para el Comité de Inversiones (Ver figura N°. A-9 del Anexo).

Factoreo

El factoreo es el servicio brindado por la Asociación a los proveedores del Banco, otros entes estatales (instituciones autónomas, semiautónomas y municipalidades), y entidades públicas no estatales, para que puedan utilizar las facturas derivadas de la relación comercial con estos entes, como garantía para optar por una línea de crédito de la Asociación. De este modo, se pueden hacer efectivos esos documentos comerciales en un plazo menor al establecido, dejando a cargo de Asebanco, el cobro respectivo como acreedor de las facturas. Como resultado de esta línea de negocio, la organización cobra una comisión *flat*⁹ y otros cargos. Además, al monto total de la factura se le retiene un 2% por concepto de Impuesto de la Renta y un porcentaje de garantía en caso de atraso en los pagos (entre un 1% y 3% dependiendo del sector del proveedor).

Por ejemplo, el proveedor de papel membretado del Banco tiene una factura, producto de una venta realizada a esa entidad, pagadera a los sesenta días. Sin embargo, requiere del efectivo para la operación normal de su negocio, por lo tanto, acude a Asebanco para obtener un crédito por el valor de la factura, utilizando como garantía ese documento. A su vez, transfiere su titularidad a la Asociación, la cual se encargará del cobro respectivo, resultando, de esta operación, un porcentaje de descuento que percibe Asebanco, luego de obtener el monto total de la factura.

⁹ Comisión que se calcula por única vez, durante el plazo del crédito. Para el caso de Asebanco, es de un 1,75% sobre el monto principal a financiar.

El comité de inversiones establece las líneas de descuento de cada proveedor y procede a presentarlo ante la Junta Directiva. Adicionalmente, en esta sesión, los miembros de la Junta definen el plazo máximo para este descuento de facturas, que en la actualidad es de noventa días.

Cuando el proveedor inscrito en este sistema tiene la necesidad de cobrar sus facturas, procede a suscribir una Letra de Cambio por el monto de la línea de descuento y a llenar un Contrato Marco para el descuento de sus facturas. Adicionalmente, debe presentar las facturas originales a la Asociación, la cual procede a realizar el cálculo, descontando la comisión *flat*, tasa de interés, impuestos y porcentaje de retención que indique la Ley de Impuesto sobre la Renta. Luego procede a firmar el pagaré correspondiente y a enviarlo al Comité de Inversiones.

Este comité realiza un contrato de cesión que es realizado de forma individual para cada factura o grupo de facturas. El contrato debe ser firmado por el cliente (el proveedor del Banco o algunos de los entes estatales y públicos no estatales), y por el representante legal de Asebanco. Posteriormente, se procede a notificar a las áreas involucradas sobre la cesión de derechos de facturas y se procede a realizar el pago mediante cheque o transferencia bancaria al proveedor.

A nivel contable, se debe tener un control de estas operaciones de forma individual, mediante un registro auxiliar manejado por el Encargado de Contabilidad. Esta persona, además, se encarga de realizar los registros contables correspondientes.

En el momento en que se realice el pago total de las facturas, se procede a devolver al cliente el monto del porcentaje de retención. Si el pago se realiza luego del vencimiento, entonces se deducen de este porcentaje, los montos por intereses moratorios. Cuando se ha finalizado el proceso, se envían los documentos al Departamento de Contabilidad para que procedan a darlo de baja en los registros contables. (Ver figura N°. A-10 del Anexo).

3.3.3. Procesos de Gestión.

Adquisiciones

El proceso de adquisición y contratación de servicios surge de la necesidad de los colaboradores. El Director Ejecutivo realiza las cotizaciones de, al menos, tres productos o servicios en distintos lugares, cuyo monto límite está presupuestado.

Una vez obtenidas las tres proformas del producto o servicio que requiere el asociado, y en apego al monto presupuestado para su ejecución, se presenta ante la Junta Directiva, como órgano encargado de brindar la autorización o declinación de la compra.

Por lo tanto, autorizada y aprobada la adquisición de los productos o servicios, es transferida al Director Ejecutivo para proceder con el pago y recibir los bienes y servicios.

El Auxiliar Contable recibe la orden de compra para la confección de cheque y cancelar el producto o servicio a favor del proveedor. (Ver figura N°. A-11 del Anexo).

Información financiera

El registro de los movimientos contables de Asebanco, es realizado por el Encargado de Contabilidad, de conformidad con lo indicado por las Normas Internacionales de Información Financiera. Asimismo, el registro correspondiente se realiza en el sistema informático denominado Optisol.

Cuando se ingresan los asientos contables, el Director Ejecutivo procede a revisarlos y aprobarlos. El Encargado de Contabilidad se encarga de realizar los Estados Financieros parciales, como el Balance de Situación, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio y sus notas de manera mensual. Estos son también revisados y aprobados por el Director Ejecutivo y, posteriormente, se envía al Comité de Auditoría para su revisión y aprobación respectiva.

Mensualmente la Dirección Ejecutiva procede a presentar a la Junta Directiva los Estados Financieros y sus indicadores. (Ver figura N°. A-12 del Anexo).

Tesorería

El Director Ejecutivo emite la información de los ingresos y gastos para la proyección del Flujo de Caja semanal y esta se entrega al Auxiliar Contable para su elaboración.

Por su parte, esta persona proyecta un flujo de caja diario de todos los ingresos y egresos reportados por el Director Ejecutivo para su presentación, revisión, y aprobación.

De acuerdo con la proyección del Flujo de Caja diario, se presentan y revisan los valores a ingresar o egresar, y se revisa la disponibilidad de saldo en efectivo. Una vez cubiertos estos pasos, y de acuerdo a la revisión obtenida, es aprobado o declinado por el Director Ejecutivo y este, a su vez, entrega al Auxiliar de Contabilidad su resolución final.

Cuando corresponde a ingresos, el Encargado de Contabilidad lo da a conocer al Departamento de Desarrollo Humano del Banco, para la coordinación del giro de los recursos hacia Asebanco mediante rebajos automáticos de planilla, contra ingresos de cuenta, lo cuales se remiten al Auxiliar Contable. En estos casos, son afiliaciones nuevas de los diferentes productos que brinda la Asociación a sus afiliados y, por consiguiente, aplican además aquellas afiliaciones donde su producto conlleve un rebajo semanal.

Cabe indicar que cuando corresponde a egresos, el Auxiliar Contable tramita todos los desembolsos por diferentes conceptos, por ejemplo:

Proveedores: las salidas son reflejadas mediante cheques o transferencias electrónicas para la cancelación de algún bien o servicio adquirido.

Afiliados: acreditados mediante transferencias electrónicas por la cancelación de excedentes o el otorgamiento de un nuevo crédito.

Colaboradores: acreditados mediante depósito de planilla para el pago de salarios.
(Ver figura N°. A-13 del Anexo).

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento nace con la necesidad de contratación de personal. En ese momento, el Director Ejecutivo de Asebanco realiza una publicación en internet y en periódicos nacionales, con el perfil del puesto y sus requisitos.

Cuando se reciben las Hojas de Vida, el Director Ejecutivo procede a verificarlas y realiza un proceso de pre-selección, en el cual elige los que se adaptan mejor a la descripción del puesto. Posteriormente, contacta a los candidatos y agenda las entrevistas con cada uno de ellos para evaluar sus capacidades y adaptabilidad al requerimiento del puesto.

Luego de las entrevistas, se selecciona y se contacta un candidato, para proceder a formalizar la relación laboral por medio de un contrato, en el que se encuentran establecidas sus funciones y condiciones, de acuerdo con el Código de Trabajo. (Ver figura N°. A-14 del Anexo).

3.3.4. Procesos de Apoyo.

Gestión de cobro

El asistente del Área de Crédito genera, de forma regular, un reporte de créditos y verifica cuáles son los asociados en estado de morosidad. Posteriormente, se encarga de realizar la gestión de cobro administrativo y procede a notificar a la persona de acuerdo a la cantidad de días de morosidad. En primera instancia, a los 30 días de atraso, se notifica mediante correo electrónico y luego, a los 60 días, por vía correo electrónico y llamada telefónica.

Se le da un seguimiento de hasta 90 días y se intenta establecer un acuerdo de pago con el deudor durante este periodo. Este arreglo de pago es evaluado por el Director Ejecutivo y presentado ante la Junta Directiva para su debida aprobación o rechazo.

En el caso de haber sido aprobado, se procede a enviar la información al Departamento Contable para su registro y, posteriormente, se notifica al deudor sobre las nuevas condiciones de pago.

Cuando hay un rechazo de las condiciones por parte de la Junta Directiva, se procede a pasar el monto por incobrables, siempre y cuando el mismo sea menor a lo estipulado en el reglamento. En caso contrario, se procede a realizar el cobro judicial correspondiente.

Seguidamente, el asistente del Área de Crédito procede a verificar los datos del deudor y traslada la deuda a cobro judicial, cuando el monto supere lo establecido en el reglamento de créditos. Esto se traslada al asesor legal contratado para este fin, quien procede a realizar la gestión formal de cobro judicial y a notificar al deudor. (Ver figura N°. A-15 del Anexo).

Mercadeo

El personal de mercadeo analiza el entorno en el que se muestra una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas, las cuales afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de Asebanco en el presente o futuro.

Es de vital importancia identificar cuáles son las fuerzas del mercado que, a nivel macro, influyen o afectan el comportamiento de la Asociación, e incluso, en el sector, analizando el grado y la naturaleza de la influencia (Ver figura N°. A-16 del Anexo).

Parte primordial de su objetivo, es crear estrategias para aumentar el número de afiliados; el personal de mercadeo espera lograrlo con algunas de estas actividades:

- Comunicados
- Visitas a agencias
- Actividades sociales de la Asociación
- Asambleas
- Actividad de fin de año
- Sorteos
- Convenios
- Programas de Responsabilidad Social
- Actualización de la página web

Servicio al asociado

Cuando un afiliado o empleado del banco tiene alguna consulta, acude a la Plataforma de Servicio al asociado, donde se encargan de evacuar todas las consultas sobre los diferentes productos y servicios ofrecidos por la Asociación. Además, se encargan de dar respuesta y seguimiento a los correos que reciban sobre distintas consultas, estados de cuenta y análisis de capacidades de pago, entre otros.

Si el afiliado desea realizar un ahorro ordinario o extraordinario, llena un formulario en el cual indica cuál es el monto que desea ahorrar y la aceptación, para proceder con el rebajo de su salario quincenalmente. Este formulario lo presenta la Plataforma Servicio, donde se encargan de realizar el trámite en el sistema y de archivar en el expediente del asociado. (Ver figura N°. A-17 del Anexo).

Correspondencia y archivo

La correspondencia externa es recibida por la Plataforma de Servicios y ésta se encarga de distribuirla a los diferentes departamentos que forman Asebanco.

En caso de necesitar archivar documentos, se contrata un proveedor del servicio con quien se maneja un inventario de ingreso de los documentos detallado por caja. Normalmente, es el Departamento de Contabilidad el que evalúa qué información se envía a este proveedor. (Ver figura N°. A-18 del Anexo).

3.4. Mecanismos y actividades de control implementadas

Los mecanismos y actividades de control, son todos aquellos medios utilizados para buscar un cumplimiento debido de las labores ordinarias de la Asociación. Estas incluyen políticas y procedimientos que coadyuvan a asegurar que las directrices administrativas se lleven a cabo por todo el personal, para el logro de los objetivos de la entidad. Además, cualquier otra medida implementada en la organización, en todo nivel y en todas las funciones, debe contribuir a salvaguardar los recursos, verificar la veracidad y exactitud de la información financiera registrada y promover la eficiencia y un grado razonable de seguridad en las operaciones.

3.4.1. Mecanismos y prácticas formales

Las actividades formales de control interno están registradas, primeramente, en las Leyes ya establecidas en la Carta Magna sobre la constitución de Asociaciones, luego, en los reglamentos y procedimientos realizados por Asebanco para un buen manejo de sus operaciones y clientes. Se pueden mencionar entre ellas:

- Ley de Asociaciones Solidaristas N°. 6970: es el primer mecanismo de control, pues marca los lineamientos mínimos que a cumplir por la asociación para que pueda trabajar según la ley. Establece puntos importantes como porcentaje de ahorro y aportes, uso de los fondos, y el manejo de otros fondos o ingresos.
- Reglamento Ley Asociaciones Solidaristas del 9 de julio de 1991 y sus reformas.
- Estatuto Asebanco: este es creado cumpliendo las necesidades de la Asociación, pero de acuerdo con lo establecido por la Ley. Abarca temas de afiliación, derechos y obligaciones del asociado, informes de Gerencia, asambleas, sanciones disciplinarias, origen y destino de los recursos financieros y el funcionamiento de cada uno de los Órganos formados.
- Reglamentos: en estos se detallan las políticas y requisitos establecidos para el funcionamiento diario de la Asociación y que proporcione una seguridad razonable en la consecución de objetivos. En Asebanco se cuenta con los siguientes reglamentos: inversiones, créditos, factoreo, convenios, código de conducta y estatuto.

- **Procedimientos documentados:** estos marcan los pasos predeterminados a seguir para desarrollar la labor de manera eficiente y eficaz, e indica la manera de ejecutar la tarea. Se encontraron algunos procedimientos de Asebanco como el del cobro de cartera morosa y los créditos de acuerdo a su modalidad (garantía fiduciaria, hipotecaria, sin garantía).
- **Manual de puesto organizacional:** permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de Asebanco; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño del cargo. Cada uno de los puestos tiene un perfil determinado, a saber: Director Ejecutivo, Encargado y Auxiliar del área de Crédito, Encargado y Auxiliar del área de Contabilidad, el profesional de Mercadeo y el Asistente Administrativo.
- **Auditorías:** esta es una importante herramienta utilizada para precisar el nivel de desempeño y oportunidades de mejora de toda la estructura organizacional de la asociación. Revisa, de acuerdo a cada nivel jerárquico y participación individual, el trabajo realizado en busca del cumplimiento de los objetivos planteados.

3.4.2. Mecanismos y prácticas informales

Incluyen un rango de actividades diversas que se realizan dentro de las funciones diarias de cada colaborador y que muchas veces no están institucionalizadas, formalizadas o escritas en un manual de puestos o procedimientos. No obstante, deben realizarse para asegurar el cumplimiento de los controles en la operación. Puede tratarse de verificaciones, conciliaciones, revisiones de un documento, llamadas telefónicas a un proveedor, seguimientos por correo electrónico y cualquier otro que el funcionario considere necesario. Puede tratarse de normas morales, hábitos y valores determinados que un funcionario debe poseer para mantener siempre su accionar bajo la ética profesional. Se controla diariamente, normalmente basado en el contacto con el personal y ayudado de canales informales.

3.5. Capacidades de la organización

Las capacidades de Asebanco, en torno al uso de sus recursos para dar respuesta a los servicios que demandan sus afiliados, se abordan seguidamente, de conformidad con lo expuesto por el Presidente de la Junta Directiva en el informe de gestión del año 2015.

3.5.1 Capacidad de Personal.

Actualmente se cuenta con un equipo de colaboradores que aportan estabilidad, compromiso con el conocimiento técnico y profesional para ejecutar los procesos de Asebanco. Dicho personal está en etapa de consolidación, pues la organización, en años anteriores al 2015, enfrentó un alto grado de rotación de personal.

La remodelación de las oficinas ha permitido mejorar el ambiente laboral para los colaboradores de Asebanco, y esto se traduce, a la vez, en un personal más motivado y mejor enfocado en el servicio al cliente.

3.5.2 Tecnológica.

El proceso de implementación de la actualización del sistema informático ha permitido el desarrollo de un sistema robusto, que garantiza la calidad de la información y la posibilidad de acercarse más a los asociados, con una mejor oferta de productos y servicios.

En busca de las mejores prácticas, orientadas a garantizar el buen funcionamiento del sistema de informático de la Asociación, la Junta Directiva acordó instruir a la Administración para revisar y mejorar las condiciones contractuales de mantenimiento y soporte que brinda la empresa proveedora del sistema Optisol.

Asimismo, se diseñó y puso en producción la nueva página web de Asebanco y se pretende abordar el tema de continuidad de las operaciones, mediante un sitio alternativo que permita garantizar la sostenibilidad de la organización ante eventos sobrenaturales.

3.5.3 Modelo de organización.

En este período, se consolida la propuesta de una estructura administrativa funcional y apropiada, existiendo claridad en los roles y funciones que cada colaborador debe desempeñar dentro de la organización.

Por otra parte, se tomó en cuenta la propuesta realizada por uno de los asociados en la Asamblea General del 2014, para extender una invitación a los asociados para postularse en la integración de los comités que asisten la gestión de la Junta Directiva. A partir de esta iniciativa, los comités fueron conformados con los asociados y así se instituyeron el Comité de Inversiones, el Comité de Crédito, el Comité de Proyección y Comunicación, el Comité de Estados Financieros y la Comisión de Tecnología de Información.

Capítulo IV: Propuesta del Sistema de Control Interno para la Asociación Solidarista de Empleados Bancarios

En los siguientes puntos se desarrolla la aplicación práctica de los conceptos y principios relativos a cada uno de los componentes del Marco Integrado de Gestión de Riesgos propuesto por el COSO, de manera que la propuesta se fundamenta en este marco de referencia, así como de la información obtenida en los capítulos anteriores, que se validaron con la entidad objeto de estudio.

4.1. Ambiente interno

El marco integrado del COSO ERM (2004, pág. 39) señala que el ambiente interno “...abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura”. En este sentido, se enfatizan como factores de este componente, la filosofía de gestión de riesgos y su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el máximo órgano de administración, la integridad, los valores éticos y competencia de los colaboradores, de igual manera, la forma en que la dirección les asigna a estos la autoridad y responsabilidad, y cómo los organiza y desarrolla.

4.1.1 Declaración de la filosofía del riesgo.

La gestión de riesgos corporativos dentro de Asebanco, es una labor fundamental para la organización, ya que es necesario identificar, evaluar y gestionar los riesgos significativos e involucrar a todas las unidades de negocio para obtener una comprensión sobre los riesgos y controles, además que son tarea de todas las personas que laboran en la asociación.

Adicionalmente, la administración busca obtener un entendimiento de la gestión de riesgos para poder identificar las políticas, reglamentos, procesos y procedimientos que apoyen el sistema de control interno. Por medio de la gestión de riesgos, la Junta Directiva y la Administración, buscan la obtención de mejores resultados y la aceptación de un riesgo residual razonable dentro de sus operaciones.

El riesgo es un término amplio utilizado para referirse a la probabilidad de ocurrencia de un evento con efectos negativos importantes o que impida el cumplimiento de los objetivos, estratégicos y relacionados, establecidos por la alta dirección. La gestión de riesgos, proporciona una ventaja competitiva a la organización, pues, con su implementación, aumenta la capacidad para identificar, evaluar y gestionar los riesgos relacionados con el negocio, en un proceso iterativo el cual mejora la comprensión y gestión del riesgo en todos los niveles. Esto contribuye con el logro de los objetivos y crea una base de información que coadyuva en la toma de decisiones. De esta manera, se tiene que el sistema de control interno basado en la gestión de riesgo contribuye a:

- a) Una aceptación responsable del riesgo, pues se parte de un análisis integral del modelo de negocios y la identificación de niveles de riesgos significativos para la entidad.
- b) El apoyo de la Junta Directiva y la Dirección, como primer eslabón en las actividades de planificación, dirección, control, y seguimiento de la Asociación.
- c) Mejorar los resultados financieros, de satisfacción al cliente, de operación, y de innovación y crecimiento.
- d) Un enfoque hacia la responsabilidad en todos los niveles de la organización con base en parámetros objetivos de medición, para identificar cualquier desviación que afecte negativamente a Asebanco.

e) Un liderazgo superior, debido al empoderamiento de los responsables de los procesos de la organización con un enfoque maduro del riesgo, demostrando una actitud flexible, siendo capaces de tomar el riesgo cuando es apropiado y preparado para actuar más cautelosamente, si es necesario.

Asimismo, la filosofía viene apoyada por los siguientes principios, que deben ser observados por toda la organización:

- Apoyar la creación de un portafolio de riesgos del negocio, el cual debe ser evaluado periódicamente.
- Apoyar la determinación de los parámetros de evaluación del riesgo (probabilidad e impacto), así como su evaluación periódica.
- Declaración, por parte de la Junta Directiva, del riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo.
- Apoyar la toma de decisiones con información relativa a los niveles de riesgo aceptados.
- Identificar y evaluar un perfil de riesgos de cada uno de los procesos de la Asociación.
- Determinar y adoptar las respuestas a los riesgos identificados, alineadas con la estrategia de la organización, además, considerando el análisis de costo y beneficio.
- Aspirar a alcanzar las mejores prácticas en la gestión de riesgos corporativos.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de políticas y procedimientos y del estado de la gestión de riesgos corporativos.
- Cuando los riesgos se materialicen, adoptar las medidas necesarias y oportunas para limitar sus consecuencias y atenuarlas.

- Generar y documentar informes sobre riesgos corporativos significativos y deficiencias en su gestión, para la toma de decisiones tendientes a mejorar el proceso y con esto procurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

4.1.2 Evaluación del ambiente de control.

Con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre el grado de integración de la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de la entidad, y medir la presencia y fortaleza de los atributos relacionados con estos, se recomienda aplicar el cuestionario del ambiente de control que se muestra en la Figura A-21 del Anexo a este documento.

El cuestionario se debe aplicar, al menos, una vez al año a todos los miembros de la Asociación, para poder evaluar el ambiente de control en determinado periodo de tiempo, de modo que sus resultados ayuden a efectuar estrategias para la mejora de la gestión de riesgos corporativos y su funcionamiento continuo.

4.1.3 Código de ética.

La ética se relaciona con el comportamiento y normas morales que deben observar y aplicar los colaboradores de una organización. Por tanto, es de suma importancia contar con un Código de Ética que sirva de referente para alinear los valores institucionales con la misión y visión, las políticas y procedimientos, siendo este instrumento, una declaración proactiva de las posiciones de la Asociación frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento para los colaboradores.

La Junta Directiva y la Administración, deben optar por elaborar un código que esté a disposición de todas las personas interesadas y que colabore para tener una cultura íntegra para la toma de decisiones.

Así que, en primer término, se deben considerar como ideas rectoras para la ejecución de las labores en Asebanco, los valores que han sido definidos de la siguiente manera:

- *Servicio al asociado: Nuestro servicio estará enfocado en atender oportunamente las necesidades de nuestros asociados.*
- *Solidaridad: Nuestras acciones promoverán de manera desinteresada el compromiso sincero y amplio con aquellos que más nos necesitan.*
- *Equidad: Las decisiones y acciones desarrolladas a lo interno de nuestra Asociación deberán ser evaluadas en función de mantener un equilibrio entre la justicia e igualdad en los efectos de estas.*
- *Transparencia: Es la medida en la cual se promuevan las acciones para mejorar el acceso público a la información, presentándola clara y entendible a nuestros socios, como un mecanismo de control en el que hacer (sic) de nuestra Asociación.*
- *Compromiso: Nuestro compromiso es trabajar siempre en función del desarrollo integral y en mejorar la calidad de vida de nuestros socios.*

La vivencia de estos valores, se complementa con el cumplimiento de los siguientes postulados:

Conflicto de intereses: Se prohíbe la existencia de una relación con el personal de la entidad que pueda influir en alguna actividad o inversión de la Asociación, lo cual podría traducirse en una afectación directa a la reputación e integridad de la organización.

Regalías o gratificaciones: El uso de regalos o gratificaciones a empleados está prohibido. Cualquier situación de este tipo debe ser debidamente comunicada a la Dirección Ejecutiva o en su defecto a la Junta Directiva.

Recursos de la entidad: Los recursos que se brindan a los empleados para efectuar sus labores son propiedad de la Asociación y deben ser utilizados para este fin.

Responsabilidad Social: La organización está comprometida hacia el cumplimiento de los derechos humanos, la preservación del medio ambiente y su impacto hacia la sociedad.

Otros Aspectos: Dentro de la organización se prohíbe cualquier acto de discriminación que afecte tanto a los asociados como a terceros. Además, en igualdad de condiciones, el proceso de contratación estará libre de influencias personales y se contratará al mejor candidato.

4.2. Establecimiento de objetivos

El marco integrado de gestión de riesgos del COSO (2004, pág. 47) considera que este componente es una condición previa para la identificación de eventos, la evaluación de los riesgos y la respuesta a estos, toda vez que deben “...existir primero los objetivos para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos que impidan su consecución y adoptar las medidas necesarias para gestionar éstos últimos.”.

La Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva, deben empoderarse para articular el rol de administración del riesgo, definiendo, en primer término, una misión que se define como la razón de ser de la entidad, considerando el entendimiento de las ventajas competitivas, el entorno del negocio y la satisfacción del cliente. Según COSO ERM, los objetivos se refieren a la estrategia como eje principal; luego se relacionan con los objetivos sobre las operaciones de la entidad, la fiabilidad de la información y el cumplimiento del marco regulatorio aplicable.

La visión es un estado al que aspira una organización, por otra parte los objetivos y metas deben ser definidos en términos sencillos, los cuales puedan llevarse a cabo, es decir concretos, realistas y factibles. Asimismo, las metas son enunciados que definen con precisión, lo que se espera alcanzar y en qué tiempo. La principal característica de los objetivos es que son medibles, lo que posibilita a la Dirección y al equipo de gestión hacer el seguimiento periódico de su cumplimiento, así como evaluar los resultados en términos cuantitativos y cualitativos.

La formulación de cada meta debe tener en cuenta qué se quiere alcanzar y en cuánto tiempo, así como la expresión cuantitativa la cual indica la magnitud del logro. Es posible que, para cumplir un determinado objetivo, se requiera más de una meta. También es importante tener en cuenta que todas las metas deben contribuir al logro de un determinado objetivo. Cabe mencionar que los objetivos definidos por la organización pueden ser sujetos a cambios, ya que deben adecuarse en diversas ocasiones a las condiciones internas o externas las cuales se mantienen en constante cambio.

Adicionalmente a estos objetivos se les debe asignar un indicador de eficacia que permita medir el grado de cumplimiento en un período determinado.

De esta manera, los objetivos, las metas, y los niveles de tolerancia al riesgo definidos para Asebanco, son los que se muestran en la tabla N°. 4.

Tabla N°. 4
Objetivos de la entidad para el período comprendido entre los años 2016 y 2018.

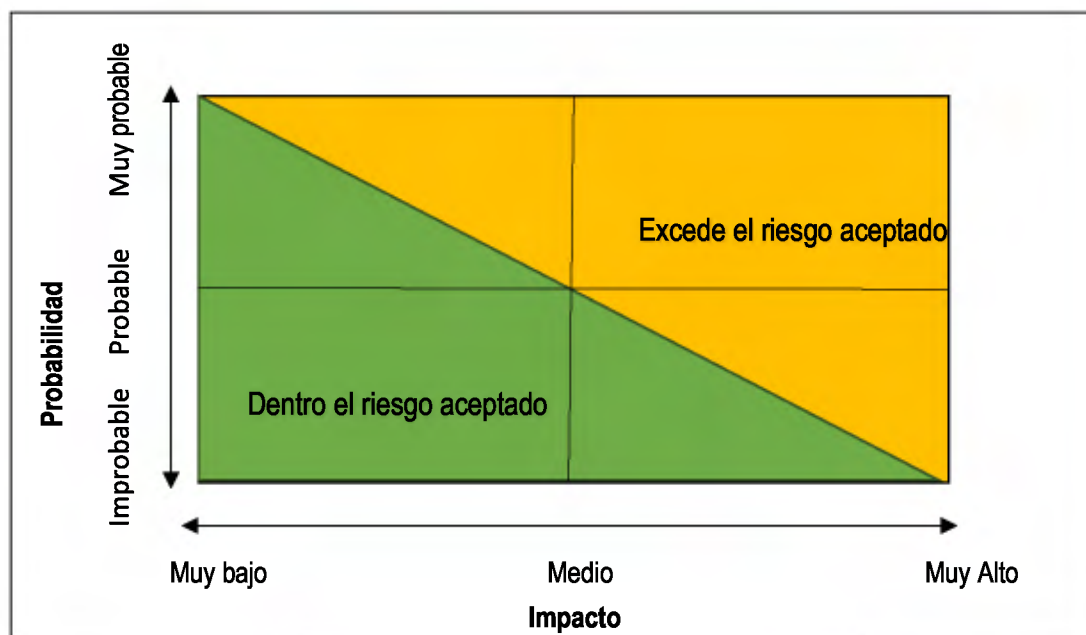
<i>Objetivos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Tolerancia (mínimo-máximo)</i>	
Estratégicos				
<i>Fortalecer los ingresos desarrollando líneas de negocio, mediante el incremento de los ingresos en un 10% anual</i> <i>Aumentar la cantidad de afiliados</i>	Variación anual del total de ingresos	10%	5%	10%
	Variación anual de la cantidad de clientes	15%	10%	15%
<i>Apoyar el programa de Responsabilidad Empresarial, mediante el desarrollo anual de 6 programas sociales, que impacten de manera integral a nuestros asociados.</i>	Cantidad de programas desarrollados anualmente	6	3	6
Operativos				
<i>Mantener el nivel de eficiencia administrativa y rentabilidad operativa, manteniendo un incremento anual del costo operativo en un máximo de un 2% anual</i>	Variación anual del costo operativo	2%	2%	3%
	<i>Gestionar los riesgos y el control interno eficientemente, mediante el desarrollo e implementación de un sistema de control interno integrado.</i>	Porcentaje de avance de implementación del sistema en dos años	100%	50%
Información				
<i>Asegurar la obtención de valor en la inversión tecnológica, automatizando los procesos de crédito, factoreo, inversiones, información financiera, y tesorería.</i>	Porcentaje de avance de automatización de los procesos en dos años	100%	50%	100%

Fuente: Elaboración propia. Datos proporcionados por Asebanco.

Por otra parte, una vez que Asebanco ha establecido sus objetivos y tolerancia al riesgo, procede a considerar el riesgo aceptado de manera cualitativa, procurando tomar las medidas necesarias para ubicar los riesgos residuales en los niveles de “Bajo” y “Medio”, siendo que eventualmente se podrían ubicar en niveles “Alto” y “Extremo”, si el costo de estas medidas es superior al beneficio esperado. Dichos niveles se expresan en términos de un mapa de calor que relaciona los parámetros de probabilidad e impacto de cada riesgo identificado, los cuales se explican, más adelante y con mayor detalle, en el punto 4.4 de este trabajo que desarrolla el componente de evaluación del riesgo.

Consecuentemente, el riesgo aceptado por Asebanco se expresa en el siguiente gráfico denominado “mapa de riesgos”, según se muestra en la Figura No. 5, donde el área de color verde representa el nivel de riesgo aceptado por la entidad, mientras que el color naranja representa cualquier riesgo residual que excede ese riesgo aceptado.

Figura N°. 5: Mapa de riesgos aceptados por Asebanco.



Fuente: Adaptado de Figura 3.5 Formación del Riesgo Aceptado, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado: Técnicas de Aplicación (2004, pág. 24).

4.3. Identificación de eventos

La Administración debe identificar aquellos eventos que podrían impactar de manera positiva o negativa el logro de los objetivos, siendo que los eventos de impacto negativo, representan riesgos que obligan a la organización a evaluarlos y proponer una respuesta a estos. Por otra parte, ante eventos de impacto positivo, la Dirección debe encausar su estrategia para aprovechar esas oportunidades y redireccionar el establecimiento de sus objetivos.

El marco integrado de gestión de riesgos, establece dos fuentes de eventos: las internas y las externas. De ellas se derivan los factores que determinan aquellos eventos los cuales afectan el logro de los objetivos y el modelo de negocios de una organización. Dentro de los factores internos, se tienen los de Infraestructura, Personal, Procesos, y Tecnología; por su parte los externos se refieren a eventos en el ámbito Económico, Medioambiental, Político, Social, y Tecnológico.

En efecto, para la evaluación de riesgos, es necesario identificar los eventos potenciales, según lo indicado en COSO ERM, los eventos se pueden agrupar en categorías, para desarrollar “...un entendimiento de las relaciones entre eventos, obteniendo una mejor información como base para la evaluación los riesgos.” (2004, pág. 60). Por lo tanto, en la identificación de eventos de Asebanco, se utilizó el Modelo de Riesgos Protiviti¹⁰, que divide cada categoría en tres grupos de riesgos interrelacionados que se describen seguidamente (Protiviti Inc., 2006, pág. 54).

¹⁰ Protiviti Inc. es una empresa consultora internacional en materia de auditoría interna, riesgos de negocios y tecnología.

- **Riesgo del entorno** surge cuando las fuerzas externas pueden afectar el rendimiento de la entidad, o hacer sus elecciones con respecto a sus estrategias, operaciones, relaciones con clientes y proveedores, estructura organizativa o financiación obsoleta o ineficaz. Estas fuerzas externas incluyen las acciones de los competidores y reguladores, cambios en los precios de mercado, la innovación tecnológica, cambios en la industria, la disponibilidad de capital u otros factores que la compañía no tiene la capacidad para controlar.
- **Riesgo de proceso** surge cuando los procesos internos no logran los objetivos que fueron diseñados para apoyar el modelo de negocio de la entidad. Por ejemplo, las características de los procesos de bajo rendimiento, o la mala alineación con los objetivos y estrategias de negocios, clientes insatisfechos y operaciones ineficientes. También incluyen la dilución (en lugar de crear o preservar) valor de la empresa; y no proteger a los graves problemas financieros, físicos, cliente, empleado/proveedor, el conocimiento y la información de pérdidas inaceptables, la apropiación indebida o mal uso.
- **Riesgo de información para la toma de decisiones** surge cuando la información utilizada para apoyar las decisiones de negocio es incompleta, desactualizada, inexacta, tardía o simplemente irrelevante para el proceso de toma de decisiones. Estos riesgos son incertidumbres que afectan a la fiabilidad de la información utilizada para apoyar las decisiones, para crear y proteger el valor de la empresa.

De estas categorías se desprenden los tipos de eventos considerados para la definición de los riesgos relevantes, que podrían impactar los objetivos establecidos por Asebanco, según se muestra en la figura N°. 6.

Figura N°. 6: Modelo de riesgos Protiviti

RIESGO DEL ENTORNO	RIESGOS DE PROCESOS			INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES
<p>Deseos de los clientes Productos y servicio Innovación tecnológica Sensibilidad Relaciones con los accionistas Disponibilidad de capital Soberano/político Legal Regulatorio Industria Mercados financieros Pérdida catastrófica</p>	<p><u>Financiero</u> Precio Tasa de Interés Tipo de cambio Acciones Mercancías Instrumentos financieros</p>	<p><u>Empoderamiento</u> Liderazgo Autoridad/Límite Tercerización Incentivos de desempeño Disposición al cambio Comunicaciones</p>	<p><u>Gobernanza</u> Cultura organizacional Comportamiento ético Efectividad Planificación de sucesión</p>	<p><u>Estrategia</u> Monitoreo del entorno Modelo de negocios Portafolio de negocios Valuación Estructura organizacional Medición (estrategia) Asignación de recursos Planeamiento Ciclo de vida</p>
	<p><u>Liquidez</u> Flujo de caja Costos de oportunidad Concentración</p>	<p><u>Tecnología de la Información</u> Integridad Acceso Disponibilidad Infraestructura</p>	<p><u>Operaciones</u> Satisfacción al cliente Recursos humanos Capital de conocimiento Desarrollo de productos Eficiencia Capacidad Escalabilidad Brecha de desempeño Tiempo de ciclo Abastecimiento Efectividad de canales Alianzas Cumplimiento Interrupción Falla de productos/servicios Medio ambiente Salud y seguridad Erosión de marca</p>	<p><u>Información pública</u> Presupuesto y planeamiento Información contable Evaluación del reporte financiero Tributario Evaluación de inversiones Reporte regulatorio</p>
	<p><u>Crédito</u> Incumplimiento Concentración Cierre de transacciones Garantías</p>	<p><u>Integridad</u> Fraude gerencial Fraude de empleados Fraude de terceros Actos ilegales Uso no autorizado</p>		<p><u>Información operativa</u> Presupuesto y planificación Precio de productos/servicios Compromiso contractual Medición operativa Alineamiento Información contable</p>
	<p><u>Reputación</u> Imagen y marca Relación con los accionistas</p>			

Fuente: Adaptado de la *Guide to Enterprise Risk Management* (2006, pág. 54).

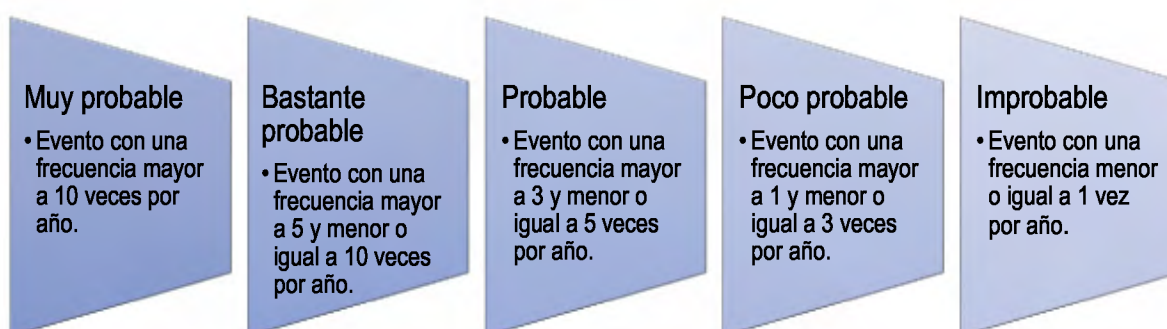
La propuesta ofrece a la Administración llevar el seguimiento de los eventos de mayor relevancia, mediante un registro de fallos provenientes de los responsables de los procesos y de información disponible en fuentes externas. Esto se logra, en primer término, mediante el monitoreo a nivel interno, para identificar los acontecimientos pasados con un impacto negativo que se traduzcan en pérdidas para la organización, a fin de contar con una base de datos para predecir futuros sucesos relacionados con los eventos que los originaron. En segundo término, con la definición de indicadores de riesgo con una frecuencia la cual puede ser mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo de la complejidad y disponibilidad de las fuentes de información.

4.4. Evaluación de riesgos

Este componente le permite a la Asociación considerar, de manera amplia, cómo los eventos impactan la consecución de los objetivos. La evaluación de estos acontecimientos se realiza con base en la probabilidad de ocurrencia, aunado al impacto financiero, si estos se materializan. Según el Marco integrado de gestión de riesgos del COSO, *“Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual”* (2004, pág. 63).

El riesgo inherente se refiere a la gravedad de un riesgo ante la ausencia de controles u otras medidas para su tratamiento. Por su parte, el riesgo residual representa el nivel de riesgo que permanece después del tratamiento seleccionado por la Administración, de cada riesgo individualizado, considerando el análisis del costo/beneficio y su aversión por el riesgo. La probabilidad se mide de acuerdo con el número de veces que se repite anualmente un evento relativo a las categorías que han sido definidas conforme al Modelo de Riesgos Protiviti, según se muestra en la figura N°. 7.

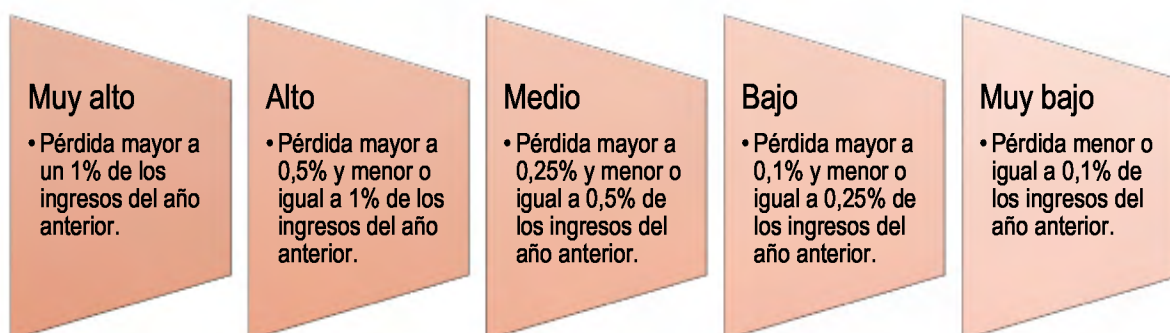
Figura N°. 7: Probabilidades



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el impacto se mide como la consecuencia de efectos financieros que se podría presentar ante la materialización de un evento negativo, estimado como un porcentaje sobre los ingresos brutos del ejercicio anterior de Asebanco, según se indica en la figura N°. 8. Dicho parámetro se utilizó como una medida razonable para establecer los porcentajes, debido a que está estrechamente relacionado con el principal objetivo estratégico de la organización, de aumentar los ingresos en un 10% anual; además de su relación directa con los dividendos o rendimiento del ahorro de sus asociados, lo cual es un elemento clave para la Asociación.

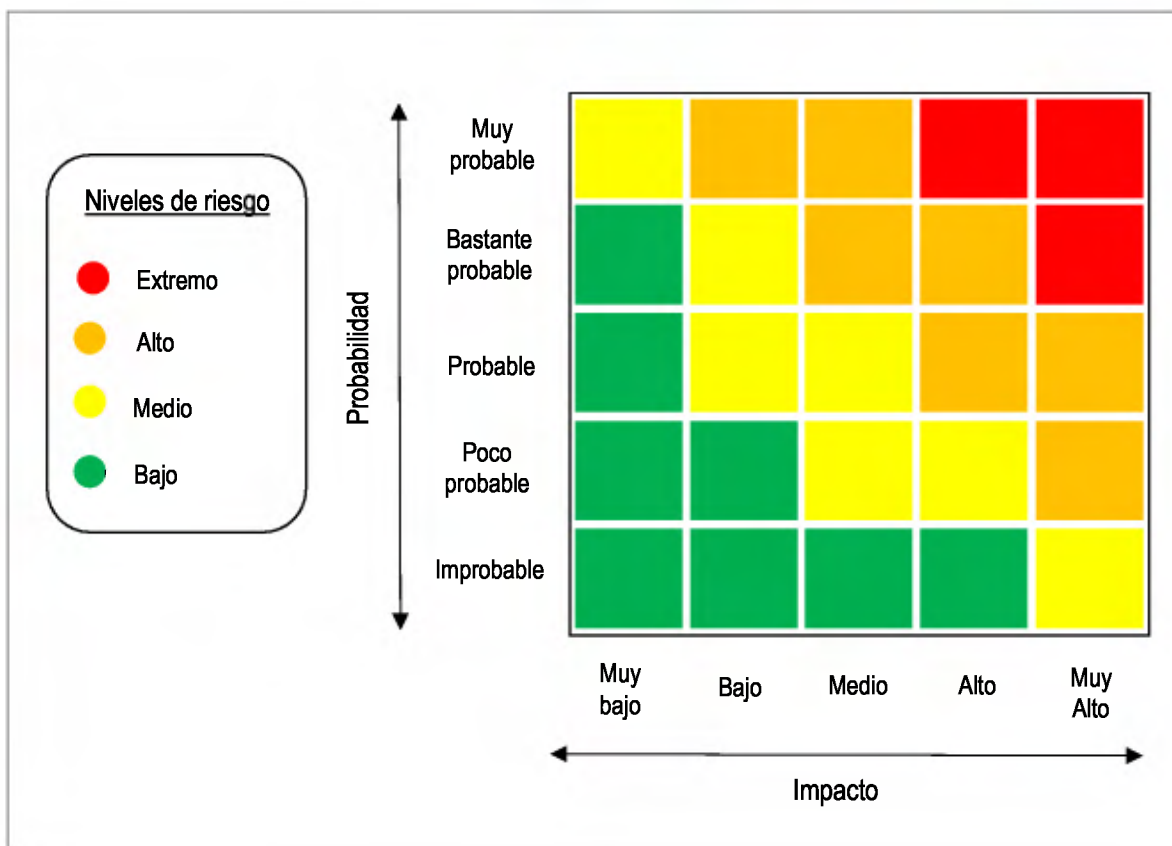
Figura N°. 8: Impacto



Fuente: Elaboración propia.

Los niveles de riesgo se han definido de acuerdo con las diferentes variaciones que puede representar un riesgo, al intersecar la probabilidad con el impacto de un evento, en el mapa de riesgos, los cuales han sido codificados con un color y categorizados, según se muestra en la figura N°. 9.

Figura N° 9: Mapa de calor, con niveles de riesgo definidos.



Fuente: Adaptado de Figura 5.13 Mapa de calor, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado: Técnicas de Aplicación (2004, pág. 61).

Por lo tanto, con base en las categorías antes descritas, los parámetros de probabilidad e impacto, y los niveles de riesgos definidos, se procedió a evaluar los riesgos de Asebanco, considerando el criterio del personal clave de la organización, tal como se muestra en la figura N° 10.

Figura N°. 10: Evaluación de riesgos inherentes por objetivos.

Categoría Protiviti	Definición del riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel
<i>Objetivo estratégico: Fortalecer los ingresos desarrollando líneas de negocio, mediante el incremento de los ingresos en un 10% anual</i>				
Efectividad de canales	Canales de comunicación mal posicionados o ineficientes amenazan la capacidad para atraer clientes potenciales.	Poco probable	Alto	Medio
Erosión de Marca o de imagen	Los productos de crédito ofrecidos dejan de ser atractivos para los afiliados, amenazando la demanda de estos y dañando su capacidad para generar ingresos futuros.	Probable	Muy alto	Alto
Liquidez - Flujo de Caja	Déficits de caja o variaciones, que se traducen en menores ingresos y que hacen necesario pedir prestado.	Improbable	Muy alto	Medio
Mercados financieros	Variación negativa en las tasas de interés promedio de los títulos valores.	Improbable	Alto	Bajo
Precio de Productos/Servicios	La falta de información relevante y/o confiable que soporte las decisiones de fijación de tasas de interés, pueden producir que los clientes no quieran pagar o adquirir el producto.	Improbable	Muy alto	Medio
Reputación	Pérdida de clientes, ganancias y habilidad de competir debido a daños en la reputación de la organización.	Improbable	Alto	Bajo
Riesgo de Escalabilidad	La incapacidad para funcionar de manera diferente y más eficiente ante una gran demanda de productos, amenaza la capacidad de generar márgenes de contribución competitiva.	Improbable	Alto	Bajo
Satisfacción al Cliente	Falta de enfoque en la satisfacción de los clientes amenaza la capacidad de la asociación para cumplir y exceder las expectativas de estos.	Probable	Muy alto	Alto
<i>Objetivo operativo: Mantener el nivel de eficiencia administrativa y rentabilidad operativa, manteniendo un incremento anual del costo operativo en un máximo de un 2% anual</i>				
Alineamiento	Descoordinación debido a que los objetivos de los procesos no se han definido o no están alineado con los objetivos y estrategias de la entidad.	Probable	Alto	Alto
Asignación de Recursos	Un proceso de asignación de recursos e información de soporte inadecuados, puede evitar que la institución establezca y sustente una ventaja competitiva o maximice su valor, y asignar recursos escasos hacia oportunidades que sean más rentables.	Improbable	Muy alto	Medio
Autoridad/Límite	Falta de establecimiento o verificación del cumplimiento de los límites en las acciones del personal, causa que los colaboradores cometan actos no autorizados o no éticos, o asuman riesgos no autorizados o inaceptables.	Improbable	Alto	Bajo
Capital de Conocimiento	Falta de procesos para capturar e institucionalizar el aprendizaje, produciendo un tiempo de respuesta lento, costos altos, errores repetidos, lento desarrollo de competencias, restricción en el crecimiento y desmotivación de los colaboradores.	Bastante probable	Medio	Alto

Catástrofes	Un desastre natural significativo amenaza la capacidad de la entidad para continuar con el funcionamiento de sus servicios esenciales.	Improbable	Muy alto	Medio
Comunicaciones	Canales de comunicación ineficaces producen mensajes inconsistentes con las responsabilidades autorizadas o los indicadores establecidos.	Poco probable	Medio	Medio
Crédito - Incumplimiento	Incumplimiento en los pagos de los créditos otorgados por la Asociación, generando pérdidas económicas y contables.	Muy Probable	Muy alto	Extremo
Crédito - Riesgo de Concentración	Exposición a pérdidas por la concentración de ingresos en un solo cliente o sector de la industria.	Bastante probable	Muy alto	Extremo
Estructura Organizacional	El Director carece de la información necesaria para evaluar la efectividad de la estructura orgánica de la organización, lo que amenaza su capacidad para el cambio o para lograr sus estrategias de largo plazo.	Improbable	Muy bajo	Bajo
Evaluación de Inversiones	La falta de información relevante y/o confiable que soporte las decisiones de inversión y enlace los riesgos asumidos con el capital en riesgo, puede producir malas decisiones de inversión.	Poco probable	Muy alto	Alto
Evaluación del Reporte Financiero	Incorrecciones en los estados financieros, debido a que no se compila la información interna y externa para evaluar, si se requieren ajustes o revelaciones en los estados financieros.	Improbable	Muy alto	Medio
Fraude de Empleados/Terceros	Pérdidas financieras relacionadas con actos fraudulentos perpetradas por colaboradores, clientes o proveedores, agentes, corredores o terceros contra la institución para beneficio personal, con la apropiación de activos físicos, financieros o recursos de información.	Improbable	Muy bajo	Bajo
Información Contable	Incorrecciones en los estados financieros, debido a la manipulación de resultados para lograr los objetivos financieros, en detrimento de cubrir los objetivos de satisfacción al cliente, calidad y eficiencia.	Improbable	Muy alto	Medio
Integridad	Representación errónea de la información financiera debido inconsistencias en los niveles de autorización, integridad y exactitud de las transacciones que son ingresadas, procesadas, resumidas y reportadas por los distintos sistemas aplicativos de la organización.	Bastante probable	Muy alto	Extremo
Interrupción	Interrupción en las operaciones por la falta de personal experimentado, instalaciones, disponibilidad de las tecnologías de información, u otros recursos amenazan la capacidad de conducir las actividades propias del negocio.	Improbable	Bajo	Bajo
Liderazgo	El personal de la entidad no es liderado eficazmente, lo que puede resultar en una falta de dirección, enfoque en el cliente, motivación, credibilidad y confianza en la gerencia a través de la organización.	Poco probable	Muy alto	Alto
Liquidez - Concentración	Exposición a pérdidas por la concentración de inversiones en un grupo limitado de entidades financieras, lo que produce incapacidad para realizar transacciones a precios razonables dentro de plazos razonables.	Improbable	Muy alto	Medio

Liquidez - Costo de Oportunidad	Pérdidas económicas derivadas de la manera en que se usa los fondos de la organización, incluyendo tiempo y costos de transacciones.	Improbable	Muy alto	Medio
Medición de desempeño	Indicadores de negocio inexistentes, irrelevantes, no confiables, e inconsistentes con las estrategias establecidas amenazan la habilidad de la organización de ejecutarlas y cumplir con las metas.	Improbable	Muy alto	Medio
Medición Operativa	Indicadores no financieros inexistentes, irrelevantes y/o no confiables pueden causar evaluaciones y conclusiones erróneas acerca del desempeño operativo.	Improbable	Alto	Bajo
Modelo de Negocios	Falta de capacidad de la organización para evaluar el modelo de negocios actual y determinar si este es obsoleto o requiere cambios sustanciales, provocando costos derivados de una operación ineficiente.	Improbable	Muy alto	Medio
Planeamiento	Un proceso de la planificación estratégica, falto de imaginación e innecesariamente complejo, puede producir información irrelevante, amenazando la capacidad de la organización para formular estrategias de negocios viables.	Improbable	Muy alto	Medio
Político	Políticas adversas amenazan los recursos que administra la asociación y sus flujos de efectivo.	Improbable	Muy alto	Medio
Precio - Instrumentos financieros	Pérdidas económicas debido a la complejidad o consecuencias imprevistas de la concentración del portafolio de instrumentos financieros.	Improbable	Muy alto	Medio
Precio - Interés	Variaciones negativas relevantes en las tasas de interés de los títulos valores adquiridos, exponen a la organización a costos financieros y menores rendimientos en las inversiones.	Poco probable	Muy alto	Alto
Precio - Riesgo de equidad	Pérdidas económicas y contables derivadas de cambios negativos del valor de la participación en fondos de inversión.	Improbable	Medio	Bajo
Precio - Tipo de Cambio	Pérdidas económicas y contables por operaciones en moneda extranjera debido a la depreciación de las divisas con respecto a la moneda local.	Improbable	Muy alto	Medio
Presupuesto y Planeamiento	Información de planeamiento y presupuesto inexistente, poco realista, irrelevante o no confiable puede causar decisiones y conclusiones financieras incorrectas.	Improbable	Muy bajo	Bajo
Recursos Humanos	Falta de conocimiento, habilidades y pericia del personal clave de la organización, amenaza la ejecución del modelo de negocios y la consecución de objetivos.	Poco probable	Muy alto	Alto
Regulatorio	Cambios en el marco regulatorio amenaza la competitividad de la organización y su capacidad para operar eficazmente.	Muy Probable	Muy alto	Extremo
Riesgo de Cultura Organizacional	La organización presenta un comportamiento disfuncional debido a que los jefes de las diferentes dependencias no quieren tomar riesgos o tomen riesgos excesivos.	Probable	Muy alto	Alto
Riesgo de efectividad	Las jefaturas no participan de manera constructiva, además no supervisan en forma proactiva e interactiva las actividades de la organización y sus asuntos, con integridad, visión, sentido común e independencia; afectando la eficiencia y calidad de los procesos.	Muy Probable	Muy alto	Extremo

Riesgo de marca e imagen	Pérdida de clientes, empleados clave o ventaja competitiva, debido a una percepción de trato injusto a los clientes, proveedores y partes interesadas.	Improbable	Medio	Bajo
Riesgo de planificación de la sucesión	El talento de liderazgo en la asociación no está suficientemente desarrollado para proporcionar una sucesión ordenada del talento humano, ante la eventual fuga de conocimiento de los colaboradores de mayor experiencia.	Improbable	Muy bajo	Bajo
Salud y Seguridad	Falta seguridad en el ambiente de trabajo expone a la organización al pago de compensaciones por daños, pérdida de imagen y otros costos relacionados.	Improbable	Muy bajo	Bajo
Tercerización	La empresa contratada para servicios de apoyo (tercerización) no actúa dentro de los límites de autoridad establecidos, o no realicen sus tareas de manera consistente con las estrategias y objetivos de la organización,	Probable	Muy alto	Alto
Tiempo de Ciclo	Las actividades innecesarias amenazan la capacidad para desarrollar y entregar los servicios de manera oportuna.	Poco probable	Bajo	Bajo
Uso No Autorizado	El uso no autorizado de los activos físicos, financieros e información de la institución por los colaboradores u otros la exponen al gasto innecesario de recursos y pérdidas financiera.	Improbable	Muy bajo	Bajo
Valuación	La falta de información de valoración relevante y confiable, puede evitar que la gerencia y los asociados actuales y futuros, realicen sus evaluaciones sobre el valor de la entidad y sus segmentos significativos a nivel estratégico.	Improbable	Muy bajo	Bajo

Objetivo estratégico: Aumentar la cantidad de afiliados a la Asociación

Alianzas	Alianzas, afiliaciones y otras relaciones externas ineficientes o inefectivas afectan la capacidad para competir; estas incertidumbres resultan de elegir al socio equivocado, la mala ejecución y el no aprovechar oportunidades de hacer alianzas.	Bastante probable	Alto	Alto
Competencia	Nuevos productos ofrecidos por la Cooperativa del Banco, que están generando un traslado de los asociados.	Muy Probable	Muy alto	Extremo
Desarrollo de servicios y/o productos	El ineficaz desarrollo de servicios amenaza la habilidad de la entidad para cubrir o exceder las necesidades y deseos de los clientes (socios), de manera consistente en el largo plazo.	Probable	Alto	Alto
Expectativa de clientes iniciales	Incumplir con las expectativas de los socios, actuales en torno a la operación de la asociación, aumentando la desafiliación.	Probable	Muy alto	Alto
Requerimiento de los clientes finales	Cambio de los gustos y las preferencias en los colaboradores bancarios que podrían asociarse, resultando en un menor aumento de los socios.	Bastante probable	Muy bajo	Bajo

Objetivo estratégico: Apoyar el programa de responsabilidad social, mediante el desarrollo anual de 6 programas sociales, que impacten de manera integral a nuestros asociados y asociadas en áreas como: deporte, salud, educación, manejo de finanzas, entre otros.

Riesgo comportamiento ético	La organización no se encuentra comprometida con un comportamiento ético y responsable, generando una afectación a la forma en que es percibida por los socios, clientes y proveedores.	Improbable	Muy alto	Medio
-----------------------------	---	------------	----------	-------

Objetivo operativo: Gestionar los riesgos y el control interno eficientemente, mediante el desarrollo e implementación de un sistema de control interno integrado.

Acceso	Falta de restricción al acceso de información (datos o programas), produce la fuga de información confidencial.	Probable	Muy alto	Alto
Adaptabilidad	El compromiso excesivo de recursos y flujos de efectivo futuro, lo que disminuye la capacidad para soportar cambios en las regulaciones.	Improbable	Alto	Bajo
Crédito - Riesgo Colateral	Disminución del valor de los bienes otorgados en garantía en los préstamos hipotecarios.	Improbable	Muy alto	Medio
Cumplimiento	Incumplimiento con los requerimientos de los clientes, políticas y procedimientos internos, leyes y regulaciones, producen baja calidad, altos costos, retrasos innecesarios, multas y penalidades.	Muy Probable	Medio	Alto
Innovación tecnológica	La asociación no aplica los avances tecnológicos en su modelo de negocios para sostener su ventaja competitiva.	Probable	Muy alto	Alto
Legal	Cambio en las leyes que amenazan con la capacidad de la asociación para concretar transacciones importantes, hacer cumplir acuerdos contractuales o implementar estrategias.	Improbable	Muy alto	Medio
Reporte Regulatorio	El reporte incompleto, inexacto y/o inoportuno de la información relacionada con la reserva de liquidez de la Asociación, el cual se debe enviar a la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef); puede exponer a la organización al pago de sanciones.	Muy Probable	Muy alto	Extremo

Objetivo de información: Asegurar la obtención de valor en la inversión tecnológica, automatizando los procesos de crédito, factoreo, inversiones, información financiera, y tesorería.

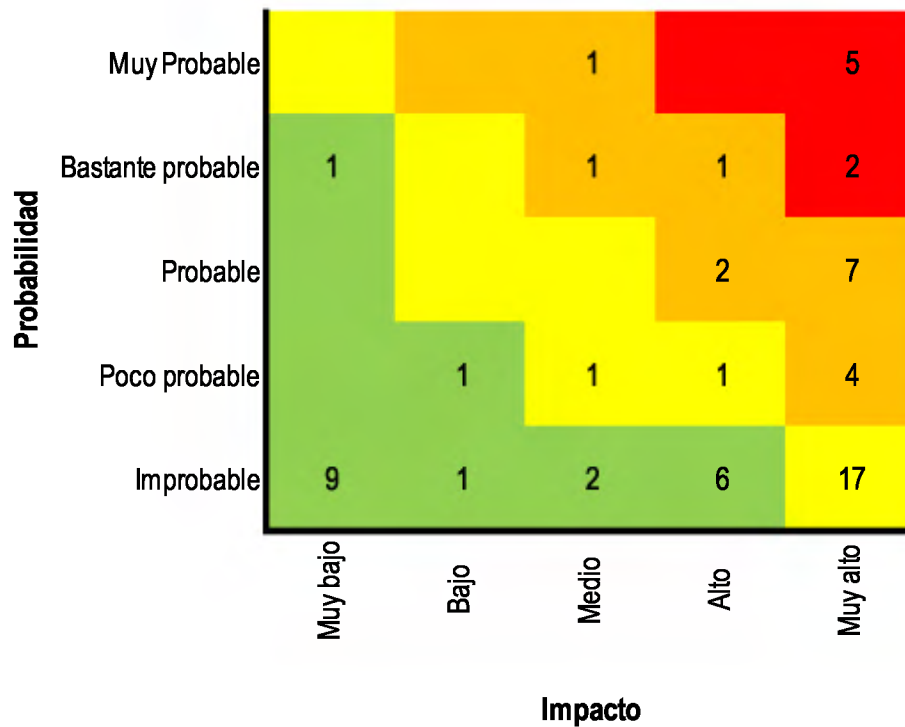
Disponibilidad	La falta de disponibilidad de la información importante cuando se le necesita, amenaza la continuidad de las operaciones y procesos críticos de la organización.	Improbable	Muy bajo	Bajo
Infraestructura	Carecer de la infraestructura de tecnología de información (p.e. hardware, redes, software, procesos y personal) que necesita para soportar eficazmente los requerimientos de información de negocios actuales y futuros del negocio, de manera eficaz, costo efectiva y bien controlada.	Improbable	Muy bajo	Bajo
Tiempo de Ciclo	Las actividades innecesarias amenazan la capacidad para desarrollar y entregar los servicios de manera oportuna.	Poco probable	Bajo	Bajo
Uso No Autorizado	El uso no autorizado de los activos físicos, financieros e información de la institución por los colaboradores u otros la exponen al gasto innecesario de recursos y pérdidas financiera.	Improbable	Muy bajo	Bajo
Valuación	La falta de información de valoración relevante y confiable, puede evitar que la gerencia y los asociados actuales y futuros, realicen sus evaluaciones sobre el	Improbable	Muy bajo	Bajo

valor de la entidad y sus segmentos significativos a nivel estratégico.

Fuente: Elaboración propia. Datos proporcionados por Asebanco. (Ver material complementario).

De esta manera, luego de evaluados los riesgos inherentes, se obtiene un mapa de calor consolidado con el total de los 62 riesgos identificados en la figura anterior, que son mostrados de acuerdo con su nivel en la figura N°. 11.

Figura N°. 11: Mapa de calor de riesgos inherentes



Fuente: Elaboración propia. (Ver material complementario).

4.5. Respuesta a los riesgos

Los riesgos relevantes que han sido evaluados, deben ser tratados mediante una respuesta, la cual puede ser: evitar, reducir, compartir y aceptar. La Administración, al determinar el tipo de respuesta, debe considerar su efecto sobre la probabilidad o el impacto del riesgo. Además, evaluará los costos asociados a esta respuesta y sus posibles beneficios, de manera que la decisión sobre el tratamiento de esos eventos de impacto negativo sobre los objetivos, sitúe el riesgo residual dentro de los parámetros establecidos y aceptados por la Asociación.

Las respuestas de Asebanco a los riesgos deben considerar lo siguiente:

- Evitar – La organización decide cambiar sus actividades o no continuar con estas, porque originan riesgos, prescindiendo entonces del posible impacto al que está expuesto, de continuar sin ningún cambio.
- Reducir – Se adoptan medidas de mitigación para reducir el riesgo a un nivel aceptable, reduciendo el nivel de la probabilidad o el impacto relacionado, adoptando controles que tomen en cuenta la naturaleza y características del riesgo tratado.
- Compartir – Las consecuencias derivadas de una eventual materialización del riesgo se transfiere, total o parcialmente, a un tercero.
- Aceptar – Ante el evento que un riesgo se materialice, este se acepta sin necesidad de tomar medidas de mitigación, ya que los controles internos son suficientes para que su probabilidad sea muy baja o su impacto sea poco significativo para la entidad.

La determinación de cualquiera de estas respuestas, debe ser documentada para poner en práctica la respuesta elegida y que se asignen las responsabilidades correspondientes para su aplicación. De acuerdo con los tipos de respuesta antes descritos, se realizó el análisis y valoración para obtener el nivel de los riesgos residuales. Para esto se contó con el criterio de la Encargada de Control Interno y Riesgo, y la Dirección; además, se integró una serie de respuestas propuestas por el equipo de investigación, dando como resultado una reducción general de los niveles de riesgo, que se observa en la figura N°. 12. No obstante, es oportuno señalar que, por su naturaleza, algunos de los riesgos, aun aplicando una respuesta de reducción, se mantuvieron en el mismo nivel, pues el costo de implementar una medida era mayor al beneficio esperado.

Figura N°. 12: Respuesta a los riesgos inherentes.

Categoría Protiviti	Nivel riesgo inherente	Respuesta	Probabilidad	Impacto	Nivel riesgo residual
<i>Objetivo estratégico: Fortalecer los ingresos desarrollando líneas de negocio, mediante el incremento de los ingresos en un 10% anual</i>					
Efectividad de canales	Medio	Reducir Se utilizan diversos canales de información para ofrecer los productos de la asociación, como correos electrónicos, exposiciones en giras a las sucursales, y en la propia sede.	Improbable	Medio	Bajo
Erosión de Marca o de imagen	Alto	Reducir Propuesta: El comité de crédito debe de realizar un análisis de la competencia de sus productos, para poder verificar si se puede ofrecer una ventaja competitiva a sus asociados para no afectar sus ingresos futuros	Poco probable	Alto	Medio
Liquidez - Flujo de Caja	Medio	Reducir Se cuenta con un flujo de caja que se revisa diariamente.	Improbable	Muy alto	Medio
Mercado financieros	Bajo	Reducir Propuesta: Revisión mensual de la curva soberana emitida por el Banco Central de Costa Rica, para que, en caso de una variación negativa o disminución en las tasas de interés, el comité de inversiones tome las medidas correctivas de manera oportuna.	Improbable	Alto	Bajo
Precio de Productos/ Servicios	Medio	Reducir Se realizan revisiones anuales de las tasas de interés de los créditos, en relación con el mercado.	Improbable	Muy alto	Medio
Reputación	Bajo	Aceptar	Improbable	Alto	Bajo
Riesgo de Escalabilidad	Bajo	Aceptar Actualmente se tiene la capacidad para entender la demanda de los productos ofrecidos, en caso de incluir nuevos productos se cuenta con un Plan Estratégico que planea las nuevas incorporaciones.	Improbable	Alto	Bajo
Satisfacción al Cliente	Alto	Reducir Propuesta: Realizar una encuesta de satisfacción a los clientes, al menos dos veces al año, donde se pueda evaluar su nivel de satisfacción con los productos existentes, e inclusive cuales otros productos les gustarían que fueran brindados por la asociación, con el fin de adaptarse a las necesidades y gustos y preferencias de sus asociados y tratar de reducir la cantidad de asociados que dejen la organización.	Poco probable	Medio	Medio

Objetivo operativo: Mantener el nivel de eficiencia administrativa y rentabilidad operativa, manteniendo un incremento anual del costo operativo en un máximo de un 2% anual

Alineamiento	Alto	Reducir	Propuesta: Se debe definir con claridad cuáles son los objetivos de cada uno de los departamentos, así como sus riesgos asociados. Estos objetivos deben ser comunicados abiertamente a cada uno de los departamentos para que tengan conocimiento de que es lo que se requiere y cuáles son las metas. Adicionalmente la consecución de estos objetivos servirá como base para la evaluación anual de desempeño de cada empleado.	Poco probable	Bajo	Bajo
Asignación de Recursos	Medio	Aceptar		Improbable	Muy alto	Medio
Autoridad/ Límite	Bajo	Aceptar		Improbable	Alto	Bajo
Capital de Conocimiento	Alto	Reducir	Propuesta: Elaborar un manual que detalle cada uno de los procesos, política y procedimientos de la organización, el cual debe ser sometido a revisión anualmente.	Probable	Muy bajo	Bajo
Catástrofes	Medio	Reducir	Propuesta: Contratar una empresa especializada que brinde los servicios de sitio alternativo, para garantizar la continuidad de las operaciones	Improbable	Muy alto	Medio
Comunicaciones	Medio	Reducir	Revisiones de los comunicados o información, adicionalmente se cuenta con lineamientos al respecto	Improbable	Bajo	Bajo
Crédito - Incumplimiento	Extremo	Reducir	Se realizan gestiones de Cobro Administrativo y Judicial, las cuales se encuentran debidamente establecidas en el procedimiento de Cobro. Propuesta: Realizar un análisis de la cartera al menos una vez al año para detectar situaciones de riesgo crediticio y tomar acciones anticipadas o acuerdos con el deudor, antes de llegar al cobro judicial.	Probable	Muy alto	Alto
Crédito - Riesgo de Concentración	Extremo	Reducir	Propuesta: La Junta Directiva deberá definir cuál es el porcentaje de concentración que considera razonable y a partir de este parámetro realizar un análisis mensual de la concentración de la cartera de crédito, para verificar el cumplimiento de esta política.	Improbable	Muy alto	Medio

Estructura Organizacional	Bajo	Aceptar	Por el tamaño de la organización se puede responder de manera oportuna sobre los cambios en su estructura.	Improbable	Muy bajo	Bajo
Evaluación de Inversiones	Alto	Reducir	Se tienen diferentes revisiones, auditorías externas, control interno, y comité de auditoría. Propuesta: El comité de inversiones debería realizar un análisis del comportamiento de las tasas por lo menos cada 3 meses y presentar los resultados ante la Junta Directiva, con el objetivo de anticipar comportamientos de mercado perjudiciales para la asociación y sus asociados.	Improbable	Muy alto	Medio
Evaluación del Reporte Financiero	Medio	Reducir	Se tienen diferentes revisiones, auditorías externas, control interno, y comité de auditoría.	Improbable	Muy bajo	Bajo
Fraude de Empleados/Terceros	Bajo	Aceptar		Improbable	Muy bajo	Bajo
Información Contable	Medio	Reducir	Se tienen diferentes revisiones, auditorías externas, control interno, y comité de auditoría.	Improbable	Muy alto	Medio
Integridad	Extremo	Reducir	Se tiene un comité de auditoría y estados financieros que revisa y emite recomendaciones para corregir posibles incorrecciones en la captura de datos relativos a la información financiera. Propuesta: Realizar una reconciliación mensual de las cuentas de balance, con el objetivo de verificar si los balances se encuentran debidamente soportados, y en caso de inconsistencias proceder a realizar los ajustes correspondientes dentro del mismo periodo. El resultado de estas reconciliaciones debe ser presentado ante la Junta Directiva de forma mensual para tener un mejor control y detectar los errores o riesgos de cada una de las cuentas.	Improbable	Muy alto	Medio
Interrupción	Bajo	Aceptar	Se procura que varias personas de la organización conozcan los diferentes puestos	Improbable	Bajo	Bajo

Liderazgo	Alto	Reducir	Propuesta: Se debe definir con claridad cuáles son los objetivos de cada uno de los departamentos, así como sus riesgos asociados. Estos objetivos deben ser comunicados abiertamente a cada uno de los departamentos para que tengan conocimiento de que es lo que se requiere y cuáles son las metas. Adicionalmente la consecución de estos objetivos servirá como base para la evaluación anual de desempeño de cada empleado.	Improbable	Muy alto	Medio
Liquidez - Concentración	Medio	Aceptar		Improbable	Muy alto	Medio
Liquidez - Costo de Oportunidad	Medio	Aceptar		Improbable	Muy alto	Medio
Medición de desempeño	Medio	Reducir	Actualmente se cuenta con indicadores financieros que son presentados en diferentes Comités y Junta Directiva para sus diferentes análisis.	Improbable	Muy alto	Medio
Medición Operativa	Bajo	Aceptar	De momento se acepta, se plantea crear medidas de control para disminuir este riesgo.	Improbable	Alto	Bajo
Modelo de Negocios	Medio	Aceptar		Improbable	Muy alto	Medio
Planeamiento	Medio	Reducir	El Plan Estratégico se somete a varias revisiones, y actualmente se creó un comité de Plan Estratégico	Improbable	Muy bajo	Bajo
Político	Medio	Reducir	Se está afiliado al Movimiento Solidarista, para mantener información actualizada sobre cambios en las políticas, esto para tomar las medidas preventivas en caso de ser necesario.	Improbable	Muy bajo	Bajo
Precio - Instrumentos financieros	Medio	Reducir	Análisis de las concentraciones, dándole seguimiento en el comité de inversiones para que se tomen las medidas correctivas en caso de ser necesario.	Improbable	Muy alto	Medio
Precio - Interés	Alto	Reducir	Seguimiento a las inversiones actuales por medio del comité de inversiones. Propuesta: El comité de inversiones debe realizar un análisis del comportamiento del tipo de cambio ante la Junta Directiva, al menos una vez cada trimestre para tomar decisiones anticipadas al comportamiento que se tiene en el mercado.	Improbable	Muy alto	Medio
Precio - Riesgo de equidad	Bajo	Evitar	Actualmente solo se cuenta con fondos a la vista	Improbable	Muy bajo	Bajo

Precio - Tipo de Cambio	Medio	Reducir	Análisis de la depreciación del tipo de cambio y su respectivo seguimiento en el comité de inversiones	Improbable	Muy alto	Medio
Presupuesto y Planeamiento	Bajo	Aceptar		Improbable	Muy bajo	Bajo
Recursos Humanos	Alto	Reducir	Propuesta: Definir la obligatoriedad de que los profesionales se encuentren debidamente colegiados en sus ramas del conocimiento, de manera que puedan aprovechar la capacitación gratuita que ofrecen esas instituciones, siendo que la Asociación otorgará los permisos de tiempo correspondientes para las capacitaciones que se brinden, así deberá establecerse la asistencia a un mínimo de dos cursos gratuitos por año.	Improbable	Alto	Bajo
Regulatorio	Extremo	Reducir	Propuesta: En las sesiones de Junta Directiva, analizar de forma trimestral los cambios en regulaciones que puedan afectar a la asociación y la competitividad de sus productos.	Bastante probable	Muy alto	Extremo
Riesgo de Cultura Organizacional	Alto	Reducir	Se asigna un evento por cada comité constituido, se presentan los acuerdos a Junta Directiva y se aprueban o derogan. Propuesta: Además, se debe definir con claridad cuáles son los objetivos de cada uno de los departamentos, así como sus riesgos asociados. Estos objetivos deben ser comunicados abiertamente a cada uno de los departamentos para que tengan conocimiento de que es lo que se requiere y cuáles son las metas. Adicionalmente la consecución de estos objetivos servirá como base para la evaluación anual de desempeño de cada empleado	Improbable	Muy alto	Medio
Riesgo de efectividad	Extremo	Reducir	Propuesta: Realizar reuniones periódicas con las jefaturas para informar sobre los resultados y la filosofía de la organización.	Probable	Muy alto	Alto
Riesgo de marca e imagen	Bajo	Aceptar	Sin embargo, está por implantarse el procedimiento de sugerencias, quejas y reclamos	Improbable	Medio	Bajo
Riesgo de planificación de la sucesión	Bajo	Aceptar		Improbable	Muy bajo	Bajo
Salud y Seguridad	Bajo	Evitar	Se cuenta con Póliza de Empleados	Improbable	Muy bajo	Bajo

Tercerización	Alto	Reducir	Se cuenta con un contrato de servicios para el sistema, actualmente se implementó un cronograma de atención a solicitudes que ha mejorado sustancialmente el servicio.	Poco probable	Alto	Medio
Tiempo de Ciclo	Bajo	Reducir	Generar responsabilidad de los colaboradores para priorizar las actividades relativas a los servicios	Poco probable	Muy bajo	Bajo
Uso No Autorizado	Bajo	Aceptar		Improbable	Muy bajo	Bajo
Valuación	Bajo	Aceptar		Improbable	Muy bajo	Bajo

Objetivo estratégico: Aumentar la cantidad de afiliados a la Asociación

Alianzas	Alto	Reducir	Mejores y más convenios a beneficio de los socios Propuesta: Monitoreo de estas alianzas de forma mensual, presentación detallada del comité de mercadeo ante la Junta Directiva para evaluar sus relaciones con externos.	Probable	Medio	Medio
Competencia	Extremo	Aceptar	Sin embargo, se realiza una encuesta para conocer los motivos de la salida	Muy Probable	Muy alto	Extremo
Desarrollo de servicios y/o productos	Alto	Reducir	Buena Información a socios en giras y servicio para que conozcan las ventajas de la asociación y evitar información equivocada	Improbable	Bajo	Bajo
Expectativa de clientes iniciales	Alto	Reducir	Se dan llamadas de seguimiento a las personas que presentan la boleta de desafiliación, para hacer alguna oferta de productos que se ajuste a sus necesidades. Adicionalmente se realizan encuestas para conocer a que se debe la desafiliación y hacer los ajustes necesarios.	Poco probable	Alto	Medio
Requerimiento de los clientes finales	Bajo	Aceptar	Sin embargo, se emiten boletines quincenales promocionando la Asociación y sus beneficios.	Bastante probable	Muy bajo	Bajo

Objetivo estratégico: Apoyar el programa de responsabilidad social, mediante el desarrollo anual de 6 programas sociales, que impacten de manera integral a nuestros asociados y asociadas en áreas como: deporte, salud, educación, manejo de finanzas, entre otros.

Riesgo comportamiento ético	Medio	Aceptar		Improbable	Muy alto	Medio
-----------------------------	-------	---------	--	------------	----------	-------

Objetivo operativo: Gestionar los riesgos y el control interno eficientemente, mediante el desarrollo e implementación de un sistema de control interno integrado.

Acceso	Alto	Reducir	Se cuenta con un manual de políticas de tecnología de la información, que contiene un capítulo dedicado a la seguridad de la información.	Improbable	Muy alto	Medio
Adaptabilidad	Bajo	Reducir	Se realiza una buena proyección del flujo de efectivo, hasta el día de hoy no se ha materializado ningún evento	Improbable	Muy bajo	Bajo

Crédito - Riesgo Colateral	Medio	Reducir	Especial análisis a los informes de los Peritos, en garantías Hipotecarias.	Improbable	Muy alto	Medio
Cumplimiento	Alto	Reducir	Mejorar y concientizar en el seguimiento de procedimientos para evitar errores y baja calidad del proceso.	Poco probable	Muy bajo	Bajo
Innovación tecnológica	Alto	Reducir	Se está analizando la probabilidad de alquiler de equipo y de actualización de sistema interno de la asociación	Improbable	Medio	Bajo
Legal	Medio	Reducir	Se está afiliado al Movimiento Solidarista en caso de modificar alguna ley o reglamento se unen fuerzas y ayuda a que los cambios no sean tan adversos.	Improbable	Muy alto	Medio
Reporte Regulatorio	Extremo	Reducir	Se cuenta con un Encargado de Control Interno y Riesgo que verifica la información contenida en los reportes, y su envío oportuno.	Poco probable	Muy alto	Alto

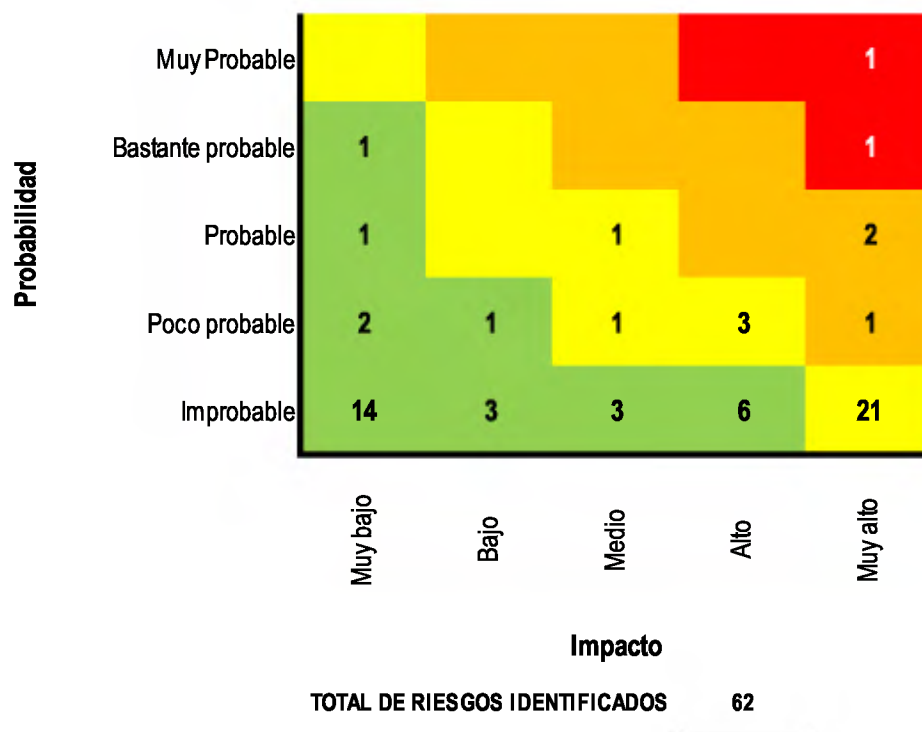
Objetivo de información: Asegurar la obtención de valor en la inversión tecnológica, automatizando los procesos de crédito, factoreo, inversiones, información financiera, y tesorería.

Disponibilidad	Bajo	Aceptar		Improbable	Muy bajo	Bajo
Infraestructura	Bajo	Aceptar		Improbable	Muy bajo	Bajo
Tiempo de Ciclo	Bajo	Reducir	Generar responsabilidad de los colaboradores para priorizar las actividades relativas a los servicios	Poco probable	Muy bajo	Bajo
Uso No Autorizado	Bajo	Aceptar		Improbable	Muy bajo	Bajo
Valuación	Bajo	Aceptar		Improbable	Muy bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por la Asociación. (Ver material complementario).

Finalmente, luego de dar respuesta a cada uno de los riesgos identificados se obtiene un mapa de calor consolidado con los niveles de riesgos residuales, el cual se observa en la figura N°. 13.

Figura N°. 13: Mapa de calor de riesgos residuales.



Fuente: Elaboración propia. Ver material complementario).

4.6. Actividades de control

Las actividades de control, son las que garantizan la puesta en práctica de las respuestas a los riesgos relevantes, y se refieren a políticas y procedimientos que son aplicados por los colaboradores de la organización. Para este fin, cada actividad de control debe cumplir con la siguiente estructura:

- Nombre de la política: Debe definir de forma y clara y concisa la actividad de control.
- Nombre y cargo de la persona que lo preparó (Preparado por)
- Nombre y cargo de la persona que aprobó (Aprobado por)
- Fecha de revisión
- Fecha de vigencia
- Propósito: Debe definir el propósito de la política, el cual, básicamente, se resume en establecer los lineamientos a seguir para efectuar una determinada actividad de control, de modo que esté al alcance del colaborador para poder efectuar las actividades de la forma establecida.
- Alcance: Definir con claridad cuál es el alcance de esa política, a que departamentos o personas aplica directamente.
- Política: Describir de forma detallada la política correspondiente.
- Definiciones: Brindar un apartado con definiciones de palabras o conceptos clave que deben ser comprendidos por la persona que vaya a utilizarla.
- Responsables: Definir claramente los puestos responsables de ejecutar estas acciones.

- Descripción del procedimiento: Definir los pasos a seguir para efectuar la actividad de control.

4.7. Información y comunicación

La información necesaria para sustentar el sistema de control interno basado en el COSO ERM, se identifica, capta y comunica de manera periódica por la Dirección y la Junta Directiva, y anualmente se informa a la Asamblea General, facilitando la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos de la entidad. Para este propósito, se capturan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas

Asimismo, debe existir una comunicación eficaz en todos los niveles de la organización, que transmita el compromiso con la gestión de los riesgos corporativos. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y asociados.

La información relevante, independientemente de si es externa o interna, se ingresa y procesa en las diversas actividades de la organización y, finalmente, se obtienen los insumos para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar las respuestas a estos, lo cual es fundamental para la gestión de riesgos corporativos y demás actividades de la Administración.

Al respecto, conviene destacar en la figura N°. 14 como fluye la información entre las actividades del sistema propuesto.

El sistema de control interno basado en la gestión de riesgos, requiere de canales de comunicación interno y externo, para obtener los insumos que deben ser considerados en el desarrollo de las actividades inherentes de la gestión de riesgos.

Así, en cuanto a la comunicación interna descendente, la Junta Directiva y la Dirección debe proporcionar, mediante correos electrónicos y reuniones periódicas con el personal, una exposición clara de la filosofía de riesgos, el código de ética y su relación e importancia con los procesos de la Asociación. Según COSO ERM, la comunicación debe expresar eficazmente lo siguiente (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 90):

- *La importancia y relevancia de una gestión eficaz de riesgos corporativos*
- *Los objetivos de la entidad*
- *El riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad*
- *Un lenguaje común de riesgos*
- *Los papeles y responsabilidades del personal al desarrollar y apoyar los componentes de la gestión de riesgos corporativos*

Asimismo, se debe contar con un formulario electrónico –comunicación interna ascendente– que permita a los colaboradores informar sobre fallos en los procesos en tiempo real, y comportamientos indebidos en contra de lo establecido en el Código de Ética, lo cual deberá ser investigado por una Comisión de Ética, conformada, al efecto, por la Dirección.

Por otra parte, con respecto a los canales de comunicación externa se debe considerar lo siguiente:

“...los clientes y proveedores pueden proporcionar inputs muy significativos sobre el diseño o la calidad de los productos o servicios, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución. Por ejemplo, las quejas y reclamaciones presentadas por los clientes o proveedores acerca de entregas, cobros, facturas o demás actividades a menudo señalan problemas operativos y posiblemente prácticas fraudulentas o inadecuadas. La dirección debería estar dispuesta a reconocer las implicaciones de tales circunstancias e investigar y tomar las necesarias medidas correctivas, centrándose en el impacto sobre la información financiera, el cumplimiento y los objetivos operativos.”. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, pág. 92)

Por lo que, la Junta Directiva y la Dirección deberán proporcionar los medios electrónicos necesarios para canalizar la información interna y externa, así como diferentes espacios para exponer, a los colaboradores, sobre los aspectos más relevantes de la gestión de cada período, sobre los resultados financieros, el cumplimiento de objetivos y metas, y otros aspectos relevantes que la Junta Directiva considere pertinente.

4.8. Supervisión

Las actividades de supervisión del proceso de gestión de riesgos, sirven de base para identificar las oportunidades de mejora y llevar a cabo la actualización necesaria para mantener el sistema de control interno, alineado con las situaciones internas y del entorno, que podrían incidir en los parámetros del riesgo definidos por la organización.

Dentro de las actividades de supervisión permanente que debe llevar a cabo la Junta Directiva y la Dirección de Asebanco, se pretende instaurar un proceso de reportes periódicos mensualmente, de acuerdo con los datos obtenidos del registro de fallos los cuales deben remitir los responsables de cada proceso, y del monitoreo de los indicadores definidos para cada uno de los riesgos residuales relevantes. El resultado de esta información se plasma, de manera acumulativa, en una Matriz de Riesgos que sirve de insumo para los Mapas de riesgos residuales, de manera que cada mes se tienen los parámetros para comparar los valores previamente definidos de probabilidad e impacto, de los riesgos inherentes y residuales, lo cual podría resultar en brechas que requieran de acciones correctivas por parte de la Administración.

En la figura N°. 15, se describe el proceso a llevar a cabo para efectuar la supervisión de los indicadores y cómo incide su cálculo en la evaluación de los riesgos, con el propósito de afinar los parámetros de riesgos relevantes que están relacionados con factores externos, determinando la existencia de brechas que ameriten el establecimiento de planes de acción por parte de los responsables de los riesgos relacionados.

Figura N°. 15: Indicadores

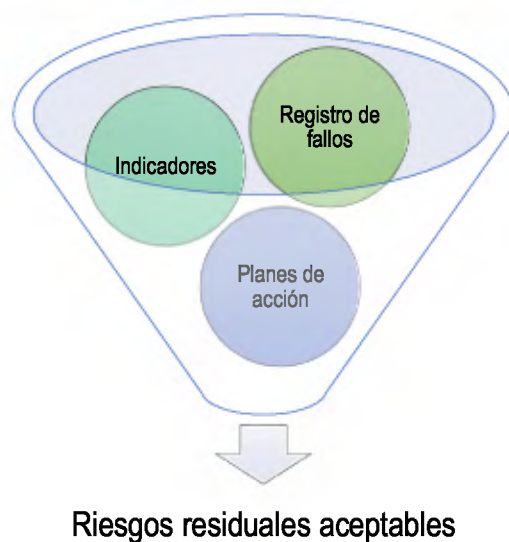
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el Encargado de Control Interno, recabará información proveniente de los encargados de cada uno de los procesos, mediante el uso de un formulario en formato electrónico, en el que se consignará el riesgo materializado, la fecha de ocurrencia, un detalle de lo ocurrido, el número de veces que ocurrió, y la pérdida económica asociada. (Ver la figura N°. A-19 del Anexo).

Luego de aplicadas estas herramientas, el Encargado de Control Interno debe efectuar los mapas de riesgo correspondientes, con el fin de identificar si las brechas existentes posicionan el riesgo dentro de los niveles “Extremo” o “Alto”, es decir fuera de los límites aceptables. En caso de ser así, se deberá proceder a solicitar un Plan de acción al responsable del proceso. Dicho instrumento deberá incluir lo siguiente: las causas, el detalle de la acción a tomar, el colaborador responsable, y fecha inicial y final para efectuar el plan. (Ver la figura N°. A-20 del Anexo).

La figura N°. 16 muestra como la supervisión permanente influye en conjunto para definir el nivel de riesgo residual que acepta la organización.

Figura N°. 16: Supervisión permanente



Fuente: Elaboración propia.

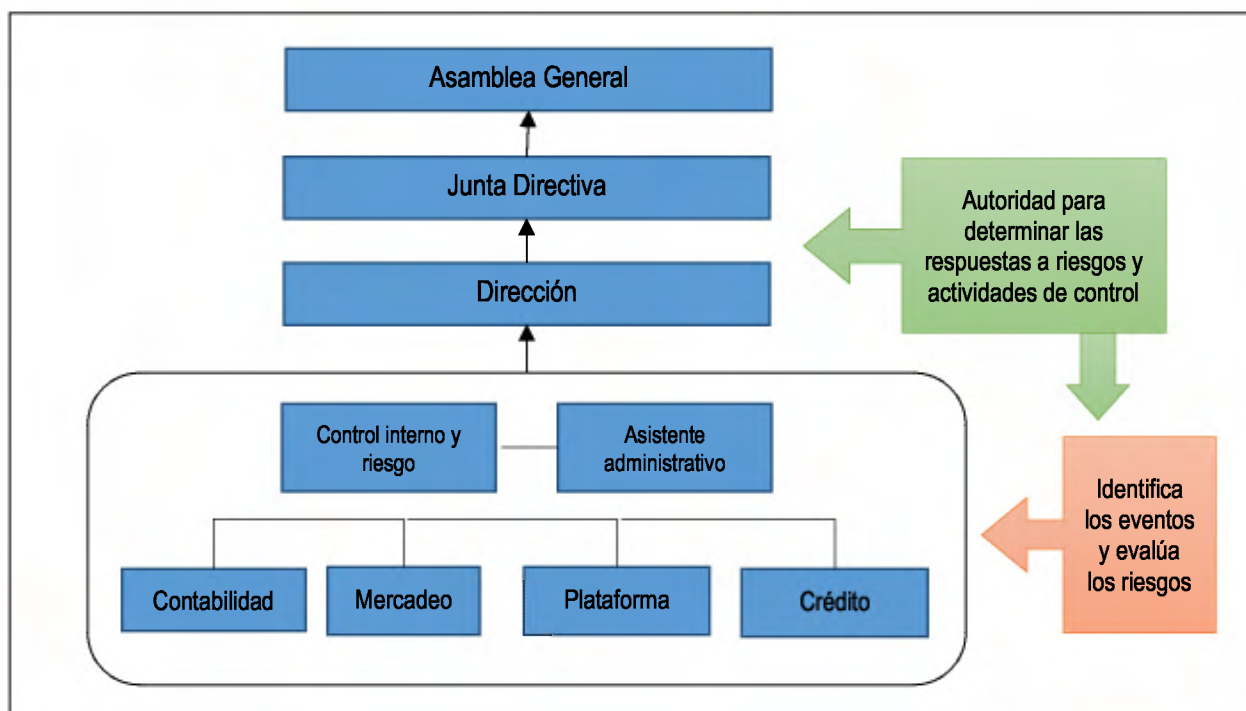
El sistema propuesto, permite efectuar reportes de mapas de riesgo residual por procesos, por encargado y por objetivos, con el fin de tener visibilidad sobre estos niveles y supervisar que las acciones de monitoreo correspondientes a los niveles de riesgos “Extremo” y “Alto”, se estén efectuando de una manera oportuna. Asimismo, que esta información pueda ser considerada para la toma de decisiones, por parte de los miembros de la Junta Directiva, en procura de un mejoramiento continuo de la eficacia de los procesos.

Además de estas actividades internas de supervisión de la gestión de riesgos, Asebanco debe efectuar evaluaciones independientes que pueden brindar retroalimentación sobre la eficacia de los componentes del sistema de control interno basado en COSO ERM. Dichas evaluaciones, actualmente se realizan con las auditorías financieras y de tecnologías de la información, que se ejecutan una vez al año, y de las cuales se obtienen insumos a partir de las recomendaciones emitidas por los profesionales contratados para estos fines.

4.9. Roles y responsabilidades

La Asociación, desde su estructura organizacional debe apoyar la instauración, implementación y seguimiento del Sistema de gestión de riesgos, de manera que cada una de las dependencias de la entidad aporte, desde sus competencias funcionales, al logro de objetivos de una forma sistemática, siguiendo el orden que se muestra en la figura N°. 17.

Figura N°. 17: Enfoque de la organización



Fuente: Elaboración propia.

La Junta Directiva es la representante de la Asamblea General, máxima autoridad de la Asociación, sobre la cual desempeña el papel de supervisor y orientador de la estrategia, y demás decisiones trascendentes para el funcionamiento de la organización, tales como la formulación de la estrategia, el establecimiento de los objetivos de alto nivel, y la asignación de los recursos, mediante el presupuesto y las acciones propias del plan estratégico.

Para el cumplimiento de sus funciones, se conforman los diferentes comités: de Crédito, Inversiones, Tecnologías de Información, Imagen y Proyección y Auditoría; además, se apoya en la gestión que realiza su fiscalía.

La Dirección Ejecutiva es responsable de todas las actividades de la entidad, incluyendo la gestión de riesgos corporativos, para lo cual, se ha delegado su operación en un encargado que será el responsable de capturar, conformar, ordenar, analizar y reportar la información relacionada con el Sistema de Gestión de Riesgos. Este encargado, es el principal responsable de mantener un ambiente de control positivo, pues, con su perfil, autoridad y destrezas para el manejo de los colaboradores, marca el talante en la cumbre de la organización.

La gestión de riesgos corporativos debe ser comprendida por todos los colaboradores de la Asociación. Por tal razón, en la descripción de sus funciones, se debe establecer su compromiso para el funcionamiento del Sistema. En este sentido, el Marco Integrado COSO ERM, considera lo siguiente:

• *Virtualmente, todo el personal juega algún papel en el ejercicio de la gestión de riesgos corporativos. Puede generar información usada en la identificación o evaluación de los riesgos o tomar otras acciones necesarias para llevarla a cabo. El esmero con que se realicen estas actividades afecta directamente a la eficacia de dicha gestión. / • Todo el personal es responsable de dar apoyo a los flujos de información y comunicación inherentes a la gestión de riesgos corporativos. Esto incluye comunicar a niveles superiores de la organización cualquier problema en las operaciones, incumplimiento del código de conducta, violación de políticas o acto ilegal. La gestión de riesgos corporativos descansa en las comprobaciones y comparaciones, incluyendo la segregación de funciones y que el personal no 'mire hacia otro lado'. / Los empleados deberían entender la necesidad de resistir la presión de sus superiores para que participen en actividades inadecuadas y, asimismo, deberían estar disponibles canales independientes de las líneas normales de información para permitir informar de tal circunstancia. (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, págs. 106-107)*

La figura N°. 18, muestra a los funcionarios responsables de los procesos críticos de la organización, quienes deberán apoyar, con la captura de la información relacionada con las operaciones de Asebanco, de manera que se cuente con los insumos necesarios para los reportes pertinentes que la Dirección presente a los miembros de la Junta Directiva.

Figura N°. 18: Responsables de los procesos sustantivos

Director Ejecutivo	Jefe de Credito	Jefe de Contabilidad	Encargado de Mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y Dirección • Adquisiciones • Reclutamiento • Correspondencia y Archivo • Servicio al cliente • Afiliación • Inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Credito • Factoreo • Gestión de cobro 	<ul style="list-style-type: none"> • Información financiera • Tesorería 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo

Fuente: Elaboración propia.

Las auditorías externas contratadas, con su objetividad e independencia, contribuyen con la Junta Directiva y la Dirección, al logro de objetivos de información financiera y de tecnologías de la información. Además, esta práctica contribuye a mejorar la imagen y confianza de los asociados en la gestión de la entidad, así como la identificación de oportunidades de mejora.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

La relevancia de la gestión de riesgos en el ámbito de la gestión corporativa, se encuentra en un estado insipiente, pues muchos de los esfuerzos de la organización se centran en las acciones derivadas de la planificación y no consideran, en su integridad, una serie de eventos que podrían afectar la consecución de aquellos objetivos por los cuales se plantean dichas acciones. Esta situación, se viene a solucionar por medio de un sistema articulado con base en las mejores prácticas a nivel internacional sobre cómo gestionar esos riesgos y llevarlos a un nivel aceptable, de manera que existe una proyección razonable de la estrategia del negocio.

Mediante la implementación de la propuesta objeto de este estudio, la Asociación podrá realizar una serie de actuaciones que mejoren sustantivamente sus mecanismos de control, consolidando su avance en el mediano plazo, hacia un proceso de gestión de riesgos, con un mayor grado de madurez.

La presente investigación fue diseñada para desarrollar una propuesta que se ajustará a las necesidades de la Asociación, considerando los elementos básicos aplicables de cada componente del Marco Integrado de Gestión de Riesgos del COSO. De esta manera, la Alta Administración podrá liderar esa conciencia colectiva, y lograr que se difunda en los colaboradores de las diferentes dependencias en relación con la importancia de la gestión de riesgos, como un medio para la consecución de sus objetivos, independientemente de la naturaleza de estos, ya sean de carácter estratégico, operacional, financiero o de cumplimiento. Esto, no solo en razón de la identificación de eventos negativos que afectan dichos objetivos, sino como una herramienta para redefinir la estrategia del negocio ante eventos positivos.

Asimismo, se demostró que las asociaciones solidaristas cuentan con el atractivo para el colaborador, de convertir el auxilio de cesantía en un derecho adquirido y no una expectativa, y que, en conjunto con su aporte personal, constituyen un patrimonio, en el mediano y largo plazo, el cual representa una suma importante para sus proyectos. Además, ante un eventual despido, se constituye en una fuente de recursos que sirve para sufragar sus gastos corrientes. De ahí la importancia de una gestión eficiente y eficaz de los recursos que administra la Asociación Solidarista.

Los resultados de la investigación demuestran que en los últimos tres años Asebanco ha aumentado la cantidad de aportes de los asociados, lo cual significa una mayor generación de ingresos y rendimientos para estos. Sin embargo, la oportunidad de crecimiento es latente, pues el mercado meta, que actualmente ostenta del 27%, se puede superar con diferentes acciones para posicionar a la Asociación como una entidad de confianza, rentable y con una gestión de riesgos alineada con los estándares internacionales.

Por lo tanto, el sistema de control interno propuesto, debe ser considerado como una herramienta más para la Administración, en lo relativo a la gestión de riesgos del negocio. Ello va a contribuir, sustancialmente, en la consecución de los objetivos planteados por la entidad, mejorando su posición ante los potenciales asociados y la competencia.

5.2 Recomendaciones

Los resultados de la investigación sugieren varios cursos de acción para mejorar la gestión de riesgos corporativos, siguiendo los preceptos del Marco Integrado COSO ERM, sin embargo, seguidamente se detallan los principales aspectos de mejora que ha sido identificados para que la entidad logre implementar la propuesta.

- Debido a que el establecimiento de objetivos es parte fundamental y de la cual se deriva el sistema de gestión de riesgos, se deberían establecer objetivos específicos por cada dependencia de la asociación, de manera que se pueda obtener un mayor apoyo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Todos los objetivos planteados deben ser medibles, por lo cual, se debe definir para cada uno los objetivos, un indicador que permita evaluar su nivel de cumplimiento, así como la meta que se pretende alcanzar en un período de tiempo determinado.
- La Asociación deberá definir y actualizar los procedimientos de los procesos críticos dentro de la organización, de manera que se pueda documentar detalladamente como los colaboradores realizan sus labores.
- Se debe analizar la capacidad y uso que se le puede dar al sistema informático en el que se apoya la operativa (sistema Optisol), pues se pueden activar los demás módulos que sirvan de apoyo para la gestión de riesgos corporativos.
- La administración deberá definir cada uno de los aspectos relevantes que serán incorporados en el código de ética, así como su implementación en todos los niveles de Asebanco.

- La Junta Directiva y la Dirección, deberán apoyar la implementación de la presente propuesta, mediante un plan de implementación, que permita definir la puesta en marcha del sistema de gestión de riesgos.

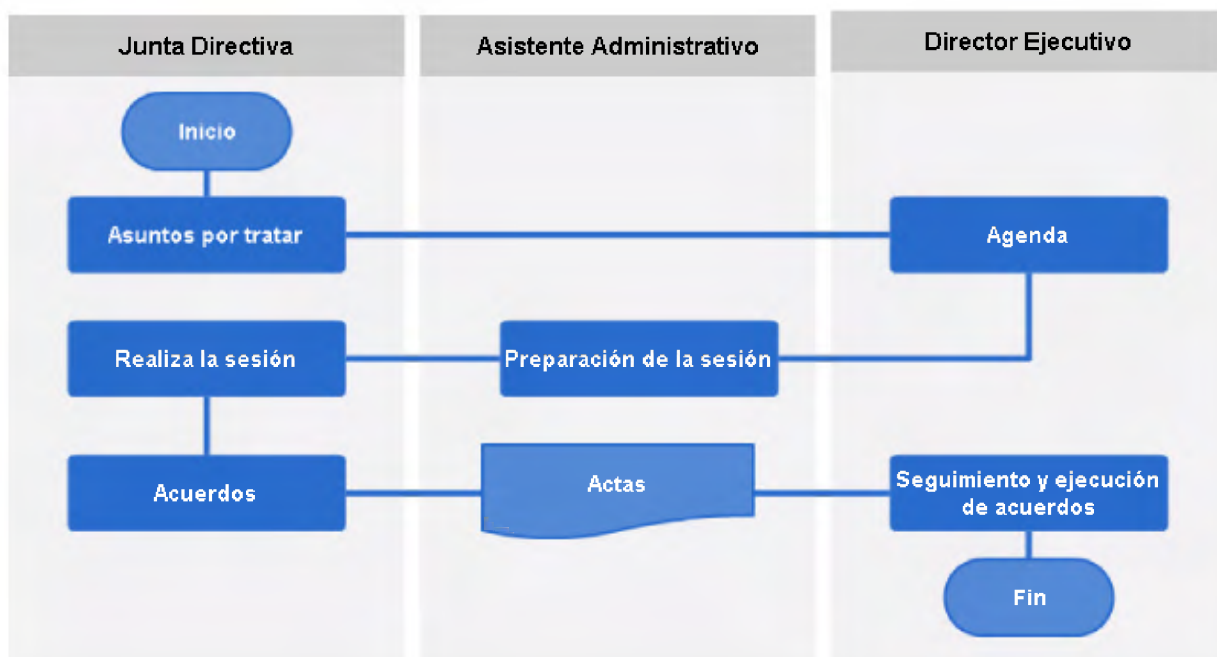
Bibliografía

- Acevedo Villalobos, D. (2011). *Las Asociaciones Solidaristas del Sector Público y el aporte patronal. Caso: Asociación Solidarista de Empleados del Patronato Nacional de la Infancia*. San Pedro, Costa Rica: Tesis de Liciantura no publicada, Universidad de Costa Rica.
- Alvarado Salas, Y., Paniagua Rojas, M. I., Benavides Murillo, E., Li Avellán, E., & Corrales Alvarado, M. (2015). *Anuario Estadístico MTSS 2015*. Anuario, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Dirección General de Planificación del Trabajo, Observatorio del Mercado Laboral, San Jose.
- Arburola Rojas, A. (Marzo/Abril de 2012). ¿Qué es el solidarismo? *El Solidarista*, pág. 20.
- Asociacion Solidarista. (4 de Noviembre de 2015). *Asociacion Solidarista*. Obtenido de <http://asebanpo.com/quienes-somos>
- Banco Central de Costa Rica. (s.f.). *Indicadores económicos: Metodología de cálculo de la Tasa Básica Pasiva*. Recuperado el 9 de marzo de 2016, de Sitio web del Banco Central de Costa Rica:
<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/DocumentosMetodologiasNotasTecnicas/Nueva%20Metodolog%C3%ADa%20de%20C%C3%A1lculo%20de%20la%20Tasa%20B%C3%A1sica%20Pasiva.htm>
- Brenes, F. V. (s.f.). *Movimiento Solidarista Costarricense*. Obtenido de Movimiento Solidarista Costarricense:
http://www.cicr.com/files/repositoryFile/files/15_fundamento_legal_de_las_asociaciones_solidaristas.pdf
- Concasol. (s.f.). *Confederacion Costarricense de Asociaciones Solidaristas*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de Concasol: <http://www.concasol.org/portfolio/somos-700-mil-solidaristas/>
- Espinoza, J. R. (16 de Junio de 2015). Juan Rafael Espinoza: Solidarismo, sindicatos y cooperativas. *Nacion*. Obtenido de http://www.nacion.com/opinion/foros/Juan-Rafael-Espinoza-Solidarismo-cooperativas_0_1494050590.html
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de Proyectos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D. (2005). *Administración Un Enfoque Basado en Competencias*. Thomson Learning.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R. H. (2011). Control interno: la administración de riesgos. *Revista judicial / Corte Suprema de Justicia*, 65-74.

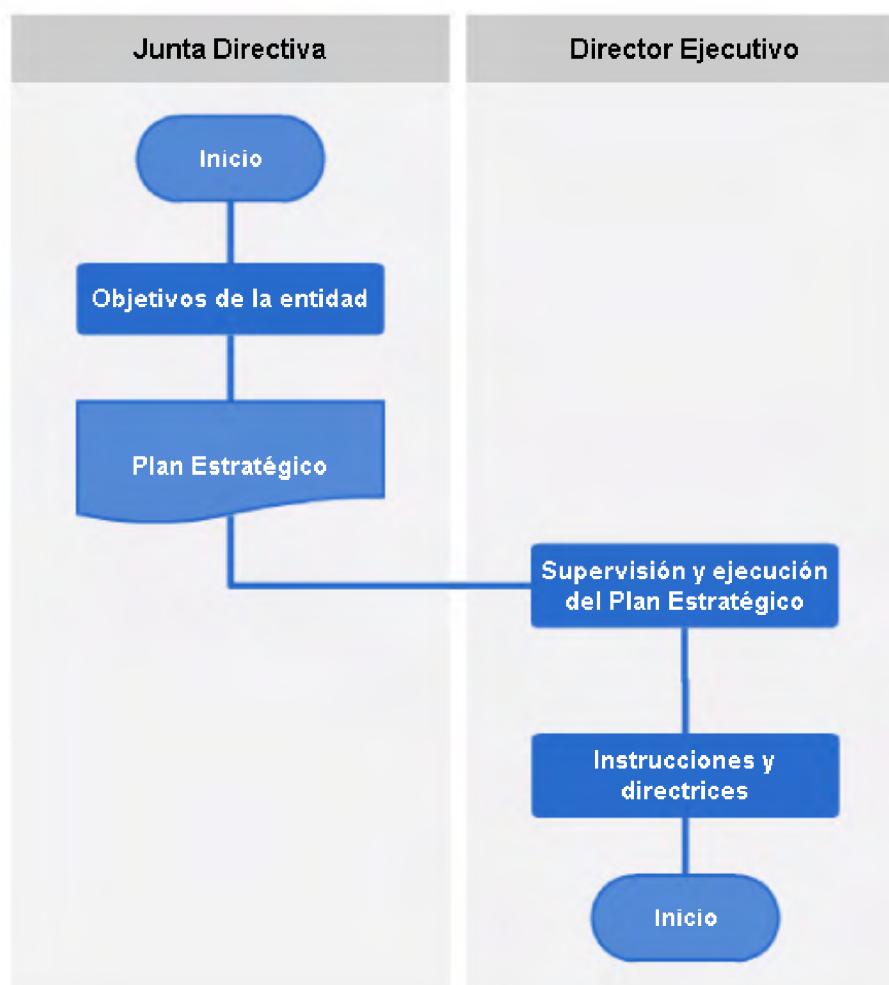
- Ley de Asociaciones Solidaristas, No. 6970. (07 de Noviembre de 1984). San José, Costa Rica: Colección de leyes y decretos.
- Mantilla Blanco, S. (2005). *Control Interno informe COSO: Committe of sponsoring organizations of the treadway commission (COSO)* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Marianela Chacón Gutiérrez, J. C. (2006). *Estrategia metodológica para la evaluación del sistema de control interno en el ACOPAC, según el "Enterprise Risk Management - Integrated Framework"*. San José, Costa Rica.
- Movimiento Solidarista Costarricense. (s.f.). *Historia: Movimiento Solidarista Costarricense*. Recuperado el 30 de Mayo de 2015, de Movimiento Solidarista Costarricense Web site: <http://www.solidarismo.or.cr/info-general/historia-solidarismo/>
- Protiviti Inc. (2006). Guide to Enterprise Risk Management. Recuperado el 29 de octubre de 2016, de https://www.protiviti.com/sites/default/files/protivitierm_faiguide.pdf
- Reforma el inciso ch) del artículo 23 de la Ley N.º 7391, Ley de Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas, Ley No. 9147. (9 de julio de 2013). San José, Costa Rica.
- Reglamento Ley Asociaciones Solidaristas, Decreto Ejecutivo N°. 20608. (9 de Julio de 1991). San José, Costa Rica.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1985-2014). *About Us*. Recuperado el 13 de Marzo de 2014, de <http://www.coso.org/aboutus.htm>
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado*. Jersey, EEUU.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado: Técnicas de Aplicación*. Jersey, EEUU.
- Valverde Morales, J. L. (6 de Mayo de 2015). Solidaristas no seremos plato fuerte de los apetitos fiscales. *notiASECSS*, 7. Recuperado el 26 de Junio de 2015, de http://issuu.com/aseccss/docs/notiaseccss_mayo_2015?e=8729349/13607490#search

Anexo

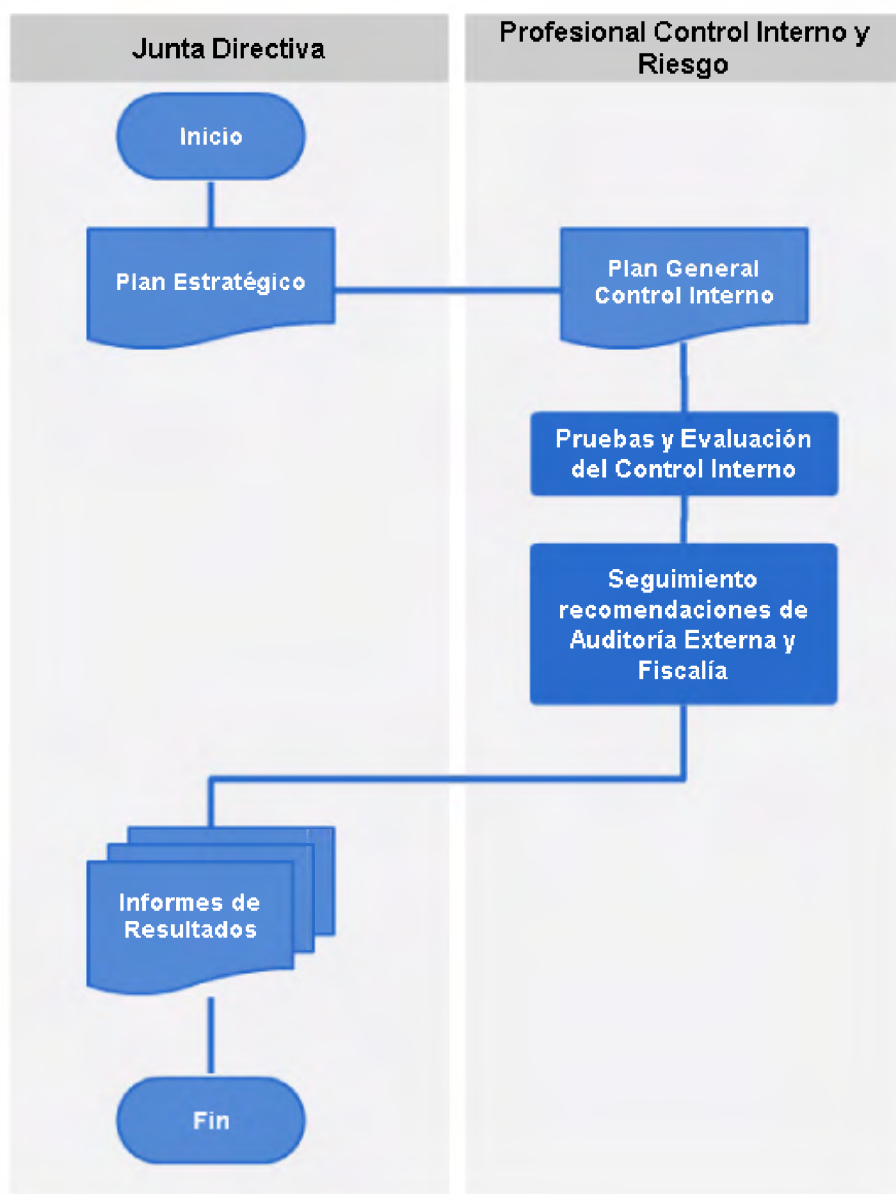
Figura N°. A- 1: Flujograma Junta Directiva



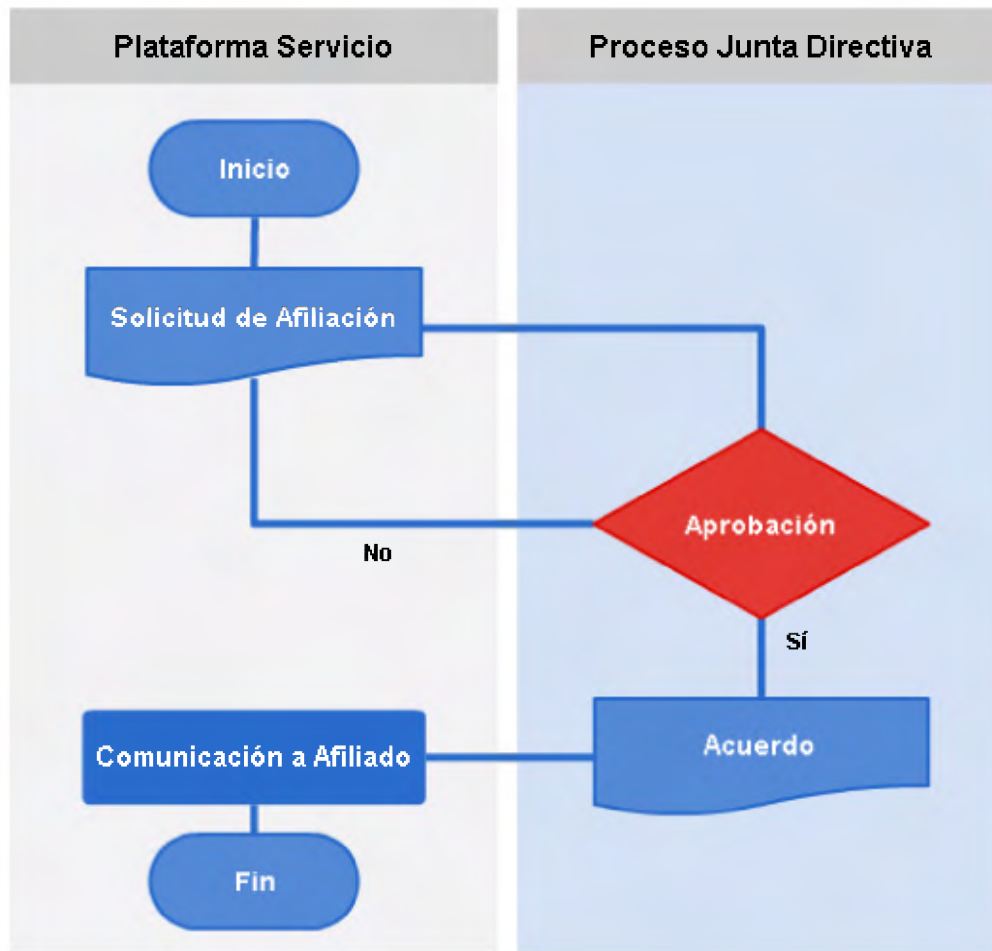
Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 2: Flujograma Dirección y planificación

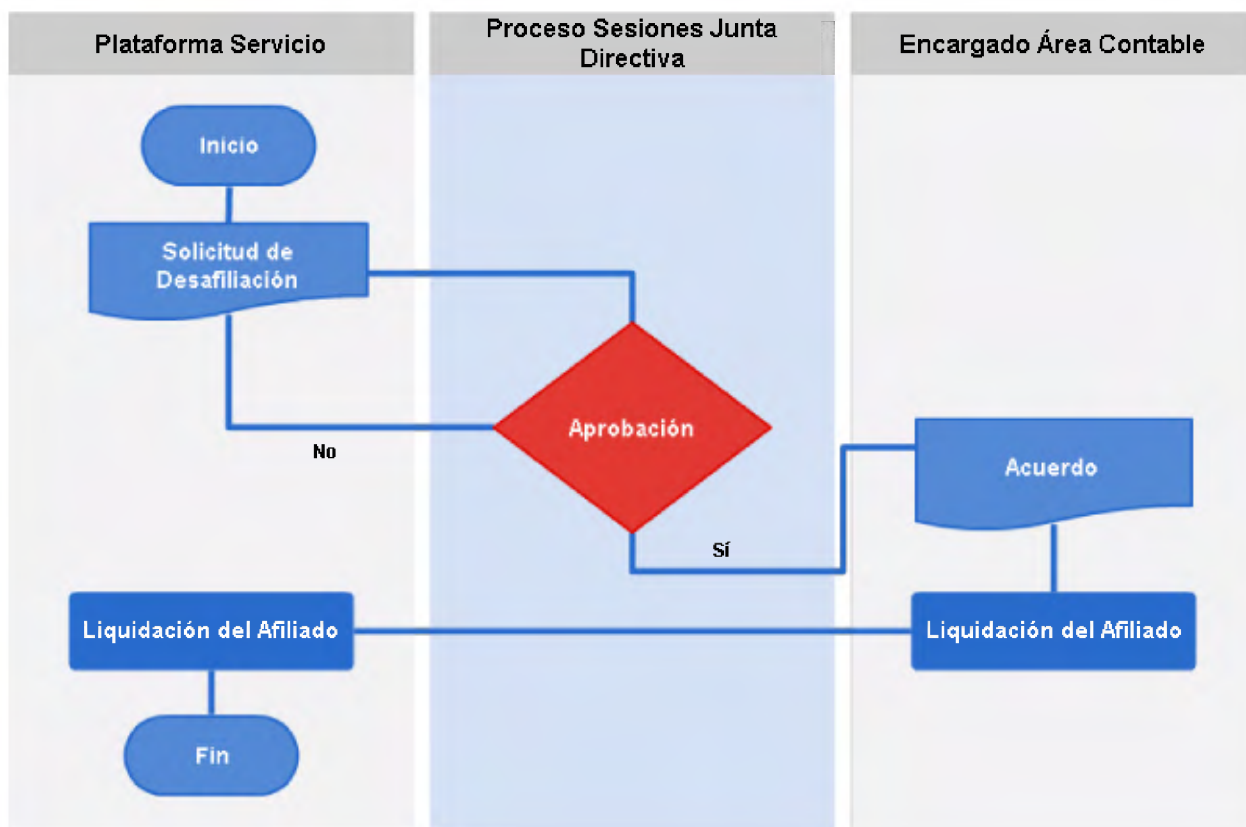
Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 3: Flujograma Control Interno

Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por el Asebanco.

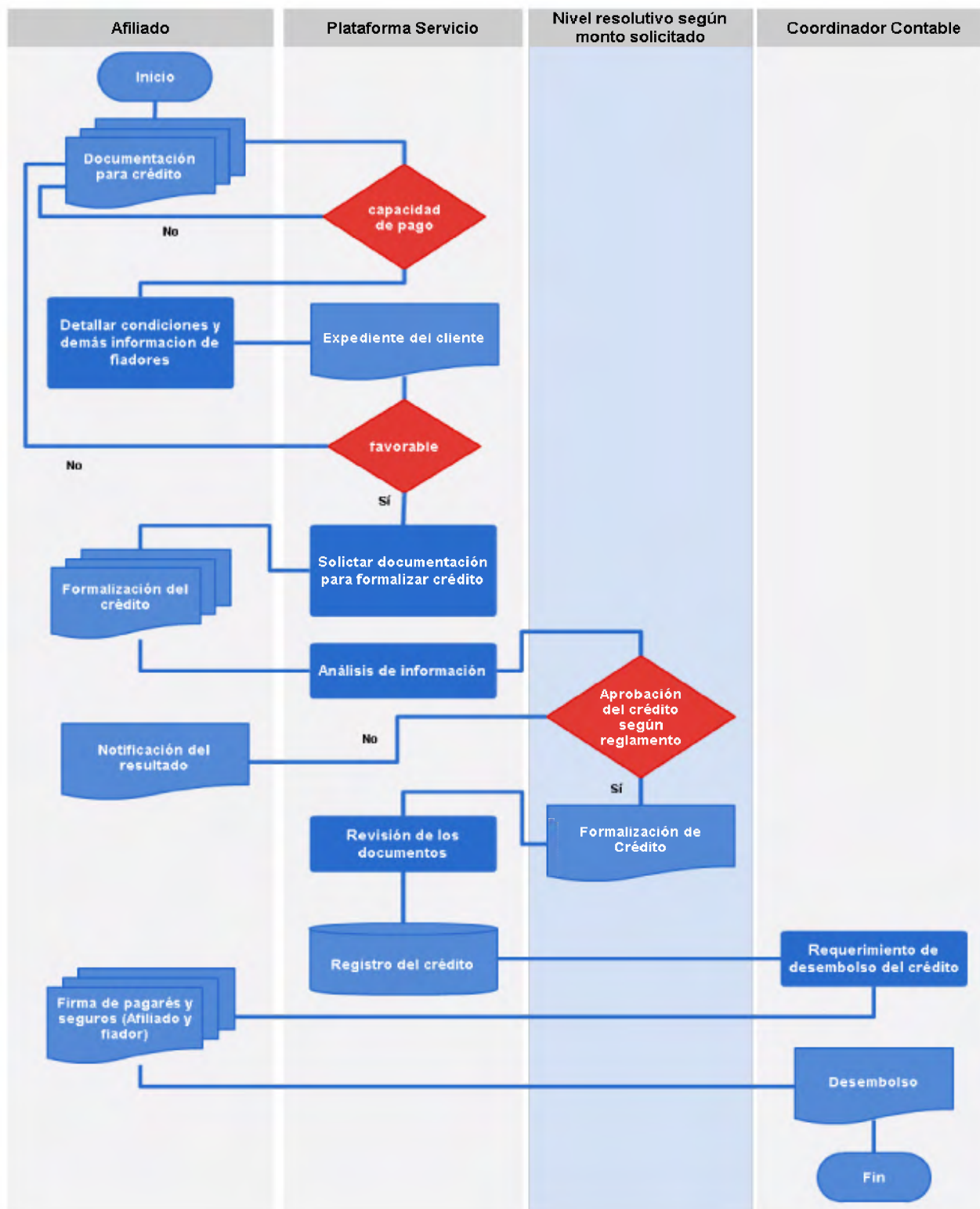
Figura N°. A- 4: Flujograma Afiliación

Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por el Asebanco.

Figura N°. A- 5: Flujograma Desafiliación

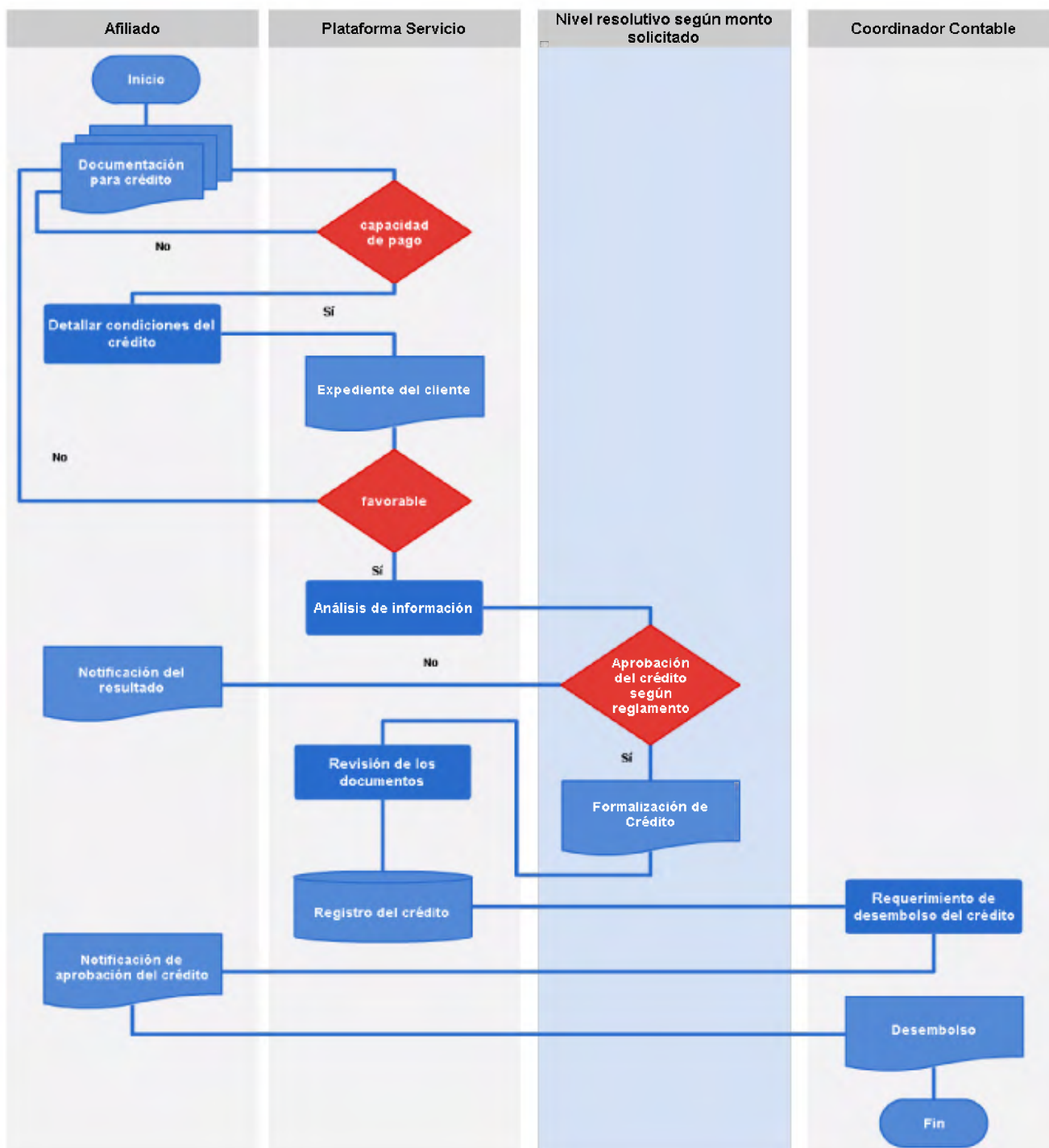
Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco

Figura N°. A- 6: Flujograma Crédito Fiduciario



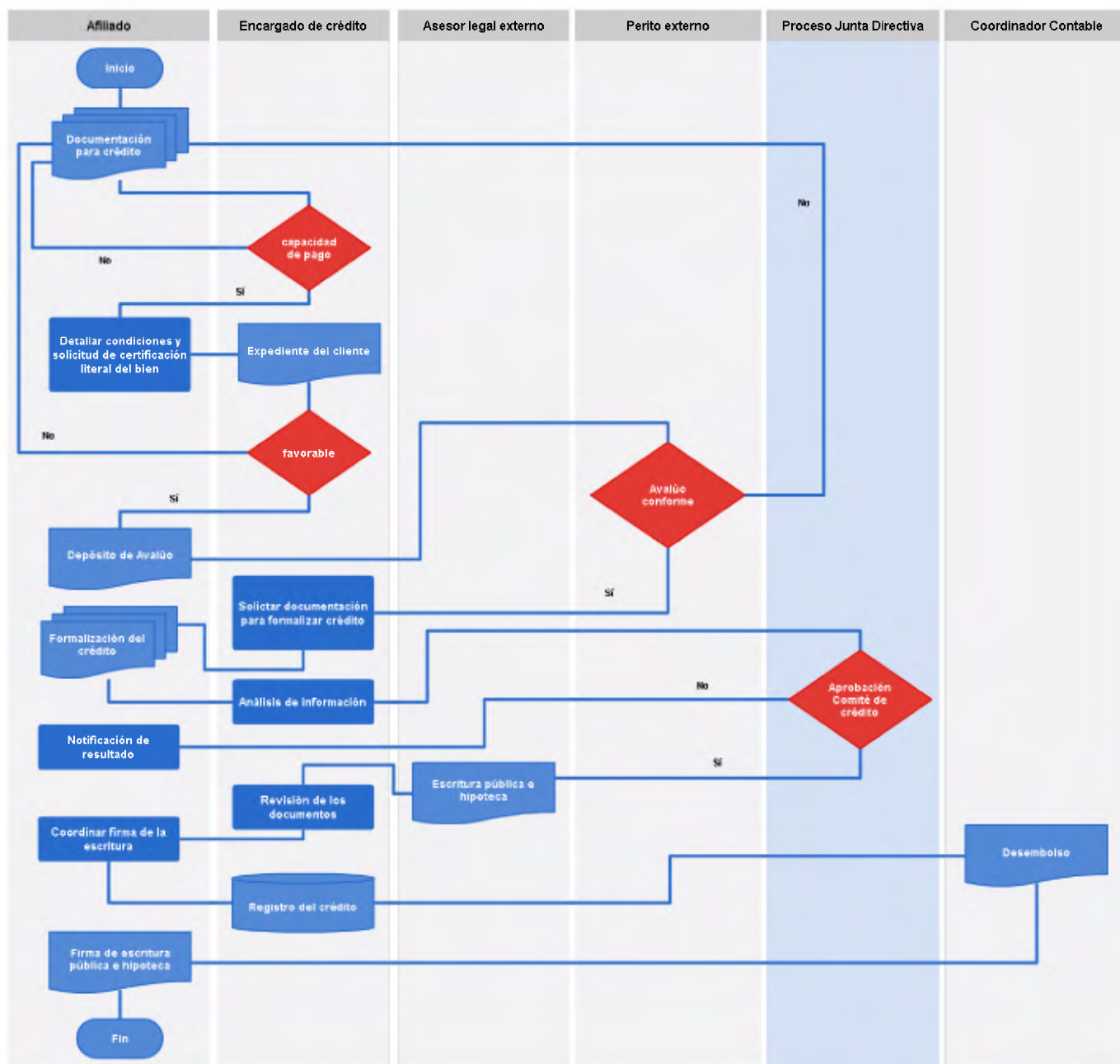
Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 7: Flujograma Crédito sin garantía



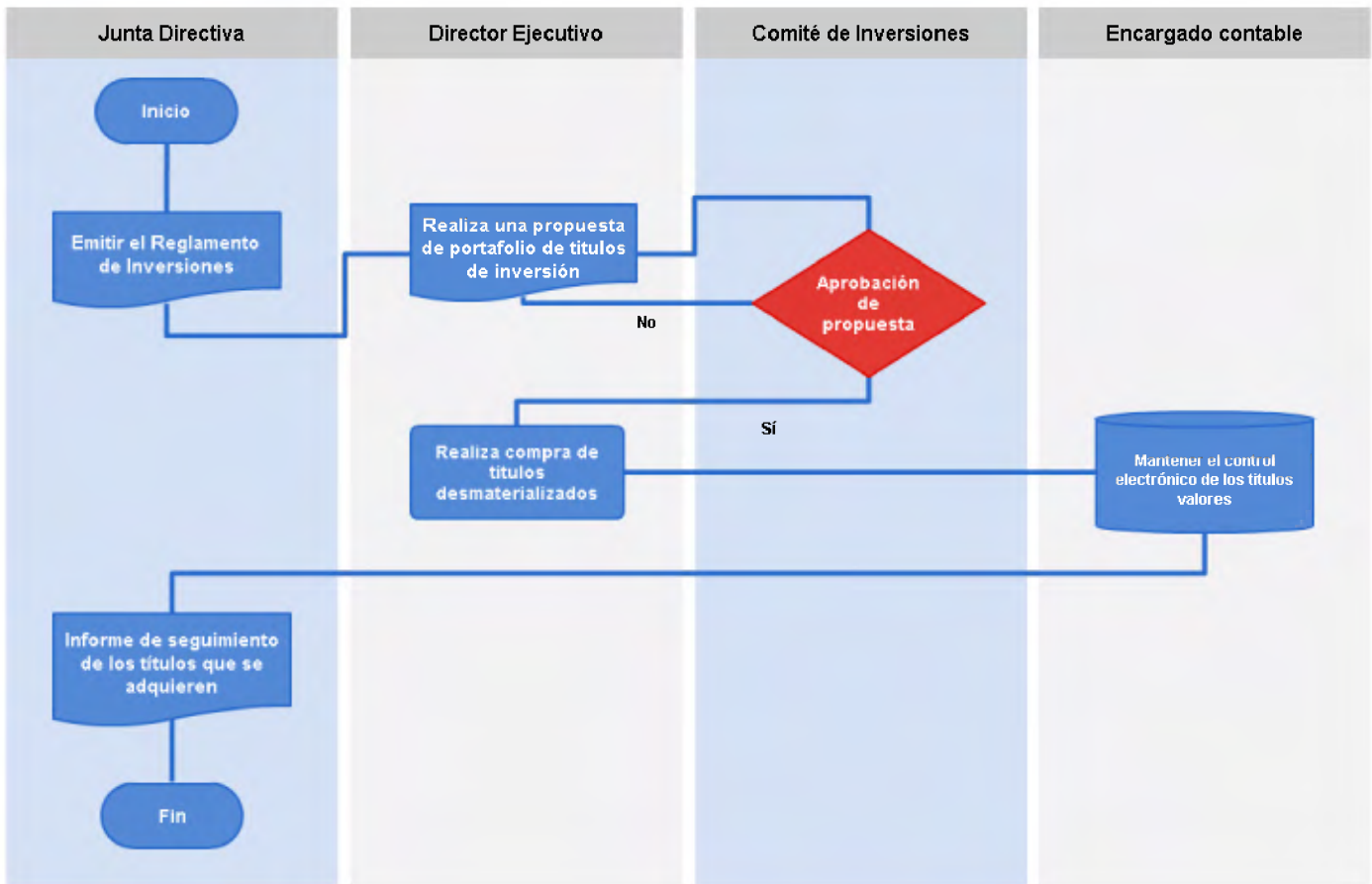
Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 8: Flujograma Crédito Hipotecario



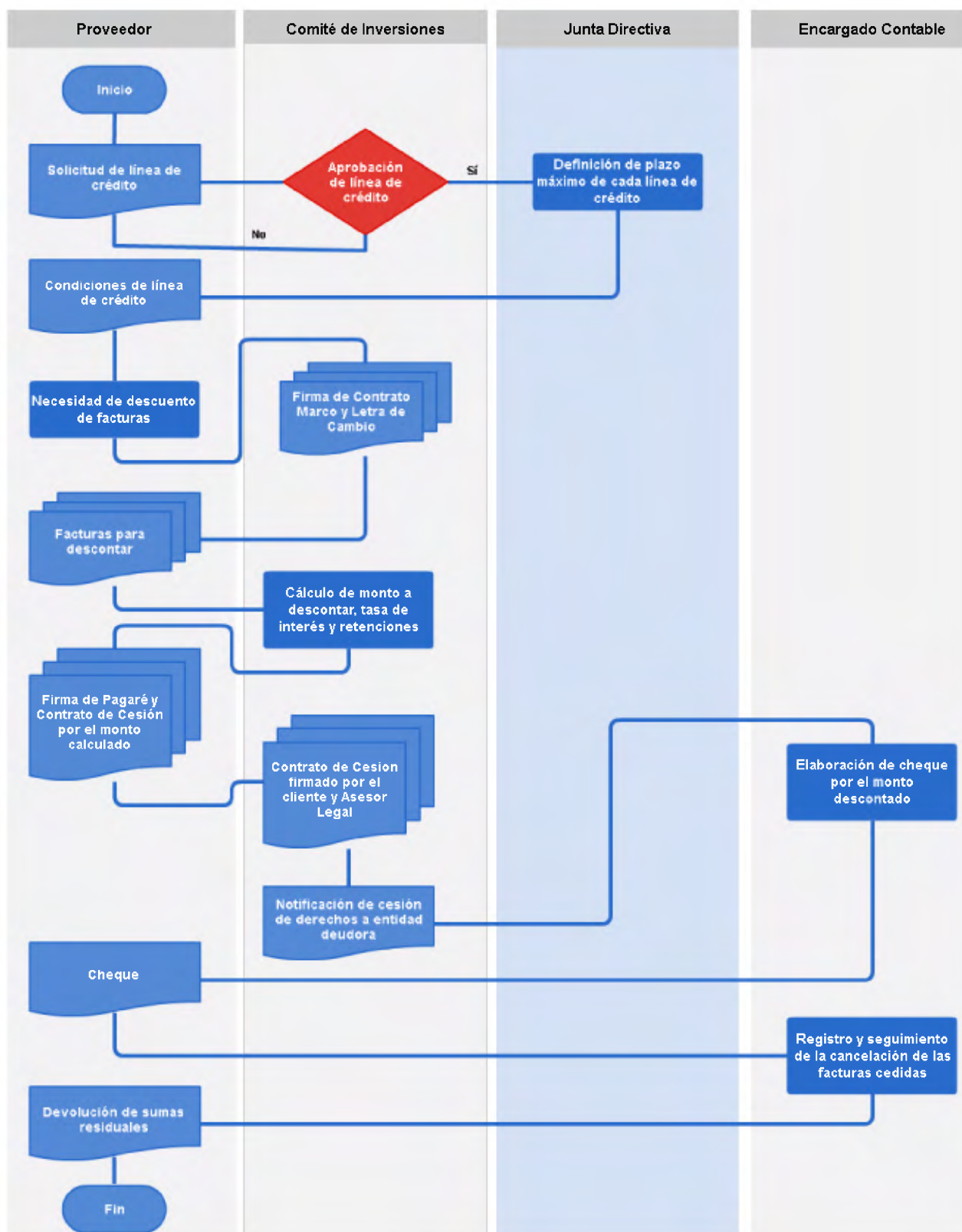
Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 9: Flujograma Inversiones

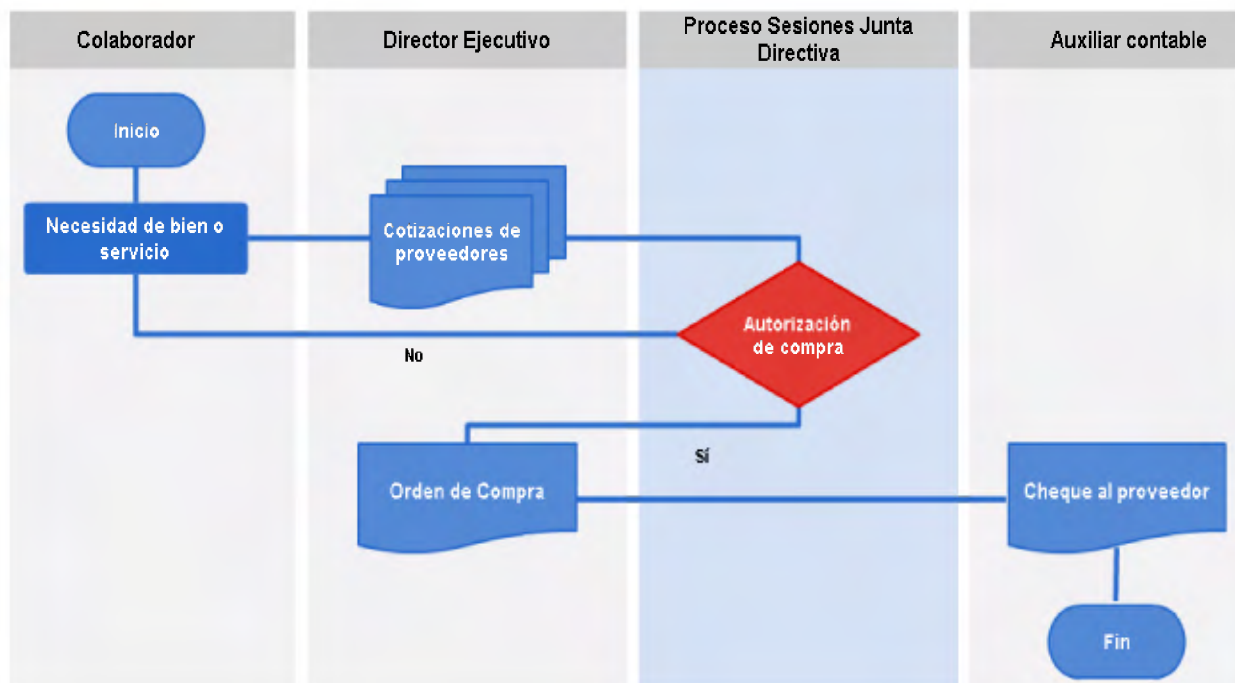


Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 10: Flujograma Factoreo

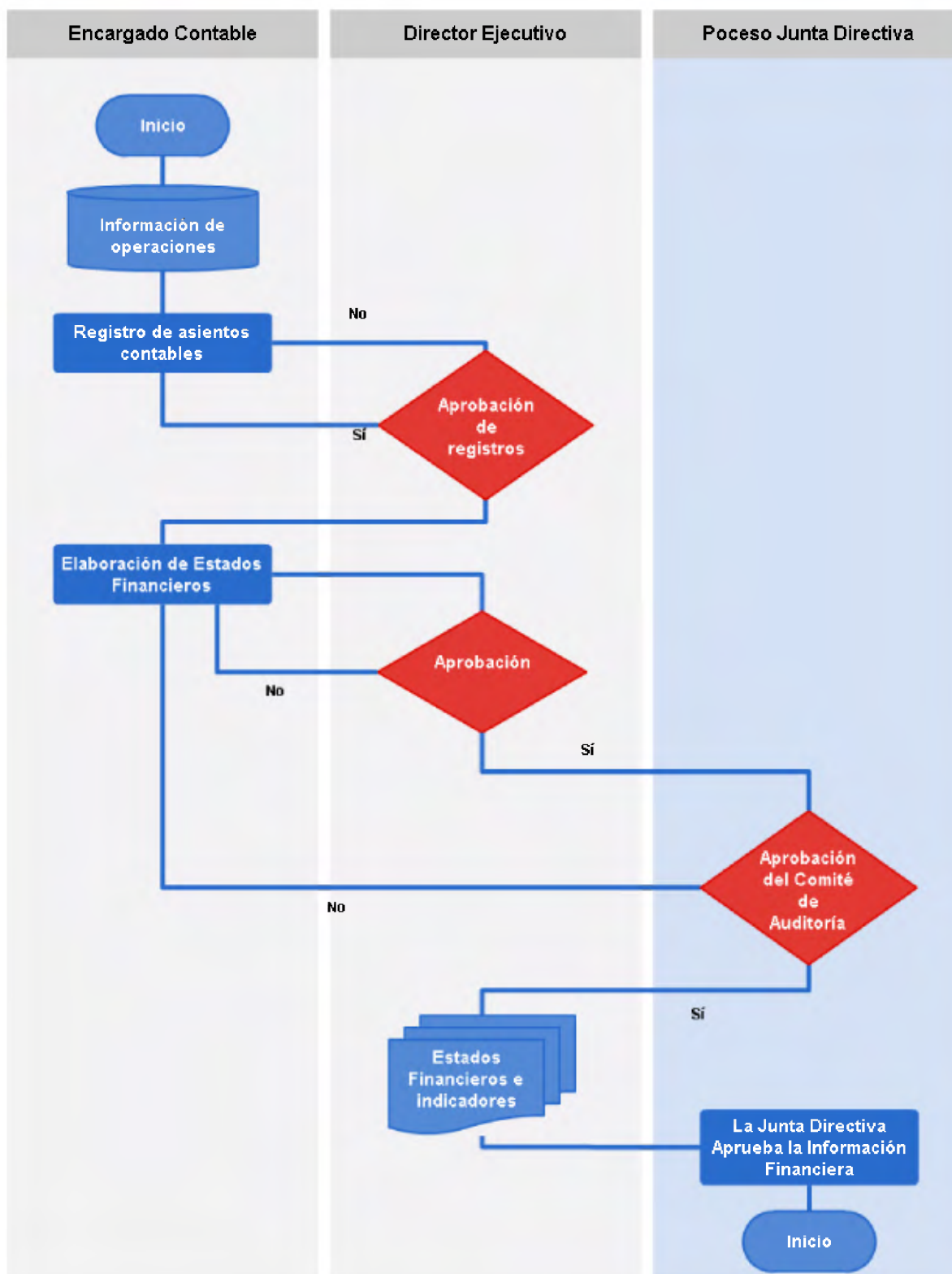


Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 11: Flujograma Adquisiciones

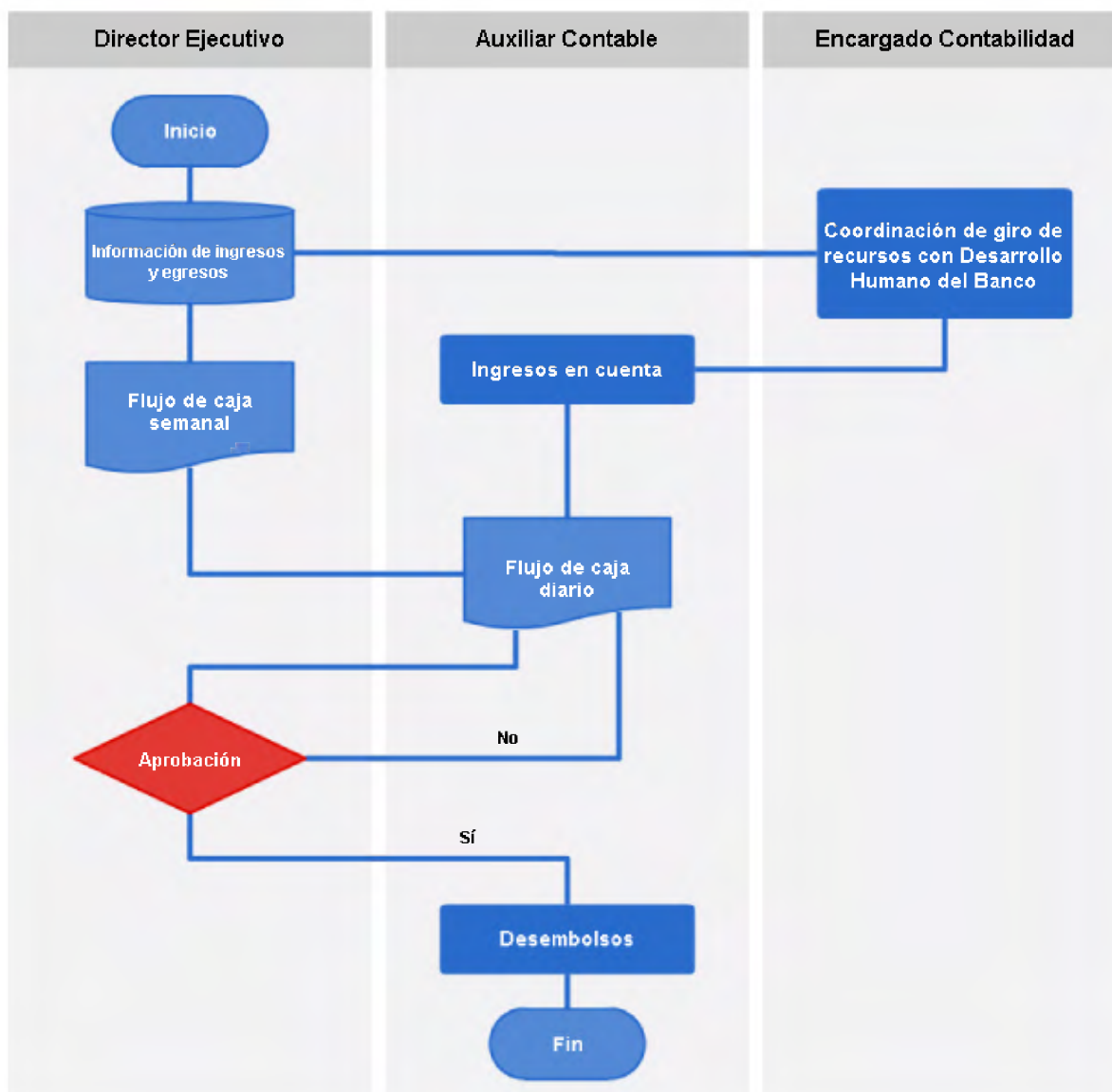
Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 12: Flujograma Información financiera

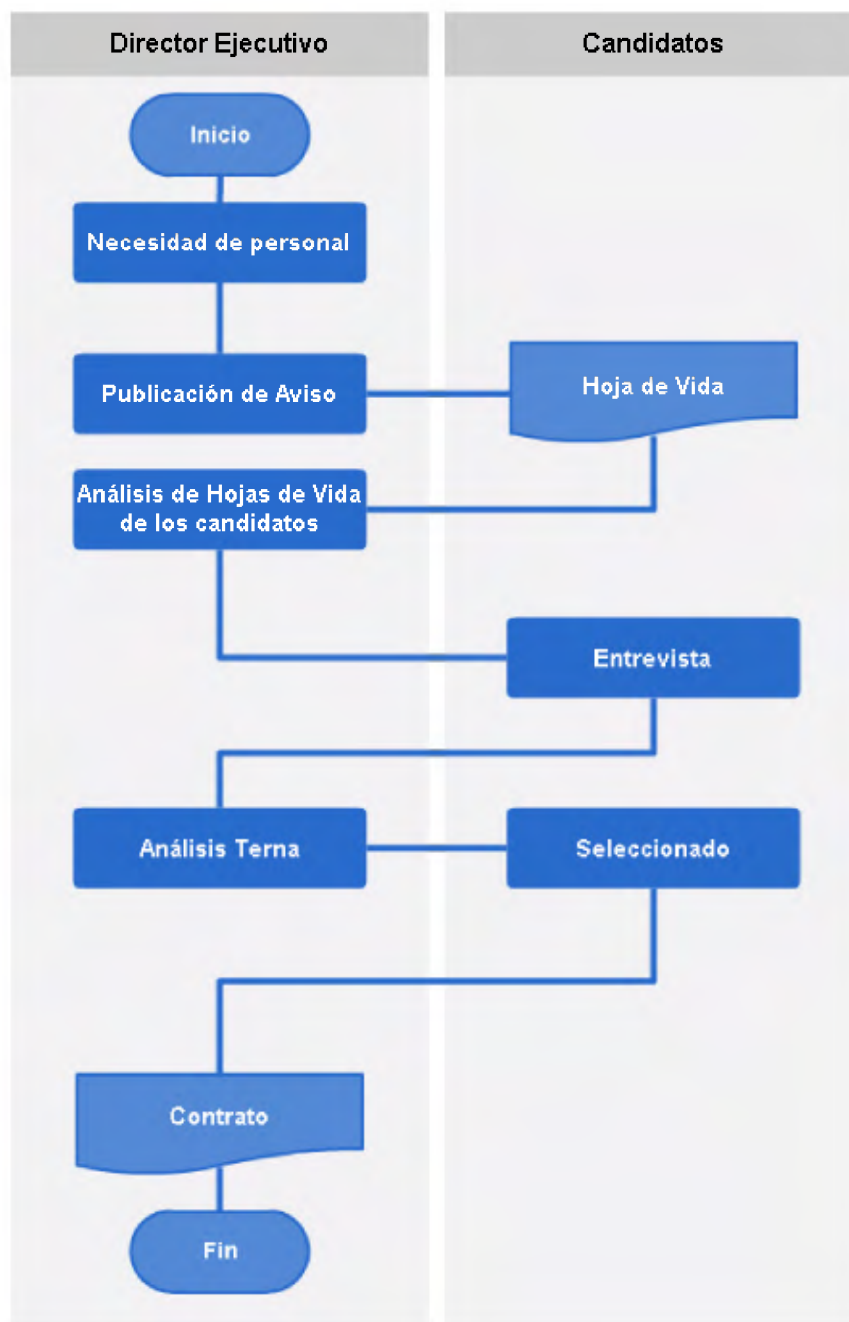


Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 13: Flujograma Tesorería

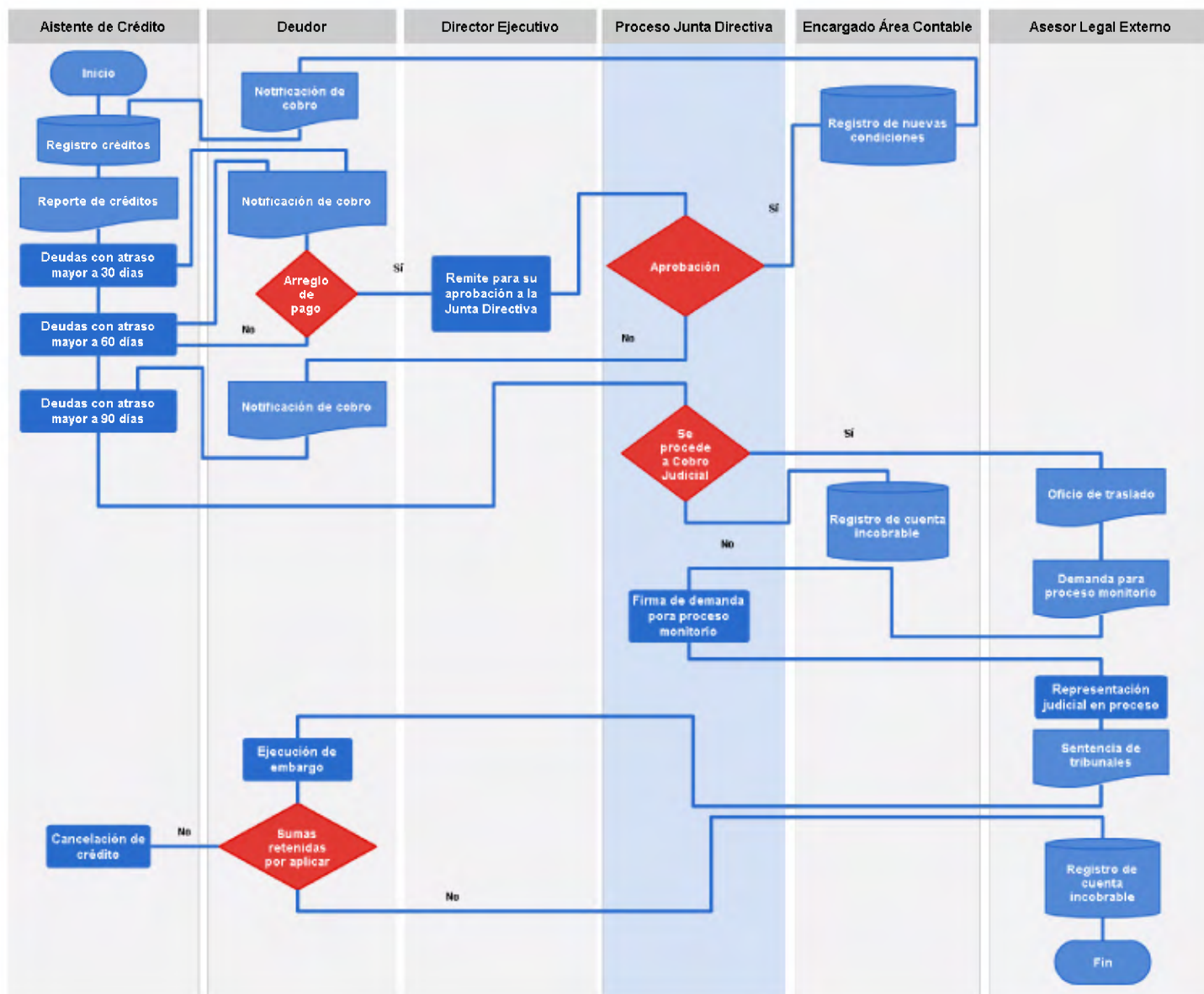


Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 14: Flujograma Reclutamiento

Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

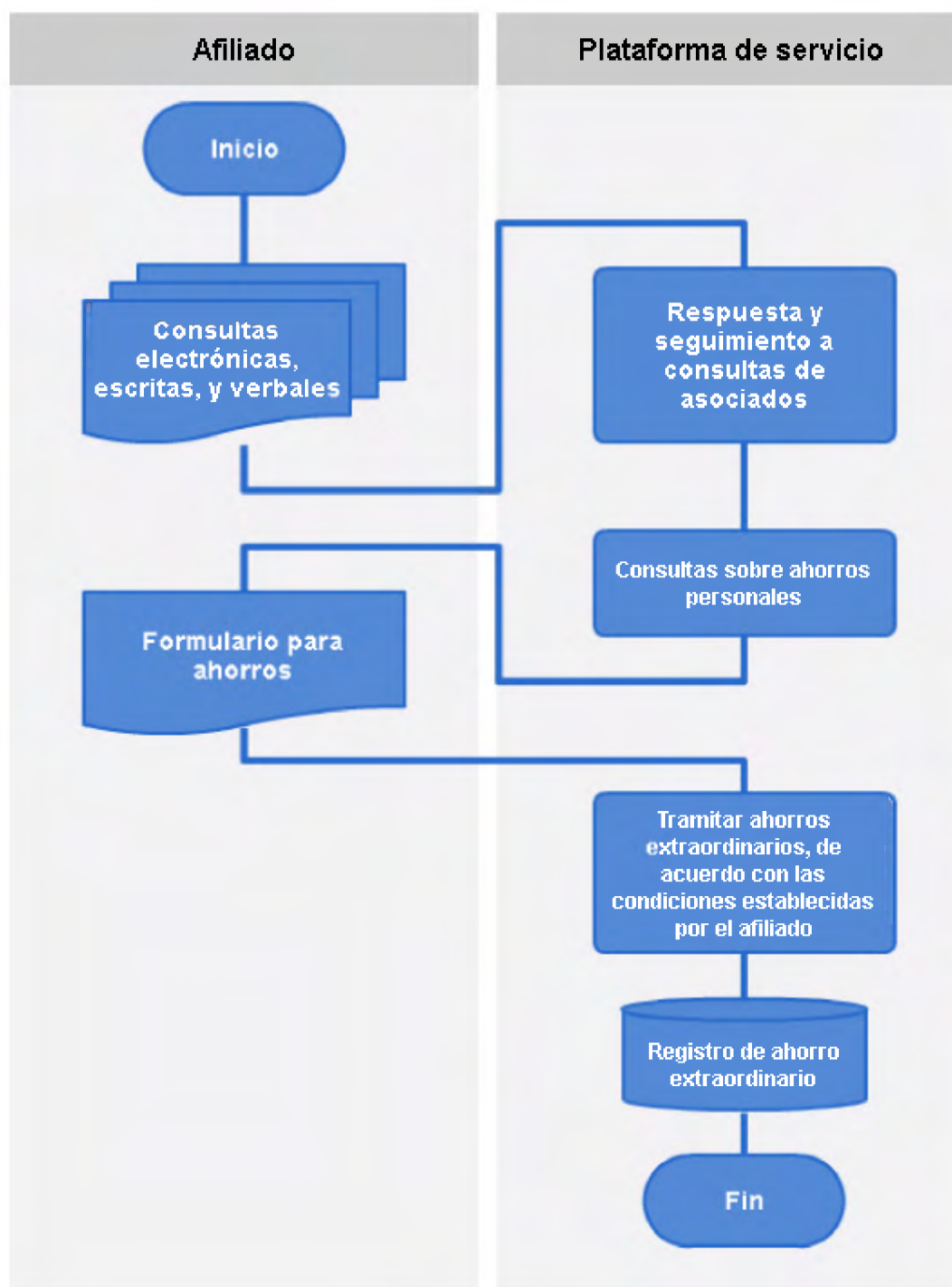
Figura N°. A- 15: Flujograma Gestión de Cobro



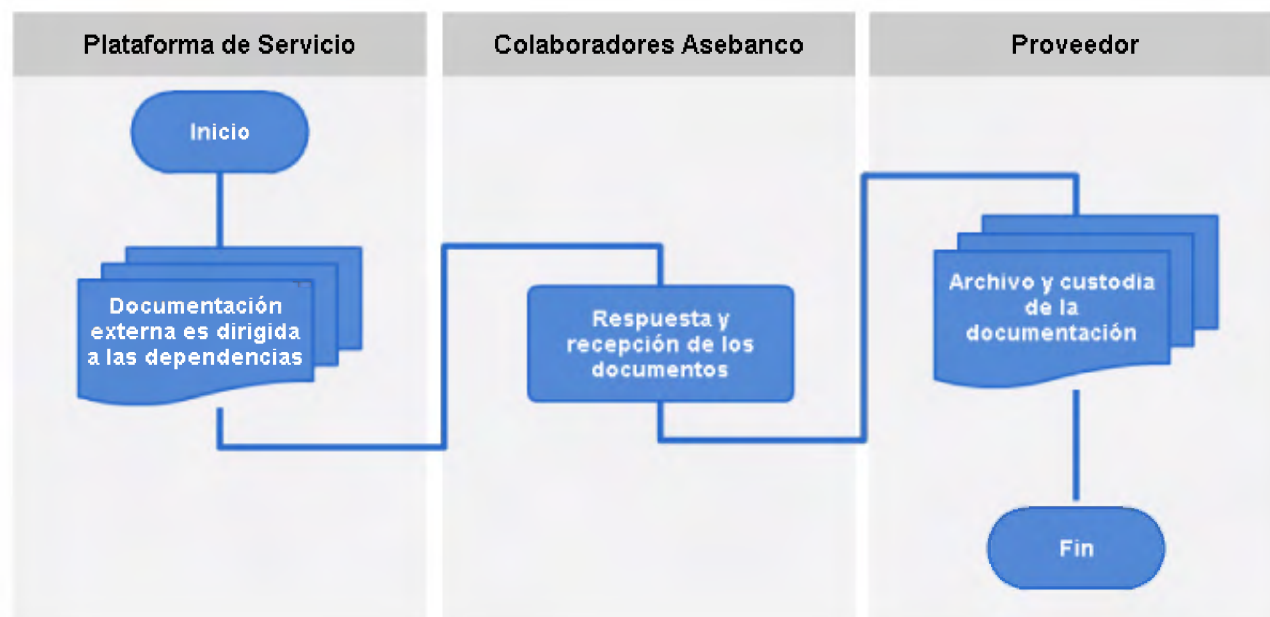
Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 16: Flujograma Mercadeo

Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 17: Flujograma Servicio al asociado

Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 18: Flujograma Correspondencia y archivo

Fuente: Elaboración propia. Datos suministrados por Asebanco.

Figura N°. A- 20: Formulario de Plan de Acción

Proceso										
Responsable										
Fecha de elaboración										
				Plan de Acción						
Riesgo	Nivel de riesgo	Reincidencia	Detalle del evento	Causas	Detalle de la Acción	Responsable	Fecha Inicial	Fecha Final	Cumplimiento (Sí/No)	

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°. A- 21: Cuestionario de Control Interno

CODIGO	MEDIDA	CUMPL.	NO CUMPLE	N/A	OBSERVACION
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS					
1-1-0	¿Muestra la Dirección interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios públicos?				
1-2-0	¿Existe un Código de Ética aprobado por la Entidad?				
1-3-0	¿El Código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?				
1-4-0	¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la Dirección hacia la integridad y el comportamiento ético a toda la entidad, tanto en palabras como en hechos?				
1-5-0	¿La Dirección predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento organizacional?				
1-6-0	¿La Dirección propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético?				
1-7-0	¿Se conocen hechos de abuso de autoridad por parte de los ejecutivos que afecten la dignidad de los funcionarios?				
1-8-0	¿Los funcionarios responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la				
1-9-0	¿Existe una cultura de rendición de cuentas con características de integridad, confiabilidad y oportunidad?				
1-10-0	¿Los funcionarios prestan colaboración para cumplir las exigencias excepcionales de la entidad relacionadas con el servicio a los usuarios?				
1-11-0	¿Existe conocimiento de actos fraudulentos o contrarios a la Ética que involucren a los funcionarios que ejecutan las operaciones?				
1-12-0	¿Existen procedimientos para inducir a todos los funcionarios sobre el comportamiento ético pretendido, independientemente de su jerarquía?				
1-13-0	¿La Dirección ha propiciado la creación de un Comité de Ética para vigilar, difundir y tratar las cuestiones relacionadas con la Ética Funcionaria?				
1-14-0	¿La entidad ha exigido la aceptación formal del Código de Ética por parte de todos los funcionarios sin distinción de jerarquías?				
1-15-0	¿La entidad realiza inducción sobre los nuevos funcionarios en cuestiones éticas?				
1-16-0	¿La Dirección ha eliminado o reducido los incentivos que pueden propiciar que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o no éticos?				
1-17-0	¿Existe presión para cumplir con objetivos de gestión poco realistas?				
ASPECTOS GENERALES					
2-1-0	¿La entidad desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión? ¿Existen estrategias consistentes con la misión de la entidad? ¿Los objetivos de gestión son consistentes con las estrategias vigentes?				
2-2-0	¿Las estrategias han sido elaboradas considerando el marco normativo vigente y son consistentes con los planes generales de desarrollo aplicables?				
2-3-0	¿Se han elaborado programas operativos sobre la base de los objetivos de gestión de la entidad? Además, ¿los objetivos de gestión de las unidades funcionales son consistentes con los objetivos de gestión de la entidad?				
2-4-0	¿Se efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad? ¿La información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por área y unidad funcional para el seguimiento de las estrategias son comunicadas? ¿Existe información sobre cambios en el entorno que puedan afectar el cumplimiento de las estrategias? ¿Existen ajustes de las estrategias en función a los cambios significativos del entorno?				
2-5-0	¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión así como los responsables determinados específicamente para el seguimiento periódico de las metas y objetivos de las distintas áreas y unidades funcionales para el ajuste de los programas correspondientes?				
2-6-0	¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de las unidades funcionales así como la retroalimentación para el ajuste oportuno de los programas sobre la base del nivel de desempeño alcanzado?				
INFORMACION Y ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES					
3-1-0	¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones, los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa?				
3-2-0	¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?				
3-3-0	¿El manual de organización de la unidad administrativa está actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada?				
3-4-0	¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones de la unidad administrativa?				
3-5-0	¿El Manual de organización y las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la unidad administrativa se difunden entre el personal?				
3-6-0	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?				
3-7-0	¿Los controles implementados en los principales procesos y proyectos están documentados en el Manual de Procedimientos?				
3-8-0	¿La Dirección es directamente responsable por todas las actividades de una empresa, incluyendo sus sistemas de Control Interno. Da forma a los valores, los principios y principales políticas operativas que constituyen la base del sistema de Control Interno?				
3-9-0	¿Se analizan la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades operativas, y establecimiento de relacionamiento para la elevación de informes?				
3-10-0	¿Se posee políticas que describen las prácticas apropiadas de negocio, conocimientos y experiencia del personal clave y los recursos proporcionados para cumplir sus cometidos?				
3-11-0	¿La delegación hace que los gerentes y los empleados, por igual, tengan que prestar estrecha atención a los términos de sus relaciones laborales?. La delegación tendrá más posibilidad de éxito, para todas las partes interesadas, si éstas se empeñan en crear una confianza recíproca.				

FILOSOFIA DE LA ORGANIZACIÓN				
4-1-0	¿Es apropiado el estilo gerencial desarrollado por la Dirección? ¿Existen evidencias de un estilo participativo desarrollado por la máxima autoridad ejecutiva?			
4-2-0	¿Existen evidencias del desarrollo de un estilo participativo por parte de los responsables jerárquicos más importantes? ¿Se instruye la creación de Comités para el tratamiento de problemas de gestión institucional? ¿Los Comités permiten tomar decisiones oportunas y consensuadas?			
4-3-0	¿La Dirección procura el mantenimiento de un clima organizacional adecuado? ¿La Dirección fomenta la realización de actividades para la integración de las diversas áreas y unidades organizacionales?			
4-4-0	¿La Dirección verifica que las promociones verticales consideren los méritos de los funcionarios en el marco de un proceso transparente?			
4-5-0	¿La Dirección ejerce controles gerenciales? ¿Existen evidencias que la Dirección desarrolla controles sobre la ejecución presupuestaria haciendo comparaciones con el cumplimiento de metas y objetivos?			
4-6-0	¿La Dirección exige información por excepción para efectuar controles y tomar las acciones correctivas que resulten pertinentes?			
4-7-0	¿La Dirección atiende adecuadamente las deficiencias de control interno? ¿Se exige el cumplimiento de objetivos tanto como la observancia de los controles internos relacionados con los mismos?			
4-8-0	¿La Dirección toma acciones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno? ¿La Dirección exige el respeto de los controles internos establecidos y mantiene una actitud de no tolerancia sobre incumplimientos significativos?			
4-9-0	¿La Dirección establece objetivos realizables de acuerdo con los medios disponibles? ¿Se establecen expectativas de desempeño reales para el personal operativo? ¿La gestión de la Dirección está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rige las actividades de la entidad?			

Fuente: Elaboración propia

Material Complementario

Plantilla de valoración de riesgos inherentes y residuales para la Asociación Solidarista de Empleados Bancarios.

Ver documento:

Matriz de valoración de riesgos Asebanco.xlsx

Hipervínculo:

<https://dl.dropboxusercontent.com/u/85839265/Matriz%20de%20valoraci%C3%B3n%20de%20riesgos%20Asebanco.xlsx>

Esta plantilla es creación de los estudiantes, la cual fue diseñada como una propuesta para la implementación del sistema de gestión de riesgos de Asebanco.

La plantilla permite asignar distintas valoraciones a las probabilidades e impactos que van a definir tanto el riesgo inherente como el riesgo residual. Con base en esta información se pueden consignar los Mapas de Calor por departamento, por proceso o por responsable para que pueda ser adaptado a la conveniencia de la entidad.

Se espera que el lector respete los derechos de autor de esta propiedad intelectual. El contenido de esta información no debe ser utilizado sin autorización de los autores.