



Escuela de Contabilidad

"Diseño de una propuesta de Gobierno de TI bajo el marco Cobit 5 para la Cooperativa Jardín Azuayo"

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Autores:

Andrea Paulina Avilés Ordóñez

Tatiana Estefanía Bermeo Rojas

Director:

Ing. Paúl Ochoa Arévalo MBA, MSIA

Cuenca, Ecuador

2016

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a Dios porque sin Él nada de esto sería posible, a mi familia porque han sido un ejemplo y un apoyo incondicional y a mis amigos por su ayuda.

Andrea Aviles

Dedico esta investigación en primer lugar a Dios por haberme dado la vida y la posibilidad de culminar con éxito una etapa tan importante en mi vida. A mi madre por el ser el pilar en mi vida ya que sin importar los obstáculos que se le presentaron fue valiente y un digno ejemplo a seguir. A mis abuelos, mis tíos y mis primos que son la familia que siempre me estuvo apoyando y dando fuerzas para seguir adelante y cumplir con las metas que me propuse. Finalmente a mis amigos con los que compartí muchas experiencias divertidas y difíciles en este camino lleno de enseñanzas ya que su apoyo me ayudo a culminar una etapa más en mi vida.

Tatiana Bermeo

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los que formaron parte de nuestro crecimiento académico y personal pues sus enseñanzas nos encaminaron a la excelencia profesional; entre ellas a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay y personal docente por hacer de esta una enriquecedora experiencia en conocimientos y valores.

Al Ing. Paúl Ochoa quien con su conocimiento y dedicación guio nuestro proceso de investigación.

A la Cooperativa Jardín Azuayo y a su personal por la ayuda y confianza que nos brindó en todo este proceso.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INDICE DE CONTENIDOS.....	iv
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS.....	vi
INDICE DE ANEXOS.....	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO CONCEPTUAL.....	2
1.1 ESTADO DEL ARTE	2
1.2. MARCO LEGAL	10
Superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS).....	12
Importancia de una entidad de supervisión	12
Normativa JB-2005-834.....	14
Norma “gestión del riesgo operativo”	14
CAPÍTULO 2 ELABORAR UN DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	16
2.1. EVALUACIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.....	16
“Misión institucional	16
Visión	16
Políticas, normas, procesos y reglamentos	16
Principios universales del cooperativismo	28
“Actividades	29
Antecedentes de la cooperativa	30
2.2. Determinación del diseño organizacional	32
Estructura social y financiera de la empresa y de TI	32
Ubicación	33
Número de empleados	34
Mercado destino	34
Distribución de autoridades y división departamental	35
Tecnología	35
Misión de Tecnología.....	36
Visión de Tecnología	37
Normativa.....	37
Redes de comunicación	37
“Valores.....	40

Ceremonias, hábitos y modos de conducta	40
2.4. Metas de la organización, metas de TI y proyectos relevantes	41
Metas de la organización.....	41
Metas de TI	46
Proyectos relevantes	47
CAPITULO 3: DETERMINAR EL MARCO REGULATORIO EXISTENTE Y SU RELACION CON LAS MEJORES PRÁCTICAS TALES COMO COBIT 5.....	48
3.1. ENTORNO COOPERATIVO DEL PAIS.	48
3.2. CATEGORIZACIÓN DE COOPERATIVAS	52
Resolución no. 038-2015-F la Junta de Política y Regulación Monetaria Financiera	52
3.3. IDENTIFICACIÓN DEL MARCO REGULATORIO EXISTENTE.	53
La constitución 2008 y el sistema económico ecuatoriano	53
LOEPS y sector financiero popular y solidario.....	53
La constitución y las finanzas populares y solidarias	54
Estatuto de la cooperativa.....	55
Institucionalidad que regula y controla a la economía popular y solidaria. Nueva institucionalidad de la EPS	56
CAPÍTULO 4: ESTABLECER LOS CATALIZADORES QUE PERMITAN A LA ORGANIZACIÓN SOPORTAR LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES EN BASE A RIESGOS.....	58
4.1 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	58
4.2 MAPEO ENTRE MARCO REGULATORIO Y MEJOR PRÁCTICA	60
4.3 CASCADAS DE METAS	70
4.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS POR CADA PROCESO	76
4.5 ESTABLECIMIENTO DE CATALIZADORES TALES COMO: PRINCIPIOS, POLÍTICAS Y MARCO DE REFERENCIA, PROCESOS, ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, CULTURA, ÉTICA Y COMPORTAMIENTO, PERSONAS, HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, INFORMACIÓN, SERVICIOS, APLICACIONES, INFRAESTRUCTURA.....	82
MAPA DE PROCESOS	82
PROCESO: EDM02 Asegurar la entrega de beneficios	82
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFIA	95

INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Ilustración 1 - Áreas de Gobierno de TI.....	4
Ilustración 2 - Principios de Cobit 5	6
Ilustración 3 - Catalizadores	7
Ilustración 4 - Gobierno Corporativo.....	17
Ilustración 5 - Planificación	18
Ilustración 6 - Asesoría y Control.....	19
Ilustración 7 - Comunicación	19
Ilustración 8 - Servicios.....	20
Ilustración 9 – EDUCOPE.....	20
Ilustración 10 – Operaciones	21
Ilustración 11 – Atención.....	22
Ilustración 12 – Atención.....	22
Ilustración 13 – Crédito	23
Ilustración 14 – Recuperación	23
Ilustración 15 – Remesas	24
Ilustración 16 – Transferencias y pagos.....	24
Ilustración 17 – Tecnología.....	25
Ilustración 18– Talento humano	26
Ilustración 19– Finanzas	27
Ilustración 20 – Administración.....	27
Ilustración 21 – Organigrama de la Cooperativa Jardín Azuayo	33
Ilustración 22 - Ubicación.....	34
Ilustración 23 – Áreas de TI	36
Ilustración 24 - Segmentación de Cooperativas	52
Ilustración 25 – Estructura de la norma constitucional y legal	55

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A	97
ANEXO B	99
ANEXO C	102
ANEXO D	103

RESUMEN

El Gobierno de TI dentro de las instituciones financieras es de gran importancia porque ayuda con la alineación de los objetivos de la empresa con los de TI y en base a esto se pueden establecer los procesos adecuados para el logro de los mismos buscando el agregar valor a las herramientas tecnológicas para prestar un mejor servicio a los clientes.

La dificultad en poder establecer esta congruencia conlleva a la necesidad de buscar una metodología que pueda servir de guía para que se logre un correcto alineamiento, por esto se escogió el Marco Cobit 5, que por medio del cual al seguir varios pasos se pudieron establecer los procesos más adecuados para la aplicación en la Cooperativa.

Este análisis se realizó en base a la segmentación de cooperativas de nivel 1 de la cual Cooperativa Jardín Azuayo forma parte, se aplicó un cuestionario para verificar el manejo de TI en base al IT Governance Institute los cuales fueron alineados con los procesos y catalizadores de Cobit y la norma JB-2005-834.

Esta investigación es de particular valor ya que ayuda a establecer ya que ayuda establecer como se debe manejar la tecnología de la información dentro de la Cooperativa Jardín Azuayo, que marco regulatorio debe cumplir y como la implementación de mejores prácticas tales como Cobit 5 mejorara la alineación con los objetivos del negocio y agregará valor.

PALABRAS CLAVES: Gobierno de Tecnología de la Información, Gobierno, Gestión, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Agregar Valor, ISO 38500, Norma JB-2005-834, Cobit 5, COAC's, LOEPS.

ABSTRACT

Information Technology (IT) Governance is an essential part within financial institutions, because it helps with the alignment of business objectives with IT, so as to establish appropriate processes and add value. This research is of particular value for *Jardin Azuayo* Cooperative as it helps to establish how to handle Information Technology; what regulatory framework must be met; and how COBIT 5 can improve the alignment of goals.

KEYWORDS: Information Technology Governance, Government, Management, Savings and Credit Cooperatives, Add Value, ISO 38500, JB-2005-834 Norm, COBIT 5, COAC's, LOEPS.



Lic. Lourdes Crespo
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas



Lic. Lourdes Crespo
Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo mostrar la oportunidad que las cooperativas de ahorro y crédito tienen para consolidarse como entidades financieras que contribuyan al fortalecimiento de la economía popular y solidaria por medio de altos niveles de calidad en sus servicios financieros; para ello estas entidades deben adaptarse al constante cambio tecnológico y optar por medidas para mejorar tanto sus procesos corporativos como los procesos de TI y que estos tengan una correcta congruencia entre sí.

En el capítulo 1 analizaremos la diferencia entre Gobierno y Gestión, los objetivos principios y áreas de Gobierno de TI en relación con el marco Cobit 5 por medio de sus principios y catalizadores, asimismo el desarrollo del marco teórico y un breve resumen del marco.

En el capítulo 2 se realizará una investigación del estado actual de la Cooperativa Jardín Azuayo mediante la evaluación de la filosofía organizacional, determinación del diseño organizacional, conocimiento de la cultura organizacional, lo que permitirá entender las metas de la organización, las metas de TI y los proyectos relevantes que existen actualmente en la organización.

En el capítulo 3 se investigará el entorno cooperativo del país, su categorización y la identificación del marco regulatorio existente aplicado a la cooperativa. Estableciendo que la Cooperativa Jardín Azuayo es una de las más grandes del país que desea implementar Gobierno de TI, debido a la necesidad de adaptar este proceso para cumplir con la normativa vigente y adaptarse al crecimiento del mercado.

Finalmente en el capítulo 4 se ha planteado un análisis para poder observar las fortalezas y debilidades del marco Cobit 5, y sugerir el establecimiento de un gobierno de TI eficiente y que la toma de decisiones se encamine al logro de los objetivos planteados dentro del tiempo y de los estándares establecidos por parte del Gobierno Corporativo bajo el marco Cobit 5; por lo cual se establecerán catalizadores que permitirán soportar los objetivos de la entidad en base a los riesgos.

CAPÍTULO 1

MARCO CONCEPTUAL

1.1 ESTADO DEL ARTE

Este análisis permitirá conocer algunos términos preestablecidos dentro de una base teórica actualizada, a partir de los cuales se tratará de cumplir con lo planteado dentro del tema propuesto. Para ello es necesario realizar un breve repaso sobre el manejo de Gobierno y Gestión de las TI en la Cooperativa Jardín Azuayo en la Ciudad de Cuenca, así como los conceptos sobre los cuales se desarrolla dicho análisis.

Básicamente, este tema parte de lo que trata Gobierno y Gestión de las TI y de las diferentes ventajas y desventajas que presenta en la actualidad para la empresa. El gobierno y la gestión de las TI ayudan a la empresa a conseguir un alineamiento estratégico de las TI con las metas y estrategias de la organización.

Dentro de esto, debe existir una clara diferencia entre lo que es Gobierno y lo que se denomina como Gestión, ya que según Sánchez y Piattini (2012) “gestión” se enfoca en el suministro de las TI y se orienta a metas diarias, mientras que “gobierno” abarca un significado mucho más amplio ya que atiende las demandas de las partes interesadas y plantea metas estratégicas enfocadas al futuro conjuntamente aplicables con políticas y cultura organizacional de la misma.

Además se requiere tener una visión clara sobre el significado de Gobierno de TI, a lo cual se lo consideró como parte integral del manejo empresarial y consiste en el liderazgo, las estructuras de la organización y los procesos para asegurar que la TI mantenga y amplíe los objetivos y estrategias de la empresa; esto hace que la organización tome como derecho y responsabilidad las TI, distribuyendo el valor que generan proporcionando satisfacción no solo para los directivos sino para todas las partes interesadas.(Governance Institute, 2001).

Por otro lado ISO 38500:2008 define que la “gestión” se debe centrar en administrar e implementar las estrategias en el día a día, mientras que el gobierno se encargaría de fijar dichas estrategias junto con la política y la cultura de la organización. En base a la importancia de esta norma se puede emplear en cualquier tipo de negocio sin importar su tipo, tamaño o actividad.

Los objetivos dentro de la norma 38500 (2008), promueven la eficiencia, eficacia y un aceptable uso de TI en la organización por medio de:

- Asegurar que, si la norma es seguida de manera adecuada, las partes implicadas (directivos, consultores, ingenieros, proveedores de hardware, auditores, etc.), puedan constatar la eficiencia del Gobierno Corporativo de TI.
- Comunicar y dirigir el uso de las TI a los directores de la organización.
- Facilitar una evaluación objetiva del gobierno de TI a través de una base sólida para la alta dirección.

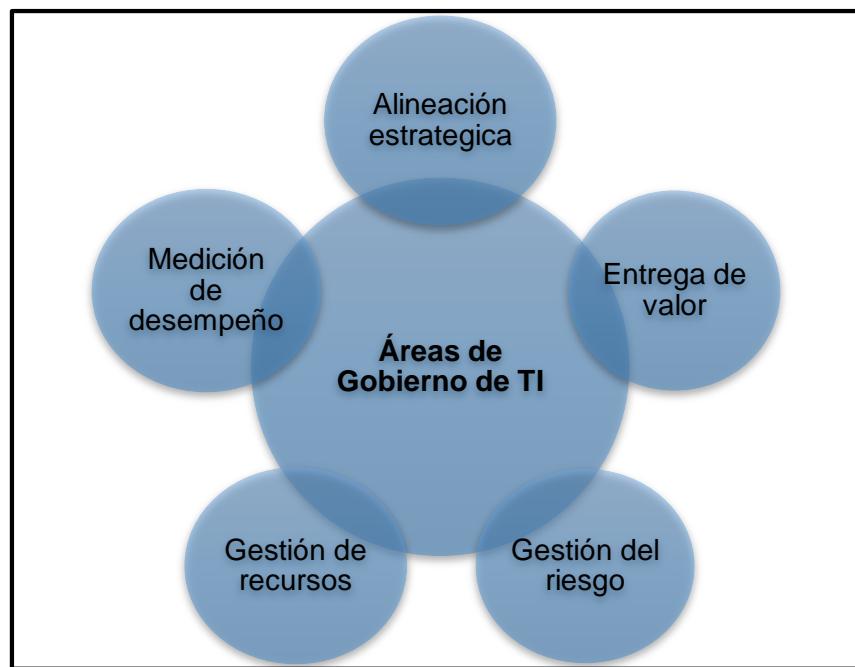
Los objetivos planteados anteriormente se basan en 6 principios:

- Responsabilidad: Todos los grupos e individuos de la organización deben comprender y aceptar sus responsabilidades tanto en el uso como en la revisión de los servicios de TI.
- Estrategia: La estrategia de negocio de la organización tiene en cuenta las capacidades actuales y futuras de las TI.
- Adquisición: Las adquisiciones de TI se hacen en base a un análisis apropiado y continuo, con decisiones claras y transparentes. Con un equilibrio entre beneficios, oportunidades, costes y riesgos tanto a corto como a largo plazo.
- Rendimiento: El propósito de TI es dar soporte a la organización, proporcionando servicios con una calidad adecuada para cumplir con los actuales y futuros requerimientos del negocio.
- Conformidad: La función de TI cumple todas las legislaciones, normas, políticas y prácticas que están claramente definidas, implementadas y exigidas.
- Factor humano: Las políticas de TI, prácticas y decisiones muestran respeto hacia cualquier necesidad que surja por parte de la gente que se encuentra involucrada en el proceso.

Las áreas de TI establecen una estrategia corporativa y de negocio que ayudan a definir la congruencia entre la estrategia de TI y de la entidad, teniendo como responsables a todas las partes interesadas que afectan las actividades de la empresa, con la utilización de recursos adecuados para obtener los resultados deseados. Al manejo de TI le interesa la producción de valor comercial y la mitigación de riesgos; para obtener valor se debe realizar una alineación estratégica

de TI con el negocio, mientras que para mitigar los riesgos se deben establecer responsabilidades dentro de la empresa. Esto nos da como resultado las 5 áreas de Gobierno de TI, todas enfocadas al valor del inversionista. De las cuales 2 son resultados: Entrega de Valor y Gestión de Riesgos y las otras 3 son conductoras: Alineación estratégica y Medición del Desempeño y Gestión de Recursos. (IT Governance Institute, 2007).

Ilustración 1 - Áreas de Gobierno de TI.



Fuente: IT Governance Institute, 2007.

En base al Governance Institute (2007) a continuación se da una breve descripción de cada área que conforma el gobierno de TI:

- **Alineación estratégica.**- El objetivo principal es unificar el negocio con sus planes, definir, mantener y validar las propuestas del valor de TI, alinear las áreas de TI con las áreas de la empresa.
- **Entrega de valor.**- Efectuar las propuestas relevantes durante el ciclo de entrega, afirmando la entrega de valor de TI en base a la estrategia del negocio, enfocándose en la optimización de costos y proporcionando el verdadero valor de TI.
- **Gestión del riesgo.**- es necesario concientizar a la gerencia sobre la importancia de cumplir los requisitos, además de mantener la transparencia en el manejo de los riesgos más importantes delegando responsabilidades y apersonándose sobre la importancia de los riesgos de la organización.

- **Gestión de recursos.-** Manejar, controlar, monitorizar los recursos de TI, propios y de terceros, eficientemente de tal manera que al momento de que los servicios y productos sean requeridos puedan obtenerse oportunamente para ser utilizados tanto para el área de TI como para las operaciones del negocio.
- **Medición de desempeño.-** Inspecciona y da seguimiento a las estrategias tanto de proyectos como de uso de recursos del rendimiento de los procesos y la entrega de los servicios utilizando el Balanced Scorecard (BSC).

Estas áreas constituyen para la empresa un ciclo continuo abierto, en donde el entorno sirve de manera significativa para diseñar un adecuado plan estratégico, el cual debe ser un proceso continuo, controlado y medido evaluando así posibles medidas de corrección.

Un aspecto relevante que se puede mencionar es que las empresas que quieran tener un rendimiento alto al momento de aplicar las áreas de TI deben tener procesos de soporte estandarizados para sus unidades de operación independientemente del modelo de negocio que poseen.

El marco COBIT 5, basa su modelo en 5 principios básicos y una guía de catalizadores para el gobierno y gestión de TI que ayuda a las empresas a cumplir sus objetivos.

Ilustración 2 - Principios de Cobit 5



Fuente: ISACA, 2012.

En base a estos principios se propone:

1. Satisfacer las necesidades de las partes interesadas, lo cual permite a la empresa establecer objetivos de gobierno y analizar como cumplirlo a través de la identificación e implantación de la cascada de metas de Cobit. La cascada de metas es un medio con el cual se pueden convertir las necesidades de las partes interesadas en objetivos corporativos, de TI y catalizadores. (ISACA, 2012); esto permite a la empresa implementar metas que cubran todo los niveles y áreas de la empresa en congruencia con los objetivos generales y necesidades de las partes interesadas permitiendo un alineación entre lo que requiere la empresa y los servicios que proporciona TI.
2. Cubrir la empresa de extremo a extremo, une el gobierno corporativo con el de TI lo cual permite tratar los procesos y funciones que se requieran para gestionar la tecnología e información como un activo, asegurando que TI se maneje de una manera sostenible y se extienda a la estrategia y a los objetivos de la empresa.
3. Aplicar un marco de referencia único integrado, permite alinear otros estándares y marcos principales, tales como: COSO ERM, ISO 9000, ISO 31000, ITIL e ISO 27000, entre otros; permitiéndole a la empresa utilizar COBIT 5 como un marco integrador de gestión y gobierno estructurando una arquitectura sencilla

que proporciona materiales de guía y produce un conjunto consistente entre ellos.

4. Hacer posible un enfoque holístico, por medio de catalizadores que son proporcionados por COBIT 5, permitiendo que el gobierno y gestión de TI sean efectivos. Ya que estos factores influyen de manera individual y colectiva para que el gobierno y la gestión en la empresa funcionen, los cuales se dividen en siete categorías (ISACA, 2012). Los cuales se aprecian en la siguiente ilustración:

Ilustración 3 - Catalizadores



Fuente: ISACA, 2012.

5. Separar el gobierno de la gestión, ya que el marco COBIT establece una clara distinción entre ellos, definiéndolos de la siguiente manera:

- a. Gobierno: Evaluar condiciones y necesidades de los interesados buscando cumplir los objetivos de la empresa, encaminando a una buena toma de decisiones por parte de la dirección, además de la evaluación, medición, rendimiento y cumplimiento de los objetivos establecidos (ISACA, 2012).
- b. Gestión: Es aquella que planea, edifica, realiza e inspecciona las actividades de la dirección para alcanzar los objetivos corporativos" (ISACA, 2012).

Según Diana Bermeo y Priscila Mogrovejo (2015) para el análisis de la región donde actualmente Cooperativas del segmento 1¹ de la SEPS, dentro de la cual se encuentra la cooperativa objeto de estudio y de la que se derivan las siguientes conclusiones (Bermeo & Mogrovejo , 2015):

EL 100% de las Cooperativas consideran que la TI dentro de su organización es muy relevante, así también como fundamental para que estas puedan aprovechar sus beneficios y crezcan; en un 85,7% de las Cooperativas, la organización ha propuesto directrices para el manejo de TI permitiendo gestionarla en base a sus requerimientos y necesidades, mientras que un 14,3% no lo ha establecido.

Dentro de la ayuda con la que aporta TI en el desarrollo de la organización los resultados muestran una respuesta afirmativa de un 100% y de la misma manera con el valor que aporta TI en la organización tiene el mismo resultado positivo, además las encuestas muestran un equivalente afirmativo de un 85,7% sobre que las Cooperativas toman acciones ante la presencia de riesgos teniendo un 14,3% de una respuesta negativa.

En cuanto a las instituciones encuestadas el 100% de ellas presenta proyectos planificados de TI, dando como resultado que si se estructuran en base a los objetivos de la cooperativa contribuirán al beneficio tanto económico como social en el mediano y largo plazo. También se debe tomar en cuenta que de los casos de negocios que se preparan para proyectos de TI un 71,4% no realizan casos de negocios para dichos proyectos, mientras que un 28.6% si lo hace.

La metodología de desarrollo de sistemas existe en un 71.4% de las cooperativas encuestadas frente a un 28.6% que no lo aplica. Existen un 71.4% de cooperativas que cuentan con planes de capacitaciones para los usuarios de las aplicaciones, de los cuales un 80% de estas aplican dichas capacitaciones cuando existe una adquisición nueva y un 20% lo hace de manera anual.

El 71,4% de las cooperativas de la zona 6 y 7²han establecido un catálogo de servicios en la institución de las cuales el 42.9% ha definido niveles para cada servicio; con la finalidad de organizar cada servicio prestado por la organización de manera adecuada para que los clientes puedan solucionar los que se presenten.

¹ Se explica en el cuadro de la página 51.

² La zona 6 está conformada por las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago mientras que El Oro, Loja y Zamora Chinchipe forman parte de la zona 7.

Todas las cooperativas de la zona 6 y 7 identifican y controlan los diferentes cambios normativos vigentes, además de los requisitos externos para el desempeño del área de TI; indicando que estas se encuentran alerta de cualquier cambio que podría afectar a la misma; además existe una frecuencia de un 71.4% de seguimiento por parte de los supervisores de manera mensual y un 28.4% que lo realiza trimestral.

Un 85.7% de las cooperativas asegura que las políticas, procedimientos, metodologías y actividades se desempeñan con la finalidad del cumplimiento normativo y requisitos externos; frente a un 14.3% que no lo cumple.

El 100% de las cooperativas promueve capacitaciones para desarrollar las habilidades y conocimientos de su personal; de los cuales el 12.5% lo realiza mensual, el 37.5% trimestral y el 50% anual. Las evaluaciones del nivel de cumplimiento se realizan a través de revisiones internas y externas en un 85.6% de las cooperativas siendo un 50% mensuales, un 12.5% trimestrales y un 25% anuales; mostrando que la supervisión y el control es constante en la mayoría de cooperativas sobre este tema.

Luego de la revisión de conceptos, normativa vigente y estado actual de las cooperativas en el país se debe tomar en cuenta que la empresa cuenta con un modelo deficiente en cuanto al establecimiento de objetivos generales y específicos lo cual dificulta que estos sean medibles, relevantes y que se cumplan dentro del periodo establecido; dificultando así la imagen y calidad de servicios que presta. Además la aparición de nuevos negocios y de nuevas herramientas empresariales en el mercado deberían ser una oportunidad de mejora, sin embargo hace que a la empresa se le dificulte alinear TI con las metas corporativas, ya que su planeación estratégica no está orientada a mejorar los procesos de la misma, en congruencia con las diferentes áreas con las que labora TI.

La Cooperativa Jardín Azuayo es una de las cooperativas más grandes del país que desea implementar Gobierno de TI, ya que vieron la importancia y necesidad de adaptar este proceso debido al constante avance tecnológico, cumplimiento normativo crecimiento del mercado e inseguridad en los sistemas de información de sus socios. Por lo cual se ha planteado un análisis para poder observar las fortalezas y debilidades de este marco, y sugerir el establecimiento de un gobierno de TI eficiente y que la toma de decisiones se encamine al logro de los objetivos planteados dentro del tiempo y de los estándares establecidos por parte del Gobierno Corporativo.

Entre uno de los estándares que se desea mejorar existe la plataforma de servicios que es el primer contacto con el usuario para registrar un servicio de TI. Cabe mencionar dicha plataforma con la que cuenta la Cooperativa es básica y presta un nivel de calidad equilibrado de acuerdo a las necesidades de sus socios.

Sin embargo, la entidad ve que estas necesidades comienzan a crecer y por ende su plataforma debe actualizarse para seguir posicionada dentro del mercado nacional. Por esto, es que con una actitud positiva frente a la implementación de Gobierno de TI se pueda destacar y explotar las fortalezas internas de la empresa y exteriorizarlas para sus clientes convirtiéndola en una cultura organizacional y no en una obligación. Aunque no siempre se podrá mantener dicha actitud positiva por varias desventajas como la dificultad de adaptarlas a la realidad de la empresa, esto se puede dar por falta de interés del personal, temor, desconocimiento del tema, falta de personal capacitado, leyes, políticas o falta de recursos.

No obstante, los problemas que podría presentar no se pueden ni comparar con los beneficios que traería una correcta implementación de TI para la empresa, ayudaría con el incremento en la prestación de servicios lo que ayudaría a cubrir las crecientes necesidades de los socios, reducción de costos, atención personalizada al cliente, agilidad en los procesos, seguridad y confiabilidad de la información.

Finalmente el análisis de las áreas de gobierno de TI le ayudaría a evaluar y plantear posibles escenarios los cuales le permitirán decidir si es deseable o factible una mejora o un cambio completo el cual se deberá efectuar de manera inmediata previa al planteamiento adecuado de cómo realizarlo. Este procedimiento permitirá una visión clara sobre las responsabilidades que debe tener cada persona dentro de su área, además de tener definidos quienes son los usuarios, ya que ellos aportan con el incremento del beneficio de la misma a través de sus ideas y mejoras al servicio.

1.2. MARCO LEGAL

Antes de comenzar con la normativa legal aplicable es importante mencionar el Comité de Basilea³, con el fin de establecer un marco que fortalezca la solidez y estabilidad de los sistemas financieros, recomienda a las entidades adoptar prácticas adecuadas para la gestión de los riesgos y a los supervisores bancarios la necesidad de exigir y vigilar su cumplimiento.

³ El Comité de Basilea, es una entidad que alrededor del mundo junta a las autoridades de supervisión bancaria, con la finalidad de fortalecer la solidez de los sistemas financieros.

El comité de Basilea recomienda una línea de negocios enfocada a la medición y a la gestión de riesgos operacionales. En enfoque estandarizado, los ingresos brutos por cada línea de negocio son considerados como un amplio indicador adecuado para servir como sustituto de la escala de las operaciones del negocio así como una escala probable de la exposición del riesgo operacional dentro de las mismas. IT Governance Institute (2007).

Además las líneas de negocio en la banca deberían manejar los riesgos centralizados en las funciones para una actividad que abarca múltiples líneas de negocio. Finalmente el comité de Basilea requiere que todas las actividades relacionadas con la banca se asignen a una de las siguientes 8 líneas de negocio:

- Finanzas corporativas
- Negociación y ventas
- Banca minorista
- Banca comercial
- Pago y liquidación
- Agencia de servicio
- Gestión de activos
- Corretaje minorista

La mayoría de las líneas de negocios no son capaces de operar sin el apoyo de TI; ya que, el nivel de soporte requerido, depende de la naturaleza del negocio, por ejemplo en el corretaje minorista como una función de la banca electrónica para clientes minoristas obviamente se requieren complejos sistemas de TI que deben estar disponibles de forma continua. Por otra parte, las finanzas corporativas tienen diferentes requerimientos tales como la capacidad de desarrollar rápidamente modelos y software basados en escenarios para la innovación de productos y transacciones individuales.

Finalmente la exposición al riesgo debe estar claramente definida para poder identificar y evaluar riesgos operacionales inherentes a cada servicio, actividad, proceso y sistema; la base de evaluación puede ser un sistemático y detallado de los procesos de cada línea del negocio. Usualmente los procesos del servicio son un buen punto de partida para este análisis ya que está en contacto con los clientes y los ingresos que se podrían obtener IT Governance Institute (2007).

Superintendencia de economía popular y solidaria (SEPS)

El sistema económico está constituido por organizaciones públicas, privadas, mixtas y de economía popular y solidaria; es decir de acuerdo al Art. 283 de la Constitución el Sistema Económico también es social y solidario (Asamblea Nacional, 2008).

Se publica la LOEPS en el 2011 y su Reglamento en el 2012 con la finalidad de ayudar con la educación y capacitación de este tema, además se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) para contribuir al “Buen Vivir” de sus integrantes y de la comunidad en general. Esta empezó sus labores el 5 de junio de 2012 a cargo de Sr. Hugo Jácome Estrella, asumiendo sus funciones como superintendente de la institución.

La Superintendencia se define como una ente con personería jurídica de derecho público e independencia tanto financiera como administrativa, encargada de monitorear e inspeccionar todas las organizaciones pertenecientes al sector de economía popular y solidaria, con el objetivo de estabilizar, solidificar y buscar el óptimo desarrollo de este sector además de controlar el cumplimiento del marco legal vigente. (SBS, 2011).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para su funcionamiento se basa en la LOEPS y en su reglamento. Teniendo en cuenta que dicho sector se divide en financiero y no financiero, supervisando tanto las cooperativas del sector financiero como las entidades de menor tamaño como las cajas comunales. Dentro de sus funciones también consta la evaluación a las COAC's⁴ por medio de autorías internas y externas anuales, expedición de normas y vigilancia de las actividades económicas de otras entidades reguladas por la LOEPS (SBS, 2011).

Importancia de una entidad de supervisión

Existe una clara importancia al momento de supervisar un sector tan grande como lo es el de la economía popular y solidaria, ya que este se ha establecido como un motor de desarrollo para el país que busca el fortalecimiento de los principios de una sociedad, el mejoramiento del Gobierno Corporativo y la consolidación de este sector por medio de la transparencia de su información.

La creación de un ente de supervisión que ayude a controlar las COAC's, ya que el riesgo es alto debido a la rentabilidad que poseen; estableciendo que las organizaciones financieras buscan solvencia y liquidez para sus clientes.

⁴ Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Existen otros organismos de control, supervisión y regulación de la economía popular y solidaria entre ellas:

- **Comité Interinstitucional de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.**- Es el que se encarga de dar y regular las políticas para el óptimo desarrollo del sector FPS y de la EPS.
- **Junta de regulación.**- Constituida por tres delegados tanto de la coordinación de desarrollo social, de la política económica y un delegado de la función ejecutiva encargados de la regulación de dicho sector (SBS, 2011).
- **Instituto de Economía Popular y Solidaria.**- Es una entidad que ayuda al emprendimiento del pueblo dentro de los ámbitos: económico, financiero, social, cultural y político.
- **Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.**- La “CONAFIPS” busca mejorar el bienestar social de la población por medio de De las organizaciones del sector financiero popular y solidario.

También existen otros organismos que ayudan al fortalecimiento cooperativo en el país, como lo son las uniones y redes que representan a las cooperativas afiliadas para defender sus intereses y brindar apoyo financiero y técnico si estas lo necesitan; entre ellas se encuentran:

- **Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR).**- Busca integrar el sector cooperativo para promover un compromiso entre el pueblo para mejorar el sistema financiero.
- **Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE).**- Ayuda con el desarrollo y promoción del sistema financiero popular y solidario del sector rural y urbano para optimizar el servicio en el sector cooperativo en el ámbito local, nacional e internacional.

En la actualidad quien tiene el control de las COAC's es la SEPS, en el pasado era la Superintendencia de Bancos y Seguros pero este no tenía prácticas orientadas específicamente para Cooperativas sino las condicionaba a prácticas para la banca privada. Este organismo es importante ya que existen ciertas disposiciones legales tales como la Norma JB-2005-834 que es aplicada para las Cooperativas del segmento 1 que se toman en cuenta para el desempeño de las COAC's, que tratan

sobre la Gestión del Riesgo Operativo, la cual con el paso de los años ha sido modificada y actualizada, teniendo como última resolución la No. JB-2014-3066.

La Superintendencia de Bancos es una entidad técnica cuya finalidad es supervisar a las organizaciones de sector financiero, de seguro privado y de seguridad social para que los servicios y actividades que prestan estén de acuerdo con lo establecido por la ley. Además busca por medio de servicios financieros el desarrollo del mercado y por ende del país. (SBS, 2011). Hoy en día las COAC's son esenciales en el país ya que busca una igualdad social debido a que tienen fuerte influencia en los sectores medios y bajos de la economía.

Normativa JB-2005-834

La Superintendencia de Bancos y Seguros emitió el 20 de octubre del 2005 la Resolución No. JB-2005-834 que contiene la norma “GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO”, cuyo objetivo es el contribuir a la solidez y seguridad del sistema financiero mediante una administración adecuada del riesgo operativo que deben llevar a cabo las instituciones controladas.

Los comentarios recibidos por parte de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, de la Asociación de Mutualistas y Sociedades Financieras y la Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito permitieron al organismo de control corroborar que el enfoque de la norma de riesgo operativo es acertado en función de la realidad del sistema financiero ecuatoriano, ya que no está encaminado a exigir el desarrollo de sofisticadas metodologías, sino más bien, promover y guiar a las entidades en el desarrollo de un apropiado ambiente de gestión del riesgo de operativo, guardando coherencia con los lineamientos establecidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

Norma “gestión del riesgo operativo”

La norma fue elaborada en función de los resultados de la encuesta que se realizó a las entidades financieras controladas; los principios recomendados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea a través del Documento “Prácticas adecuadas para la gestión y supervisión de los riesgos de operación”; los aspectos relevantes de la literatura de la “Administración de procesos” y de la “Administración del Recurso Humano”; y, para el caso de la tecnología de información se ha observado las especificaciones del “Código de práctica para la administración de la seguridad de la información”, contenidas en la norma ISO 17799; y, adicionalmente, las mejores prácticas establecidas por el Modelo COBIT.

La norma ecuatoriana sobre riesgo operativo se la puede resumir en tres aspectos fundamentales:

- La definición del riesgo de operativo y los requisitos mínimos que deben cumplir las entidades respecto a los factores del riesgo operativo.
- La exigencia de un esquema de administración del riesgo de operativo.
- El establecimiento de las responsabilidades en la administración del riesgo de operativo.

Según la norma JB-2014-834, “El riesgo operativo es la posibilidad de que fallas en los procesos, personas, TI, o eventos externos ocasiones pérdidas financieras”. Además define a sus factores como la causa principal de un riesgo operativo y éstos son: procesos, personas, tecnología de información y eventos externos y establece requisitos mínimos para la administración de cada uno de esos elementos, generando de esta forma, un apropiado ambiente de gestión del riesgo operativo

- **Administración de Procesos.-** Una administración de procesos adecuada exige de las organizaciones el establecimiento de los procesos estructurados y organizados, en función de la misión, visión y objetivos estratégicos.
- **Administración del Recurso Humano.-** Es el proceso en el cual las instituciones promueven una cultura laboral y se alcance un trabajo eficiente y eficaz es necesario que las entidades definan políticas y procesos para la administración del recurso humano, conforme con su filosofía y sus propias necesidades.
- **Administración de la Tecnología de Información.-** Las instituciones deberían contar con una tecnología de información que soporte adecuadamente las operaciones y procesos de las entidades con la planificación ordenada de sus requerimientos actuales y futuros de tecnología.
- **Administración de Eventos Externos.-** La administración del riesgo operativo requiere que las entidades identifiquen eventos externos a los que pueden ser expuestos, con el fin de establecer planes de contingencia que ayuden a mitigar su impacto en la operatividad de la entidad.”

CAPÍTULO 2

ELABORAR UN DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.

2.1. EVALUACIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

“Misión institucional

Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles

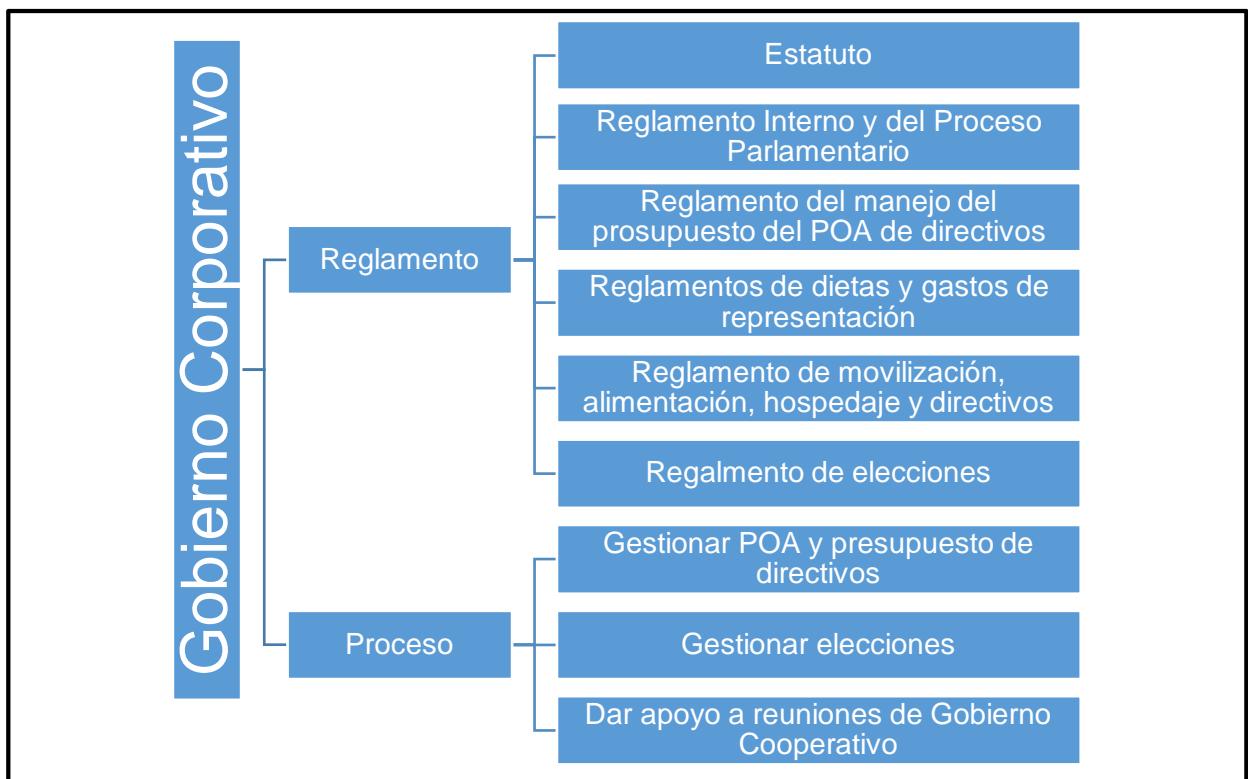
Visión

Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, incide en el desarrollo que sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en Calidad, Cercanía y Servicio.” (Cooperativa Jardín Azuayo, 2016)

Políticas, normas, procesos y reglamentos

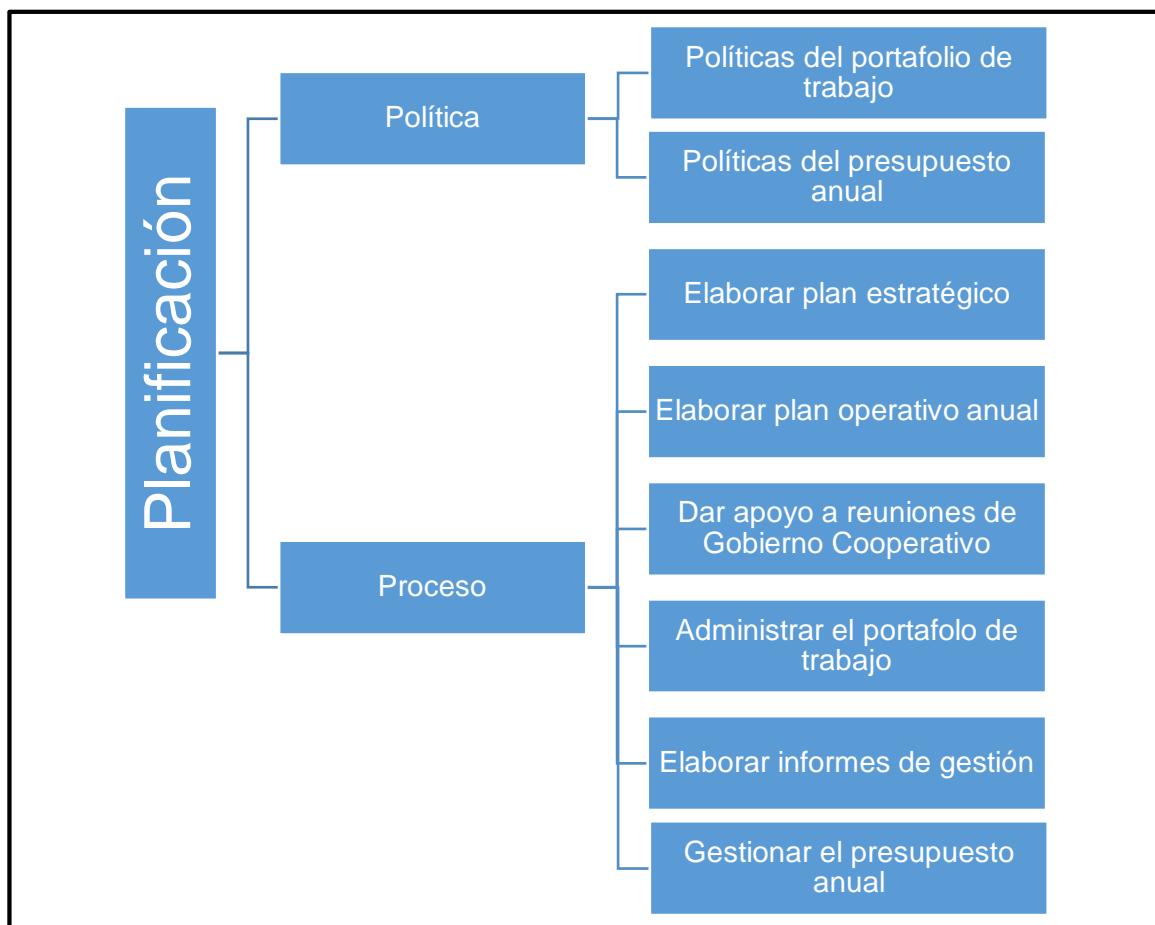
La cooperativa establece las siguientes normas, procesos y reglamentos de acuerdo a cada área, los cuales se aprecian en los siguientes cuadros:

Ilustración 4 - Gobierno Corporativo



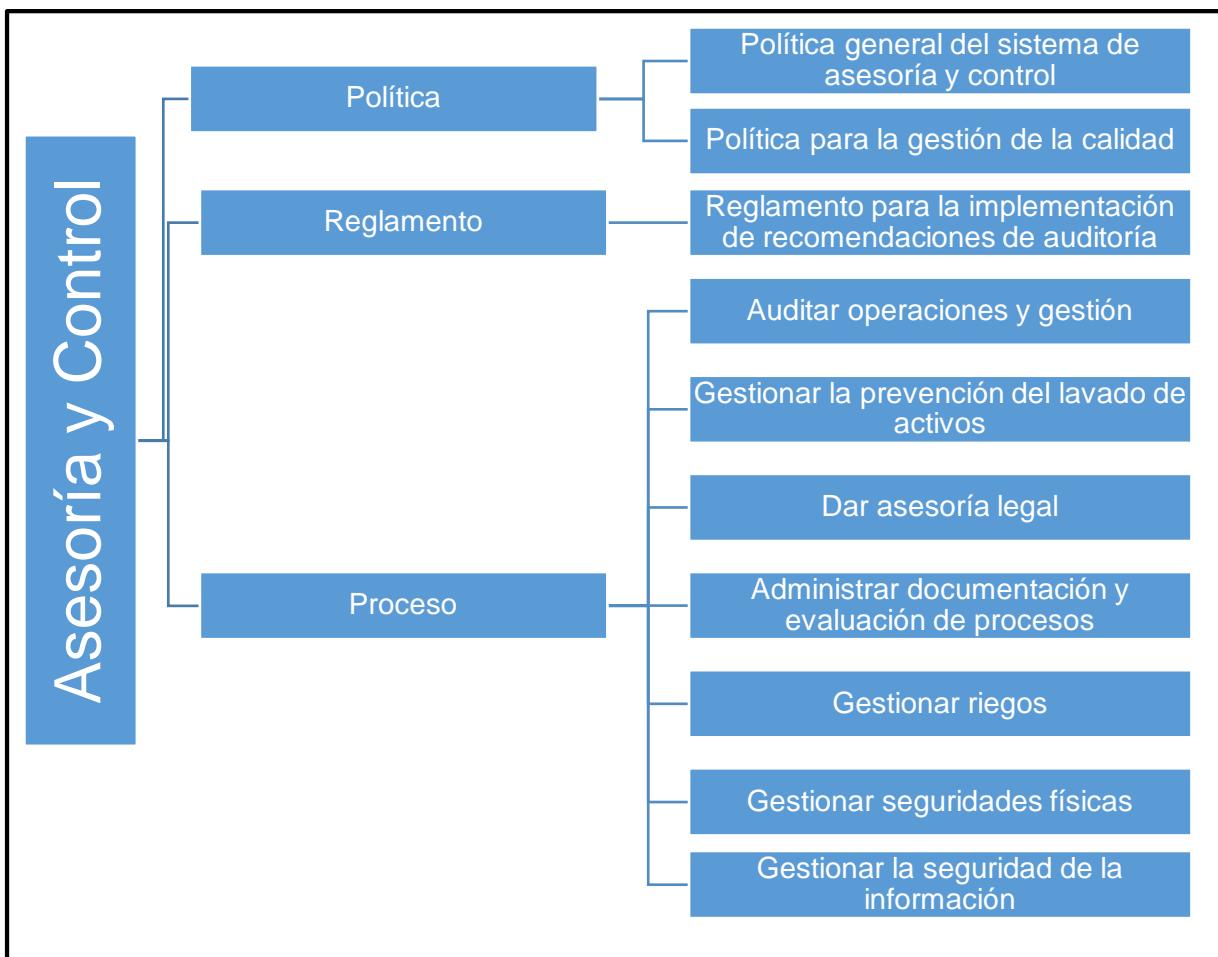
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 5 - Planificación



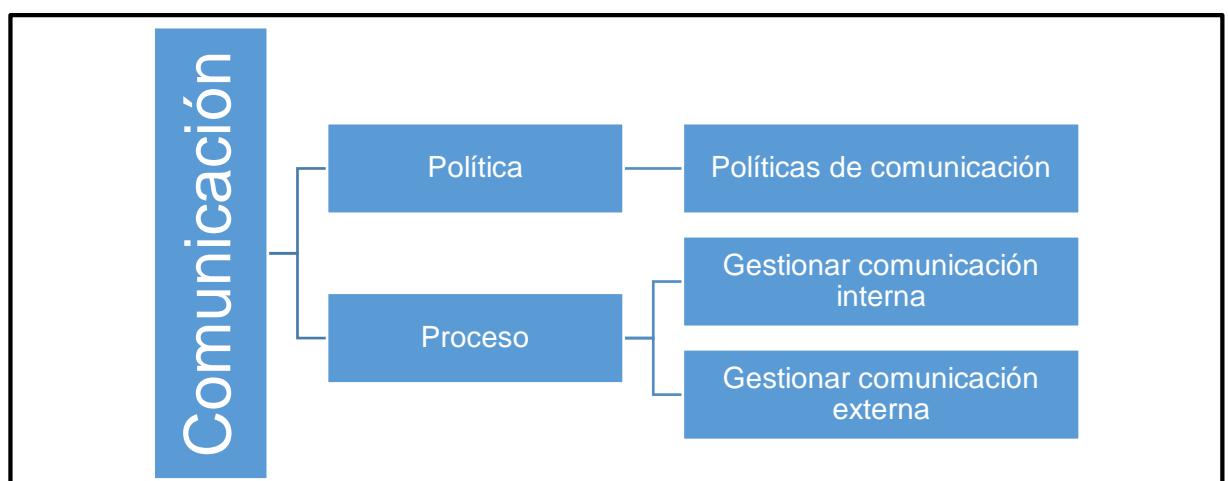
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 6 - Asesoría y Control



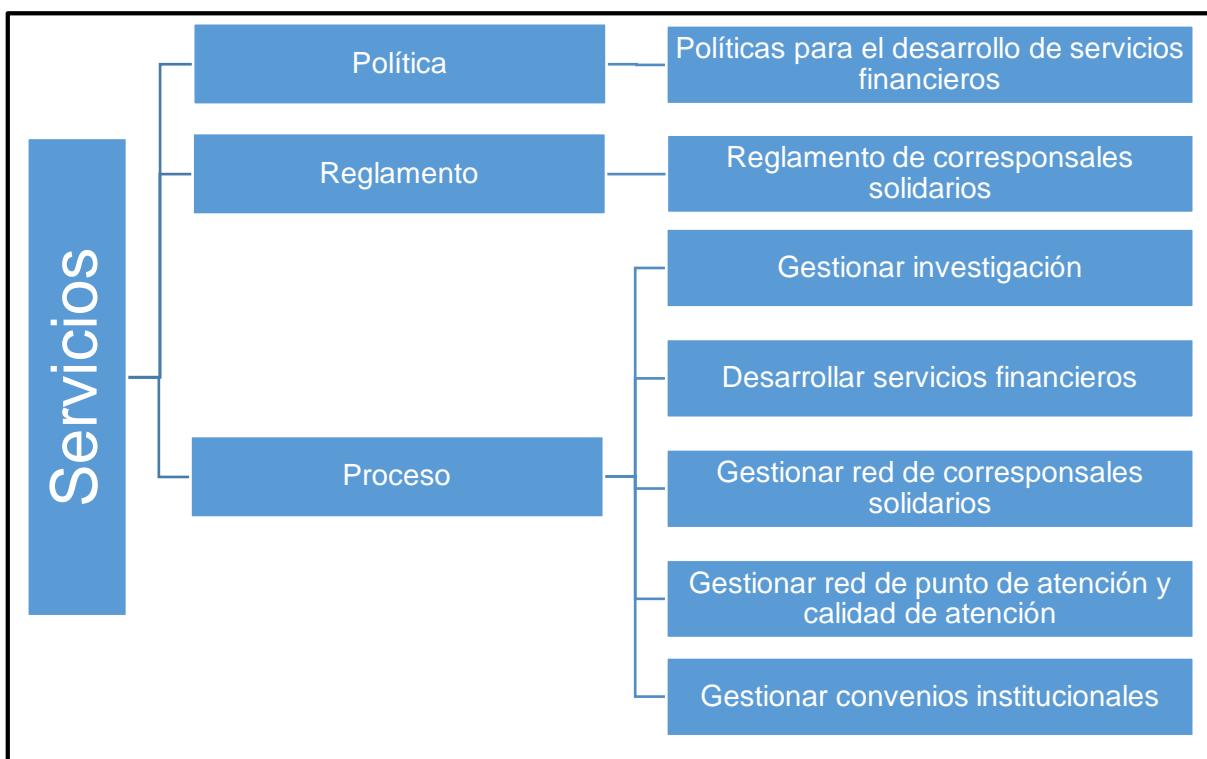
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 7 - Comunicación



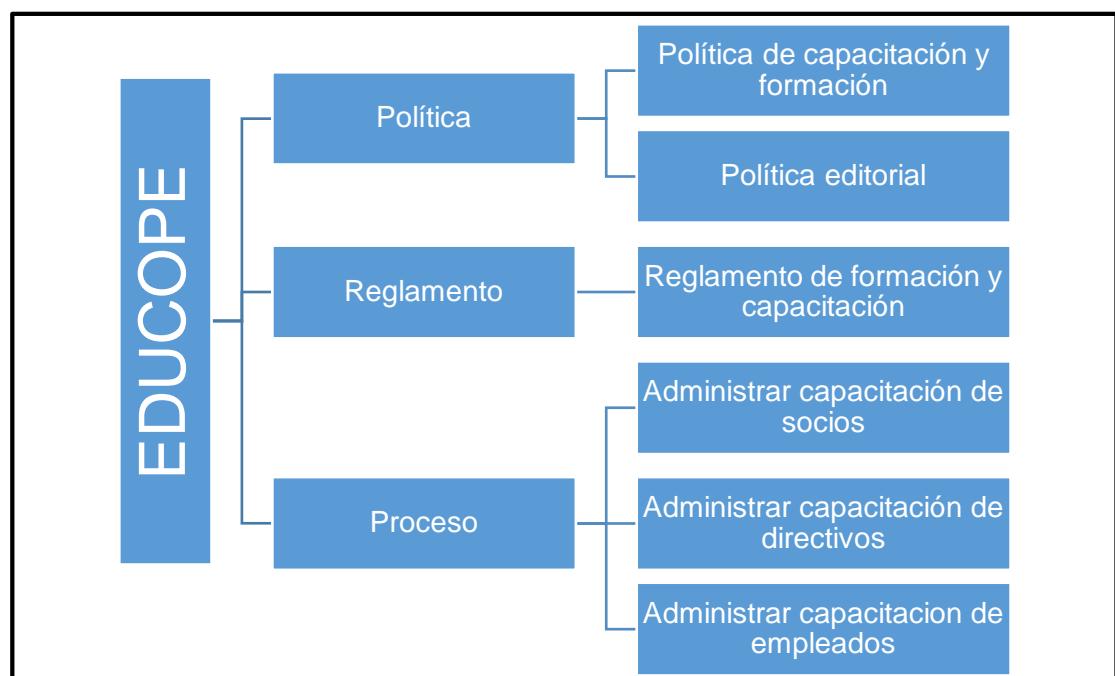
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 8 - Servicios



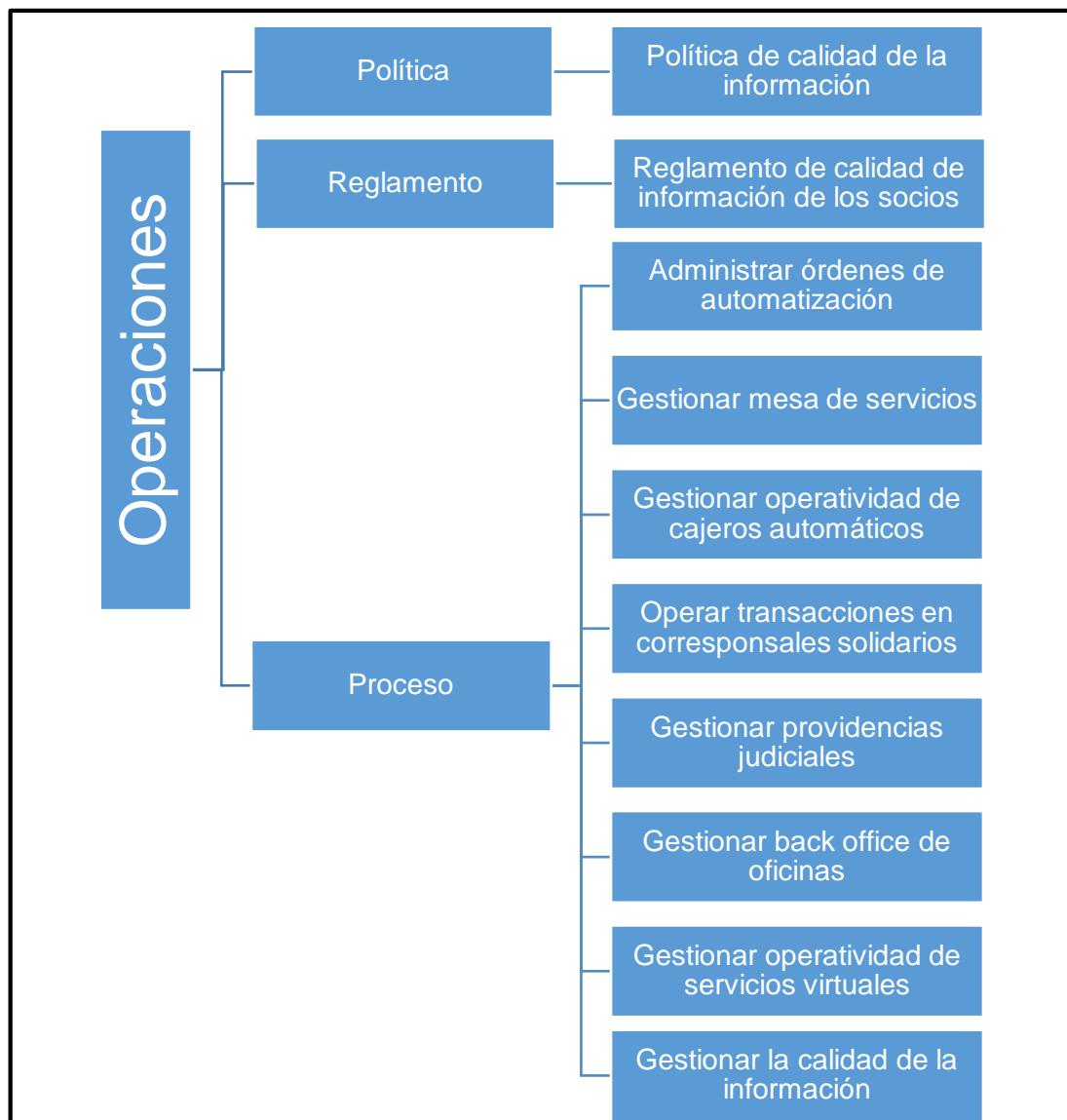
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 9 – EDUCOPE



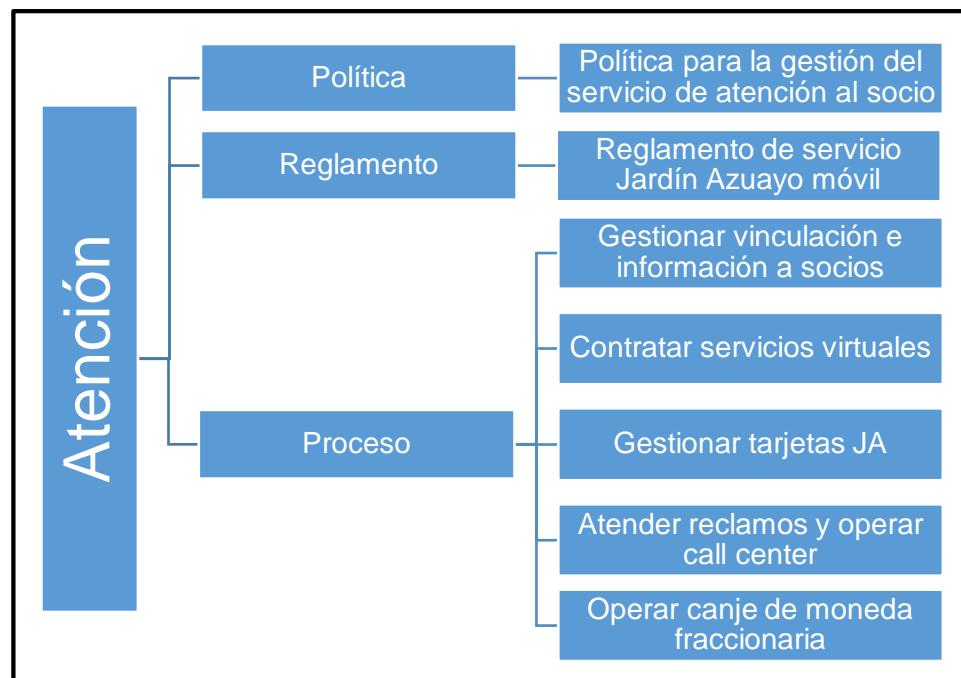
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 10 – Operaciones



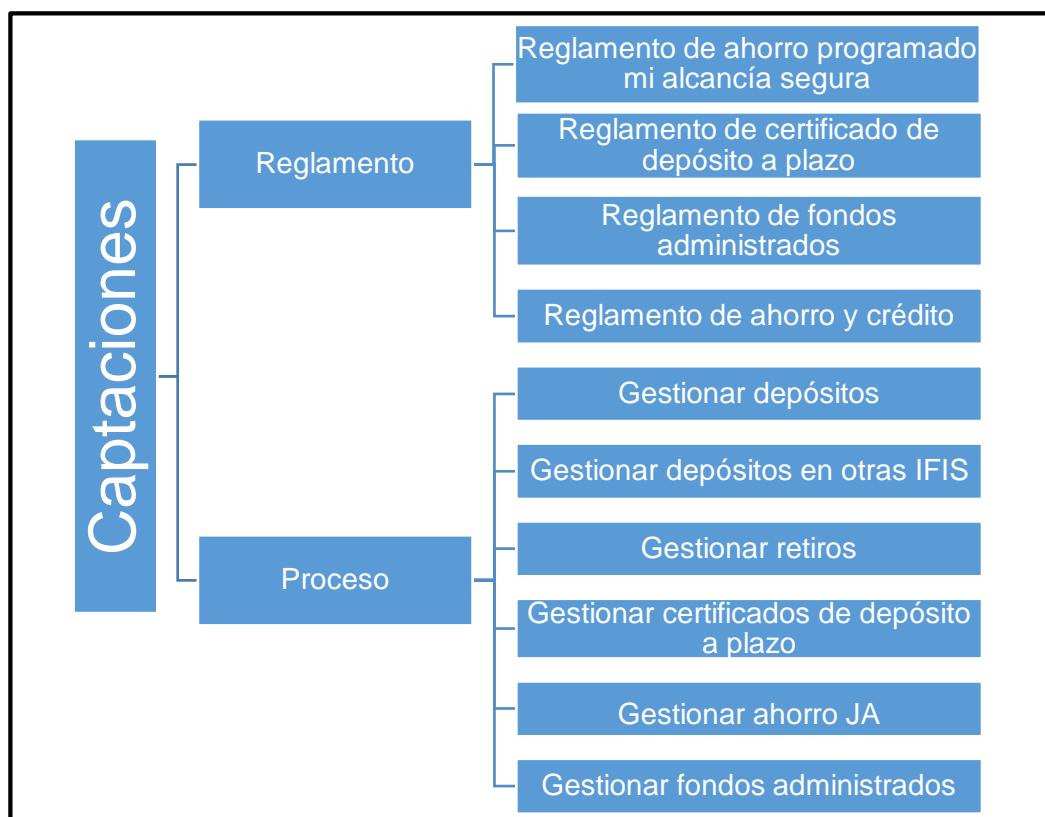
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 11 – Atención



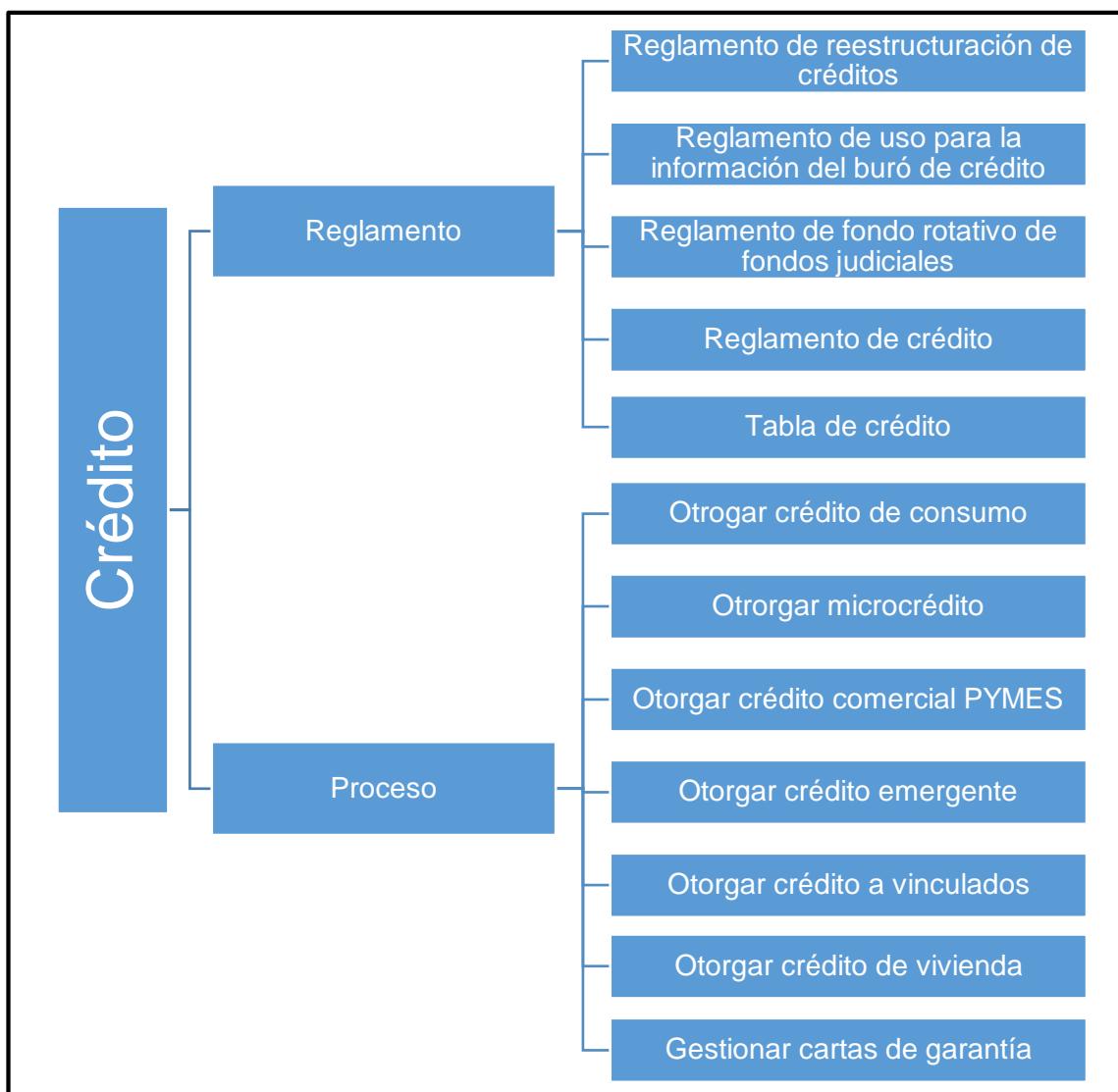
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 12 – Atención



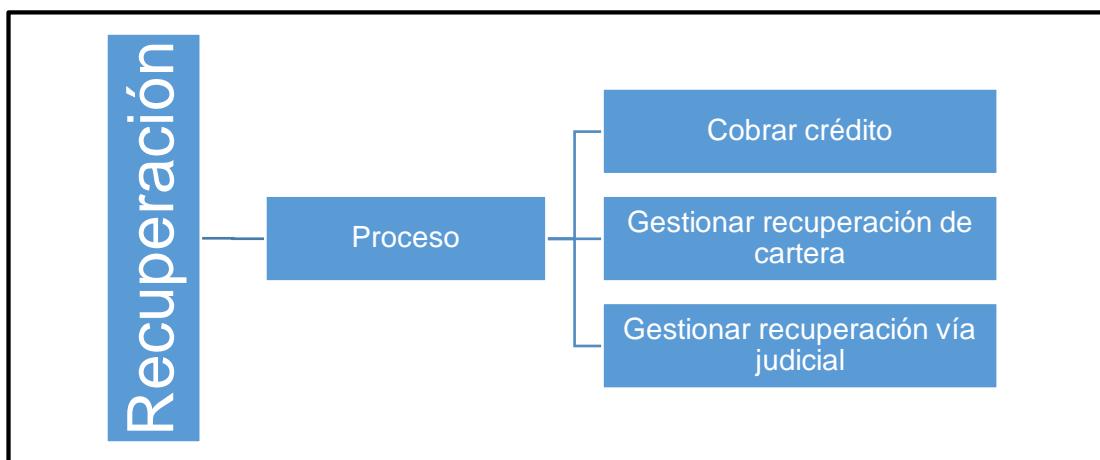
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 13 – Crédito



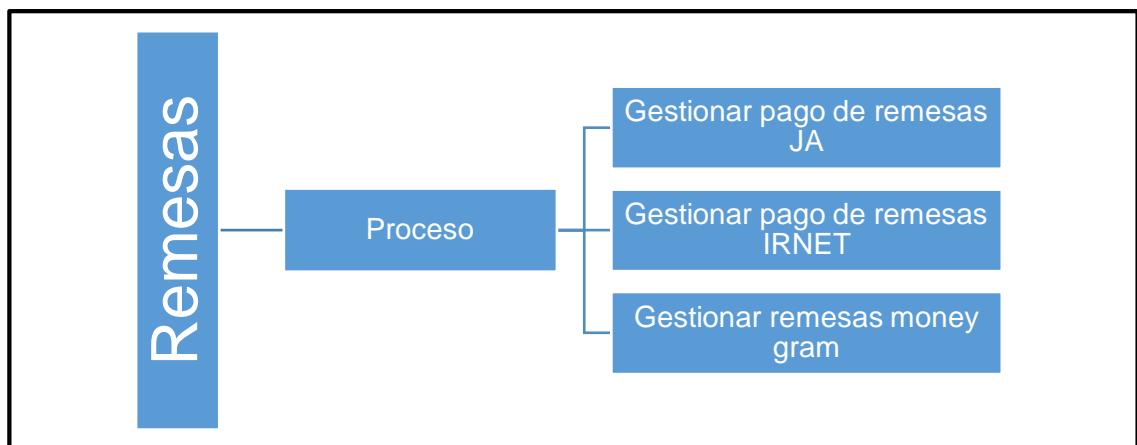
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 14 – Recuperación



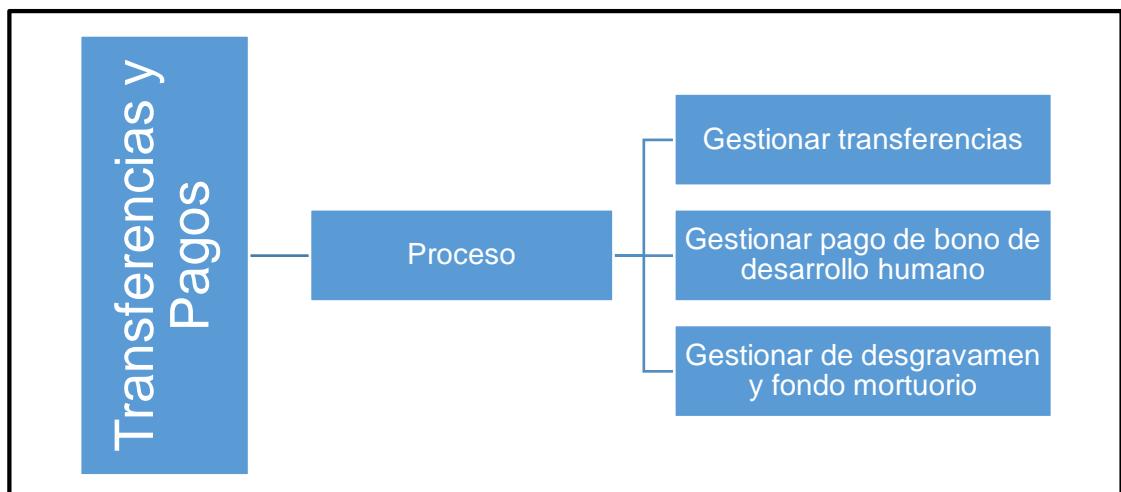
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 15 – Remesas



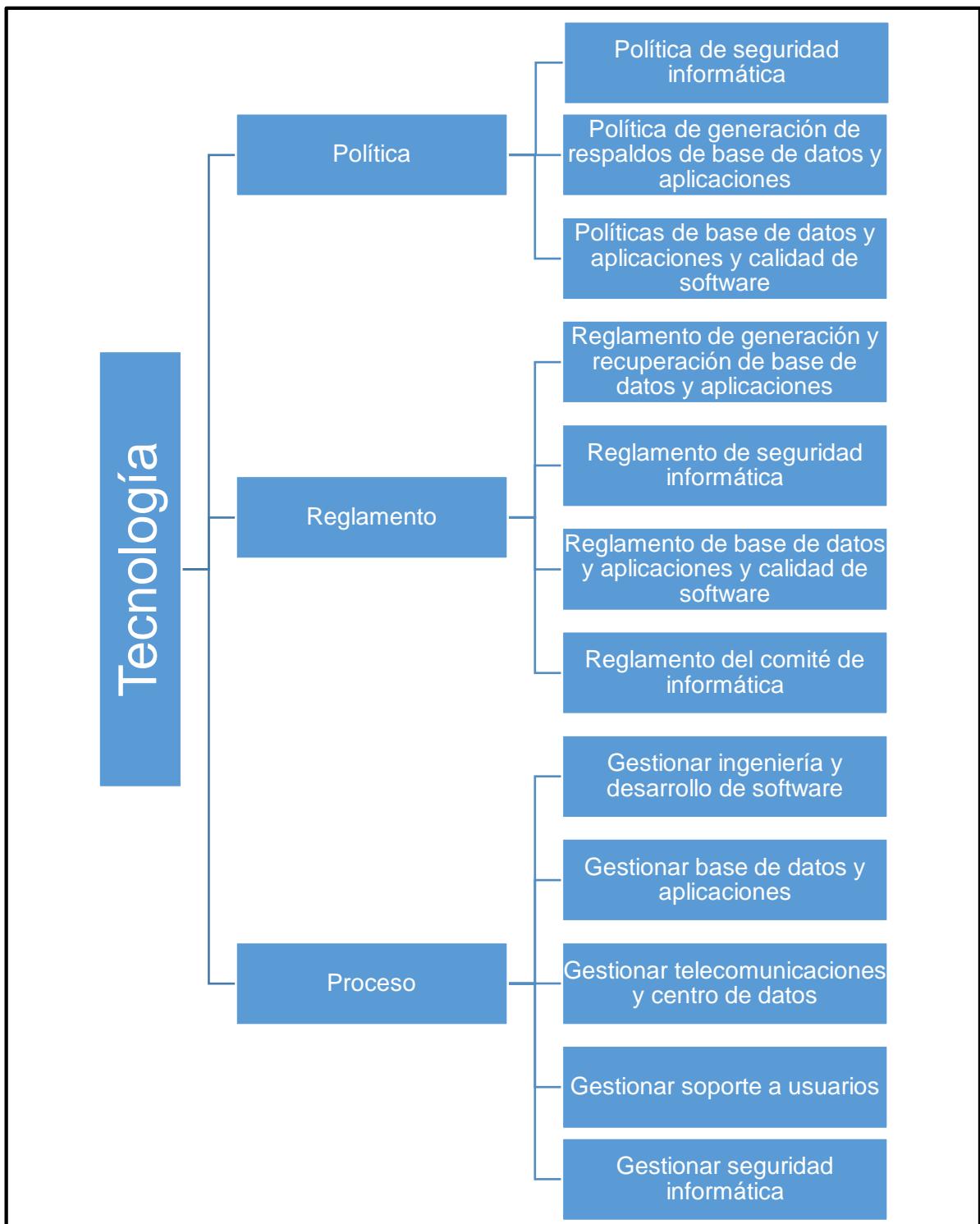
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 16 – Transferencias y pagos



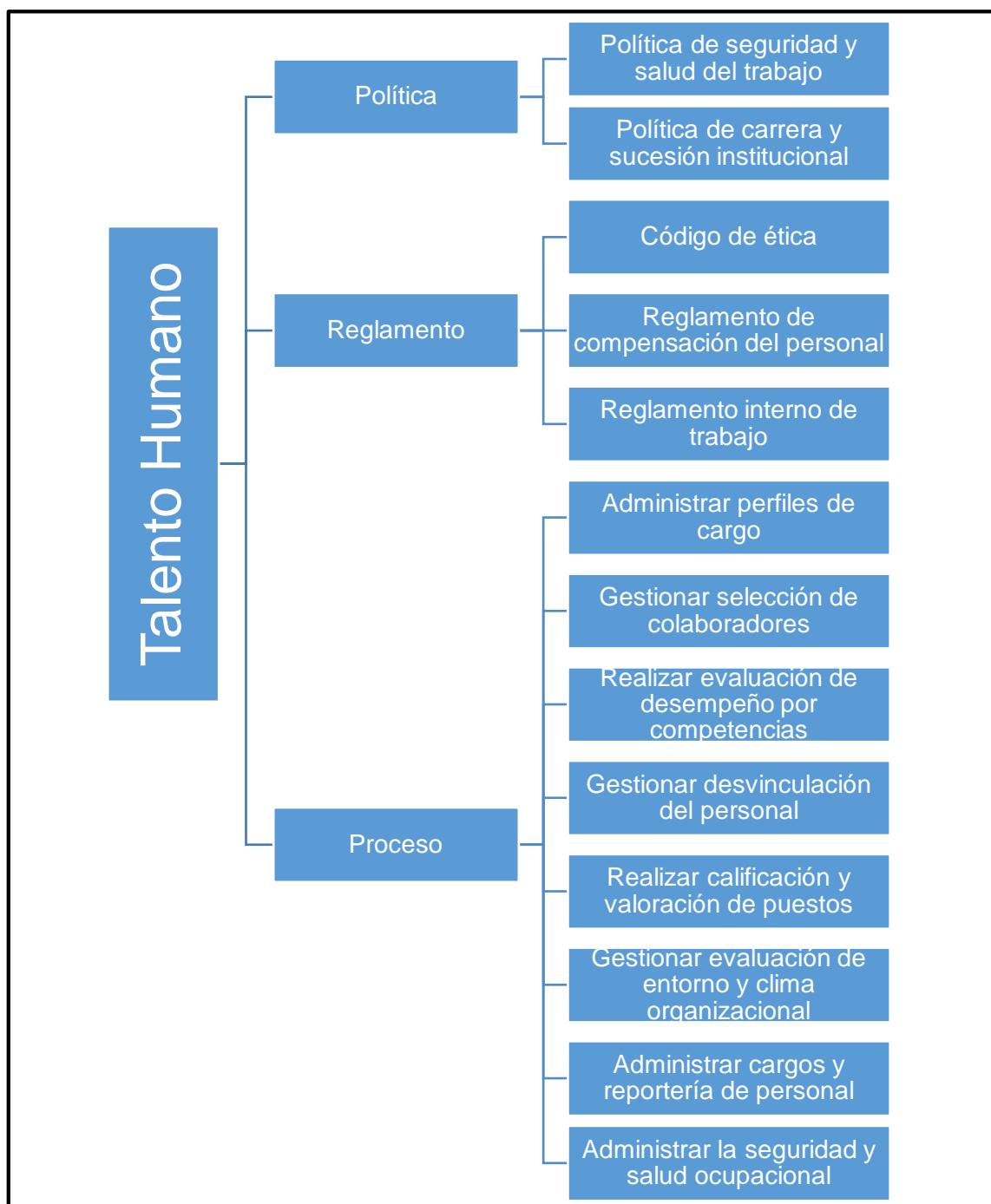
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 17 – Tecnología



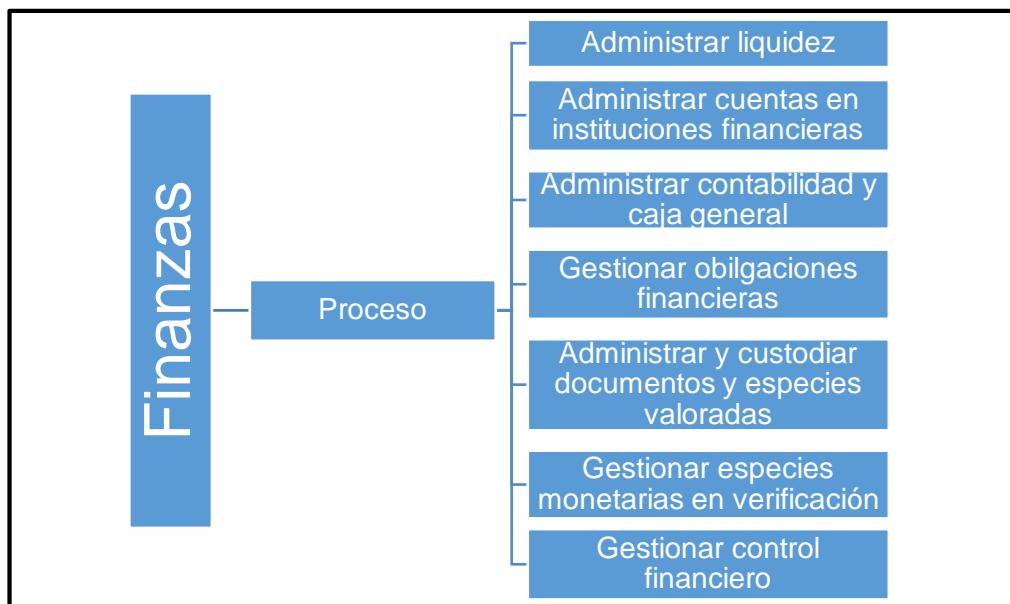
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 18– Talento humano



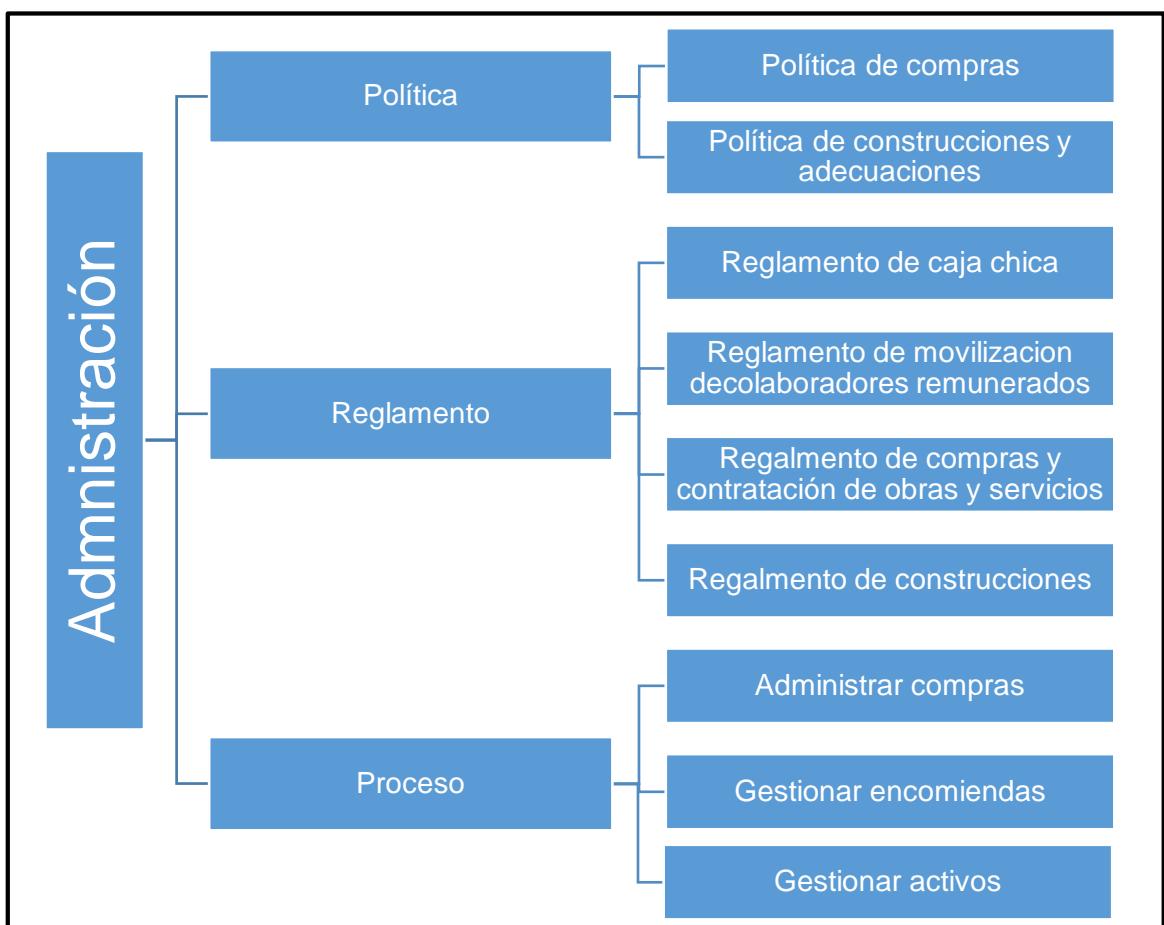
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 19– Finanzas



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ilustración 20 – Administración



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Principios universales del cooperativismo

Ingreso y retiro voluntario.- Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Control democrático de los miembros.- Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar a la cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto, mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

La participación económica de los miembros.- Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como adición de membresía.

Autonomía e independencia.- Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (Incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía cooperativa.

Educación, formación e información.- Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Estas informan al público en general (particularmente a jóvenes y creadores de opinión) acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Cooperación entre cooperativas.- Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Compromiso con la comunidad.- La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros (Cooperativa Jardín Azuayo, 2016).

Actividades

- La cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:
 - Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada
 - Otorgar préstamos a sus socios
 - Efectuar servicios de caja y tesorería.
 - Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
 - Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.
 - Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
 - Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.
 - Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional
 - Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales
 - Conceder sobregiros ocasionales.
 - Actuar como emisor de tarjeta de crédito y débito.
 - Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaría propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras.
 - Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos.
 - Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Cooperativa Jardín Azuayo, 2016).

Antecedentes de la cooperativa⁵

La Cooperativa Jardín Azuayo se creó en Paute en 1996, gracias a la unión y compromiso de 120 socios fundadores que con su esfuerzo demostraban que podían superar la crisis y los daños causados por el desastre de la Josefina, en 1993. Una de las primeras operaciones de la cooperativa fue efectuar créditos de educación, capacitación, consumo y actividades agrícolas con montos desde quinientos mil hasta cinco millones de sures.

Transcurridos diez meses de trabajo, la cooperativa rebasó los límites de Paute, en marzo de 1997, la Comisión de Administración, aprobó el funcionamiento de un puesto de atención en Pucará y aceptó veinte y cuatro millones de sures entregados por la fundación SENDAS. El crecimiento trajo conflictos: socios y empleados discrepan sobre los horarios de atención, debiendo ser la asamblea de socios la encargada de solucionarlos.

En 1998 se inauguraron nuevas oficinas en Gualaceo, Nabón, Cuenca y Cañar además de subir los montos de créditos a los cuales podían acceder. En 1999 se dio la devaluación del sucre y el feriado bancario como respuesta a los problemas de liquidez de varias entidades financieras; dentro de este panorama la cooperativa estableció su primer plan estratégico.

Para entonces, superados los rumores sobre la quiebra de “Jardín Azuayo” una vez abiertos todos los archivos al público, la cooperativa contó con 2562 socios, una cartera de 4.394.899.040 y captaciones por 3.933.082.826 sures, convertidos en \$175.795 y \$157.323 dólares respectivamente.

Entonces, El sistema bancario ecuatoriano se desmoronaba, después de un corto feriado bancario, por medio del Decreto Ejecutivo 685 de marzo de 1999, el Gobierno de Jamil Mahuad ordenó congelar los depósitos bancarios. La gran mayoría de depósitos sólo comenzaron a devolverse un año después, una vez adoptada la dolarización a un tipo de cambio de 25 000 sures por dólar (Correa 2009).

Para la cooperativa, el feriado bancario significó el congelamiento de dos mil millones de sures provenientes de convenios con instituciones. La complejidad de los problemas obligaron a tomar medidas: las reservas de capitalización, que los socios ahorrar en cada crédito, debieron pasar de 1% a 3% con lo cual, en abril del 1999 la institución alcanzó su autonomía financiera.

⁵ <https://www.jardinazuayo.fin.ec/>; fecha consulta 12 de septiembre de 2015.

El año 2001 empezó con grandes expectativas ya que se vio la creciente expansión de la cooperativa “Jardín Azuayo”. La oficina de Cuenca firmó convenios con ELECAUSTRO y organizaciones campesinas de Molleturo y comenzó a funcionar la oficina de Oña, Azogues y Sucua.

El año 2002 trajo otras novedades, en enero fue promulgado el decreto presidencial 2132 que ponía bajo control de la Superintendencia de Bancos a las cooperativas de ahorro y crédito, con el fin de evitar competencias a los bancos. “Jardín Azuayo” a través de la FECOAC demandó la inconstitucionalidad del decreto y en mayo apoyó la formación de la Unión de Cooperativas del Austro.

Con la finalidad de optimizar su estructura, la cooperativa estableció un plan de capacitación tanto para sus empleados como para sus socios, zonificó la cooperativa y formó el Consejo de Administración constituido por los presidentes de cada oficina a nivel nacional. En 2007 la asamblea de socios afirmó la intervención de la cooperativa en distintos proyectos de ley para fortalecer el cooperativismo.

La nueva Constitución del Ecuador aprobada en 2008, reconoce a la economía popular y solidaria como parte de la economía del país e incluye a las cooperativas en el sistema financiero nacional. La nueva etapa nació signada por la crisis del capitalismo mundial y las transformaciones nacionales derivadas de la aplicación de la Constitución del 2008, contexto en el cual se planteó ser una entidad cooperativa que busca el buen vivir de la sociedad, priorizando a sectores vulnerables, por medio de una organización honesta, solvente y solidaria.

Para lograrlo la cooperativa debería establecer actividades de integración tanto financiera como social eficaces, eficientes y de calidad. Consolidar el plan de formación Cooperativa para socios, directivos y empleados. Desarrollar e institucionalizar sistemas de información y comunicación social y financiera, tanto personalizados como masivos y sistemas de investigación y planificación institucional.

Llegado el 2010, el número de socios se había elevado a 181.238, la cartera estaba en 160.042.228 y las captaciones en 152.989.750 dólares. En 14 años de vida institucional, la cooperativa planificó, ejecutó y evaluó dos planes estratégicos, completó 30 puestos de atención con el incremento de las oficinas de Yanuncay, Totoracocha y Zhina, extendiendo su patrimonio con locales propios en Limón y en Cañar.

En el 2011, cuando la Ley de Economía Popular y Solidaria entró en vigencia, esperando la aprobación del estatuto para su aplicación, y la cooperativa cumple 15 años de existencia, los desafíos y los retos son mayores.

La economía popular reconocida por la Constitución se diversificó como respuesta a la crisis pero dista mucho de ser solidaria, las cooperativas, las cajas de ahorro pero también el trabajo informal, las cachinerías forman parte de ella. En el trabajo de desbrozar este camino, “Jardín Azuayo” quiere aportar, ahora que cuenta con más de 200 000 socios de 5 provincias de la región austral, un capital de más de 220 millones de dólares y la experiencia acumulada en 15 años de vida.

Camino trazado para continuar caminando ahora que “Jardín Azuayo” otorgó más de 184 millones de dólares repartidos en créditos, ejecutó convenios y trabajos conjuntos con 15 854 organizaciones asociadas, graduó a 200 alumnos del Diploma y 500 directivos en economía solidaria y cooperativismo, capacita a nuevos directivos y tiene el convencimiento de que llegó el momento del trabajo solidario, del apoyo mutuo.

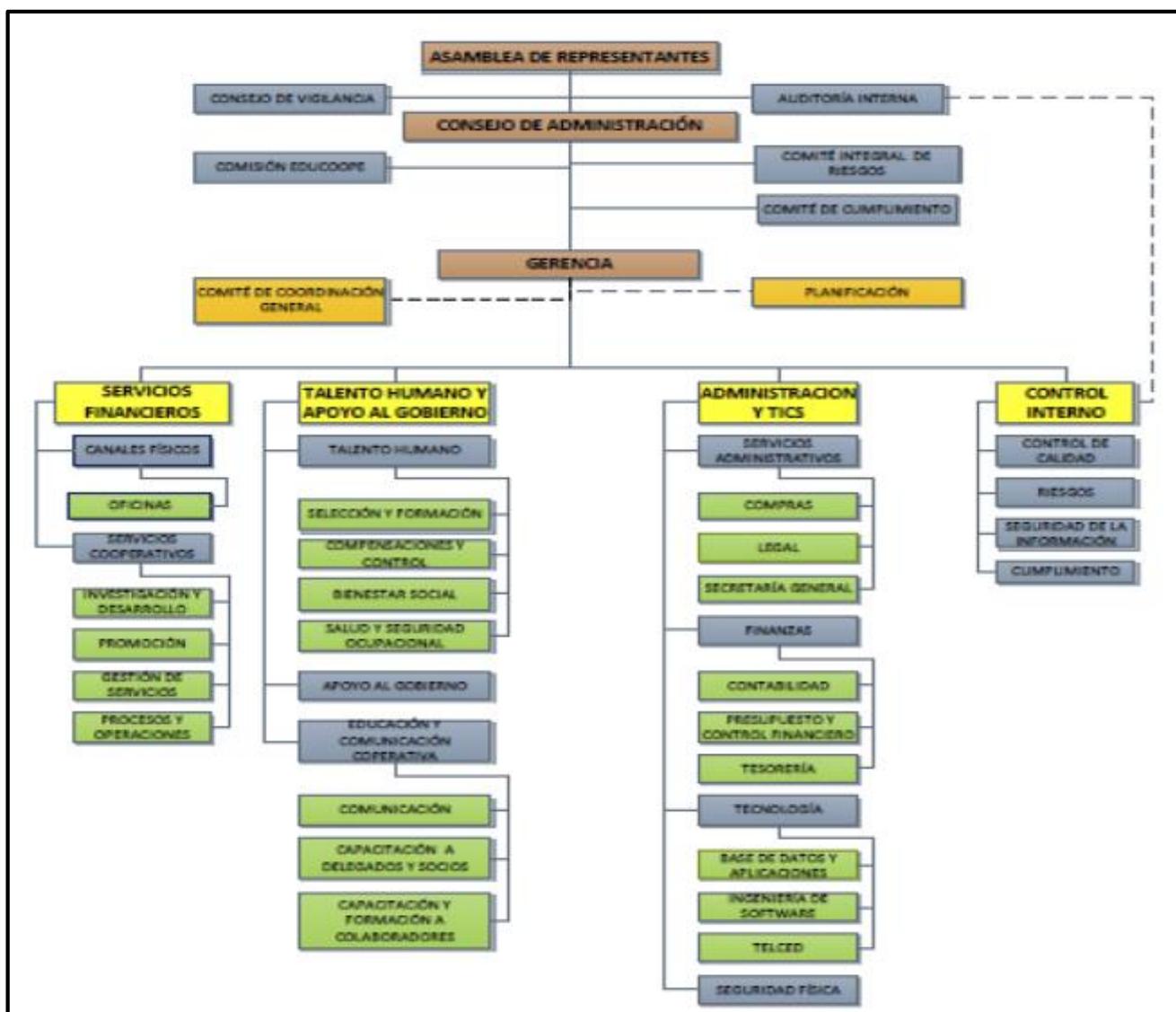
2.2. Determinación del diseño organizacional

Estructura social y financiera de la empresa y de TI.

En referencia a la estructura social y financiera de la Cooperativa se establece la carencia de discrepancia entre la parte social y la parte financiera. En su calidad de cooperativa de ahorro y crédito, la parte financiera representa tanto una herramienta para alcanzar los objetivos sociales, así como un objetivo social en sí: temas como por ejemplo la solvencia o la liquidez son la primera responsabilidad de la Cooperativa frente a sus socios y a las comunidades. Además se estipula que el “norte institucional” está constituido por la misión, la cual contiene los tres macro objetivos: el “quien”, el “como” y el “para que” (Cooperativa Jardín Azuayo, 2016). Y por último se compromete a gestionar su desempeño de forma integral, incluyendo los aspectos sociales al sistema de planificación y monitoreo.

Además la cooperativa comprende una estructura de TI para poder gestionar de manera eficiente y eficaz sus procesos y servicios para que asimismo se pueda satisfacer las necesidades de sus socios, a través del establecimiento óptimo que le permita dirigir y controlar una buena estructura social y financiera para una correcta dirección tecnológica de la institución.

Ilustración 21 – Organigrama de la Cooperativa Jardín Azuayo



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Ubicación

La sede principal de la Cooperativa Jardín Azuayo es en Cuenca, Provincia del Azuay y cuando su actividad lo necesite, podrá aperturar oficinas operativas a nivel nacional previa autorización de la SEPS (Cooperativa Jardín Azuayo, 2016).

Ilustración 22 - Ubicación



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Número de empleados

La Cooperativa Jardín Azuayo cuenta con 544 empleados a nivel nacional y 280 en la ciudad de Cuenca, integrados entre los 39 departamentos con los que cuenta la cooperativa y son: administración y tics, apoyo al gobierno, auditoría, base de datos y aplicaciones, bienestar social, capacitación a delegados y socios, capacitación y formación a colaboradores, compensación y control, compras, comunicación, contabilidad, control de calidad, control interno, cumplimiento, educación y comunicación cooperativa, finanzas, gestión de servicios, ingeniería de software, investigación y desarrollo, legal, planificación, políticas y análisis financiero, presupuesto y control financiero, procesos y operaciones, promoción, riesgos, secretaría general, seguridad de la información, seguridad física, seguridad y salud ocupacional, selección y desarrollo, servicios administrativos, servicios cooperativos, servicios financieros, soporte a usuarios, talento humano, talento humano y gobernabilidad, telecomunicaciones y centro de datos, tesorería (Cooperativa Jardín Azuayo, 2016)

Mercado destino

El factor clave de la Cooperativa Jardín Azuayo son sus socios, por ello se plantea un trabajo de calidad para todos ellos teniendo especial atención en las organizaciones productivas rurales y urbanas tales como:

- Familias
- Jóvenes
- Pequeños Comerciantes
- Productores Agrícolas y ganaderos PYMES
- Artesanos
- Migrantes, jubilados empleados públicos y privados, transportistas
- Otros sectores productivos

Distribución de autoridades y división departamental

El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

- **Asamblea General de Socios o de Representantes.**- Es el ente de máxima autoridad en la cooperativa y las decisiones que este organismo tome siempre que no contradigan la normativa jurídica deben regir para todas las áreas de la institución así como para los socios.
- **Consejo de Administración.**- Está a cargo de la dirección de la cooperativa y está constituido por 7 vocales designados por la Asamblea General.
- **Consejo de Vigilancia.**- Es el ente rector de los eventos y contratos que son dados por parte de la gerencia y del Consejo de Administración y está constituido por 5 vocales.
- **Gerencia.**- Está constituida por el gerente quien es el representante legal y administrador general de la cooperativa.
- **Comisiones Especiales.**- Se designan para cumplir funciones determinadas por el reglamento interno y están formados por tres vocales permanentes u ocasionales por un tiempo máximo de un año y pueden volver a ser elegidos una sola vez (Cooperativa Jardín Azuayo, 2016).

Tecnología

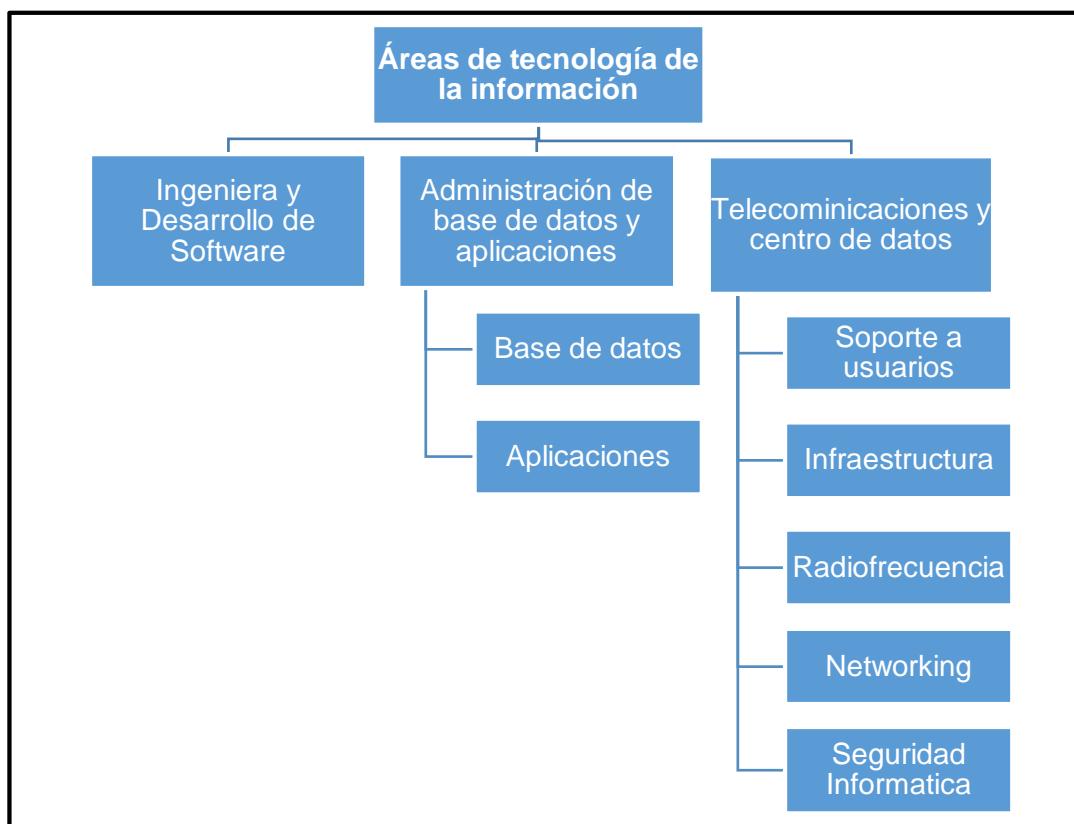
La Tecnología de la Información del Jardín Azuayo de la Cooperativa está liderada por Sr. David Ávila. Su gestión está soportada por un equipo humano organizadas en las siguientes áreas:

- Ingeniería de Software.- Asesorar a la Cooperativa en la adquisición y desarrollo de aplicaciones informáticas que permitan automatizar sus procesos acordes a sus necesidades, dar mantenimiento a las aplicaciones.
- Bases de Datos y Aplicaciones.- Garantizar la disponibilidad de las

aplicaciones informáticas y Bases de datos, implementar soluciones y cambios en los ambientes de producción.

- Telecomunicaciones y Centro de Datos.- Asesorar a la Cooperativa en la adquisición de Infraestructura que soporte las aplicaciones de la misma, garantizando la disponibilidad, escalabilidad, recuperabilidad y agilidad en los servicios tecnológicos.

Ilustración 23 – Áreas de TI



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Misión de Tecnología

Gestionar de manera eficiente los recursos tecnológicos satisfaciendo las necesidades del negocio con soluciones que brinden valor a los usuarios internos y externos, implantando tecnología de punta que brinde a la organización ventajas competitivas.

Somos un área de apoyo técnico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; que provee servicios tecnológicos; integrales, eficientes y escalables, que cumplen la normativa vigente y aporta valor agregado al negocio.

Visión de Tecnología

Ser un equipo humano altamente capacitado que con su gestión eficiente y organizada da respuesta oportuna a las necesidades tecnológicas de nuestra cooperativa.

Normativa

- Reglamento de Compras de Jardín Azuayo.
- Normativa para Adquisición de Software a terceros.
- Políticas de Contratación de servicios o recursos Tecnológicos con Terceros.
- Mejores Prácticas definidas por COBIT.
- Mejores Prácticas definidas por ITIL.
- Mejores Prácticas definidas por ISO 27000.
- Normativa de Riesgo Operativo.
- Normativa de Seguridad de Información.
- Normativa de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.
- Normativa de Riesgo Tecnológico.

2.3. Conocimiento de la cultura organizacional

Redes de comunicación⁶

La Cooperativa Jardín Azuayo cuenta con un proceso de comunicación muy completo y eficaz que trata de fortalecer a la entidad en todos sus ámbitos, ya que contar con una buena comunicación asegura el éxito de todas las actividades y proyectos que esta se proponga. Cuenta con una comunicación corporativa basada en valores, participación, inclusión social, calidad, cercanía y servicio; logrando con ello una reputación interna y externa que se transforma en orgullo de pertenencia y en legitimación. Por lo tanto en la Cooperativa Jardín Azuayo se promueve un ambiente de comunicación eficaz, claro e informativo ya que está estrechamente ligada a la vida organizativa.

Entre la comunicación que existe dentro de esta entidad se podría manifestar un proceso de comunicación interna y externa que ayuda a que tanto los socios como los empleados se involucren y formen parte de la misma. En cuanto a la comunicación externa se prioriza difundir una correcta imagen de la empresa, así como las diferentes relaciones que esta tiene con entidades del sector. El marketing

⁶ Entrevista al Sr. Santiago Mejía del área de Comunicación.

es una forma óptima de llegar a la gente y esto se lo realiza no solo a través de propagandas sino por medio de las personas que forman parte de la entidad ya que ellos al momento de proporcionar un servicio de calidad a más de la satisfacción del socio llevan a cabo un proceso de reconocimiento de lo que ofrece la cooperativa.

La comunicación interna de la cooperativa es un proceso propio de la organización en la cual se manifiesta un conjunto de pautas que determinan la relación entre las personas y grupos que la componen. La cooperativa es una entidad en la cual la comunicación interna fluye por todos los niveles, asegurando la participación de todos y la respuesta a los mensajes que transmiten; es decir cuentan con una comunicación formal transversal e informal de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Los canales de comunicación interna con los que cuenta la Cooperativa Jardín Azuayo son:

- **La comunicación directa con el personal.-** Dentro de la Cooperativa existen un gobierno cooperativo conformado por casi 500 directivos, en cada localidad se elige a un representante; estos se comunican con todos los representantes de cada área de acuerdo a las decisiones o cambios pertinentes sobre temas de interés colectivo para que luego estos se los comuniquen a todo el personal a su cargo. Este tipo de comunicación se lo realiza por medio escrito o verbal.
- **Boletines y revistas.-** La Cooperativa difunde su imagen corporativa ya sea dentro o fuera de la misma a través de revistas, trípticos y material didáctico con el objetivo de hacer que los socios y empleados interactúen de una manera dinámica con los procesos, servicios y actividades que realiza la cooperativa.
- **Redes sociales.-** Han fortalecido el uso de redes sociales como lo son el Facebook en el cual difunden noticias actualizadas sobre las diferentes cooperativas a nivel nacional, y el WhatsApp ya que han formado un grupo que cuenta con más de 100 empleados los cuales hacen llegar sus inquietudes, felicitaciones y algunos acontecimientos fortuitos por parte de sus áreas.
- **Tablón de anuncios.-** En cada área se encuentra un tablón de anuncios con la finalidad de establecer reuniones, objetivos y temas a tratar en cada área; la cual puede ser realizada de acuerdo a sus necesidades con el fin de promulgar la individualidad e imaginación de cada área de trabajo.

- **Reuniones.-** La Cooperativa tiene organización muy buena en cuanto a las reuniones de cada departamento u oficina las cuales se reúnen una vez por semana, los responsables de cada oficinas o zona se reúnen una vez por mes, por decir:

- Paute se reúne en Gualaceo
- Cuenca en Patamarca
- Cañar en la Troncal
- Oriente en Macas
- Jubones en Santa Isabel

A nivel de directivos el Consejo de Administración se reúne una vez por mes de forma ordinario o extraordinaria dependiendo de como lo decidan si es ordinaria es una vez por mes y extraordinaria dos veces por mes en promedio al igual que el Consejo de Vigilancia. Las Asambleas de representantes se reúnen cada 6 meses, las Juntas Consultivas cada 3 meses.

- **Internet.-** Cada empleado de la cooperativa cuenta con intranet que es fundamental para comunicar a todo personal interno las diferentes decisiones o cambios que se requieren de manera rápida y clara.

En cada oficina hay un presidente ellos se comunican a través de una app q se llama participando que la cooperativa saco a finales del año anterior y que está dando buenos resultados, esto se maneja entre los directivos y algunos responsables de área ya que han recibido una Tablet con internet, y ahí se enteran de todos los movimientos, noticias, reglamentos, actas, políticas y reuniones. También se está implementando un chat dentro de esta aplicación para promulgar la interacción entre todos los miembros de la organización.

- **Espacios de participación.-** La cooperativa cuenta con un educador cooperativo por cada cooperativa el cual realiza reuniones, charlas o diálogos informativos a personas interesadas de conocer y formar parte del mundo del cooperativismo; con la finalidad de que todas las personas a nivel nacional conozcan un poco más sobre el tema y lo que la cooperativa le puede ofrecer pero de una manera un poco informal.

Son una cooperativa 100% de comunicación, y están muy bien relacionados ya que todos se enteran a tiempo y por medio de la cooperativa y no por terceros; la comunicación se da de acuerdo a las necesidades de cada gerente aunque normalmente se realiza una vez al mes debido a la rendición de cuentas.

Valores

- **Transparencia.**- Mostrarnos como somos, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento.
- **Integridad.**- Mantener un comportamiento probo y con integridad de pensamiento, sentimiento y actuación interna y externamente.
- **Confianza.**- Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza que los socios y comunidad han depositado en la cooperativa.
- **Compromiso.**- Apropiarnos, empoderarnos de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y la comunidad.
- **Responsabilidad.**- Actuar de acuerdo con los principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas, en conformidad a los códigos de conducta y políticas establecidas en la cooperativa (Cooperativa Jardín Azuayo, 2016).

Ceremonias, hábitos y modos de conducta⁷

Dentro de los hábitos que realiza Jardín Azuayo unas de las cosas para fortalecer la integración de su personal en cuanto a su relacionamiento y aptitudes sociales se escoge al personaje de la semana, en la cual todos los miembros de la entidad realizan preguntas y conocen más acerca de esta persona en el ámbito personal; con la finalidad de establecer un mejor interacción entre el personal.

En cuanto al manejo de problemas y situaciones complejas lo realizan mediante la propuesta de alternativas a través de un análisis de la situación a tratar; permitiendo que las organizaciones identifiquen a las personas como alguien confiable y a los cuales se les pueden designar tareas con plena confianza. Dentro de la entidad la capacidad de auto promoción implica una parte importante para poder motivar a los empleados mediante sus habilidades y aptitudes; por lo cual cuando hay un cargo disponible primero se realiza una convocatoria interna para que puedan concursar las personas que cumplan con dicho perfil para luego dar apertura a la gente de fuera.

⁷ Entrevista al área de Recursos Humanos.

La Cooperativa involucra hábitos de estudio para que los empleados puedan superarse a nivel profesional y sean más competitivos en el ámbito laboral. La entidad entiende que los resultados de la gestión en un cargo se determinan por el proceso de desarrollo dentro del mismo y aquí es donde los hábitos juegan un papel importante, pues garantizan desempeño de las personas, los hábitos al ser automáticos, no son procesos conscientes sin embargo implican una serie de condiciones como son las actitudes que se asumen respecto a las personas o situaciones, la búsqueda de oportunidades, generar situaciones de negociación, crear instancias de comunicación y generar o no adaptación y niveles de pensamiento flexible.

Dentro de estos hábitos se podrían mencionar los incentivos que se dan a los empleados ya que se los califica por cada coordinación u oficina y de acuerdo a su desempeño se los compensa con una suma monetaria.

La Cooperativa Jardín Azuayo también cuenta con una agenda social muy dinámica y participativa la cual consta de varias ceremonias o fiestas que realiza la institución a nivel nacional con la inclusión de todo el personal. Entre ellas destacan la ceremonia de aniversario de la cooperativa la cual se realiza en el mes de octubre y se celebra en una agencia de acuerdo a la cronología de su apertura; en ella participan todos los directivos, empleados y socios del sector empezando con un foro de economía popular y solidaria, ferias shows y bailes. Otras festividades que realiza la cooperativa es el ciclo paseo por la josefina con el afán de promover la unión de sus empleados y socios, además de varios festivales como el festival de la cometa, el trompo y otras actividades al aire libre.

2.4. Metas de la organización, metas de TI y proyectos relevantes⁸

Metas de la organización

Perspectiva Financiera

Ob-1 Solvencia financiera: Alcanzar una solvencia patrimonial mayor al 12,6%

Indicador	Línea Base Dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
Patrimonio/Activos Totales (%)	12,6%	12,6%	12,6%	12,6%	12,6%	12,6%

⁸ Entrevista al Ing. Fabricio Barreto del área de TI

Ob-2 Calidad de gestión de crédito: Mantener una cartera en riesgo no mayor al 3,5%, con un nivel de castigo anual no mayor al 0,5% anual y una cobertura de provisiones superior al 110%

Indicador	Línea Base Dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cartera en Riesgo/Cartera Bruta (%)	5,26%	4,5%	4,2%	4,0%	3,8%	3,5%
Cartera Castigada/Cartera Bruta Promedio (%)	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Provisiones/Cartera en Riesgo (%)	91,81%	110%	112%	114%	116%	118%

Ob-3 Activos productivos: Mantener una relación Cartera Bruta vs Activos superior al 85%

Indicador	Línea Base Dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cartera Bruta/Activos Totales	86,4%	85%	85%	85%	85%	85%

Ob-4 Eficiencia administrativa: Mantener una relación Gastos Operacionales vs Activos Totales Promedio no mayor al 4% y de Gastos de Personal vs Activos Totales promedio no mayor al 1,8% anual

Indicador	Línea Base Dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gastos Operacionales/Activos Totales Promedio	4,2%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Gastos Personal/Activos Totales Promedio	1,7%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%

Ob-5 Eficiencia Financiera: Gestionar la sostenibilidad con un margen entre el rendimiento de cartera y costo de los pasivos no mayor al 8,0%

Indicador	Línea Base Dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rendimiento Promedio de Cartera-Costo Promedio de los Pasivos	8,5%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%

Perspectiva socios y clientes comunidad

Ob-6 Ampliación de cobertura y participación: Incrementar la participación en el mercado financiero en las provincias actuales y ampliar la cobertura de la cooperativa a la Provincia de Zamora.

Ob-7 Incidencia en el desarrollo socioeconómico mediante el enfoque de crédito: Mantener una estructura de las líneas de crédito que promueva el desarrollo socioeconómico, establecido por:

- Créditos PYME: 10%
- Créditos Consumo: hasta 40%
- Créditos de Vivienda: hasta 10%
- Microcrédito: No menos del 40%

Ob-8 Estructura de las obligaciones con el público: Gestionar las captaciones de manera de mantener una relación DPF vs Total de Obligaciones con el Público entre el 50% al 55%.

Ob-9 Ampliación del servicio de remesas: Incrementar el volumen de canalización de las remesas en las provincias de intervención (excepto Guayas) a un 10% del total de remesas.

Indicador	Línea base dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% Remesas canalizadas JA/remesas provinciales	5.0%	6.0%	7.0%	8.0%	9.0%	10.0%

Ob-10 Transaccionalidad a través de medios electrónicos: Lograr que no menos del 40% de los socios se encuentren realizando transacciones operativas a través de web y al menos, al 2018, el 70% de los socios activos dispongan y utilicen las tarjetas de débito; y, se integren a los servicios de JA al menos a 500 correspondentes financieros solidarios

Ob-11 Nivel de socios activos y calidad de atención: Alcanzar un nivel de satisfacción de los socios en cuanto a calidad de atención y servicios mayor al 95% y un nivel de socios activos de al menos el 70%.

Indicador	Línea base dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% de satisfacción de los socios	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%
% de socios activos	61.0%	65.0%	65.0%	68.0%	70.0%	70.0%

Ob-12 Agilidad en la prestación del servicio: Solventar las necesidades de crédito de los socios mediante una atención rápida en sus requerimientos.

Indicador	Línea base dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% solicitudes atendidas en menos de 24 horas	30.0%	33.0%	38.0%	44.0%	48.0%	50.0%
% solicitudes atendidas en menos de 3 días	33.0%	33.0%	34.0%	35.0%	35.0%	35.0%
% solicitudes atendidas en menos de 7 días	19.0%	18.0%	16.0%	13.0%	12.0%	10.0%
% solicitudes atendidas en menos de 30 días	16.0%	16.0%	12.0%	8.0%	5.0%	5.0%

Ob-13 Enfoque a jóvenes: Alcanzar una estructura de los socios de manera que al menos 30% representen personas menores de 30 años.

Indicador	Línea base dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% socios menores de 30 años vs total de socios	39.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%

Ob-14 Fortalecimiento de OEPS y sector productivo: Fortalecer la actividad productiva y socio-organizativa brindando procesos de Asistencia Técnica y Capacitación que atiendan a no menos del 10% de los socios microempresarios y no menos del 30% de las Organizaciones de la EPS.

Indicador	Línea base dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% microempresarios atendidos vs total microempresarios COAC AJ			5.0%	6.0%	8.5%	10.0%
% organizaciones EPS atendidas vs total organizaciones EPS			5.0%	15.0%	25.0%	30.0%

Ob-15 Educación financiera de los socios y comunidad: Fortalecer las competencias financieras de los socios y comunidad mediante procesos de Educación Financiera que alcancen al menos al 5% de los socios.

Indicador	Línea base dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% socios capacitados con procesos de educación financiera		1.0%	2.0%	3.0%	4.0%	5.0%

Ob-16 Desarrollo de Tecnología de la Información: Brindar un eficiente soporte tecnológico a la gestión y desarrollo de la cooperativa, garantizando un 99% de continuidad en los servicios operativos y una tolerancia de respuesta en la caída de procesos críticos no mayor a 5 minutos.

Indicador	Línea Base Dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% tiempo de continuidad de operaciones en sistemas			99,0 %	99,0%	99,0%	99,0%
Tiempo promedio de demora en reponer servicios en caída de procesos críticos (minutos)			5,0	5,0	5,0	5,0

Ob-17 Gestión de Procesos y Control

Alcanzar un nivel de cumplimiento de procesos y políticas institucionales de un 95%

Perspectiva aprendizaje y talento humano

Ob-18 Sistema de Formación – Capacitación: Fortalecer las competencias de análisis, decisión y gestión de los Equipos Directivos mediante procesos de capacitación que alcancen al menos el 90% de los Directivos y Representantes de la cooperativa

Indicador	Línea Base Dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% de Directivos y Representantes Capacitados	63,7%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%

Ob-19 Competencias del Personal: Alcanzar un nivel de competencia del personal de al menos el 90% valorado a través de procesos de evaluación al desempeño

Indicador	Línea Base Dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% de competencias del personal	76,0%	85,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%

Ob-20 Clima laboral favorable: Lograr y mantener un nivel de satisfacción sobre el clima laboral de la cooperativa no menor al 90%.

Indicador	Línea Base Dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% satisfacción de clima laboral	79,0%	85,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%

Metas de TI

Impulsar la estrategia comercial de la Cooperativa a través de inversiones estratégicas de tecnología que apalanquen la entrega de servicios de calidad a nuestros socios.

Iniciativas estratégicas

- Implementando nuevos canales de contacto del socio con la Cooperativa y fortaleciendo los existentes
- Implementando herramientas tecnológicas que permitan mejorar el conocimiento y la relación con el socio.

Impulsar la operación eficaz, eficiente e integrada de la cooperativa proveyendo de herramientas tecnológicas de punta.

Iniciativas estratégicas

- Implementando tecnología que permita a la cooperativa optimizar sus procesos y gestionar adecuadamente la documentación generada.
- Llevando a cabo iniciativas que permitan la gestión estratégica de la información.
- Impulsando la comunicación integrada en la Cooperativa a través de la tecnología.

Fortalecer la Gobernabilidad y Gestión de TI, gestionando riesgos, optimizando procesos y recursos, y alineados a la normativa de la Cooperativa y de entes de control.

Iniciativas Estratégicas

- Adoptando un marco de gobierno y gestión de Tecnologías de la Información

- Llevando a cabo iniciativas y proyectos que aseguren el cumplimiento permanente de las normativas internas y externas.
- Manteniendo una estructura organizacional alineada a la estrategia de la Cooperativa

Asegurar la entrega y la operación de los servicios de acuerdo a la calidad requerida por la Cooperativa.

Iniciativas estratégicas

- Asegurando una infraestructura tecnológica confiable, ágil y robusta con capacidad de soportar la operación de los Servicios de la Cooperativa.
- Orientando la organización de Tecnología a Servicios para satisfacer los niveles de Servicio requeridos por la Cooperativa

Mantener un equipo de trabajo talentoso y motivado, con las habilidades necesarias para impulsar el logro de la estrategia de la Cooperativa.

Iniciativas Estratégicas

- Fortaleciendo las habilidades y competencias del equipo de trabajo.

Proyectos relevantes

Los proyectos que la empresa está poniendo en práctica son:

- Fortalecimiento de la tecnología de Jardín Azuayo.- Pretende establecer un diagnóstico de como la cooperativa se encuentra a nivel tecnológico para ir adecuándolo al cumplimiento con el plan estratégico.
- Implementación de una data center alterno.- Este proyecto se estableció con la finalidad de tener un data center contingente a nivel de servicios, para evitar cualquier contrariedad futura; esta implementación se la está realizando por fases y se encuentra en la fase 1.

CAPITULO 3

DETERMINAR EL MARCO REGULATORIO EXISTENTE Y SU RELACION CON LAS MEJORES PRÁCTICAS TALES COMO COBIT 5.

3.1. ENTORNO COOPERATIVO DEL PAÍS.

El arribo de las ideas cooperativas

El cooperativismo en Ecuador se basa en la sociedad humana que busca conseguir un objetivo común por medio del comportamiento humano coordinado. Todo empieza debido a que la comunidad necesitaba realizar sus diferentes tareas por lo que se formaban comunidades para poder lograrlas. Posteriormente en las tres primeras décadas del siglo XX los ecuatorianos conocieron lo que era el cooperativismo, al cual se lo adoptó a la realidad nacional porque las ideas y experiencias de cooperación se habían tomado desde Europa.

Auge cacaotero, inmigración urbana y mutualismo obrero

En el siglo XIX se dio un gran desarrollo urbano en Guayaquil debido al incremento de las exportaciones cacaoteras y se dio la inserción de la economía ecuatoriana al mercado internacional. A finales del siglo XIX se conformaron ya las primeras cajas de ahorro y en las dos primeras décadas del siglo XX se habían registrado varias cajas ahorros con base popular, la más relevante fue la Caja de Ahorros de la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso en 1886. De igual manera la Confederación Obrera del Guayas, establece reglamentos sobre las cajas de ahorro y cooperativas de consumo lanzando dicho reglamento en 1917.

Estado y cajas de ahorro a comienzos del siglo XX

Entre los años 1910 – 1920 existía ausencia del Estado en el control de las cajas de ahorro y también se dieron a conocer problemas con la Caja de Ahorros de la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, la cual fue cerrada por malos manejos de esta y la falta de control estatal. Las personas perjudicadas dieron a conocer sus quejas al presidente Alfaro, que en ese entonces regía al país, quien demandó al Congreso Nacional de 1909, para que se tomen medidas al respecto, ante esto, el Congreso en 1912 emite una Ley, que se indemnizará a los afectados; sin embargo, el 31 de octubre de 1918 se suspendió esta Ley. En este tiempo, el Estado al momento de aperturar una cooperativa lo inscribía en sus libros y otorgaba la aprobación de los estatutos. En el periodo de 1930 también intervenían

el Ministerio de Agricultura, el de Defensa, hasta que se formó el Ministerio de Previsión Social, que estaba más afín con el movimiento cooperativo, este último ministerio fue el que más tiempo estuvo en el control de las cooperativas, pero la ausencia de un marco jurídico e institucional que regulara y resguardara sus derechos no permitió el crecimiento institucional, dando como resultado que se solicitara intervención del Estado

Aunque el apoyo del estado para el sector cooperativo no duró mucho debido a la inestabilidad y cambio en la orientación política de los gobiernos en estos años, por lo cual la Ley de 1937 no pudo institucionalizarse dando como resultado que sus alcances fueran limitados. Es más, desapareció el marco del Reglamento General de la Ley de Cooperativas que se había expedido, sin embargo; en el corto lapso de tiempo entre la expedición de esta ley se cambia la denominación a Ministerio de Previsión Social y Cooperativas.

El cooperativismo en los años cuarenta y cincuenta

La creación de nuevas cooperativas se vio incentivada por el marco jurídico de la Ley de Cooperativas, aunque estas no se solidificaron en estos años, la mayoría estuvo integrada por personas de clase media y media alta. Éstas en realidad fueron establecidas con el afán de aprovecharse de las ventajas establecidas por el estado para apropiarse de tierras, y esto sucedió por el alto índice de analfabetismo que se presentaba en la época. La gran mayoría de cooperativas en 1948 eran mixtas, agrícolas y de crédito, éstas sumaban un total de 212 a nivel nacional. Cabe mencionar también que el desarrollo cooperativo fue relevante en el campo de la vivienda, ya que el Gobierno estableció un sistema cooperativo de movilización de recursos materiales, humanos y financieros a través del Instituto Nacional de la Vivienda para solventar problemas de carencia de la misma. Funcionaban 14 cooperativas con mil socios para los años sesenta lo cual se incrementó para los años setenta en donde existían 88 de ellas con más de 7 mil miembros; las cuales alcanzaban la adquisición de tierras y formación de urbanizaciones ocurriendo algo similar con las cooperativas de servicio de transporte. El crecimiento de las cooperativas en el Ecuador en el período de 1937 a 1963 fue notorio: de cinco cooperativas inscritas se alcanza a 881 a finales de este periodo; sin embargo, este crecimiento no lograba consolidar el esquema asociativo y solidario del que era y aun es partidario el principio del cooperativismo.

La acción estatal y el desarrollo cooperativo institucional

El Estado plantea la implementación de cooperativas en el Ecuador como una forma de progreso social; por lo cual a inicios de los años 50 se relaciona al cooperativismo con la erradicación del desempleo y la reforma agraria, dando como resultado una solución a la situación económica y social del país.

En 1961, se creó la Dirección Nacional de Cooperativas, la cual emprendió una campaña de difusión de la doctrina de las nuevas cooperativas. De igual manera en este año se creó una nueva ley de cooperativas, relacionada con la creación, estructura y funcionamiento de las mismas.

A finales de 1970 se forma el Consejo Cooperativo Nacional (COCONA) para emitir las políticas de las cooperativas, realizar el estudio del sector y coordinar la formulación de planes y reformas legales.

El primer organismo de integración de las cooperativas en el Ecuador se denomina FECOAC, creado como parte de una estrategia de integración y fortalecimiento tanto para sus socios como para la institución, creado por las entidades nacionales e internacionales rectoras de este sector.

El auge petrolero y ascenso de las cooperativas de ahorro y crédito

El auge petrolero incrementa el crecimiento cooperativo, ya que en comparación con las entidades bancarias las cooperativas de ahorro y crédito presentaban un alto nivel de desarrollo. Sin embargo la deuda externa (1982) impacta a la economía ecuatoriana debilitando este proceso.

Durante los años 70 el evidente avance de este sector no contó con el cumplimiento de políticas de regulación y promoción por parte del estado, debido a la falta de fortalecimiento de la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) por parte del Estado, mientras el cooperativismo se desarrollaba con fuerza y autonomía.

En 1984, el Estado no se plantea una reforma en la Ley de Cooperativas ni establece el diseño de un nuevo marco regulatorio por lo cual se dicta La resolución que facultará a la Superintendencia de Bancos y Seguros la supervisión financiera de las cooperativas de ahorro y crédito

La crisis financiera de 1999 y el sector cooperativo en el marco de la dolarización

El evento más importante del período es la desestabilización y paralización de la cooperativa más grande del país, La San Francisco de Asís de Quito, que luego de una intervención de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en 1989, fuera acusada de irregularidades en varios proyectos que esta ejecutaba; consecuencia de ello se da una pérdida significativa en la solidez y dimensión de este sistema financiero.

A inicios del siglo XXI el estado interviene nuevamente en la constitución y funcionamiento de las cooperativas que tienen relación financiera con el público. Resultando la publicación del decreto ejecutivo N° 2132 en el que se establece que para la creación de una cooperativa el capital social debe ser mayor a 200 mil dólares y contar con un mínimo de 50 socios.

Luego de varios estudios por parte del Comité Interministerial de Empleo del Estado y de la FECOAC se expide el decreto ejecutivo N° 3050, que aprueba que las cooperativas con un capital inferior a 200 mil dólares puedan formarse y continuar con sus operaciones.

La Revolución Ciudadana como proceso de ruptura histórica

Actualmente el estado enfrenta una gran debilidad en el sector cooperativo, debido al deterioro de la esencia de sus objetivos asociativos, aunque los indicadores financieros lo ubiquen como un sector en recuperación. No obstante el descuido gubernamental y la influencia neoliberal ha alterado el modelo cooperativista priorizando el cumplimiento de sus objetivos económicos y dejando a un lado los objetivos asociativos.

El nuevo marco constitucional establecido por el Movimiento Alianza País es resultado de una visión social que reformará el orden institucional incluido el sector cooperativo. En efecto esta nueva dirección iniciará una amplia reforma jurídica e institucional conjuntamente con la aprobación de una nueva Constitución, para la promoción de la economía popular y solidaria. Dando como resultado la derogatoria de la Ley de Cooperativas expedida en 1966 y la expedición de la LOEPS.

3.2. CATEGORIZACIÓN DE COOPERATIVAS

Resolución no. 038-2015-F la Junta de Política y Regulación Monetaria Financiera

El Código Orgánico Monetario y Financiero tiene como finalidad controlar los sistemas monetarios y financieros en el cual se estipula la creación de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, la cual crea políticas, supervisa y controla el movimiento monetario. Además se constituye la segmentación de las entidades pertenecientes a las SEPS expedida el 13 de febrero de 2015.

Existen 5 niveles de segmentación donde se ubicarán las Cooperativas dependiendo de su nivel de activos:

Ilustración 24 - Segmentación de Cooperativas

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80.000.000,00
2	Mayor a 20.000.000,00 hasta 80.000.000,00
3	Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000,00
4	Mayor a 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00
5	Hasta 1.000.000,00 Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: SBS, 2011.

Las cooperativas que pertenezcan a los segmentos 3, 4, y 5 también se segmentarán acorde al territorio; es decir cuando pongan mínimo el 50% de los recursos en los territorios donde éstos fueron receptados teniendo en cuenta que cuando se refiere a territorio se entiende a una sola provincia, un solo cantón y una sola parroquia rural para cada segmento respectivamente.

La actualización del segmento en el que se encuentra cada cooperativa se realizará desde el primero de mayo de cada año de acuerdo al valor de activos reflejado en sus estados financieros al 31 de diciembre del año anterior. Dicha segmentación no podrá ser usada por la cooperativa para cualquier tipo de publicidad (Asamblea Nacional, 2014).

Luego de realizado el respectivo análisis la Cooperativa Jardín Azuayo concluimos que se encuentra en el segmento 1 debido a que su capital excede los \$80.000.000,00.

3.3. IDENTIFICACIÓN DEL MARCO REGULATORIO EXISTENTE.

La Constitución 2008 y el sistema económico ecuatoriano

La Constitución del 2008 marca un hito histórico en el Ecuador, con el Art. 283, que establece que el sistema económico está constituido por organizaciones públicas, privadas, mixtas y de economía popular y solidaria; es decir de acuerdo al Art. 283 de la constitución el sistema económico también es social y solidario (Asamblea Nacional, 2008)

Antes de la Constitución 2008, el sistema económico del Ecuador estaba representado por la Economía Privada y la Economía Pública; es decir, la economía popular y solidaria no era tomada en cuenta, sin embargo la mayoría de ecuatorianos pertenece a esta economía.

LOEPS y sector financiero popular y solidario

Para que el Art. 283 de la Constitución 2008, pueda aplicarse se creó la Ley y el Reglamento.

La LOEPS y el Sector Financiero Popular y Solidario define a la economía solidaria como una manera de organización, en donde sus miembros establecen y crean procesos de producción, mercadeo, financiamiento y utilización de servicios y bienes con la finalidad de satisfacer necesidades y crear ingresos, en base a la cooperación y orientación al buen vivir (Asamblea Nacional, 2008).

Los principios de esta Ley establecen que las personas y organizaciones amparadas por ella, en el ejercicio de sus actividades se basaran en lo siguiente:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común.
- La priorización del trabajo por encima del capital y de los beneficios grupales sobre los propios.
- El comercio equitativo y solidario.
- La igualdad de género.
- El respeto a la identidad cultural.
- La administración autónoma
- El compromiso social y ambiental, el apoyo y rendición de cuentas.
- La repartición ecuánime y solidaria de excedentes (Asamblea Nacional, 2008).

La constitución y las finanzas populares y solidarias

Con respecto a las finanzas populares, sector en el que se encuentra nuestra Cooperativa, la Constitución se refiere al Sistema Financiero como un sistema formado por el sector público, privado y popular y solidario que interviene recursos del mercado (Asamblea Nacional, 2008).

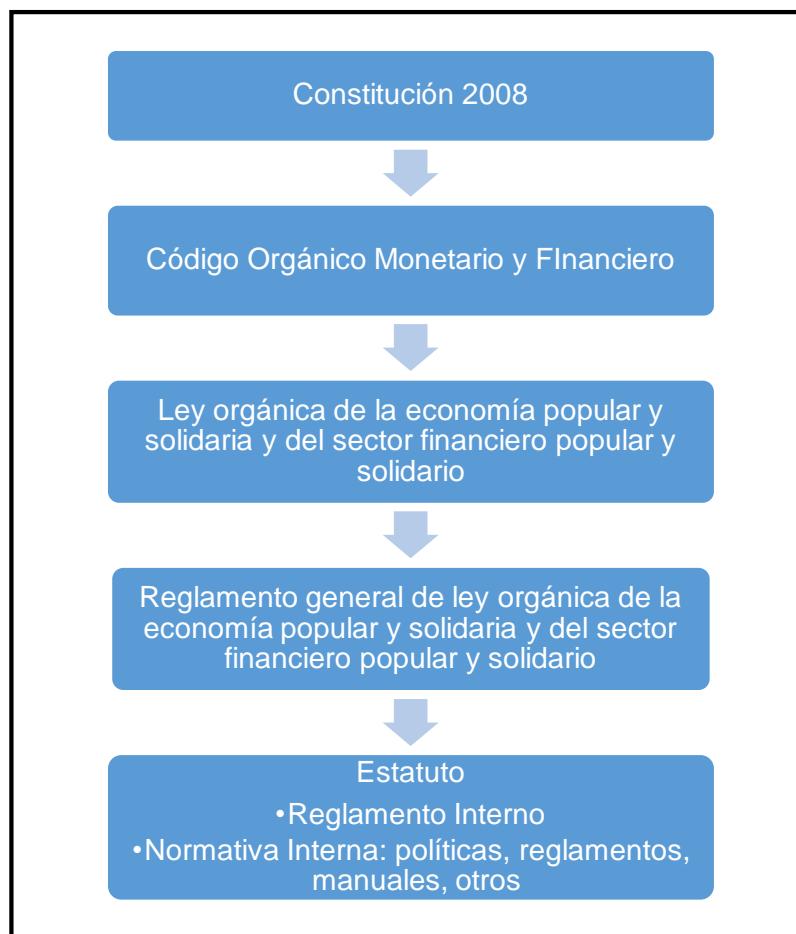
Al mismo tiempo constituye que dicho sector está integrado por cooperativas de ahorro y crédito, instituciones asociativas o solidarias, cajas de ahorro, cajas y bancos comunales a más de establecer un tratamiento especial para las iniciativas de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas que promuevan el progreso de este sector (Asamblea Nacional, 2008).

No queda duda que el marco constitucional y legal es una base muy importante que respalda los procesos de difusión, fomento y desarrollo de la Economía Popular y Solidaria y que dependerá de la capacidad operativa de instituciones públicas y privadas de desarrollo comprometida, de las organizaciones sociales, de grupos productivos organizados, en fin de la sociedad en su conjunto, que aporte a la construcción de un verdadero movimiento nacional y regional para impulsar cambios estructurales, principalmente en la mera de pensar de la gente, de creer que otra economía es posible, otra economía que sirva para la reproducción de la vida humana y no solo para la reproducción y acumulación del capital.

Esto significa otra forma de entender la vida, otra manera de relacionarse entre los seres humanos y con la naturaleza.

A continuación se presenta un gráfico en el cual se puede ver la estructura de la norma constitucional y legal que hace relación a la economía y finanzas populares y solidarias.

Ilustración 25 – Estructura de la norma constitucional y legal



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo, 2016.

Estatuto de la Cooperativa

La LOEPS establece que toda cooperativa debe actualizar el estatuto en menos de un año a partir de la fecha que se nombre el Superintendente de Economía Popular y Solidaria. Por eso es que la Cooperativa ha procedido a reformar el Estatuto que es la norma interna superior en la cual se basan para su correcto desempeño.

A continuación se puede ver un resumen del Estatuto de la Cooperativa detallado con sus títulos y capítulos correspondientes:

1. Título primero: Generalidades y Principios
2. Título segundo: Socios
3. Título tercero: Organización y Gobierno
 - 3.1 Capítulo primero: Asamblea General
 - 3.2 Capítulo segundo: Consejo de Administración
 - 3.3 Capítulo tercero: Consejo de Vigilancia

- 3.4 Capítulo cuarto: Disposiciones comunes para los consejos de administración y vigilancia
 - 3.5 Capítulo quinto: Comisiones Especiales
 - 3.6 Capítulo sexto: Presidente
 - 3.7 Capítulo séptimo: Secretarios
 - 3.8 Capítulo octavo: Gerente
- 4. Título cuarto: Régimen Económico
 - 5. Título quinto: Fusión, escisión, disolución y liquidación
 - 6. Título sexto: Disposiciones generales
- Disposiciones Transitorias

Institucionalidad que regula y controla a la economía popular y solidaria.

Nueva institucionalidad de la EPS

De Regulación

El Art. 13 del Código Monetario Orgánico y Financiero, se refiere a la JUNTA DE POLITICA Y REGULACION MONETARIA Y FINANCIERA como el ente a cargo de la creación de políticas estatales y control de la política monetaria y financiera (Asamblea Nacional, 2014).

Está integrada por:

- Ministro Coordinador de la Política Económica quien lo preside.
- Ministro Coordinador de la Producción.
- Ministro de Finanzas
- Secretario de Planificación (SENPLADES)
- Delegado del Presidente de la República

De Control

El Art. 146 de la LOEPS se refiere a la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA; y, tendrá la facultad de control y expedición de normas de carácter general en las materias propias de su competencia que reemplaza a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Es la instancia institucional que tiene directa relación con las cooperativas de ahorro y crédito; norma y controla su funcionamiento.

De apoyo

Otras entidades que pertenecen el marco de la LOEPS, son:

- **El instituto de Economía Popular y Solidaria**, tendrá como objetivo promover e impulsar a las personas y organizaciones sujetas a esta Ley.
- **Corporación de Seguro de Depósito, fondo de liquidez y fondo de seguros privados**, administrará el seguro de depósitos, fondos de liquidez, fondo de seguros privados de los sectores financieros, privado y del popular y solidario.
- **El seguro de Depósitos**, garantizará los recursos depositados en las entidades del sector financiero popular y solidario, es decir, que si una de estas instituciones quiebra esta entidad responderá por dichos ahorros.
- **El Fondo de Liquidez**, resguarda a las Cooperativas para que mantengan los niveles de solvencia mínimos exigidos por la SEPS, ante retiros masivos.
- **El fondo de seguros privados**, cubrirá los riesgos de las empresas del seguro privado legalmente constituidas en el país que entren en liquidación forzosa.

CAPÍTULO 4

ESTABLECER LOS CATALIZADORES QUE PERMITAN A LA ORGANIZACIÓN SOPORTAR LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES EN BASE A RIESGOS.

4.1 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos que se describen a continuación tienen la finalidad de ayudar con el desarrollo del manual, ya que permite la comparación de estos con los de TI.

Ob-1 Activos productivos: Mantener una relación Cartera Bruta vs Activos superior al 85%

Indicador	Línea Base Dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cartera Bruta/Activos Totales	86,4%	85%	85%	85%	85%	85%

Ob-2 Ampliación de cobertura y participación: Incrementar la participación en el mercado financiero en las provincias actuales y ampliar la cobertura de la cooperativa a la Provincia de Zamora.

Ob-3 Incidencia en el desarrollo socioeconómico mediante el enfoque de crédito: Mantener una estructura de las líneas de crédito que promueva el desarrollo socioeconómico, establecido por:

- Créditos PYME: 10%
- Créditos Consumo: hasta 40%
- Créditos de Vivienda: hasta 10%
- Microcrédito: No menos del 40%

Ob-4 Estructura de las obligaciones con el público: Gestionar las captaciones de manera de mantener una relación DPF vs Total de Obligaciones con el Público entre el 50% al 55%.

Ob-5 Ampliación del servicio de remesas: Incrementar el volumen de canalización de las remesas en las provincias de intervención (excepto Guayas) a un 10% del total de remesas.

Indicador	Línea base dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% Remesas canalizadas JA/remesas provinciales	5.0%	6.0%	7.0%	8.0%	9.0%	10.0%

Ob-6 Nivel de socios activos y calidad de atención: Alcanzar un nivel de satisfacción de los socios en cuanto a calidad de atención y servicios mayor al 95% y un nivel de socios activos de al menos el 70%.

Indicador	Línea base dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% de satisfacción de los socios	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%
% de socios activos	61.0%	65.0%	65.0%	68.0%	70.0%	70.0%

Ob-7 Enfoque a jóvenes: Alcanzar una estructura de los socios de manera que al menos 30% representen personas menores de 30 años.

Indicador	Línea base dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% socios menores de 30 años vs total de socios	39.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%	40.0%

Ob-8 Desarrollo de Tecnología de la Información: Brindar un eficiente soporte tecnológico a la gestión y desarrollo de la cooperativa, garantizando un 99% de continuidad en los servicios operativos y una tolerancia de respuesta en la caída de procesos críticos no mayor a 5 minutos

Indicador	Línea Base Dic 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% tiempo de continuidad de operaciones en sistemas			99,0%	99,0%	99,0%	99,0%
Tiempo promedio de demora en reponer servicios en caída de procesos críticos (minutos)			5,0	5,0	5,0	5,0

Ob-9 Gestión de Procesos y Control

Alcanzar un nivel de cumplimiento de procesos y políticas institucionales de un 95%

4.2 MAPEO ENTRE MARCO REGULATORIO Y MEJOR PRÁCTICA

Nº	NORMATIVA	PROCESO	PRACTICA
4.3.1.1.	El sustento y compromiso del organismo de control y de la gerencia, mediante la distribución de recursos para el logro de las metas de TI.	EDM.01. Asegurar el establecimiento y mantenimiento del Marco de referencia de gobierno	EDM01.01 Evaluar el sistema de gobierno EDM01.02 Orientar el sistema de gobierno EDM01.03 Supervisar el sistema de gobierno
		EDM.02. Asegurar la entrega de beneficios.	EDM02.01 Evaluar la optimización de valor EDM02.02 Orientar la optimización de valor EDM02.03 Supervisar la optimización de valor
		EDM.03. Asegurar la optimización del riesgo.	EDM03.01 Evaluar la gestión de riesgos EDM03.02 Orientar la gestión de riesgos EDM03.03 Supervisar la gestión de riesgos
		EDM.04. Asegurar la optimización de los recursos	EDM.04.01 Evaluar la gestión de recursos EDM.04.02 Orientar la gestión de recursos EDM.04.03 Supervisar la gestión de recursos
		EDM.05. Asegurar la transparencia hacia las partes interesadas.	EDM.05.01 Evaluar los requisitos de elaboración de informes de las partes interesadas EDM.05.02 Orientar la comunicación con las partes interesadas y la elaboración de informes EDM.05.03 Supervisar la comunicación por las partes interesadas

4.3.1.2.	<p>De acuerdo al tamaño y dificultad de las aplicaciones, las instituciones deben formar un Comité de TI, el cual estará a cargo de planificar, regular y controlar las actividades de tecnología. En el caso de que no existiera un comité de TI en la institución el directorio ocupará su lugar.</p> <p>La SBS podrá ordenar la formación de dicho comité si el tamaño y complejidad de las actividades que realice la institución lo requiere. Este comité estará integrado por: un representante del directorio, el representante legal de la institución y una persona responsable del área de TI.</p>	<p>APO.01. Gestionar el Marco de gestión</p>	<p>APO01.01 Definir la estructura organizativa.</p>
----------	--	---	--

4.3.1.3.	<p>Establecer un plan eficaz de TI alineado con el plan estratégico de la empresa, conjuntamente con la formación de un plan operativo que detalle las actividades a realizarse en el lapso de un año, las tareas, cronogramas, presupuesto y personal a cargo con la finalidad de cumplimiento con los objetivos de la entidad.</p>	APO.02. Gestionar la estrategia.	APO02.01 Comprender la dirección de la empresa APO02.05 Definir el plan estratégico y la hoja de ruta APO02.06 Comunicar la estrategia y la dirección de TI
		APO.05. Gestionar el portafolio.	APO05.01 Establecer la mezcla del objetivo de inversión
		APO.06. Gestionar el presupuesto y los costes.	APO06.03 Crear y mantener presupuestos
4.3.1.4.	<p>Formar un área de TI acorde a las operaciones y nivel de transacciones de la entidad, controlada y programada de acuerdo al desarrollo de la misma, con su respectivo portafolio de proyectos a realizarse en el corto, mediano y largo plazo.</p>	APO.02. Gestionar la estrategia.	APO02.02 Evaluar el entorno, capacidades y rendimiento actuales APO02.03 Definir el objetivo de las capacidades de TI
		APO.04. Gestionar la innovación	APO04.02 Mantener un entendimiento del entorno de la empresa
		APO.08 Gestionar las relaciones	APO08.01 Entender las expectativas del negocio
		APO.09. Gestionar los acuerdos de servicio.	APO09.04 Supervisar e informar de los niveles de servicio
		BAI.04. Gestionar la disponibilidad y la capacidad	BAI04.01 Evaluar la disponibilidad, rendimiento y capacidad actual y crear una línea de referencia.

4.3.1.5.	<p>Políticas, procesos, procedimientos y metodologías de TI determinados por estándares de general aprobación que avale los criterios de control interno de eficacia, eficiencia y cumplimiento, alineados a las actividades y objetivos de la entidad, así como los efectos de infringirlos. Estos deben estar analizados por el Comité de TI y formulados para su posterior aprobación por parte del directorio u organismo de control designado.</p>	<p>APO.01. Gestionar el Marco de gestión</p>	<p>APO01.03 Mantener los elementos catalizadores del sistema de gestión APO01.07 Gestionar la mejora continua de los procesos APO01.08 Mantener el cumplimiento con las políticas y procedimientos</p>
4.3.1.6.	<p>Divulgación y comunicación de las políticas, procesos, procedimientos y metodologías a todos los miembros de la empresa para asegurar su efectiva ejecución.</p>	<p>EDM.01. Asegurar el establecimiento y mantenimiento del Marco de referencia de gobierno.</p>	<p>EDM01.02 Orientar el sistema de gobierno</p>
		<p>APO.01. Gestionar el Marco de gestión.</p>	<p>APO01.04 Comunicar los objetivos y la dirección de gestión</p>

4.3.1.7.	<p>Establecer una metodología de dirección de proyectos que establezca la planificación, realización, inspección y culminación de los mismos, orientada a obtener los mejores resultados en cuanto a uso de recursos y manejo de riesgos.</p>	<p>BAI.01. Gestión de programas y proyectos.</p>	<p>BAI01.01 Mantener un enfoque estándar para la gestión de programas y proyectos BAI01.07 Lanzar e iniciar proyectos dentro de un programa BAI01.08 Planificar proyectos BAI01.09 Gestionar la calidad de los programas y proyectos BAI01.10 Gestionar el riesgo de los programas y proyectos BAI01.11 Supervisar y controlar proyectos BAI01.12 Gestionar los recursos y los paquetes de trabajo del proyecto BAI01.13 Cerrar un proyecto o iteración</p>
----------	---	---	--

PRINCIPIOS DE ISO 38500	NORMATIVA	PROCESOS COBIT 5	CATALIZADORES COBIT 5
Responsabilidad	<p>4.3.1.1. El sustento y compromiso del organismo de control y de la gerencia, mediante la distribución de recursos para el logro de las metas de TI.</p> <p>4.3.1.2. De acuerdo al tamaño y dificultad de las aplicaciones, las instituciones deben formar un Comité de TI, el cual estará a cargo de planificar, regular y controlar las actividades de tecnología.</p> <p>En el caso de que no existiera un comité de TI en la institución el directorio ocupará su lugar.</p> <p>La SBS podrá ordenar la formación de dicho comité si el tamaño y complejidad de las actividades que realice la institución lo requiere. Este comité estará integrado por: un representante del directorio, el representante legal de la institución y una persona responsable del área de TI.</p>	<p>EDM.05. Asegurar la transparencia hacia las partes interesadas.</p>	<p>Proceso Estructura organizativa</p>

Estrategia	<p>4.3.1.4. Formar un área de TI acorde a las operaciones y nivel de transacciones de la entidad, controlada y programada de acuerdo al desarrollo de la misma, con su respectivo portafolio de proyectos a realizarse en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p>4.3.1.5. Políticas, procesos, procedimientos y metodologías de TI determinados por estándares de general aprobación que avale los criterios de control interno de eficacia, eficiencia y cumplimiento, alineados a las actividades y objetivos de la entidad, así como los efectos de infringirlos. Estos deben estar analizados por el Comité de TI y formulados para su posterior aprobación por parte del directorio u organismo de control designado.</p> <p>4.3.1.7. Establecer una metodología de dirección de proyectos que establezca la planificación, realización, inspección y culminación de los mismos, orientada a obtener los mejores resultados en cuanto a uso de recursos y manejo de riesgos.</p>	<p>EDM.02. Asegurar la entrega de beneficios.</p>	
------------	---	--	--

Adquisición	<p>4.3.1.3. Establecer un plan eficaz de TI alineado con el plan estratégico de la empresa, conjuntamente con la formación de un plan operativo que detalle las actividades a realizarse en el lapso de un año, las tareas, cronogramas, presupuesto y personal a cargo con la finalidad de cumplimiento con los objetivos de la entidad.</p> <p>4.3.1.4. Formar un área de TI acorde a las operaciones y nivel de transacciones de la entidad, controlada y programada de acuerdo al desarrollo de la misma, con su respectivo portafolio de proyectos a realizarse en el corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>EDM.05. Asegurar la transparencia hacia las partes interesadas.</p> <p>APO.05. Gestionar el portafolio</p>	<p>Proceso Información Servicios, infraestructura y aplicaciones</p>
Rendimiento	<p>4.3.1.3. Establecer un plan eficaz de TI alineado con el plan estratégico de la empresa, conjuntamente con la formación de un plan operativo que detalle las actividades a realizarse en el lapso de un año, las tareas, cronogramas, presupuesto y personal a cargo con la finalidad de cumplimiento con los objetivos de la entidad.</p>	<p>APO.02. Gestionar la estrategia</p> <p>APO.09. Gestionar los acuerdos de servicio</p>	<p>Procesos Estructura organizativa</p>

	<p>4.3.1.5. Políticas, procesos, procedimientos y metodologías de TI determinados por estándares de general aprobación que avale los criterios de control interno de eficacia, eficiencia y cumplimiento, alineados a las actividades y objetivos de la entidad, así como los efectos de infringirlos. Estos deben estar analizados por el Comité de TI y formulados para su posterior aprobación por parte del directorio u organismo de control designado.</p>	<p>MEA.01. Supervisar, evaluar y valorar rendimiento y conformidad.</p>	
Conformidad	<p>4.3.1.5. Políticas, procesos, procedimientos y metodologías de TI determinados por estándares de general aprobación que avale los criterios de control interno de eficacia, eficiencia y cumplimiento, alineados a las actividades y objetivos de la entidad, así como los efectos de infringirlos. Estos deben estar analizados por el Comité de TI y formulados para su posterior aprobación por parte del directorio u organismo de control designado.</p>	<p>APO.02. Gestionar la estrategia</p> <p>MEA.02. Supervisar, evaluar y valorar el sistema de control interno.</p> <p>MEA.03. Supervisar, evaluar y valorar la conformidad con los requerimientos externos.</p>	Información Estructuras organizativas Procesos Servicios, infraestructura y aplicaciones.

Comportamiento Humano	<p>4.3.1.6. Divulgación y comunicación de las políticas, procesos, procedimientos y metodologías a todos los miembros de la empresa para asegurar su efectiva ejecución.</p>	<p>APO.07. Gestionar los recursos humanos BAI.02. Gestionar la definición de requisitos. BAI.05. Gestionar la introducción de cambios organizativos BAI.08. Gestionar el conocimiento</p>	<p>Personas, habilidades y competencias Cultura, ética y comportamiento.</p>
-----------------------	---	--	---

FUENTE: (Standart, 2008)

4.3 CASCADAS DE METAS

MAPEO ENTRE LAS METAS CORPORATIVAS Y LAS METAS RELACIONADAS CON LAS TI DE COBIT 5.	
META CORPORATIVA	METAS DE TI
Riesgos de negocio gestionados	MTI.04 Riesgos de negocio relacionados con la TI gestionados
	MTI.10 Seguridad de la información, infraestructuras de procesamiento y
	MTI.16 Personal del negocio y de las TI competente y motivado.
Cultura de servicio orientada al cliente	MTI.01 Alineamiento de TI y la estrategia del negocio.
	MTI.07 Entrega de servicio de TI de acuerdo a los requisitos del negocio.
Continuidad y disponibilidad del servicio del negocio	MTI.04 Riesgos de negocio relacionados con la TI gestionados
	MTI.10 Seguridad de la información, infraestructuras de procesamiento y aplicaciones.
	MTI.14 Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones.
Respuestas agiles a un entorno de negocio cambiante	MTI.01 Alineamiento de TI y la estrategia del negocio.
	MTI.07 Entrega de servicio de TI de acuerdo a los requisitos del negocio.
	MTI.09 Agilidad de las TI.
	MTI.17 Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación del negocio.
Toma estratégica de decisiones basadas en información	MTI.01 Alineamiento de TI y la estrategia del negocio.
	MTI.14 Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones.

Optimización de la funcionalidad de los procesos de negocio	MTI.01 Alineamiento de TI y la estrategia del negocio.
	MTI.07 Entrega de servicio de TI de acuerdo a los requisitos del negocio.
	MTI.08 Uso adecuado de aplicaciones, información y soluciones tecnológicas.
	MTI.09 Agilidad de las TI.
Programas gestionados de cambio en el negocio	MTI.12 Capacitación y soporte de procesos de negocio integrado aplicaciones y tecnología en procesos de negocio.
	MTI.01 Alineamiento de TI y la estrategia del negocio.
Personas preparadas y motivadas	MTI.03 Compromiso de la dirección ejecutiva para tomar decisiones relacionadas con TI.
	MTI.13 Entrega de programas que proporcionen beneficios a tiempo, dentro del presupuesto y satisfaciendo los requisitos y normas de calidad.
Cultura de innovación del producto y del negocio	MTI.16 Personal del negocio y de las TI competente y motivado.
	MTI.09 Agilidad de las TI.
	MTI.17 Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación del negocio.

MAPEO ENTRE LAS METAS RELACIONADAS CON LAS TI DE COBIT 5 Y LOS PROCESOS	
METAS DE TI	METAS DE TI
MTI.01 Alineamiento de TI y la estrategia del negocio.	EDM.01 Asegurar el establecimiento del Marco de Gobierno.
	EDM.02 Asegurar la entrega de beneficios.
	APO.01 Gestionar el Marco de gestión de TI.
	APO.02 Gestionar la estrategia.
	APO.03 Gestionar la arquitectura empresarial.
	APO.05 Gestionar el portafolio.
	APO.07 Gestionar los recursos humanos.
	APO.08 Gestionar las relaciones.
	BAI.01 Gestionar los programas y proyectos.
	BAI.02 Gestionar la definición de requisitos.
MTI.04 Riesgos de negocio relacionados con la TI gestionados	EDM.03 Asegurar la optimización del riesgo.
	APO.10 Gestionar los proveedores.
	APO.12 Gestionar los riesgos.
	APO.13 Gestionar la seguridad.
	BAI.01 Gestionar los programas y proyectos.
	BAI.06 Gestionar los cambios.
	DSS01 Gestionar las operaciones.
	DSS02 Gestionar las peticiones y los incidentes del servicio.
	DSS03 Gestionar los problemas y DSS04 Gestionar la continuidad.
	DSS 05 Gestionar los servicios de seguridad.
	DSS06 Gestionar los controles de los procesos del negocio.

MTI.07 Entrega de servicio de TI de acuerdo a los requisitos del negocio.	<p>EDM01. Asegurar el establecimiento y mantenimiento del Marco de Gobierno.</p> <p>EDM02. Asegurar la entrega de beneficios.</p> <p>EDM05 Asegurar la transparencia hacia las partes interesadas.</p> <p>APO02 Gestionar la estrategia.</p> <p>APO08 Gestionar las relaciones.</p> <p>APO09 Gestionar los acuerdos de servicio.</p> <p>APO10 Gestionar los proveedores.</p> <p>APO11 Gestionar la calidad.</p> <p>BAI02 Gestionar la definición de requisitos.</p> <p>BAI03 Gestionar la identificación y la construcción de soluciones.</p> <p>BAI04 Gestionar la disponibilidad y la capacidad.</p> <p>BAI06 Gestionar los cambios.</p> <p>DSS01 Gestionar las operaciones.</p> <p>DSS02 Gestionar las peticiones y los incidentes del servicio.</p> <p>DSS03 Gestionar los problemas.</p> <p>DSS04 Gestionar la continuidad.</p> <p>DSS06 Gestionar los controles de los procesos del negocio.</p> <p>MEA01 Supervisar, evaluar y valorar rendimiento y conformidad.</p>

MTI.09 Agilidad de las TI.	EDM 04 Asegurar la optimización de los recursos. APO01 Gestionar el Marco de gestión de TI. APO03 Gestionar la arquitectura empresarial. APO 04 Gestionar la innovación. APO10 Gestionar los proveedores. BAI 08 Gestionar el conocimiento.
MTI.10 Seguridad de la información, infraestructuras de procesamiento y aplicaciones.	EDM03 Asegurar la optimización del riesgo. APO 12 Gestionar el riesgo. APO 13 Gestionar la seguridad. BAI06 Gestionar los cambios. DSS 05 Gestionar los servicios de seguridad.
MTI.14 Disponibilidad de información útil y relevante para la toma de decisiones.	APO09 Gestionar los acuerdos de servicio. APO 13 Gestionar la seguridad. BAI04 Gestionar la disponibilidad y la capacidad. BAI 10 Gestionar la configuración. DSS03 Gestionar los problemas. DSS04 Gestionar la continuidad.
MTI.16 Personal del negocio y de las TI competente y motivado.	EDM 04 Asegurar la optimización de los recursos. APO01 Gestionar el Marco de gestión de TI. APO07 Gestionar los recursos humanos.

MTI.17 Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación del negocio.	EDM02. Asegurar la entrega de beneficios.
	APO01 Gestionar el Marco de gestión de TI.
	APO02 Gestionar la estrategia.
	APO 04 Gestionar la innovación.
	APO07 Gestionar los recursos humanos.
	APO08 Gestionar las relaciones.
	BAI 05 Gestionar la introducción de cambios organizativos.
	BAI 08 Gestionar el conocimiento

4.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS POR CADA PROCESO

PROCESO	RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO	
EDM01 Asegurar el establecimiento y mantenimiento del marco de referencia de gobierno.	El negocio no asume la responsabilidad sobre las áreas que debería por ejemplo en requerimientos funcionales, prioridades en desarrollo, evaluación de oportunidades a través de nuevas tecnologías.	3	2	6	4
	Requisitos inadecuados conducen a los acuerdos de nivel de servicios inefficientes.	2	1	2	
EDM02 Asegurar la entrega de beneficios	Selección inadecuada de programas para implementar que no están alineados con la estrategia y prioridades	3	1	3	6
	Recursos son inefficientemente asignados y manejados hacia las prioridades de la empresa.	2	1	2	
	En defecto (debido a los costos, retrasos, incumplimiento del alcance, cambio de prioridades del negocio) los proyectos no se terminan.	3	2	6	
	Hay retrasos importantes en la ejecución de proyectos de TI.	3	1	3	
	Hay retrasos excesivos en la ejecución de proyectos de TI.	3	1	3	

APO01 Gestionar el marco de gestión	Selección inadecuada de programas para implementar que no están alineados con la estrategia y prioridades.	3	1	3	5
	Un programa nuevo importante crea incompatibilidad a L/P con la arquitectura empresarial.	2	2	4	
	No existen habilidades suficientes para cubrir los requerimientos del negocio.	2	1	2	
	No existe una debida diligencia en el proceso de reclutamiento.	2	2	4	
	Existe una excesiva dependencia en el personal clave.	3	2	6	
	Hay inhabilidad para actualizar las destrezas de TI hasta un nivel adecuado en cuanto a capacitaciones.	3	2	6	
	La base de datos es corrompida lo que conduce a que los datos se vuelvan inaccesibles.	2	1	2	
	El equipo de respaldo se ha perdido o las copias de seguridad no han sido revisadas para su efectividad.	2	1	2	
	La empresa tiene un desbordamiento de datos y no se puede obtener la información más relevante de los mismos.	2	1	2	
	Existe una excesiva dependencia de la computación por parte de los usuarios finales y soluciones ad hoc para las necesidades de información importante; lo que lleva a deficiencias de seguridad, datos inexactos o costos crecientes y/o uso ineficiente de recursos.	3	2	6	
Hay una intrusión de malware en servidores operativos críticos.		3	1	3	

APO02 Gestionar la estrategia	Selección inadecuada de programas para implementar que no están alineados con la estrategia y prioridades.	3	1	3	3
	Un programa nuevo importante crea incompatibilidad a L/P con la arquitectura empresarial.	2	2	4	
	Existe una falta o mala relación de las habilidades de TI debido a malas tecnologías.	3	1	3	
	La arquitectura de la empresa es compleja y poco flexible, obstruyendo aún más la evolución y expansión de las oportunidades del negocio.	3	1	3	
	Hay una falta de adopción y explotación de nuevos software en el momento oportuno.	2	2	4	
	Los sistemas no pueden manejar volúmenes de transacciones cuando el número de usuarios aumentan.	2	2	4	
	Existe una excesiva dependencia de la computación por parte de los usuarios finales y soluciones ad hoc para las necesidades de información importante; lo que lleva a deficiencias de seguridad, datos inexactos o costos crecientes y/o uso ineficiente de recursos.	2	1	2	
	Hay una falla para adoptar y explotar nuevos software (funcionalidad y optimización) de manera oportuna.	3	1	3	

APO04 Gestionar la innovación	Un nuevo programa importante crea incompatibilidad a L/P con la arquitectura de la empresa.	3	2	6	3
	Hay una falta de adopción y explotación de nuevas infraestructuras en el momento oportuno	3	2	6	
	Hay una falta de adopción y explotación de nuevos software en el momento oportuno.	2	1	2	
	Nueva infraestructura se instala y como resultado los sistemas de vuelven inestables para los incidentes operacionales.	2	1	2	
	Los sistemas no pueden manejar la carga del sistema cuando se implementan nuevas aplicaciones o iniciativas	2	1	2	
	La TI en uso es obsoleta y no puede satisfacer los nuevos requerimientos del negocio.	3	1	3	
	Nuevas e importantes tendencias tecnológicas no son identificadas.	3	1	3	
	Hay una falta para adoptar y explotar nuevos software (funcionalidad y optimización) de una manera oportuna.	2	1	2	
	Nuevas e importantes tendencias de software no son identificadas.	2	1	2	
APO05 Gestionar el portafolio	Los recursos son ineficientemente asignados y manejados hacia las prioridades de la empresa.	2	1	2	2
	Requisitos inadecuados conducen a los acuerdos de nivel de servicios ineficientes.	2	1	2	

APO06 Gestionar el presupuesto y los costos	Selección inadecuada de programas para implementar que no están alineados con la estrategia y prioridades.	2	2	4	4
	Recursos que compiten son asignados y administrados de manera ineficiente y están mal alineados con las prioridades del negocio.	3	1	3	
APO09 Gestionar los acuerdos de servicio	El negocio no asume la responsabilidad sobre las áreas que debería por ejemplo en requerimientos funcionales, prioridades en desarrollo, evaluación de oportunidades a través de nuevas tecnologías.	2	1	2	2
	Existe una excesiva dependencia de la computación por parte de los usuarios finales y soluciones ad hoc para las necesidades de información importante; lo que lleva a deficiencias de seguridad, datos inexactos o costos crecientes y/o uso ineficiente de recursos.	2	1	2	
BAI01 Gestión de programas y proyectos	Debido a los costos, retrasos, incumplimiento del alcance, cambio de prioridades del negocio los proyectos no se terminan.	3	1	3	4
	Hay un retraso ocupacional en la entrega del proyecto de TI por el departamento de desarrollo interno.	2	2	4	
	Hay retrasos importantes en la ejecución de proyectos de TI	3	1	3	
	El negocio no asume la responsabilidad sobre las áreas que debería como requerimientos funcionales, prioridades en desarrollo, evaluación de oportunidades a través de nuevas tecnologías.	3	2	6	

BAI04 Gestionar la disponibilidad y la capacidad	La base de datos es corrompida lo que conduce a la que los datos se vuelvan inaccesibles.	3	1	3	4
	El equipo de respaldo se ha perdido o la copia de seguridad no han sido revisadas para su efectividad.	3	1	3	
	Nueva infraestructura se instala y como resultado los sistemas se vuelven inestables para los incidentes operacionales.	3	2	6	
	Los sistemas no pueden manejar la carga del sistema cuando se implementan nuevas aplicaciones o iniciativas.	3	1	3	

Fuente: (Ochoa Arévalo, 2015)

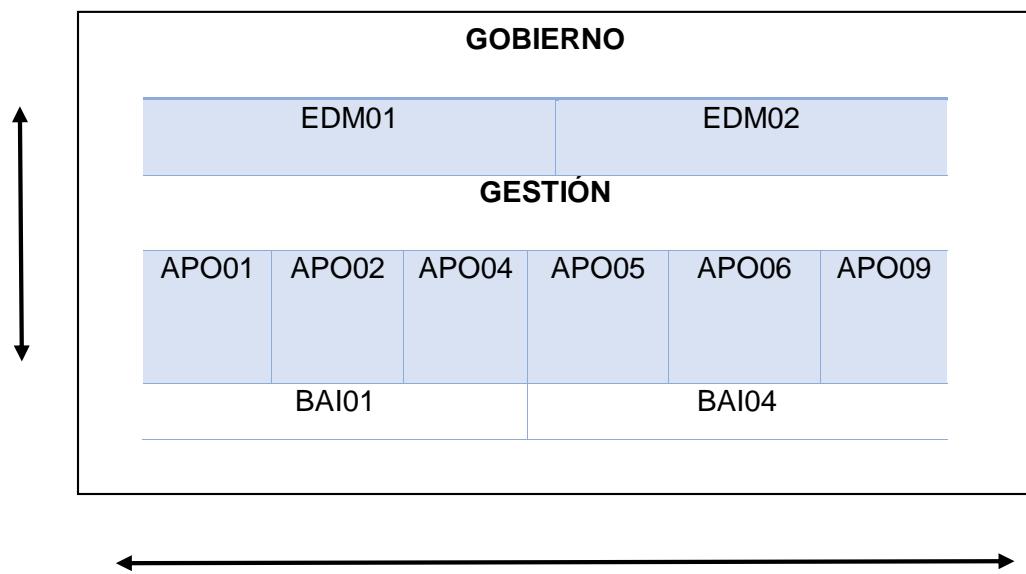
TABLA DE IMPACTO Y PROBABILIDAD

TABLA DE PROBABILIDAD	
VALOR	FRECUENCIA
1	Baja
2	Media
3	Alta

TABLA DE IMPACTO	
VALOR	FRECUENCIA
1	Leve
2	Moderado
3	Severo

4.5 ESTABLECIMIENTO DE CATALIZADORES TALES COMO: PRINCIPIOS, POLÍTICAS Y MARCO DE REFERENCIA, PROCESOS, ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, CULTURA, ÉTICA Y COMPORTAMIENTO, PERSONAS, HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, INFORMACIÓN, SERVICIOS, APLICACIONES, INFRAESTRUCTURA.

MAPA DE PROCESOS



Luego del respectivo análisis de los procesos de Cobit 5 se han obtenido los más importantes que la cooperativa necesita implementar, de los cuales se ha seleccionado desarrollar el proceso EDM02 con sus respectivos catalizadores, el cual se muestra a continuación.

PROCESO: EDM02 Asegurar la entrega de beneficios

1. PROPÓSITO

Asegurar un óptimo valor de las iniciativas de TI, servicios y actos disponibles; una entrega eficiente de los servicios y soluciones, y una visión confiable y concreta de los costos y de los posibles beneficios; de tal forma que las necesidades del negocio sean toleradas efectiva y eficientemente.

2. REVISIÓN HISTORICA

FECHA	Nº Rev.	CAMBIOS
28/02/2016	1.0	Nuevo procedimiento

3. PERSONAS AFECTADAS

Todos los empleados tanto del ámbito directivo como administrativo que se ven afectados por el manejo de tecnología de la información.

4. POLITICAS

- 4.1.** Es necesario que el área de TI genere un plan estratégico el cual se encuentre alienando con el plan de negocio.
- 4.2.** El Comité de TI debería medir el rendimiento y desempeño de las responsabilidades asignadas establecidas en el organigrama.
- 4.3.** El Comité de TI debería evaluar el cumplimiento entre las mejores prácticas y el marco regulatorio.
- 4.4.** El Comité de TI debe comprobar que los objetivos de la empresa en comparación con la cartera de inversión de TI se estén cumpliendo en el plazo y con los recursos establecidos.
- 4.5.** El Comité de TI debería evaluar los indicadores de rendimiento de los procesos y proyectos de TI en comparación con los del negocio.

5. DEFINICIONES

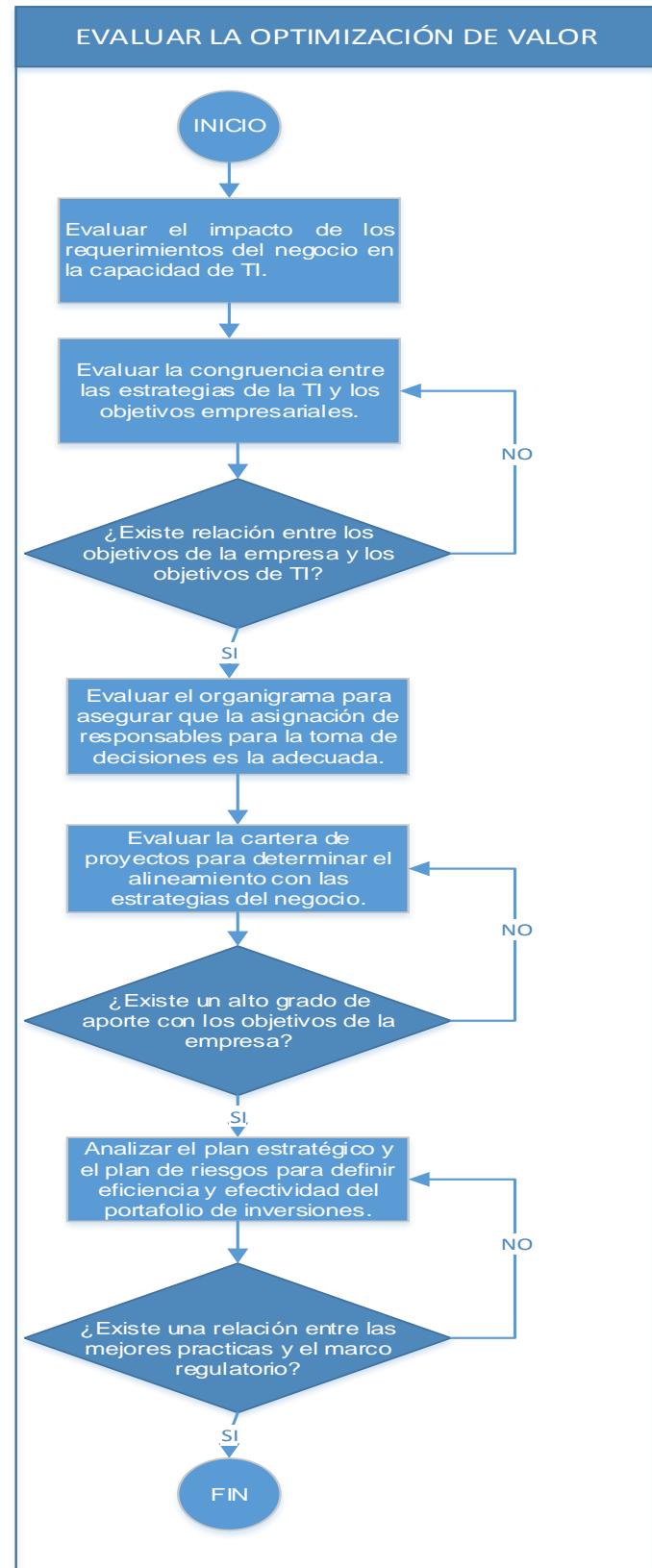
- 5.1. Cartera.-** El conjunto de todas las posiciones en todos los activos, ya sean largas o cortas, que tiene un individuo o una institución.
- 5.2. Portafolio de inversiones.-** También llamado Cartera de Inversión, es una selección de documentos o títulos valores que se cotizan en el mercado bursátil y en los que una persona o empresa deciden colocar o invertir su dinero.

6. RESPONSABILIDADES

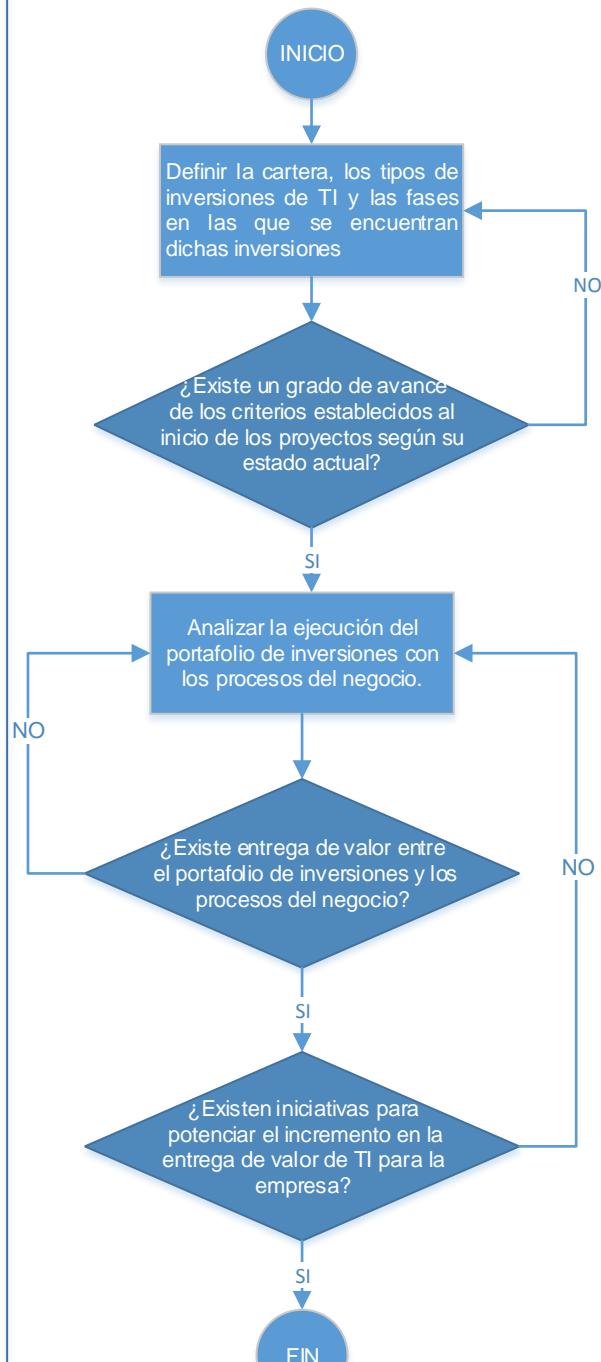
MATRIZ RACI							
Prácticas clave de Gobierno			Consejo de Administración				Jefe de TI
	A	R	R	R	R	R	
EDM 02.01.- Evaluar la optimización de valor	A	R	R	R	R	R	R
EDM 02.02.- Orientar la optimización de valor	A	R	R	R	R	R	R
EDM 02.03.- Supervisar la optimización de valor	A	R	R	R	R	R	R

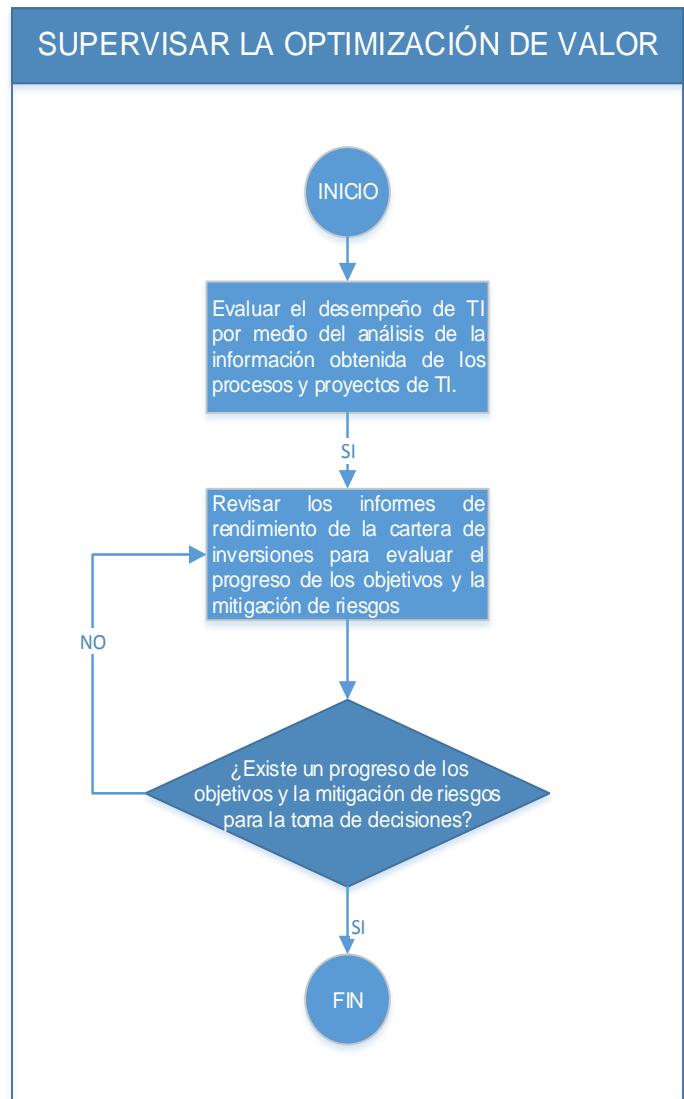
7. DIAGRAMA DE FLUJOS

A continuación se detalla el flujograma de los procedimientos especificados en el numeral 8, obtenidos luego del respectivo análisis del proceso EDM02.



ORIENTAR LA OPTIMIZACIÓN DE VALOR





8. PROCEDIMIENTO

8.1. Evaluar la optimización de valor

- 8.1.1. Por medio del plan estratégico organizacional evaluar el impacto de los requerimientos del negocio en las capacidades de TI.
- 8.1.2. Evaluar la congruencia entre las estrategias de TI y los objetivos de la empresa.
 - 8.1.2.1. Evaluar la relación entre las mejores prácticas tales como Cobit 5 y los objetivos de la empresa
 - 8.1.2.2. Evaluar las metas de TI en función de su contribución a los objetivos de TI.

- 8.1.3. Evaluar el organigrama para asegurar que la asignación de responsables para la toma de decisiones es la adecuada para la obtención de valor de las inversiones, servicios y activos de TI.
- 8.1.4. Evaluar la cartera de proyectos para determinar el alineamiento con las estrategias del negocio.
 - 8.1.4.1. Obtener el portafolio de proyectos.
 - 8.1.4.2. Evaluar el grado de aporte con los objetivos de la empresa.
- 8.1.5. Analizar el plan estratégico y el plan de riesgos para definir la eficiencia y efectividad del portafolio de inversiones, servicios y activos de TI, con respecto a los objetivos estratégicos, procesos y riesgos de la empresa.
 - 8.1.5.1. Verificar la existencia de una relación entre las mejores prácticas y el marco regulatorio.

8.2. Orientar la optimización de valor

- 8.2.1. Definir la cartera, los tipos de inversiones de TI y las fases en las que se encuentran dichas inversiones.
 - 8.2.1.1. Comparar el grado de avance de los criterios establecidos al inicio de los proyectos según su estado actual.
- 8.2.2. Obtener el plan estratégico y analizar la ejecución del portafolio de inversiones con los procesos del negocio para permitir un control eficaz por medio de la comunicación dentro de la empresa.
 - 8.2.2.1. Medir la entrega de valor del portafolio de inversiones en base a los procesos del negocio.
 - 8.2.2.2. Obtener el organigrama de la empresa.
 - 8.2.2.3. Medir las iniciativas de TI en base a los cambios organizativos e innovaciones potenciales para impulsar un incremento en la entrega de valor para la empresa.

8.3. Supervisar la optimización de valor

- 8.3.1. El Comité de TI debería evaluar el desempeño de TI por medio del análisis de la información obtenida de los procesos y proyectos de TI, en base a indicadores de rendimiento.
 - 8.3.1.1. Obtener el sistema de evaluación y seguimiento de TI.
- 8.3.2. El Comité de TI debería revisar los informes de rendimiento de la cartera de inversiones para evaluar el progreso de los objetivos establecidos y la

mitigación de riesgos para la toma de decisiones con la finalidad de optimizar el valor y aplicar las medidas correctivas necesarias.

8.3.2.1. Obtener los informes de rendimiento de portafolio de inversiones.

CONCLUSIONES

1. Las instituciones financieras han incrementado su dependencia con el área de TI y todo apunta a que este ritmo seguirá creciendo en vista a la presencia de entornos cada vez más competitivos; como resultado de esto el gobierno de TI se convierte en el corazón de la operación, ya que combina la computación, la telecomunicación y el procesamiento de datos, además del talento humano, el equipamiento y la información de la organización.
2. En base a lo antes mencionado la Cooperativa Jardín Azuayo es una de las cooperativas más grandes del país que desea implementar Gobierno de TI, debido a que las necesidades comienzan a crecer y por ende su plataforma debe actualizarse para seguir posicionada dentro del mercado nacional. Por esto, debe tener en claro que una correcta implementación de gobierno de TI ayudaría a destacar y explotar las fortalezas internas de la empresa y exteriorizarlas para sus clientes. Al mismo tiempo que ayudaría a cubrir las crecientes necesidades de los socios, reducción de costos, atención personalizada al cliente, agilidad en los procesos, seguridad y confiabilidad de la información.

Por otro lado la alineación de los objetivos de la empresa con los objetivos de TI es inexistente ya que no cuentan con un plan estratégico de TI que muestre sus objetivos y el tiempo de cumplimiento de los mismos vinculados a los objetivos del negocio. El manejo de riesgos del área de TI es deficiente ya que no ha realizado el adecuado proceso de administración de riesgos, es decir; no se identificado ni clasificado los recursos de información o activos que necesiten protección, no se ha realizado una evaluación de las amenazas, vulnerabilidades y probabilidad de ocurrencia dando como resultado que no se tenga una visión general de los riesgos que se podría suscitar dentro la cooperativa y por ende carecer de un manejo eficiente de controles para reducirlos.

Otro punto de gran importancia es que la Cooperativa Jardín Azuayo no cuenta con un Comité de TI que ayude a verificar el cumplimiento del plan estratégico, definición de un horizonte tecnológico a mediano y largo plazo y ayude a dar a

conocer a la gerencia criterios, políticas y lineamiento sobre TI con la finalidad de realizar una planificación informática estratégica eficiente.

3. Hemos podido observar que las cooperativas han crecido de gran manera por lo que se vio la necesidad de una regulación más exhaustiva para el bien tanto de los socios como de las entidades, para esto está la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) quien es la que genera las disposiciones necesarias para un buen manejo y control de las cooperativas, para esta investigación hemos podido ubicar la Cooperativa Jardín Azuayo en el segmento 1 que es en donde están las cooperativas más grandes del país, sin embargo, la SEPS se apoya también para el control de estas en ciertas resoluciones que son emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, por la Constitución de la República del Ecuador, por la Gestión de Riesgo Operativo y otros que tienen apartados específicos dirigidos a las cooperativas.
4. La implementación de TI inicia con una correcta comunicación del objetivo de la empresa ya que cuando el área de TI no está alineada con el negocio, esta realiza un esfuerzo mayor y se aleja de los objetivos desperdimando tiempo y dinero. Por el contrario, cuando todos los procesos están alineados y respaldados por profesionales capacitados, todas las áreas de la cooperativa mejoran y aportan con el cumplimiento de sus objetivos.

En cuanto al análisis realizado de las áreas de gobierno de TI se ha planteado un posible escenario que permitirá establecer la factibilidad de una mejora o un cambio completo el cual se deberá efectuar de manera inmediata previo al planteamiento adecuado de cómo realizarlo. Este procedimiento permitirá una visión clara sobre la creación de un comité de TI dentro de la institución, la verificación de la alineación de los objetivos empresariales con los de TI, la evaluación del manejo de recursos y la mitigación de riesgos.

5. Cobit 5 provee un marco completo de trabajo que permite a las TI ser gobernadas y gestionadas de un modo global para toda la cooperativa, considerando las partes interesadas tanto internas como externas. Dentro de esta investigación se puede destacar el cumplimiento de los principios de este marco ya que luego del análisis realizado se pretende satisfacer las

necesidades tanto de la entidad como del cliente mediante la integración de todos los procesos de la cooperativa, enfocando a la tecnología como un activo más que debe ser tratado por todos en la empresa. Por otra parte se aplica este marco debido a la facilidad de alineación con otros estándares y buenas prácticas relativos a TI, permitiendo el cumplimiento con la normativa establecida en el país. De igual forma se establece la necesidad de hacer posible un enfoque holístico dentro de la cooperativa mediante el establecimiento de catalizadores que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la institución, con la finalidad de obtener una clara división entre la estructura de gobierno y de gestión dentro de la cooperativa.

Al final de la investigación se concluye que la aplicación de Gobierno de TI bajo el marco Cobit 5 es una herramienta que proporcionará a la gerencia la capacidad de relacionar los requerimientos de control con los aspectos técnicos y riesgos de la entidad, permitirá desarrollar políticas y buenas prácticas de TI y enfatizará el cumplimiento regulatorio. También es importante destacar que este es un marco integrador que se alinea con los principales marcos de referencia usados, entre ellos se destaca la norma ISO 38500 que conjuntamente con Cobit 5 nos ayudará a implementar mejores prácticas de Gobierno de TI, crear valor y permitir que esta sea dirigida y gestionada con un enfoque holístico para toda la cooperativa.

RECOMENDACIONES

Luego de analizar los resultados obtenidos de manera teórica, legal y práctica se establecen algunas recomendaciones que podrán ser adoptadas por la cooperativa para mejorar el manejo de Gobierno de TI dentro de la institución.

1. La principal recomendación que se establece es la formación del Comité de TI, ya que este es el punto de partida para un correcto funcionamiento de todo el Gobierno de TI, porque es el que da las directrices y une el área de TI con los demás departamentos y áreas de toda la Cooperativa.
2. Mediante el debido análisis de las necesidades que tiene la Cooperativa debe establecerse la correcta alineación entre los objetivos de la empresa y los de TI para que así se puedan tomar las mejores decisiones con respecto a la aplicación de los procesos dentro de la misma.
3. La Cooperativa Jardín Azuayo como cualquier otra entidad es propensa a riesgos, por esto es que se debe tener un análisis de los riesgos posibles a los cuales cada proceso de TI puede estar expuesto y a su vez un plan de contingencia listo para ser aplicado en caso de que cualquier imprevisto pueda ocurrir, para así poder corregir, mitigar y que en un futuro no vuelvan a suceder; y poder mejorar cada vez más el rendimiento de la cooperativa.
4. Tener presente los cambios constantes en la normativa y sus reformas, lo cual es indispensable para el correcto funcionamiento de la cooperativa en base a los entes reguladores existentes a nivel nacional. Además la cooperativa debe mantener una comunicación eficiente de manera interna, que permita conocer las deficiencias en el control interno para poder identificarlas y comunicarlas de manera oportuna.
5. Para la implementación de Gobierno de TI la cooperativa debería constatar la existencia de personal competente sobre bases de educación, habilidades y experiencia y, a su vez, establecer programas continuos de capacitación y entrenamiento con la finalidad de cumplir con las metas establecidas.

6. Las entidades financieras desean ser más eficientes, y para ello deben analizar opciones que se ajusten de mejor manera a las particularidades de su negocio. Por lo tanto la necesidad de automatizar procesos manuales, proporcionar plataformas de información para ayudar a la toma de decisiones y disminuir el gasto en horas hombre y recursos tecnológicos radica estrechamente con el correcto manejo de Gobierno de TI ya que este puede desarrollar ventajas competitivas mientras cumple con la normativa vigente en el proceso.
7. La Cooperativa Jardín Azuayo debe adaptar sus objetivos, procedimientos, políticas y proyectos de TI a los marcos de referencia Cobit 5 e ISO 38500 ya que estos forman una base para desarrollar los procesos y actividades del negocio de manera que permitan que estos sean efectivos y eficaces, propiciando ganancias tanto a nivel financiero como de imagen.

En ese contexto, se define que el éxito de la cooperativa será cada vez mayor si reconoce la importancia de Gobierno de TI para la administración de los procesos del negocio que tienden a incrementar su complejidad día a día.

BIBLIOGRAFIA

- Asamblea Nacional. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador*. Quito: Corporacion de estudios y publicaciones.
- Asamblea Nacional. (2014). Codigo Organico Monetario y Financiero. Quito, Ecuador.
- Bermeo, D., & Mogrovejo , P. (2015). Evaluar el nivel de implementacion de mejores practicas de gobierno de TI en base a ISO 38500 en las cooperativas de ahorro y credito del segmento 4 ubicadas en las zonas 6 y 7 del Ecuador.
- Cooperativa Jardin Azuayo. (2016). *Jardin Azuayo*. Obtenido de <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/>
- Fernandez Sanchez , C., & Piattini Velthuis, M. (2012). *Modelo para el gobierno de las TIC basado en las normas ISO*. AENOR.
- Governance Institute. (2001). *Reunion Informativa del Consejo sobre la Gobernabilidad de TI*. ISACF.
- ISACA. (2012). *COBIT 5. Un marco de negocio para el gobierno y la gestion de las TI de la empresa*. Illinois.
- IT Governance Institute. (2007). *IT Control objectives por BASEL II*. Illinois.
- Miño Grijalva , W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogram S.A.
- Ochoa Arévalo, P. A. (2015). Gobierno de Seguridad de la Información, un enfoque hacia el cumplimiento regulatorio TI. *Revista Tecnológica ESPOL*, 1-17.
- SBS. (2011). *Ley Organica de Economia Popular y Solidaria* . Quito: Corporacion de estudios y publicaciones.
- Standart, I. (2005). ISO/IEC 17799. Tecnologia de la Informacion.
- Standart, I. (2008). *ISO/IEC 38500. Corporate governance of information technology*.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2005). Resolucion JB-2005-834. Ecuador.

ANEXOS

ANEXO A

ENTREVISTA AL AREA DE SERVICIOS Y CONTROL INTERNO

Políticas, normas y reglamentos

¿Cuáles son las políticas establecidas en la empresa?

¿Cuáles son las normas y reglamentos a los que se rige la empresa?

Procesos de control interno

¿Cuáles son los procesos de control interno en la institución?

¿Cómo se lleva a cabo el control interno en la institución?

¿Quiénes son los encargados de realizar los procesos de control en la institución?

¿Cuáles son los objetivos que tiene la institución en cuanto a los procesos de control interno que efectúa?

Características principales del diseño de la cooperativa

¿Cuáles son las características principales del diseño de la cooperativa?

ENTREVISTA A TALENTO HUMANO

Hábitos y modos de conducta

¿Cuáles son los hábitos que existen en la cooperativa?

¿Cuáles son los incentivos con los que la cooperativa cuenta para motivar a sus empleados? ¿Existen incentivos monetarios?

¿Se le da mayor prioridad al personal interno cuando existen vacantes dentro de la cooperativa para ocupar cargos superiores?

ENTREVISTA AL ÁREA DE COMUNICACIÓN

Redes de comunicación

¿Cuáles son los medios de comunicación para que todos en la empresa conozcan los posibles cambios dentro de la misma?

¿Quiénes están a cargo de que la información se difunda?

Ceremonias y creencias de la institución

¿Cuáles son las festividades que tiene la empresa, y como se llevan a cabo?

ENTREVISTA AL ÁREA DE TI

Proyectos relevantes (Objetivos de TI)

¿Cuáles son los proyectos que tiene la empresa en relación a TI?

¿Cuáles son los objetivos de TI? ¿Estos están relacionados con los objetivos de la empresa?

ANEXO B

ENCUESTA DE VERIFICACIÓN DEL MANEJO DE TI

Preguntas para descubrir asuntos de la TI	V	A	R	D
¿Es claro lo que está haciendo TI?		X		
¿Con cuánta frecuencia los proyectos de TI fracasan en producir lo que prometían?	X	X		
¿Los usuarios finales están satisfechos con la calidad de servicio de la TI?	X			
¿La infraestructura y los recursos disponibles de la TI son suficientes para lograr los objetivos estratégicos que requiere la empresa?	X	X		
¿Qué tan bien se están manejando los acuerdos sobre el outsourcing de la TI?	X		X	X
En promedio ¿En cuánto se han excedido los presupuestos operativos para la TI?				X
¿Cuánto tiempo se necesita para tomar decisiones importantes respecto a la TI?		X	X	
¿El esfuerzo y las inversiones totales relacionadas con las TI son transparentes?	X			X
¿Cuánto del esfuerzo de la TI se dirige a solucionar problemas en lugar de permitir mejoras al negocio?	X	X		
¿Qué tan bien la empresa y la TI alinean sus objetivos?	X			

Preguntas para averiguar cómo la administración atiende los asuntos relacionados con la TI	V	A	R	D
¿Qué tan importante es la TI para el mantenimiento de la empresa?	X	X	X	
¿Qué iniciativas estratégicas ha emprendido la administración ejecutiva para manejar la importancia de la TI en lo referente al mantenimiento y crecimiento de la empresa?		X		
¿Existen habilidades, infraestructura y recursos de la TI adecuadas y disponibles para lograr los objetivos estratégicos que requiere la	X			

empresa?				
¿La empresa es clara en cuanto a su postura en relación con la tecnología?	X	X		
¿La TI está participando en el cambio corporativo general y la dirección estratégica?		X		
¿Los objetivos de la TI y de la empresa están unidos y sincronizados?		X		
¿La empresa tiene una postura clara en cuanto a riesgos: evitarlos o correrlos?			X	
¿Existe un inventario actualizado de los riesgos de la TI que sea relevante para la empresa?			X	
¿Cuál es la mejor práctica de la industria y en qué se compara la empresa con ella?	X			X

Preguntas para autoevaluar las prácticas en el manejo de la TI	V	A	R	D
¿La dirección esta consciente de los últimos avances en TI desde el punto de vista del negocio?		X		
¿La TI es un tema regular en el programa en la dirección y se atiende de manera estructurada?		X		
¿La dirección esta consciente de conflictos potenciales entre las divisiones de la empresa y la función de la TI?		X	X	
¿La dirección tiene idea sobre cómo y cuánto invierte la empresa en la TI en comparación a sus competidores?	X			X
¿La dirección tiene una visión clara de las principales inversiones en TI desde una perspectiva de riesgo y utilidad?	X		X	
¿La mesa tiene informes regulares del progreso de los principales proyectos de la TI?	X			X
¿La mesa tiene informes sobre el desempeño de la TI ilustrando en valor de la misma desde la perspectiva de la conducción de un negocio?	X			X
¿La dirección recibe regularmente informes sobre los riesgos de la TI a los que se expone la empresa, incluyendo los riesgos en el cumplimiento de las normas?			X	

¿La mesa está segura del hecho de que habilidades, infraestructura y recursos adecuados y disponibles de la TI existen para lograr los objetivos estratégicos que requiere la empresa?		X		
¿La mesa está obteniendo seguridad dependiente acerca del logro de los objetivos de la TI y la contención de sus riesgos?	X		X	X

ANEXO C

AUTORIZACIÓN DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO



Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

www.jardinazuayo.fin.ec

Cuenca, 01 de Diciembre de 2014

Ing.
Xavier Ortega V.
Decano de la Facultad de Ciencias y de la Administración
Su despacho.

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; deseándole éxito en sus actividades. El motivo de la presente es comunicarle que las Srtas. Tatiana Bermeo con C.I 0105365845 y Andrea Avilés con C.I 0106598758 han presentado el oficio en el cual nos da a conocer de su requerimiento para realizar su tesis en: **DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GOBIERNO De TI BAJO EL MARCO COBIT 5 PARA LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO.**

Motivo por el cual queremos informar que están autorizadas para realizar su tema de tesis respectivo; en nuestra institución.

Atentamente,

Sociólogo José Hurtado
Coordinador de Educoope
Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo



ANEXO D

CONVENIOS DE CONFIDENCIALIDAD



Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

www.jardinazuayo.fin.ec

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD PERPETUA

Que celebran por una parte la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, debidamente representada por José Hurtado, en su calidad de Coordinador del departamento de Educupe, a quien en adelante y para los efectos del presente instrumento se le denominará "LA COOPERATIVA", y por la otra Sra. **Andrea Paulina Avilés Ordoñez**, en su calidad de Estudiante de la Universidad del Azuay con cedula de identidad y ciudadanía No. 010659875-8, en lo sucesivo, y para los efectos del presente instrumento se le denominará "LA ESTUDIANTE", al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas.

DECLARACIONES:

I. DECLARA "LA COOPERATIVA", POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE LEGAL:

- A. Ser una institución, legalmente constituida de conformidad con lo dispuesto por las normas y leyes ecuatorianas aplicables.
- B. Que de conformidad con lo dispuesto por la legislación Ecuatoriana, su representante dispone de las facultades y atribuciones necesarias para obligarse en los términos del presente contrato, mismas que a la fecha no le han sido revocadas, ni limitadas en forma alguna.
- C. Tener su dirección jurídica para todos los efectos legales que se deriven del presente contrato, el que se ubica en su oficina central ubicada en la calle Benigno Malo 9-75 de la ciudad de Cuenca.
- D. Que por razones institucionales, es su voluntad celebrar el presente acuerdo de confidencialidad en los términos adelante precisados, a fin de mantener el secreto de la información que derive del trabajo realizado por "LA ESTUDIANTE".

II. DECLARA "LA ESTUDIANTE":

- A. Ser una institución, legalmente constituida de conformidad con lo dispuesto por las normas y leyes ecuatorianas aplicables.
- B. Que es su voluntad celebrar el presente contrato de confidencialidad y obligarse en los términos adelante precisados.
- C. Que conoce a cabalidad y acepta expresamente, que se le ha anunciado previo a la firma del presente instrumento, el secreto industrial y/o información confidencial consistente en la totalidad de la tecnología, información, datos, especificaciones, sistemas de cómputo, métodos, procesos y en general, todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de LA COOPERATIVA.

D. Que reconoce que la titularidad de la información, y en general, de todos los elementos que componen el secreto industrial y/o información confidencial mencionado en la declaración inmediata anterior, son propiedad de "LA COOPERATIVA", y en tal virtud, la divulgación, comunicación, transmisión o utilización para beneficio de cualquier persona distinta a "LA COOPERATIVA"; así como la grabación, duplicación, o de cualquier otra forma de reproducción de cualquier información, a la que tenga acceso en virtud de las funciones que realice vinculada a "LA COOPERATIVA", es del todo ilegal de acuerdo a la Ley de la Propiedad Industrial, propiedad intelectual y las disposiciones penales vigentes, independientemente de las obligaciones y sanciones previstas por las leyes aplicables.

III. DECLARAN "LAS PARTES":

A. En mérito de lo anterior, "LAS PARTES", completamente libres de todo vicio de la voluntad que pudiera invalidar el presente instrumento, acuerdan someterse expresamente a las siguientes:

CLÁUSULAS:

PRIMERA.- OBJETO: Por medio de este contrato "LA ESTUDIANTE" se obliga a guardar estricta confidencialidad y a no divulgar ni revelar, en forma alguna, datos, información, especificaciones, técnicas, métodos, sistemas y en general cualquier mecanismo o información al cual tendrá acceso en virtud de las funciones y/o actividades que realice con "LA COOPERATIVA".

SEGUNDA.- ENTENDIMIENTO DEL CONTRATO: "LAS PARTES" intervenientes del presente acuerdo, expresamente manifiestan entender y reconocer las designaciones y palabras que se han empleado en el contenido del mismo, con plenos efectos vinculantes para "LAS PARTES", manifestando que los rubros designados a las cláusulas, solo constituyen parámetros que no describen la amplitud que en su caso, representen las mismas; por lo que asientan que el significado de las expresiones siguientes, implican una base para el entendimiento del mismo, ya que deberán interpretarse de la forma más amplia posible, a saber:

A. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Toda aquella información de aplicación industrial, comercial y/o para la prestación de servicios que guarde "LA COOPERATIVA" con carácter confidencial en soportes materiales de diversa naturaleza tangible, como es el caso de los programas de cómputo, códigos fuentes de los sistemas, bases de datos, documentos físicos, digitales y/o electrónicos o análogos a éstos, los cuales cuentan con acceso restringido a su consulta, dando cumplimiento a lo establecido por la Ley de la Propiedad Industrial y Propiedad Intelectual.

B. REVELACIÓN: Toda aquella difusión, comunicación, publicación y/o divulgación, en cualquier forma y a cualquier persona, de la información confidencial recibida o a la que haya tenido acceso "LA CONSULTORA", con motivo de su vinculación con "LA COOPERATIVA".

C. APODERAMIENTO: Toda acción efectuada por "LA ESTUDIANTE" de hacerse dueño, ocupar para su beneficio, ó para el de un tercero o ponga bajo su poder o el de un tercero, la información de carácter confidencial que haya recibido o a la que tenga o haya tenido acceso con motivo del presente acuerdo.

D. USO: Toda acción directa o indirecta, llevada a cabo por "LA ESTUDIANTE", que implique el empleo de la información de carácter confidencial que haya recibido o a la que tenga o haya tenido acceso con motivo del presente acuerdo.

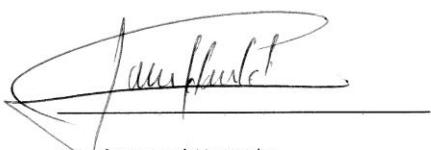
E. "LA COOPERATIVA": Persona jurídica que facilita el desarrollo de la tesis, cuyo tema es: **DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GOBIERNO DE TI BAJO EL MARCO COBIT 5 PARA LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO**, a desarrollarse por "LA ESTUDIANTE".

F. "LAS PARTES": Personas jurídicas que forman parte única y exclusivamente de los efectos emergentes del presente contrato.

TERCERA.- JURISDICCIÓN: Para la interpretación y ejecución de este instrumento, las partes convienen en someterse a la Jurisdicción de los Jueces y Tribunales Competentes de la ciudad de Cuenca, renunciando a cualquier fuero que por cualquier circunstancia pudiere corresponderles.

CUARTO.- FIRMAS: Leído que fue el presente instrumento por las partes intervenientes del mismo, y aceptando los términos y condiciones estipulados, por su plena y libre voluntad, lo firman en todas y cada una de sus fojas útiles en un número de 2 copias, en la ciudad de Cuenca, al 04 del mes de diciembre del año 2014.

Por "LA COOPERATIVA"



Nombre: José Hurtado.
Cargo: Coord.Dept Educopé.

Por "LA ESTUDIANTE"



Nombre: Andrea Paulina Avilés Ordoñez
Cargo: Estudiante de la Universidad del Azuay
C.I.: 010659875-8



ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD PERPETUA

Que celebran por una parte la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, debidamente representada por José Hurtado, en su calidad de Coordinador del departamento de Educupe, a quien en adelante y para los efectos del presente instrumento se le denominará "LA COOPERATIVA", y por la otra Sra. **Tatiana Estefanía Bermeo Rojas**, en su calidad de Estudiantes de la Universidad del Azuay con cedula de identidad y ciudadanía No. 010536584-5, en lo sucesivo, y para los efectos del presente instrumento se le denominará "LA ESTUDIANTE", al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas.

D E C L A R A C I O N E S:

I. DECLARA "LA COOPERATIVA", POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE LEGAL:

- A. Ser una institución, legalmente constituida de conformidad con lo dispuesto por las normas y leyes ecuatorianas aplicables.
- B. Que de conformidad con lo dispuesto por la legislación Ecuatoriana, su representante dispone de las facultades y atribuciones necesarias para obligarse en los términos del presente contrato, mismas que a la fecha no le han sido revocadas, ni limitadas en forma alguna.
- C. Tener su dirección jurídica para todos los efectos legales que se deriven del presente contrato, el que se ubica en su oficina central ubicada en la calle Benigno Malo 9-75 de la ciudad de Cuenca.
- D. Que por razones institucionales, es su voluntad celebrar el presente acuerdo de confidencialidad en los términos adelante precisados, a fin de mantener el secreto de la información que derive del trabajo realizado por "LA ESTUDIANTE".

II. DECLARA "LA ESTUDIANTE":

- A. Ser una institución, legalmente constituida de conformidad con lo dispuesto por las normas y leyes ecuatorianas aplicables.
- B. Que es su voluntad celebrar el presente contrato de confidencialidad y obligarse en los términos adelante precisados.
- C. Que conoce a cabalidad y acepta expresamente, que se le ha anunciado previo a la firma del presente instrumento, el secreto industrial y/o información confidencial consistente en la totalidad de la tecnología, información, datos, especificaciones, sistemas de cómputo, métodos, procesos y en general, todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de LA COOPERATIVA.

C. APODERAMIENTO: Toda acción efectuada por "LA ESTUDIANTE" de hacerse dueño, ocupar para su beneficio, ó para el de un tercero o ponga bajo su poder o el de un tercero, la información de carácter confidencial que haya recibido o a la que tenga o haya tenido acceso con motivo del presente acuerdo.

D. USO: Toda acción directa o indirecta, llevada a cabo por "LA ESTUDIANTE", que implique el empleo de la información de carácter confidencial que haya recibido o a la que tenga o haya tenido acceso con motivo del presente acuerdo.

E. "LA COOPERATIVA": Persona jurídica que facilita el desarrollo de la tesis, cuyo tema es: **DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GOBIERNO DE TI BAJO EL MARCO COBIT 5 PARA LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO**, a desarrollarse por "LA ESTUDIANTE".

F. "LAS PARTES": Personas jurídicas que forman parte única y exclusivamente de los efectos emergentes del presente contrato.

TERCERA.- JURISDICCIÓN: Para la interpretación y ejecución de este instrumento, las partes convienen en someterse a la Jurisdicción de los Jueces y Tribunales Competentes de la ciudad de Cuenca, renunciando a cualquier fuero que por cualquier circunstancia pudiere corresponderles.

CUARTO.- FIRMAS: Leído que fue el presente instrumento por las partes interviniéntes del mismo, y aceptando los términos y condiciones estipulados, por su plena y libre voluntad, lo firman en todas y cada una de sus fojas útiles en un número de 2 copias, en la ciudad de Cuenca, al 04 del mes de Diciembre del año 2014.

Por "LA COOPERATIVA"

Nombre: José Hurtado.
Cargo: Coord.Dept Educope.

Por "LA ESTUDIANTE"

Nombre: Tatiana Estefanía Bermeo Rojas
Cargo: Estudiante de la Universidad del Azuay
C.I.: 010536584-5

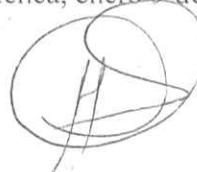


Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de
la Universidad del Azuay,

C E R T I F I C A:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 08 de enero del 2015, conoció la petición de las estudiantes **Andrea Paulina Avilés Ordóñez** con código 60688 y **Tatiana Estefanía Bermeo Rojas**, con código 60147, que denuncian su trabajo de titulación (tesis): DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GOBIERNO DE TI BAJO EL MARCO COBIT 5 PARA LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO”, previa a la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia del trabajo de titulación. Designa como Director al ingeniero Paúl Ochoa Arévalo y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniero Juan Carlos Salgado Arteaga y CPA Oswaldo Arpi Zhangallimbay. De conformidad a la disposición general tercera del Reglamento de Régimen Académico, las peticionarias tienen un plazo equivalente a dos períodos académicos (semestres) para desarrollar y terminar su trabajo de titulación, esto es hasta el **8 de enero de 2016**.

Cuenca, enero 9 de 2015



Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

C E R T I F I C A:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 22 de diciembre de 2015, conoció la petición de las estudiantes **TATIANA ESTEFANIA BERMEO ROJAS** con código 60147 y **ANDREA PAULINA AVILES ORDOÑEZ** con código 60688, quienes solicitan prórroga para la presentación del trabajo de titulación "*Diseño de una propuesta de gobierno de TI bajo el marco Cobit 5, para la Cooperativa Jardín Azuayo*", previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. El Consejo de Facultad considerando que en la sesión del 8 de enero de 2015, se le da el plazo de dos períodos académicos esto es doce meses para la presentación del trabajo de titulación cuando en esa época el plazo para la entrega era de dieciocho meses, resuelve concederle la prórroga de seis meses, esto es hasta el **08 de julio de 2016**.

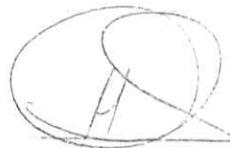
Cuenca, 06 de enero de 2016



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Contabilidad Superior, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación : "Diseño de una propuesta de gobierno de TI bajo el marco Cobit 5 para la Cooperativa Jardín Azuayo", presentado por las estudiantes Andrea Paulina Avilés Ordóñez, con código 60688 y Tatiana Estefanía Bermeo Rojas, con código 60147, previa a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el día JUEVES 11 DE DICIEMBRE DE 2014 A LAS 18H30.

Cuenca, 9 de diciembre de 2014



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Paúl Ochoa Arévalo

Ing. Juan Carlos Salgado Arteaga

CPA. Oswaldo Arpi Zhangallimbay

Three handwritten signatures, each enclosed in an oval shape, corresponding to the names listed above them.

A large handwritten signature at the bottom right corner, which appears to be "Dra. Jenny Ríos Coello".

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

OFICIO: No. 337- ECA
ASUNTO: Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior
Conocimiento de trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 3 de Diciembre de 2014

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
En su despacho:

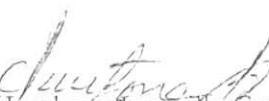
Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 3 de Diciembre del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Diseño de una propuesta de gobierno de TI bajo el marco Cobit 5 para la Cooperativa Jardín Azuayo", presentado por las señoritas Andrea Paulina Avilés Ordóñez, con código 60688, y Tatiana Estefanía Bermeo Rojas, con código 60147, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

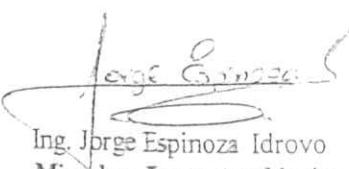
A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por el estudiante, presenta una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, que cumple con todos los requisitos establecidos en la guía antes mencionada, por lo que de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, resolvió designar el tribunal que estará integrado por el Ing. Paúl Ochoa A., como Director, y como miembros del tribunal al Ing. Juan Carlos Salgado, y al CPA Oswaldo Arpi Z., quienes recibirán la sustentación del diseño del trabajo de titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones la Junta Académica resuelve que el Director del tribunal sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.


Ing. Humberto Jaramillo Granda
Miembro Junta Académica

Atentamente,


Ing. Jorge Espinoza Idrovo
Miembro Junta Académica


Ing. Augusto Bustamante Fajardo
Director de la Escuela de Contabilidad Superior

Sustentación del Diseño de Tesis (DOCTORA JENNY RIOS COELLO)

Fecha: 05-12-2014

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

Diseños de Tesis

Escuela de Contabilidad Superior

Estudiante: Andrea Paulina Avilés Ordoñez con código 60688 y Tatiana Estefanía Bermeo Rojas con código 60147.

Tema: "DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GOBIERNO DE TI BAJO EL MARCO COBIT 5 PARA LA COOPERATIVA JARDIN AZUAYO."

Para: La obtención del título de Ingeniero s en Contabilidad y Auditoría

Director: Ing. Paúl Ochoa Arévalo.

Tribunal: Ing. Juan Carlos Salgado.

Tribunal: CPA. Oswaldo Arpi

DIA: JUEVES

FECHA: 11 DE Diciembre DE 2014

HORA: 18 h 30.



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: Andrea Paulina Avilés Ordóñez y Tatiana Estefanía Bermeo Rojas.

1.1.1 Código 60688 y 60147

1.2 Director sugerido: Ing. Paúl Ochoa Arévalo

1.3 Codirector (opcional): _____

1.4 Tribunal: Ing. Juan Carlos Salgado Arteaga / CPA Oswaldo Arpi Zhangallimbay

1.5 Título propuesto: "Diseño de una propuesta de gobierno de TI bajo el marco Cobit 5 para la Cooperativa Jardín Azuayo"

1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

- 1) Estado del arte, adquiere de principios
 2) Objetivos específicos deben guardar correspondencia con los capítulos
 3) Conclusión debe ser general, no en cada capítulo.

- Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. Paúl Ochoa Arévalo.

1.6.3 No aceptado

- Justificación:
-
-
-

Ing. Paúl Ochoa Arévalo

Tribunal

Ing. Juan C. Salgado Arteaga

CPA. Oswaldo Arpi Zhangallimbay

Sra. Andrea Avilés Ordóñez

Sra. Tatiana Bermeo Rojas

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Jueves 11 de diciembre de 2014



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante:** Andrea Paulina Avilés Ordóñez y Tatiana Estefanía Bermeo Rojas
 1.1.1 Código 60688 y 60147
- 1.2 Director sugerido:** Ing. Paúl Ochoa Arévalo
- 1.3 Codirector (opcional):** apellido, nombre y título.
- 1.4 Título propuesto:** "Diseño de una propuesta de gobierno de TI bajo el marco Cobit 5 para la Cooperativa Jardín Azuayo"
- 1.5 Revisores (tribunal):** Ing. Juan Carlos Salgado Arteaga / CPA Oswaldo Arpi Zhangallimbay
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:**

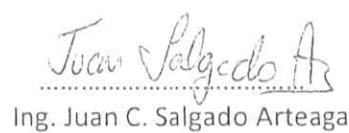
	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo?	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				



- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.



Ing. Paul Ochoa Arévalo



Ing. Juan C. Salgado Arteaga



CPA. Oswaldo Arpi Zhangallimbay

Cuenca, 16 de diciembre de 2014

Mst.

Xavier Ortega V.

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Su despacho.

De mis consideraciones

Por medio de la presente informo a usted que procedí a la revisión del diseño de trabajo de titulación "**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GOBIERNO DE TI BAJO EL MARCO COBIT 5 PARA LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO**", realizados por las señoritas Andrea Paulina Aviles Ordoñez y Tatiana Estefanía Bermeo Rojas, como requisito para la obtención del título del Ingeniero en Contabilidad y Auditoria.

Previamente se ha realizado los cambios sugeridos en los objetivos particulares, en la presentación de gráficos dentro del Estado del Arte y Marco Teórico y la eliminación de introducciones y conclusiones de cada capítulo para hacerlo de manera general; razón por la cual solicito comedidamente se le dé el trámite respectivo.

Muy atentamente



Ing. Paul Ochoa Arévalo

DOCENTE



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

"Diseño de una propuesta de gobierno de TI bajo el marco Cobit 5 para la Cooperativa Jardín-Azuayo."

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

"Ingeniero en Contabilidad y Auditoría"

Autores:

Andrea Paulina Avilés Ordoñez

Tatiana Estefanía Bermeo Rojas

Director:

Ing. Paúl Ochoa MBA, MSIA

Cuenca, Ecuador

2014



PRESENTACIÓN DE LAS DENUNCIAS DEL DISEÑO DE TESIS

1. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del estudiante: Avilés Ordoñez Andrea Paulina.

1.1.1. Código: ua060688

1.1.2. Contacto: 2854165, 0984328454, andreavileso@hotmail.com

1.2. Nombre del estudiante: Bermeo Rojas Tatiana Estefanía.

1.2.1. Código: ua060147

1.2.2. Contacto: 4058419, 0987201569, tatiana.music21@hotmail.com

1.3. Director sugerido: Ochoa Arévalo Paúl Adrián, MBA, MSIA

1.3.1. Contacto: paul.ochoa@gmail.com

1.4. Asesor metodológico: Calle Lituma Numa Sebastián, MGT.

1.4.1. Contacto: scalle@uazuay.edu.ec

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de investigación de la carrera:

1.7.1. Código de UNESCO: 5311.02

1.7.2. Tipo de trabajo: Investigación formativa. La cual está dentro de la línea de Organización y dirección de empresa, ya que se estudiará la relación de la Cooperativa con el manejo tanto administrativo como tecnológico de sus procesos, además está dentro del programa de gestión financiera debido a que este investigará los diferentes procesos

administrativos, tecnológicos y la influencia que tiene en el control de los recursos, que sirven para el desempeño eficaz de la Cooperativa y el cumplimiento de la normativa legal vigente. Finalmente se centrará en el proyecto del diseño de un modelo de Gobierno de TI que permita la implementación de catalizadores con el fin de proporcionar un manejo adecuado de su recurso humano y herramientas administrativas y tecnológicas.

1.8. Área de estudio:

- Auditoria de Sistemas y TIC
- Administración
- Informática

1.9. **Titulo propuesto:** "Diseño de una propuesta de gobierno de TI bajo el marco Cobit 5 para la Cooperativa Jardín Azuayo."

1.10. **Estado del proyecto:** La presente investigación es nueva e interdisciplinaria, debido a que no se ha aplicado un análisis de gobierno de TI en la Cooperativa Jardín Azuayo bajo el marco Cobit 5.

2. CONTENIDO

2.1. Motivación de la investigación:

Cooperativa Jardín Azuayo es una institución financiera diferente, orientada a satisfacer las necesidades de los ecuatorianos; por lo cual cuentan con más de 31 oficinas a nivel nacional en las cuales están incluidas 5 oficinas en la ciudad de Cuenca, incluyendo la matriz; éstas cuentan con todos los productos y servicios que la Cooperativa ofrece a sus clientes, que conjugados con la atención personalizada y el apoyo tecnológico que requiere la banca moderna, marcan la diferencia de la Cooperativa Jardín Azuayo. Como consecuencia del notable crecimiento institucional el análisis del gobierno de TI, busca mejorar el posicionamiento de la misma, fomentar la transparencia y rendición de cuentas, promover un ambiente ético y una cultura de control, fomentar la administración de riesgos y promover el mejoramiento sistemático del desempeño institucional; logrando así incrementar la

credibilidad de la institución. Además se debe tener en cuenta que esta Cooperativa es una de las más grandes del país, posicionándose en nivel 4, la cual requiere a más de lo anteriormente mencionado cumplir con la normativa vigente; que rige con Bancos y Cooperativas de dicho nivel, las cuales son la Normativa JB-2005-834 "Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero" y la Resolución JB- 2014-3066.

2.2. Problemática:

Este análisis se realizará para buscar el mejoramiento del marco de gobierno de TI considerando la normativa vigente que la Cooperativa Jardín Azuayo debe cumplir, esto permitirá optimizar los procesos tecnológicos internos, aplicaciones, servicios y satisfacer las necesidades de las partes interesadas; esto se hará a través de COBIT el cual aplica un marco de referencia único integrado a través de una base de conocimientos compuesta por guías y contenidos actuales y una estructura para contenidos futuros. Además ayudará en la identificación e implantación de catalizadores corporativos y ubicación dentro de un conjunto de dimensiones comunes; encaminada al cumplimiento de los objetivos de gobierno y de TI, ya que la empresa no cuenta con una implementación ampliamente desarrollada y eficiente.

Luego de identificar las variables causales más significativas estas son: Excesivo costo de herramientas electrónicas, escasez de calidad en las aplicaciones bancarias e incumplimiento normativo; una solución que pueda abarcar una respuesta adecuada ante estas es, diseñar una propuesta de gobierno de TI bajo el marco Cobit 5 para la Cooperativa Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca, dando como resultado la entrega de beneficios y soluciones de TI dentro del presupuesto y del tiempo, además de optimizar el manejo de riesgos y recursos; lo que permitirá mejorar el cumplimiento normativo

2.3. Pregunta de investigación

¿La aplicación de un marco de gobierno y gestión de TI contribuirá al cumplimiento efectivo de la normativa JB-2005-834 y la resolución JB- 2014-3066, emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros?

¿Cuáles son los componentes básicos para el Gobierno y Gestión de TI?

¿Cuáles son los catalizadores aplicados a la Cooperativa y se encuentran estos encaminados al cumplimiento de las metas corporativas y de TI?

2.4. Resumen:

La presente investigación permitirá valorar la estructura actual del gobierno de TI en la Cooperativa Jardín Azuayo, para lo cual se ha considerado la aplicación del Marco Cobit 5 como referencia teórica. Con ello se plantea identificar y sugerir la implantación de catalizadores corporativos dentro de un conjunto de dimensiones comunes encaminada al cumplimiento de la normativa vigente, objetivos de gobierno corporativo y objetivos de TI. Permitiendo optimizar los procesos tecnológicos internos, aplicaciones, servicios y satisfacer las necesidades de las partes interesadas. Lo que le dará a la empresa la oportunidad de establecer nuevos proyectos tecnológicos para brindar un servicio de calidad a los clientes y mantener la vanguardia frente a los diferentes competidores del sistema financiero.

2.5. Estado del arte y marco teórico:

Este análisis permitirá conocer algunos términos preestablecidos dentro de una base teórica actualizada, a partir de los cuales se tratará de cumplir con lo planteado dentro del tema propuesto. Para ello es necesario realizar un breve repaso sobre el manejo de Gobierno y Gestión de las TI en la Cooperativa Jardín Azuayo en la Ciudad de Cuenca, así como los conceptos sobre los cuales se desarrolla dicho análisis.

Básicamente, este tema parte de lo que trata Gobierno y Gestión de las TI y de las diferentes ventajas y desventajas que presenta en la actualidad para la empresa. El gobierno y la gestión de las TI ayudan a la empresa a conseguir un alineamiento estratégico de las TI con la organización, es decir que los objetivos de la organización y los establecidos por TI, estén en armonía para alcanzar la meta global que es la creación de valor. Además se debe tomar en cuenta que la empresa no cuenta con un modelo adecuado de establecimiento de objetivos generales y específicos lo cual dificulta que estos sean medibles, relevantes y que se cumplan dentro del periodo establecido, dificultando así la imagen y calidad de servicios que presta.

Dentro de esto, debe existir una clara diferencia entre lo que es Gobierno y lo que se denomina como Gestión, ya que según Sánchez y Piattini (2012) gestión se enfoca en el suministro de las TSI y se orienta a metas diarias, mientras que Gobierno abarca un significado mucho más amplio ya que atiende las demandas de las partes interesadas y plantea metas estratégicas enfocadas al futuro conjuntamente aplicables con políticas y cultura organizacional de la misma.

La aparición de nuevos negocios y de nuevas herramientas empresariales hace que a la empresa se le dificulte de manera significativa alinear TI con las metas corporativas de la misma, en congruencia con las diferentes áreas con las que labora TI. Previo a ello se requiere tener una visión clara sobre el significado de Gobierno de TI y en 2001, Governance Institute lo consideró como parte integral del manejo empresarial y consiste en el liderazgo, las estructuras de la organización y los procesos para asegurar que la TI mantenga y amplie los objetivos y estrategias de la empresa; esto hace que la organización tome como derecho y responsabilidad las TI, distribuyendo el valor que generan proporcionando satisfacción no solo para los directivos sino para todas las partes interesadas.

Cabe mencionar que La Cooperativa Jardín Azuayo es una de las pocas cooperativas en el país posicionada en nivel cuatro dentro del régimen establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros; por lo cual debe implementar un Gobierno de TI. Esto daría como resultado el cumplimiento con la normativa legal vigente y proporcionaría una herramienta que vaya acorde con el constante avance tecnológico, el crecimiento del mercado y proporcione seguridad en los sistemas de información para sus socios. La implementación de una estructura de manejo de TI conlleva a un análisis para poder observar las fortalezas y debilidades de este marco, y llevar a cabo un gobierno de TI eficiente y que la toma de decisiones se encamine al logro de los objetivos planteados dentro del tiempo y de los estándares establecidos.

ÁREAS DE GOBIERNO DE TI

Las áreas de TI establecen una estrategia corporativa y de negocio que ayudan a definir la congruencia entre la estrategia de TI y de la entidad, teniendo como responsables a todas las partes interesadas que afectan las actividades de la empresa, con la utilización de recursos adecuados para obtener los resultados

deseados: El fin principal del gobierno de TI conforma las 5 áreas principales que tienen como nexo la creación de valor para los diferentes grupos de interés, estas 5 áreas están constituidas por la dos variables de resultados que integran la finalidad principal y son proporcionar valor y gestionar el riesgo y tres instrumentales que son la alineación estratégica de las TI con la estrategia del negocio, gestión de los recursos de TI con la organización y medición de desempeño de las TI (Fernández y Llorens, 2011).



Estas áreas constituyen para la empresa un ciclo continuo abierto, en donde el entorno sirve de manera significativa para diseñar un adecuado plan estratégico, el cual debe ser un proceso continuo, controlado y medido evaluando así posibles medidas de corrección. De entre estas áreas la más importante es el valor de la TI, el cual ya se mide por la calidad de la información crítica que puede suministrar a la entidad de manera que esta pueda tener una reacción veraz y oportuna, dejando obsoleta la medición a través de reducción de costos o incremento de productividad.

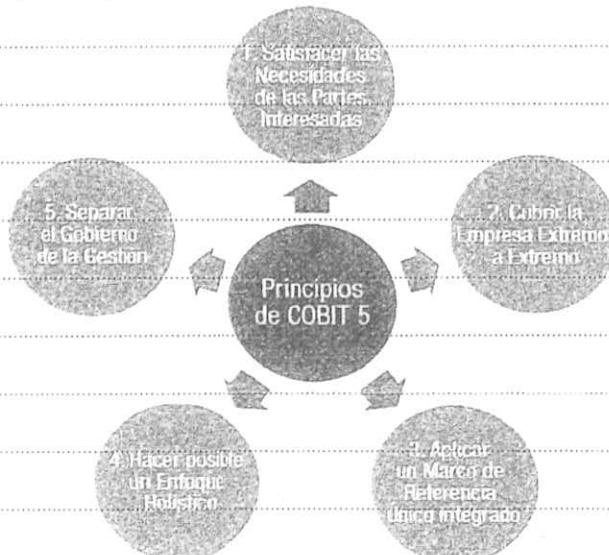
Un aspecto relevante que se puede mencionar es que las empresas que quieran tener un rendimiento alto al momento de aplicar las áreas de TI deben tener procesos de soporte estandarizados para sus unidades de operación independientemente del modelo de negocio que posean. Por esto, debe tener una

actitud positiva frente a la implementación de Gobierno de TI, para que esta sea más una cultura organizacional que una obligación, ya que posee la ventaja de destacar y explotar las fortalezas internas de la empresa y exteriorizarlas para sus clientes.

No obstante, los problemas que podría presentar no se pueden ni comparar con los beneficios que traería una correcta implementación de TI para la empresa; ayudaría con el incremento en la prestación de servicios lo que ayudaría a cubrir las crecientes necesidades de los socios, reducción de costos, atención personalizada al cliente, agilidad en los procesos, seguridad y confiabilidad de la información.

En el caso de la Cooperativa, este análisis le ayudaría a evaluar y plantear posibles escenarios los cuales le permitirán decidir si es deseable o factible una mejora o un cambio completo el cual se deberá efectuar de manera inmediata previa al planteamiento adecuado de cómo realizarlo. Este procedimiento permite una visión clara sobre las responsabilidades que debe tener cada persona dentro de su área, además de tener definidos quienes son los usuarios, ya que ellos aportan con el incremento del beneficio de la misma a través de sus ideas y mejoras al servicio.

El marco COBIT 5, basa su modelo en 5 principios básicos y una guía de catalizadores para el gobierno y gestión de TI que ayuda a las empresas a cumplir sus objetivos. En base a estos principios se propone: Satisfacer las necesidades de las partes interesadas, lo cual permite a la empresa establecer objetivos de gobierno y analizar como cumplirlo a través de la identificación e implantación de la cascada de metas de Cobit.



COBIT aplica un marco de referencia único integrado a través de una base de conocimientos compuesta por guías y contenidos actuales y una estructura para contenidos futuros. También ayuda en la identificación e implantación de catalizadores corporativos y ubicación dentro de un conjunto de dimensiones comunes.

2.6. Objetivo general:

Diseñar una propuesta de estructura de gobierno de TI en base a la aplicación de los diferentes catalizadores expuestos en el Marco de Cobit 5.

2.7. Objetivos específicos:

- Conocer el marco teórico aplicable al tema y la normativa vigente emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre las regulaciones que se debe cumplir la Cooperativa.
- Elaborar un diagnóstico preliminar sobre la situación de la empresa en cuanto al manejo de Gobierno de TI.
- Determinar el marco regulatorio existente y su relación con las mejores prácticas tales como Cobit 5.
- Establecer los catalizadores que permitan a la organización soportar los objetivos empresariales en base a riesgos.

2.8. Metodología:

La metodología utilizada para esta investigación es documental debido a que para la base teórica se han consultado varios autores que ya han investigado este tema planteado tanto de manera internacional como local, también se ha utilizado investigación de campo o in-situ, ya que se necesita tener contacto con la investigación para poder observar, levantar y analizar la información de la misma acerca del tema tratado. Finalmente se aplicará la metodología dual ya que permitirá analizar la información tanto cualitativa como cuantitativamente.

Tipo o nombre de la técnica	¿A quién se aplica?	¿Para qué se aplica?
Entrevistas	Al gerente del área de TI.	Conocer el estado en el que se encuentra el manejo de TI en la cooperativa.
Encuestas	El personal que labora en el departamento de TI.	Identificar la realidad del manejo de TI dentro de la parte operativa de la entidad; es decir procesos y procedimientos que se realizan.
Relación normativa vs mejores prácticas mediante matriz de involucrados	A todo el personal de la empresa.	Conocer la relación directa, indirecta y perjudicialmente de los empleados.
Flujograma	Los procesos relacionados con el departamento de TI en la Cooperativa Jardín Azuayo.	Entender la secuencia de las funciones de TI, las personas responsables, los marcos y normativas que se aplican.
FODA cruzado	Los procesos relacionados con el departamento de TI en la Cooperativa Jardín Azuayo.	Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del departamento de TI, para entender las estrategias que la empresa está aplicando para incrementar la eficiencia en el manejo de TI dentro de la entidad.

El beneficiario directo de esta investigación es la Cooperativa Jardín Azuayo y los beneficiarios indirectos son las investigadoras; Andrea Avilés y Tatiana Bermeo.

2.9. Alcances y resultados esperados:

Se desarrollará un marco conceptual con la finalidad de obtener conocimientos previos sobre la base teórica - práctica y la normativa vigente sobre el tema, lo cual ayude a la comprensión y óptimo desarrollo del tema propuesto.

La elaboración de un diagnóstico preliminar permitirá conocer la concordancia entre lo planteado por la empresa frente a lo real, definiendo las partes interesadas tanto internas como externas así como la determinación de su estructura social y financiera.

El desarrollo de un plan de procesos bajo el marco de Cobit 5, permitirá conocer los procesos aplicados por la empresa para el manejo de TI, así como las mejores prácticas de Gobierno de TI aplicada por la empresa. Además de ello permitirá realizar un pronóstico acertado sobre el cumplimiento de las metas corporativas y de TI, así como las políticas de manejo de riesgos establecidos por la cooperativa.

2.10. Supuestos y riesgos:

- No tener acceso a toda la información relevante de la empresa.
- Falta de información actualizada.
- Pérdida de información relevante por parte de la empresa.
- El tiempo de la investigación se extienda.

2.11. Presupuestos:

Rubro/Denominación	Costo USD (detalle)	Justificación ¿para qué?
Suministros y Materiales	25,00	Compra de lápices, esferos, copias
Gastos de Transporte	90,00	Los lugares que se frecuentarán durante la investigación: - Bibliotecas de la ciudad. - Universidad del Azuay - Cooperativa Jardín Azuayo
Equipos de Computación	160,00	Equipo de computación CD's Internet USB Impresiones y anillados
Gastos de Alimentación	100,00	Almuerzos o refrigerios durante la jornada de investigación.

Derechos de Grado	100,00	Hojas de solicitud. Derecho de grado.
Misceláneos	23,75	Energía Eléctrica
TOTAL	498,75	

2.12. Financiamiento:

La siguiente investigación será cubierta en su totalidad por los investigadores.

2.13. Esquema tentativo:

Introducción

Capítulo I: Marco Conceptual

1.1 Estado del Arte

1.2 Marco legal Ley de Economía Popular y Solidaria, Código Monetario, Reglamento de Economía popular y Solidaria, Normativa 834

Capítulo II: Elaboración de un diagnóstico preliminar de la situación actual de la cooperativa Jardín Azuayo.

2.1 Evaluación de la filosofía organizacional de la cooperativa.

2.2 Determinación del diseño organizacional.

2.3 Conocimiento de la cultura organizacional.

2.4 Metas de la organización, metas de TI y proyectos relevantes

Capítulo III: Determinar el marco regulatorio existente y su relación con las mejores prácticas tales como Cobit 5.

3.1 Entorno Cooperativo del país.

3.2 Categorización de Cooperativas.

3.3 Identificación del marco regulatorio existente.

Capítulo IV: Establecer los catalizadores que permitan a la organización soportar los objetivos empresariales en base a riesgos.

4.1 Identificación de objetivos estratégico

4.2 Mapeo entre marco regulatorio y mejor práctica

4.3 Cascadas de metas

4.4 Evaluación de riesgos por cada proceso

4.5 Establecimiento de catalizadores tales como: principios, políticas y marco de referencia, procesos, estructuras organizativas, cultura, ética y comportamiento, personas, habilidades, conocimientos, información, servicios, aplicaciones, infraestructura.

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias Bibliográficas

2.14. Cronograma:

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Desarrollar un marco conceptual.	1.1. Estado del Arte.	Obtener la base teórica/práctica necesaria para el desarrollo de la investigación.	2
	1.2. Marco Legal.	Conocimiento teórico de normas legales vigentes en el país.	2
	2.1. Evaluación de la filosofía organizacional.	Conocer la concordancia entre lo que se planteó la empresa y el estado actual.	2
2. Elaborar un diagnóstico preliminar de la situación de la empresa.	2.2. Determinación el diseño organizacional.	Conocer cuál es la aplicación directa de la empresa, subsistema relacional y tipología organizacional.	2
	2.3. Conocer la cultura organizacional.	Tener un conocimiento de las partes interesadas tanto internas como externas.	2
	2.4 Metas de la organización, metas de TI y proyectos relevantes.	Conocer el estado actual de las metas aplicadas en la organización y de los proyectos involucrados.	2

	3.1 Conocer el entorno Cooperativo del país.	Tener un conocimiento del entorno cooperativo que existe en el país.	1
	3.2 Categorización de Cooperativas.	Conocer las diferentes categorías de cooperativas que existen en nuestro entorno y saber ubicar en qué nivel se encuentra la Cooperativa Jardín Azuayo.	1
3. Determinar el marco regulatorio existente y su relación con las mejores prácticas tales como Cobit 5.	3.3. Identificación del marco regulatorio existente.	Permite comparar el marco regulatorio aplicable en nuestro entorno con las diferentes prácticas que establece el marco de referencia Cobit 5.	2
	4.1 Identificación de objetivos estratégicos.	Permite identificar los objetivos que la Cooperativa espera alcanzar en cierto rango de tiempo.	2
	4.2 Mapeo entre marco regulatorio y mejor práctica.	Identifica el Marco Regulatorio aplicado en la Cooperativa frente a lo expresado en la Norma del país.	1
4. Establecer los catalizadores que permitan a la organización soportar los objetivos empresariales en base a riesgos.	4.3 Cascadas de metas.	Ayuda a comparar las metas corporativas con las metas que el gobierno de TI estableció; permitiendo establecer su congruencia.	3

		Permite identificar los posibles riesgos que tiene cada proceso realizado en el área de TI, dando la capacidad de establecer una respuesta al mismo con la finalidad de evitar cualquier tipo de repercusión monetaria o de imagen para la empresa.	3
	4.4 Evaluación de riesgos por cada proceso.	Ayuda a conocer los diferentes catalizadores tales como principios, políticas, procedimientos, cultura, ética comportamiento, personas, entre otros que deben existir en un marco de gobierno de TI.	3
	4.5 Establecimiento de catalizadores.		
TOTAL			28

2.15. Referencias:

Barnier, B. (2-8). Gestión de riesgos de TI: Si la madurez TI está equilibrada, los resultados son mas rentables.

Chacón, L. (2011). Busca Gobierno impulsar industria de TI. 2.

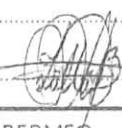
Cobarsi, J. (2011). *Sistemas de información de la empresa*. España: UOC.

Cruz, G. (2007). *La institucionalización de la empresa: Casos de éxito de gobierno corporativo*. México: Universidad Anáhuac del Sur SC.

- Fernandez, A., & Llores, F. (2011). *Gobierno de TI para las Universidades*. España: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.
- Fierro, E. (2014). Prevén un buen año en la industria TI.
- Global Network Content Services LLC, D.N. (2012). *Gobierno de TI: Respondiendo los cuatro estamos*.
- ISACA. (2012). ISACA Lanza el Marco de Referencia para el Buen Gobierno de COBIT 5.
- Bussines Wire:
- Larrea, X. (2014). Pone orden Gobierno en areas de TI. 12.
- Muñoz, I., & Ulloa, G. (2011). Gobierno de TI. 23.
- Naranjo, O. (2013). *Situación actual del uso y acceso de la TI en la gestión empresarial de las PYMES en la ciudad de Cuenca*. Ecuador.
- Sperber, D. (2010). El Gobierno Corporativo ¿En el Ecuador? 74-75; 78-79.
- Suarez, K. (2013). Señalan a Mexico freno de TI. 8.
- Vallejo, M. (2012). Certificarán TI. 6.
- Vélez, T. (2007). *Seguridad de la información fundamentadas en la norma ISO 27001*. Cuenca.

2.16. Firma de responsabilidad

X 
ANDREA AVILES
UA060147

X 
TATIANA BERMEJO
UA060147

2.17. Firma de responsabilidad



X
PAUL OCHOA
DOCENTE

2.18. Firma de responsabilidad



X
SEBASTIAN CALLE
ASESOR METODOLÓGICO

2.19. Fecha de entrega:

Martes, 16 de diciembre del 2014

Cuenca, 02 de diciembre de 2014

Mst.

Xavier Ortega

DECANO.FACULTAD.CIENCIAS.DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

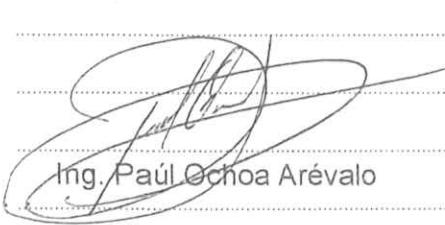
Su despacho.-

De mis consideraciones:

He procedido a revisar el diseño del trabajo de tesis presentado por las estudiantes Andrea Paulina Avilés Ordóñez con código 60688 y Tatiana Estefanía Bermeo Rojas con código 60147, titulado **"Diseño de una propuesta de Gobierno de TI bajo el marco Cobit 5 para la Cooperativa Jardín Azuayo."**, como requisito para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

De acuerdo con el artículo 22 del Reglamento del Régimen Académico es prudente realizar dicho trabajo de titulación entre dos personas debido al nivel de complejidad que este representa para las estudiantes por la amplitud y tamaño de la empresa en el que este tema será aplicado; por ello se emite un informe favorable y se recomienda su aprobación para las dos estudiantes.

Atentamente,



Ing. Paúl Ochoa Arévalo

DOCENTE

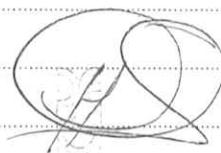


DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

C E R T I F I C A:

Que, la señorita Andrea Paulina Avilés Ordóñez, con código 60688, alumna del Noveno Nivel de la Escuela de Contabilidad Superior tiene aprobado más del 80% de la malla curricular

Cuenca, 1 de Diciembre de 2014



ANEXO
FACULTAD
DE
ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Derecho No 110938

SCV.-

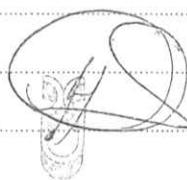


DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

C E R T I F I C A:

Que, la señorita **Tatiana Estefanía Bermeo Rojas**, con código **60147**, alumna del Noveno
Nivel de la Escuela de Contabilidad Superior tiene aprobado más del 80% de la malla
curricular

Cuenca, 1 de Diciembre de 2014



UNIVERSIDAD
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho No 110939

SCV:-

Cuenca, 01 de Diciembre de 2014

Ing.

Xavier Ortega V.

Decano de la Facultad de Ciencias y de la Administración

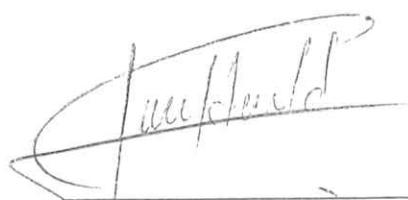
Su despacho.

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; deseándole éxito en sus actividades. El motivo de la presente es comunicarle que las Srtas. Tatiana Bermeo con C.I 0105365845 y Andrea Avilés con C.I 0106598758 han presentado el oficio en el cual nos da a conocer de su requerimiento para realizar su tesis en: **DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE GOBIERNO De TI BAJO EL MARCO COBIT 5 PARA LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO.**

Motivo por el cual queremos informar que están autorizadas para realizar su tema de tesis respectivo; en nuestra institución.

Atentamente,



Sociólogo José Hurtado
Coordinador de Educoope
Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo



Cuenca, 02 de diciembre de 2014

Mst.

Xavier Ortega

DECANO FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Su despacho:-

De nuestra consideración:

Nosotras, Andrea Paulina Avilés Ordóñez con código 60688 y Tatiana Estefanía Bermeo Rojas con código 60147, estudiantes de la escuela de Contabilidad Superior, de la Facultad de Ciencias de la Administración, solicitamos comedidamente que se me apruebe el diseño de trabajo de grado titulado "**Diseño de una propuesta de Gobierno de TI bajo el marco Cobit 5 para la Cooperativa Jardín Azuayo**". Previo a la obtención de nuestro Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Atentamente;



Andrea Avilés Ordóñez

60688



Tatiana Bermeo Rojas

60147