



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA
TOMA DE DECISIONES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Diana Carolina Vargas Núñez

Directora:

PhD. Verónica Leonor Peñaloza López

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DIANA CAROLINA VARGAS NÚÑEZ**, con cédula de ciudadanía **1804623906** autora del trabajo de graduación titulado: "MODELO DE GESTIÓN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES", previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2026



Diana Carolina Vargas Núñez

CC. 1804623906

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

MODELO DE GESTIÓN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA
TOMA DE DECISIONES

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Diana Carolina Vargas Núñez

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.
CC. 1803585718

CALIFICADOR

f. 

Jorge Francisco Abril Flores, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Joyce Beatriz Mora Rivera, Econ. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Ab. Dra.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f.  

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

f.  

Ambato – Ecuador
Julio 2026

RESUMEN

En un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre, la volatilidad de los mercados y el incremento de las exigencias regulatorias, la gestión de riesgos operativos y financieros se ha convertido en un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. La necesidad de desarrollar un modelo de gestión de riesgos surge de la importancia de identificar, evaluar, controlar y monitorear los eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la estabilidad financiera y la eficiencia de los procesos institucionales. La ausencia de mecanismos adecuados para la gestión de riesgos puede generar pérdidas económicas, interrupciones operativas, incumplimientos normativos y una disminución en la capacidad de respuesta ante situaciones adversas.

La importancia de este estudio radica en que permitirá a la empresa o institución contar con una herramienta integral para fortalecer la toma de decisiones, optimizar el uso de los recursos, reducir la exposición a riesgos y mejorar el desempeño organizacional. Asimismo, contribuirá a la creación de una cultura de prevención y control que favorezca la continuidad de las operaciones y la generación de valor para los diferentes grupos de interés.

El objetivo general de la investigación es El diseño de un modelo de gestión de riesgos financieros y operativos contribuye a la acertada toma de decisiones en la Cooperativa Credi Ya Ltda., mediante la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos que puedan afectar el logro de sus objetivos institucionales. La metodología propuesta tendrá un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo - explicativo mediante la aplicación de encuestas, para el análisis de los resultados obtenidos que se utiliza en el desarrollo de la propuesta para la adecuada toma de decisiones.

Palabras clave: gestión de riesgos, riesgos operativos, riesgos financieros, toma de decisiones, control interno, sostenibilidad organizacional.

ABSTRACT

In a business environment characterized by uncertainty, market volatility, and increasing regulatory demands, operational and financial risk management has become a fundamental element for ensuring the sustainability and growth of organizations. The need to develop a risk management model arises from the importance of identifying, assessing, controlling, and monitoring events that can affect the achievement of strategic objectives, financial stability, and the efficiency of institutional processes. The absence of adequate risk management mechanisms can lead to economic losses, operational disruptions, regulatory non-compliance, and a decreased capacity to respond to adverse situations.

The importance of this study lies in the fact that it will provide the company or institution with a comprehensive tool to strengthen decision-making, optimize resource use, reduce risk exposure, and improve organizational performance. Furthermore, it will contribute to the creation of a culture of prevention and control that promotes business continuity and the generation of value for various stakeholders.

The overall objective of this research is to design a financial and operational risk management model that contributes to sound decision-making at the Credi Ya Ltda Cooperative by identifying, evaluating, and addressing risks that could affect the achievement of its institutional objectives. The proposed methodology will employ a quantitative approach with a descriptive-explanatory scope, utilizing surveys to analyze the results obtained. This analysis will inform the development of the proposed model for informed decision-making.

Keywords: *risk management, operational risks, financial risks, decision-making, internal control, organizational sustainability.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----|
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD | ii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO | iii |
| RESUMEN | iv |
| ABSTRACT | v |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA..... | 5 |
| 1.1. Fundamentación teórica de los riesgos para la toma de decisiones | 5 |
| 1.2. Factores de los riesgos operativos y financieros para la toma de decisiones | 16 |
| 1.3. Estudio y análisis de los modelos de gestión de riesgo operativo y financiero | 18 |
| CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO | 22 |
| 2.1. Tipo de estudio | 22 |
| 2.2. Alcance de la investigación | 22 |
| 2.3. Métodos..... | 24 |
| 2.4. Análisis e interpretación de resultados | 25 |
| CAPÍTULO III. MODELO DE GESTION DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA ACERTADA TOMA DE DESICIONES | 54 |
| 3.1. Diagnóstico de la situación..... | 54 |
| CONCLUSIONES..... | 64 |
| RECOMENDACIONES | 65 |
| BIBLIOGRAFÍA | 67 |
| ANEXOS | 70 |

INTRODUCCIÓN

El mundo entero se ve inmerso en enormes cambios comerciales, tecnológicos y de mercado que aceleran cada vez más a las entidades y las promueven a mantenerse actualizadas; lo que, conlleva asumir más y nuevos riesgos. Al respecto, las instituciones financieras deben enfrentar las barreras y las situaciones que les impone el mercado y la competencia, por ende, se tiene que considerar el medir, mitigar y disminuir el riesgo que se asume.

En tal contexto, en Ecuador, existe la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que es un organismo técnico de supervisión y control de las entidades del sector financiero como: Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas Centrales, Mutualistas, Cajas Comunales y de Ahorro, siendo un organismo, que bajo resoluciones y normas promueven la sostenibilidad de las instituciones.

Un tema sensible y en el que ha puesto gran énfasis la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), es el manejo de los riesgos, es así que en el año 2018, se emite una resolución para controlar los riesgos de las entidades reguladas por el ente de control, estas resoluciones contribuyen el buen manejo de los riesgos en las entidades como: riesgo de liquidez, riesgo crediticio, riesgo financiero, riesgo legal y riesgo operativo, sin embargo, existen instituciones que necesitan apoyo en estas áreas, para fortalecer las debilidades que poseen.

Las instituciones financieras se destacan cada día más en relación a su competencia, lo que no impide que exista la posibilidad de fallas o insuficiencias originadas de procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos, que son riesgos operativos y que consecuentemente puede llegar a producir pérdidas para la entidad.

Actualmente, las entidades financieras presentan alertas de riesgos operativos y financieros, sin embargo, no se han podido plasmar mediante una efectiva y oportuna medición del riesgo. De la misma manera, existe dificultad para cuantificar, discernir y gestionar los riesgos, lo que conlleva, a reincidencias de

errores operativos, retrasos en la creación de estrategias y una posible incidencia en los indicadores financieros, que dificultan el análisis para una correcta toma de decisiones.

Problema científico

¿Cómo el modelo de gestión de riesgos financieros y operativos ayudará en la correcta toma de decisiones en la Cooperativa Credi Ya Ltda.?

Hipótesis

Con el diseño de un modelo de gestión de riesgos financieros y operativos ayudará en la correcta toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya.

Objetivo general

- Proponer un modelo de riesgo financiero y operativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda., que ayude en la toma de decisiones.

Objetivos específicos

1. Sustentar teóricamente los fundamentos del riesgo operativo y financiero, para el desarrollo de un modelo según los criterios de autores.
2. Levantar los procesos de la gestión financiera y operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda.
3. Proponer un modelo de gestión de riesgos operativos y financieros, que ayuden a tomar adecuadamente las decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya.

Este estudio tiene un enfoque cualitativo y se emplea para ello, una investigación descriptiva-explicativa mediante el uso de encuestas, para el análisis de los resultados obtenidos que se utiliza en el desarrollo de la propuesta para la adecuada toma de decisiones.

Ante lo expuesto, existe la necesidad de establecer un modelo de riesgo operativo y financiero para precisar los controles que sean necesarios, para mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos que mantienen dentro de la entidad con una correcta toma de decisiones. El presente trabajo de investigación está estructurado de cinco partes, que permiten entender el modelo de riesgos, estos capítulos que se presenta a continuación:

La primera parte, comprende la introducción al modelo de riesgo operativo y financiero, adicional se plantea: el problema, la hipótesis, el objetivo general y los objetivos específicos que se pretende lograr en la investigación, así mismo, se especifica la novedad del tema.

En una segunda parte, se expone el capítulo I. Marco Teórico conceptual, que refiere a la teoría de los riesgos, aclara los conceptos básicos y nos da una vista general de los factores del riesgo, enfocándonos en el riesgo operativo y riesgo financiero.

En la tercera parte, el capítulo II, se plantea el diagnóstico de los problemas de riesgos operativos y financieros, detectar los errores y canalizarlos mediante procesos de monitoreo, su incidencia en los resultados financieros teniendo un enfoque en las instituciones financieras que están normadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Posteriormente en el capítulo III, utilizando la información de los capítulos anteriores de la investigación, permite desarrollar un modelo de riesgos operativo y financiero para la cooperativa que nos ayude a identificar, medir, desarrollar los controles necesarios y monitorearlos, así se sugiere las medidas necesarias de tratamiento según el modelo propuesto.

En la quinta parte, se exponen las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación. Las conclusiones resumen los principales factores de riesgos operativos y financieros, mediante las diferentes etapas, es decir, identificación, análisis y evaluación y se sugiere las medidas óptimas y necesarias para su

correcto tratamiento. Adicional se presentan las fuentes bibliográficas que han ayudado en el desarrollo y los anexos necesarios para la realización del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamentación teórica de los riesgos para la toma de decisiones

Definición de riesgo

Es la posibilidad de ocurrencia de algún tipo de evento que cambie el giro de los objetivos, de manera que se puede expresar en forma de probabilidad y consecuencia, de manera que es la probabilidad de ocurrencia de eventos, mientras que probabilidad es el porcentaje de cumplimiento. (Cubillos y Rojas 2014).

Riesgo financiero

De manera que los riesgos siempre estarán presentes en las actividades que se realicen, y aún más en las actividades financieras.

El riesgo financiero, también denominado riesgo de crédito o de insolvencia, se refiere a la incertidumbre en torno al retorno de una inversión debido a la posibilidad de que una empresa no logre cumplir con sus compromisos económicos. Esto incluye, principalmente, el pago de intereses y la amortización de sus deudas. En otras palabras, el riesgo financiero surge exclusivamente de la existencia de obligaciones financieras fijas que la empresa debe afrontar. (Macareñas , 2016).

El riesgo económico y el riesgo financiero están directamente vinculados, los activos y la actividad comercial de una empresa desempeñan un papel fundamental en el cumplimiento de sus obligaciones de deuda. Por ello, incluso si dos empresas tienen un tamaño similar y la misma proporción de endeudamiento, el riesgo financiero que afrontan puede variar.

Para el autor Natenzon (1995, p.14) "El riesgo implica peligro, pero no es lo mismo. Una persona se arriesga que presenta algún peligro del resultado deseado de su accionar"

Para Noboa (2015, p. 4) el riesgo es: “la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones.”

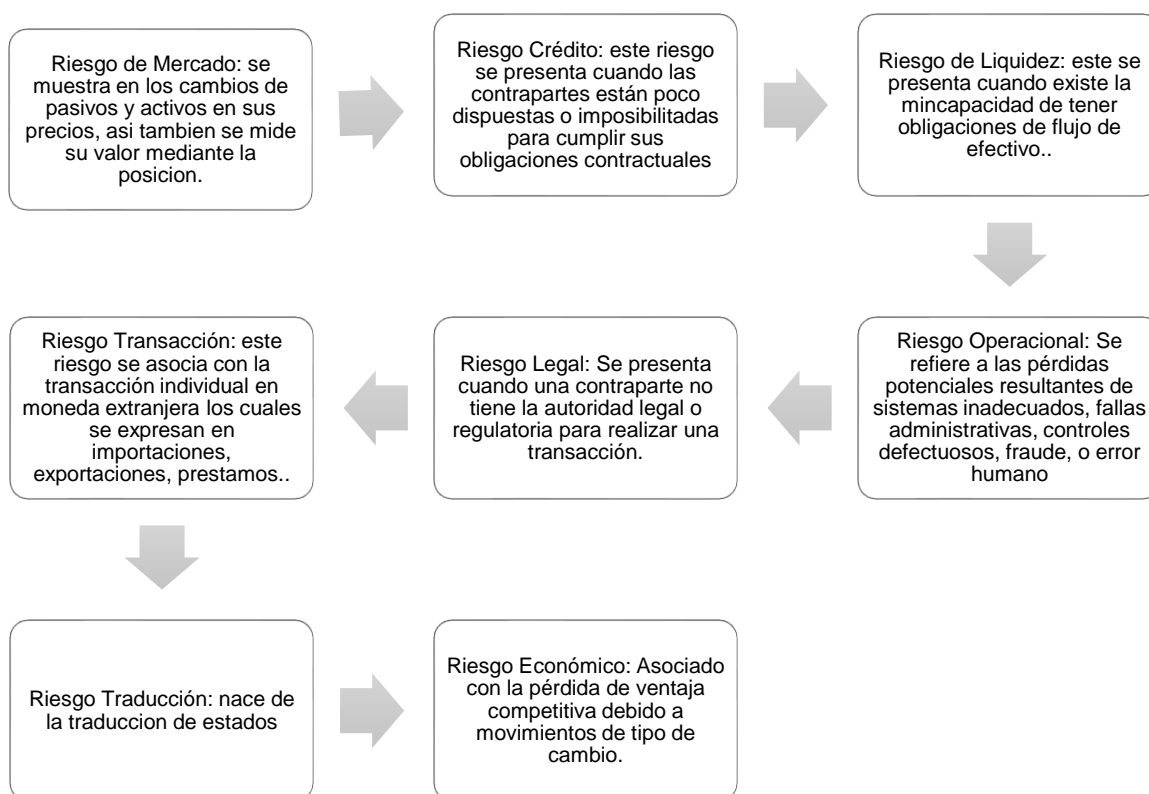
Tipos de riesgos financieros

Se clasifican los riesgos financieros en dos grupos como se detallan a continuación:

- **Riesgos cuantificables:** Son aquellos que pueden medirse de manera precisa en términos monetarios y calcularse a partir de criterios objetivos. Dentro de esta categoría se encuentran los riesgos de mercado y de crédito.
- **Riesgos no cuantificables:** Su evaluación es más subjetiva, depende de los estándares que adopte cada entidad. En este grupo se incluyen riesgos asociados a la liquidez, aspectos legales y operativos.

Para mayor detalle se mencionan a continuación los tipos de riesgos:

Figura 1. Tipos de riesgos financieros



Fuente: (Bravo , 2020)

Riesgo operativo

Es la pérdida potencial resultante de fallas o deficiencias en los controles internos, sistemas de información o errores cometidos durante el procesamiento de las operaciones. Así también incluyen accidentes, fraudes, errores humanos que impiden avanzar las operaciones. (Gaytán , 2018).

Los riesgos operativos suelen clasificarse como no cuantificables, debido a la dificultad para determinar con precisión el impacto y la probabilidad que ocurra las pérdidas que pueden generar. Este tipo de riesgo se refiere a la posibilidad de que una entidad enfrente pérdidas como consecuencia de fallas o deficiencias en sus procesos, personal, tecnología de la información o factores externos. No obstante, el riesgo operativo excluye aquellos derivados del contexto político, económico y social, así como los riesgos sistémicos, estratégicos y de reputación. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018).

El riesgo operativo es el potencial de pérdidas financieras como resultado de debilidades o fallas en los procesos comerciales internos, la tecnología de la información, los recursos humanos o como resultado de eventos externos desfavorables. El riesgo estratégico y reputacional no están incluidos en esta definición, pero sí el riesgo legal (Cruz, 2017).

Importancia del riesgo operativo

El riesgo operativo desempeña un papel crucial, como señala Palomo (2016), quien afirma que, si bien el riesgo es un factor inherente a cualquier actividad económica, su relevancia es aún mayor en el sector financiero. Tradicionalmente, las instituciones financieras han centrado su atención en el riesgo de crédito, relacionado con la incertidumbre sobre la recuperación de los préstamos otorgados, y en el riesgo de mercado, asociado a las variaciones de precios que impactan sus carteras. Sin embargo, en los últimos años, su enfoque se ha ampliado hacia otros desafíos bancarios con múltiples causas subyacentes, englobados dentro del concepto de riesgo operativo.

Desde la década de 1990, estas incertidumbres dejaron de asociarse únicamente con eventos menores, predecibles y poco frecuentes, como errores en los procesos o fallas técnicas, para convertirse en factores determinantes en algunas de las quiebras bancarias más significativas. Su impacto ha generado gran atención mediática, aumentado la preocupación en la industria financiera y captado el interés de los reguladores. Estas pérdidas considerables suelen originarse en problemas legales, deficiencias en los controles internos, supervisión inadecuada del personal, fraude, manipulación contable o prácticas contables cuestionables. Además, estos factores se han visto potenciados por el avance tecnológico, la creciente complejidad de las operaciones, la diversificación de productos, la expansión de los canales de distribución y la tendencia a la subcontratación.

Factores de riesgo operativo

- **Procesos internos**

Posibilidad de pérdidas financieras por procesos cruciales mal diseñados, políticas y procedimientos insuficientes o inexistentes que podrían conducir al subdesarrollo o suspensión de operaciones y servicios.

En este sentido, los riesgos relacionados con el fallo de los modelos utilizados, errores en las transacciones, evaluación insuficiente de los contratos o la complejidad de los bienes, operaciones y servicios, errores en la información contable, compensación, liquidación o pago insuficientes, recursos insuficientes para el volumen de operaciones, documentación de transacciones insuficiente, así como incumplimiento de los plazos y presupuestos previstos. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

- **Personas**

Posibles pérdidas económicas derivadas de negligencias, errores humanos, actos de sabotaje, fraudes, robos, interrupciones laborales, sustracción de información confidencial, lavado de dinero, conflictos interpersonales y un ambiente de trabajo

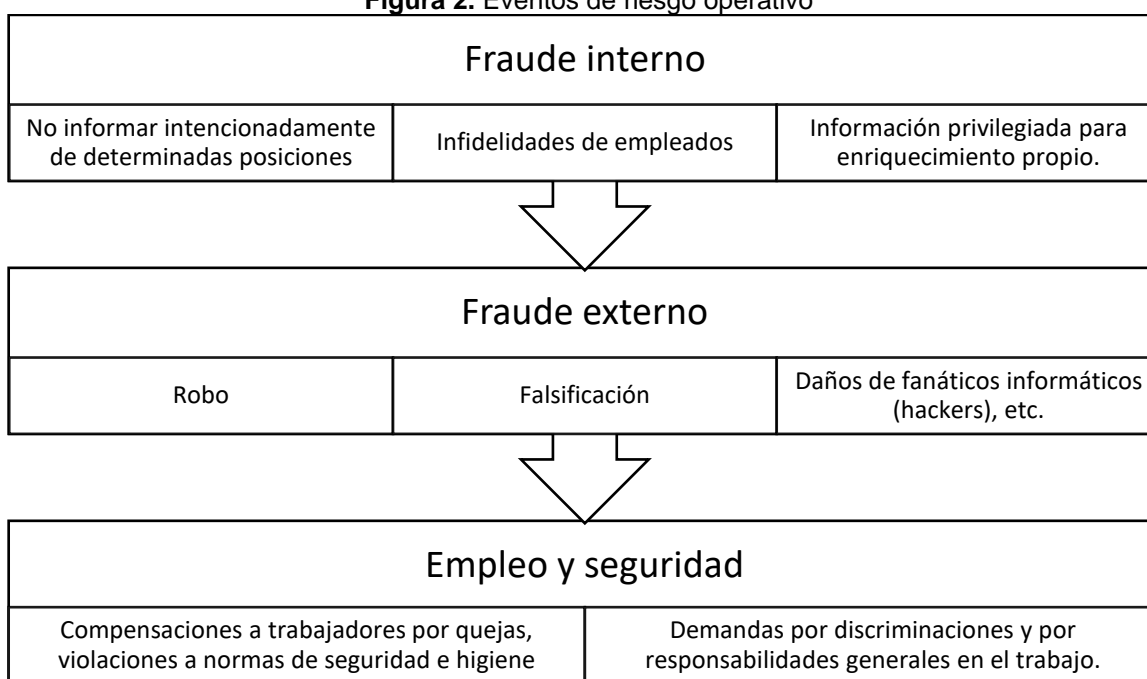
poco favorable, entre otros factores. Asimismo, una dotación de personal inadecuada, la falta de habilidades necesarias, una capacitación deficiente o procesos de contratación ineficientes también pueden ocasionar pérdidas. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

- **Tecnología de información**

Las pérdidas en las que se podría incurrir financieramente como resultado del uso de sistemas de información insuficientes y tecnologías relacionadas que comprometan la integridad, la confidencialidad, la accesibilidad y la puntualidad de los datos podrían tener un impacto en la forma en que la institución opera y brinda servicios. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

Eventos de riesgo operativo

Figura 2. Eventos de riesgo operativo



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

Los riesgos que las entidades intentan cubrir a través de la organización interna incluyen pérdidas provocadas por personas de forma intencionada o no. Según las estadísticas, los casos de fraude son cada vez más frecuentes.

El fraude interno es 5 veces mayor que el fraude externo. Las transacciones no autorizadas son también un problema severo en las IFIS. En muchos casos estas se asocian a fraudes.

Manejo del riesgo operativo

El objetivo de una gestión adecuada de la ROP es reducir los riesgos individuales, pero debido a que los diferentes riesgos interactúan entre sí, lograrlo es un desafío.

Principios a tener en cuenta para un adecuado manejo del ROP .

- Aceptar el ROP cuando los costos de gestión superan a los beneficios
- Decidir no tomar riesgos innecesarios
- Tomar las decisiones a un nivel apropiado (las personas que puedan distribuir el riesgo e implementar los controles)
- Integrar el manejo del ROP en todos los niveles. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

Evaluación o medición del riesgo

Este procedimiento requiere que la entidad analice, ya sea de forma cualitativa o cuantitativa, la probabilidad de que ocurran los riesgos identificados y el impacto que podrían generar, teniendo en cuenta los factores que los originan. Como resultado de este análisis, se determina el nivel de riesgo inherente y se asignan valores ponderados a cada elemento evaluado.

Para estimar tanto la probabilidad como el impacto de los riesgos inherentes, la organización puede elegir entre dos enfoques: aplicar modelos estadísticos basados en datos históricos o, en ausencia de esta información, recurrir a métodos subjetivos.

Cada empresa presenta un perfil de riesgo único, lo que implica que los riesgos que enfrenta dependen de múltiples factores, como su cultura organizacional, su grado

de aversión al riesgo, el entorno geográfico en el que opera y el nivel de competencia dentro de su sector.

En esta etapa, la entidad cuenta con datos suficientes para realizar un análisis y evaluación detallada. Esta información se obtiene de registros históricos sobre eventos de riesgo previos, conocimientos y prácticas del sector, así como la opinión de especialistas. Además, se utilizan herramientas como listas de verificación y cuestionarios para documentar el análisis del riesgo de lavado de activos.

Ponderaciones

Este proceso consiste en asignar una valoración a los diferentes factores y criterios de riesgo previamente definidos, hay que tomar como referencia el análisis y estudio del mercado en el que opera la entidad. Las calificaciones o ponderaciones otorgadas a estos elementos sirven como fundamento para determinar el nivel de riesgo asociado a la contraparte, clasificándolo en categorías como bajo, medio o alto. (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2023)

La entidad establece una forma de ponderación para las variables que va utilizarse en la obtención del nivel de riesgos:

Tabla 1. Variable

| VARIABLE | PONDERACIÓN |
|--------------------------------|--------------------|
| Factores y criterios de riesgo | 0%-100% |
| Subcriterio de riesgo | 1-3 |
| Niveles de riesgo | 1-3 |

Fuente: elaboración propia

Una vez establecida la metodología para valorar cada variable, así como también hay que considerar los criterios mínimos definidos dentro del factor de riesgo, se procede a identificar tanto los riesgos de prevención como aquellos a los que la entidad está expuesta. Para ello, se implementa un enfoque que, como mínimo, debe incluir los siguientes elementos: el perfil de la contraparte, los productos y servicios ofrecidos, los canales de distribución utilizados y la ubicación geográfica en la que opera la entidad.

- **Perfil de la contraparte:** Se define a partir de las características de clientes, socios, empleados, administradores, proveedores, corresponsales y beneficiarios finales. Este último hace referencia a cualquier persona, ya sea natural o jurídica, que, sin ser cliente directo, sea propietaria, receptora o tenga autorización para gestionar recursos o bienes.
- **Canal de distribución:** Evalúa el nivel de riesgo asociado a los distintos medios utilizados por la contraparte para realizar transacciones financieras, tales como ventanillas, transferencias electrónicas (SPI), operaciones internas, entre otros.
- **Producto o servicio:** Hace referencia a las actividades permitidas por la normativa, que sirven como vehículos para efectuar transacciones con movimientos monetarios significativos.
- **Zona geográfica:** Analiza el riesgo vinculado a la ubicación en la que opera la entidad, siempre que se tome en cuenta específicamente las áreas de influencia de sus puntos de atención. (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2023)

Por esta razón, la entidad puede recurrir al uso de modelos estadísticos o al criterio de expertos debidamente justificado para asignar una ponderación a cada factor. En el caso de la cooperativa, este proceso se lleva a cabo con base en la opinión de especialistas.

Tabla 2. Factores de riesgo

| FACTORES | |
|-----------------|------|
| Contraparte | 50% |
| Canal | 20% |
| Producto | 20% |
| Zona Geográfica | 10% |
| Total | 100% |

Fuente: modificado a partir de Junta de Regulación Monetaria Financiera (2023)

A partir de los criterios de riesgo establecidos por la entidad dentro de su metodología, se asigna una ponderación específica a cada uno. En este contexto,

se considerarán algunos de los criterios previamente definidos para su evaluación.

Si la entidad considera para cada criterio definido, también, se establecen sub criterios, mediante un ejemplo: se analiza la contraparte socio o cliente donde se establece los siguientes subcriterios.

Nivel de riesgo

El cálculo del nivel de riesgo se obtiene mediante la suma de las ponderaciones asignadas a los factores y criterios definidos, lo que permite medir el posible impacto o afectaciones sobre la entidad. Para su clasificación, la organización categoriza el riesgo de sus contrapartes en al menos tres niveles: bajo, medio y alto, dependiendo del rango en el que se sitúe el promedio del perfil de riesgo, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3. Niveles de riesgo

| NIVELES DE RIESGO | | DESCRIPCIÓN |
|-------------------|------------|---|
| ALTO | 2,51-3.0 | Dadas las circunstancias es inminente la materialización del riesgo |
| MEDIO | 1,76-2.50 | Dada la naturaleza del riesgo es posible que ocurra algunas veces |
| BAJO | Hasta 1,75 | No se percibe la materialización del riesgo, sin embargo, puede ocurrir bajo circunstancias excepcionales |

Fuente: modificado a partir de Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2023)

En este contexto, la entidad define subcriterios de riesgo para cada criterio incluido en su metodología, se asigna una ponderación específica a cada factor con el fin de determinar el nivel de riesgo. Posteriormente, se realiza una evaluación integral de todos los factores, lo que permite establecer el perfil de riesgo de la contraparte, ya sea socio, cliente, empleado, administrador, proveedor o corresponsal. (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2023)

Perfil de riesgo Contraparte = Valoración contraparte * (50%) + Valoración canal * (20%) + Valoración producto * (20%) + Valoración zona geográfica * (10%)

Tabla 4. Mapa de riesgo y acciones para priorizar los riesgos inherentes

| | | | | | | |
|--|-----------------|---------------------|------------|--------------------|------------|-------------------|
| P R O B A B I L I D A D | 5 Frecuente | | | | | |
| | 4 Probable | | | | | |
| | 3 Posible | | | | | |
| | 2 Improbable | | | | | |
| | 1 Raro | | | | | |
| | | 1 Insignificante | 2 Menor | 3 Significativo | 4 Serio | 5 Catastrófico |
| | | IMPACTO | | | | |

| PRIORIZACIÓN | DESCRIPCIÓN |
|--------------|---|
| INACEPTABLE | Se requieren acciones, inmediatas. Intervención urgente por parte de la alerta administración |
| GRAVE | Desarrollo de un plan de acción a implementarse en el corto tiempo. Intervención de la alta dirección si el plan no fue viable. |
| TOLERABLE | Monitoreo constante de los riesgos y procesos que puedan generar alguna amenaza. |
| ACEPTABLE | Riesgos administrados con procedimientos normales de control. |
| BAJO | Monitoreo eventual, asegura que los riesgos se mantengan en el nivel. |

Fuente: modificado a partir de Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2014)

Control

Una vez identificados los eventos de riesgo y determinado el nivel de riesgo inherente, la entidad implementa medidas de control para gestionar el riesgo de lavado de activos. El propósito de estos controles es minimizar tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto de los eventos de riesgo, permitiendo así una gestión más efectiva y preventiva.

Los tipos de controles que la entidad puede aplicar son:

- **Preventivos (evitar el riesgo):** Esto significa que, aunque la entidad es consciente del nivel de riesgo, decide no realizar la actividad debido a que lo establece en sus políticas o por razones de costo-beneficio. No obstante, tiene en cuenta que, al no llevar a cabo la actividad de control, podría verse afectada la actividad principal.
- **Detectivos (reducir la probabilidad de ocurrencia y transferir el riesgo):** Para disminuir la probabilidad de que los riesgos ocurran, la entidad lleva a cabo inspecciones y controles sobre los procesos, ofrece capacitaciones continuas al personal, establece planes de acción para mejorar la calidad de los productos y servicios, entre otras medidas. Esto ayuda a mitigar los

riesgos y, en el mejor de los casos, eliminar el riesgo de lavado de activos.

- **Correctivos (reducir el impacto y asumir el riesgo):** En este caso, los controles buscan disminuir tanto la probabilidad como el impacto de los riesgos. Sin embargo, es posible que queden riesgos residuales que la entidad asumirá. Para estos casos, se desarrollarán planes para gestionar las consecuencias de estos riesgos en caso de que se materialicen.

Tabla 5. Tipo de controles en función de los niveles de riesgo

| NIVEL DE RIESGO | | CONTROL PREVENTIVO |
|-----------------|------------|----------------------------|
| BAJO | HASTA 1.75 | Debida diligencia reducida |
| MEDIO | 1.76-2.50 | Debida diligencia ampliada |
| ALTO | 2.51-3.0 | Debida diligencia |

Fuente: modificado a partir de Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2014)

Monitoreo

Esta etapa permite identificar fallas, deficiencias o inconsistencias en el funcionamiento del sistema de administración de riesgo para la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos; así como hacer un seguimiento a cada una de las etapas y elementos del riesgo.

Se considera, una de las etapas más importantes en la administración del riesgo de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos, permite monitorear los planes de acción establecidos para el tratamiento de los riesgos, así como el cumplimiento de las estrategias. Y, será lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios en caso de detectarse alguna falla y proceder a corregir estas deficiencias, o cuando se requiera mejora al interior del sistema. (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2023)

Sigilo bancario

A través del Código Orgánico Monetario y Financiero (2020), se aborda el principio de sigilo bancario que protege la información a la que acceden las personas dentro de la institución. Esto busca evitar la divulgación incorrecta de datos, como se

especifica en los siguientes artículos:

Art. 252.- Contratos de adhesión: Los servicios financieros solo podrán prestarse una vez firmado un contrato de adhesión, cuyas cláusulas obligatorias y prohibiciones deben ser aprobadas por los organismos competentes. Los contratos no podrán contener disposiciones prohibidas por la ley. Cualquier cláusula contraria a la legislación, o que implique la renuncia o reducción de derechos reconocidos por la ley al usuario financiero, será considerada nula de pleno derecho.

Art. 253.- Publicidad fraudulenta: Las instituciones del sistema financiero nacional son responsables de sus actividades financieras y de la calidad de sus servicios. Si las condiciones ofrecidas en su publicidad no coinciden con la realidad o con las descripciones proporcionadas, serán responsables de la discrepancia.

Art. 352.- Protección de la información: Los datos personales de los usuarios del sistema financiero nacional, almacenados en las entidades del sistema, están protegidos y solo podrán ser entregados al titular o a una persona autorizada por él, conforme a lo dispuesto en este Código.

Art. 353.- Sigilo y reserva: Los depósitos y captaciones realizadas por las entidades del sistema financiero nacional están bajo sigilo. Por lo tanto, no se podrá divulgar información sobre estas operaciones, excepto al titular, a quienes este autorice expresamente, o a su representante legal.

1.2. Factores de los riesgos operativos y financieros para la toma de decisiones

En los últimos años las instituciones financieras y no financieras han brindado sus servicios y productos a los diferentes grupos sociales de un Estado, que mantiene una economía activa. Para ello la gobernabilidad ecuatoriana ha permitido la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), como ente de control de las mencionadas instituciones (SEPS, 2020). En el Ecuador el Sistema Financiero Nacional está conformado por bancos, cooperativas de ahorro

y crédito, mutualistas, sociedades financieras, por lo que es importante manifestar que los bancos están bajo el control de la Superintendencia de Bancos y las cooperativas de ahorro y crédito y mutualistas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Actualmente las instituciones están expuestas a varios riesgos entre estos tenemos:

- **Riesgo sistémicos:** el peligro a los que están expuestas las organizaciones por eventos o sucesos en el mercado, política monetaria. La crisis que ha provocado la pandemia ha puesto en evidencia las exposiciones a las que está inmersa las empresas como desastres naturales, inflación, conmoción social, política económica.
- **Riesgo de sistemas:** de pagos es necesario identificar, evaluar los tipos de riesgos que pueden suceder dentro de la institución, una vez identificado se debe implementar medidas de control interno que permitan mitigar el riesgo. Los tipos de riesgos que podemos mencionar son:
- **Riesgo de crédito:** es la incapacidad de pago para cumplir con las obligaciones contraídas por la organización. Además, se puede mencionar que en las instituciones financieras el riesgo de crédito es la probabilidad de incumplimiento por los clientes o socios a los créditos contraídos, la actividad es la intermediación financiera.
- **Riesgo de liquidez:** es la incapacidad de cumplir con las obligaciones contraídas dentro de la organización en presente o futuro.
- **Riesgo legal:** este tipo de riesgo se deriva del riesgo de crédito o de liquidez por las obligaciones pendientes de pago, y que ocasionan problemas legales.
- **Riesgo operativo:** es un tipo de riesgo que es ocasionado por la ineficiente administración, factores funcionales, fallas técnicas y errores de operación que provoquen problemas de liquidez y crédito (Machado et al., 2014).

Desde el año 2012 hasta la presente fecha la SEPS como órgano de control registro 481 entidades financieras inscritas legalmente, las cuales se mantienen en la

actualidad. Las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran segmentadas en 5 niveles según sus activos, un segmento orientado a las mutualistas, las cajas centrales y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. Cuando la SEPS tomó la responsabilidad de regir y controlar las instituciones financieras, estas entidades mantenían diferentes modelos de aplicación y control para el proceso de riesgo operativo y prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Las entidades regidas y controladas por la Superintendencia de Bancos (SB), mantenían un modelo de control según este requerimiento y el desaparecido Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) controles de manera superficial (SEPS, 2018).

Cuando se menciona el riesgo operativo hablamos de una posible pérdida económica por los diferentes factores de riesgo, sin embargo, que sucedería sí el riesgo operativo nace a partir de un proceso que controla el manejo lícito del dinero, en este caso la prevención de lavado de activos. El Estado Ecuatoriano según los últimos informes se ha convertido un país de paso para actividades ilícitas. La SEPS por su parte ha implementado una normativa que las entidades financieras deben cumplir, la metodología de riesgo operativo en la prevención de lavado de activos.

1.3. Estudio y análisis de los modelos de gestión de riesgo operativo y financiero

La administración del riesgo operativo es, uno de los pilares fundamentales para la continuidad del negocio, las instituciones de la Economía Popular y Solidaria actualmente han vivido muchos cambios, por lo tanto, se usan modelos de gestión de riesgo operativo que se ajusten a sus necesidades y cumplen con las expectativas de la institución, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos y minimizar las pérdidas. (Baquero , 2022).

En ese contexto, como lo define Flores (2008), la globalización de los servicios financieros y la creciente sofisticación de las tecnologías financieras hace que las actividades bancarias cada día sean más complejas, y eso ha dado como resultado

la gradual probabilidad de ocurrencia de eventos de riesgo operativo.

Se menciona que, para el autor Flores (2008), citado por (Baquero , 2022) Basilea II tiene la finalidad de introducir nuevos procesos de control, los cuales, están ligados a la gestión de los riesgos y su cultura organizacional, donde se compromete a la alta gerencia y a toda la organización a asumir la responsabilidad de cumplir con los procesos y procedimientos de riesgo operativo, así como, practicar los esquemas establecidos para su adecuado tratamiento.

Por lo tanto, para el establecimiento de Metodologías para la Medición del Riesgo Operativo según lo manifiesta Castillo et al. (2004), citado por (Baquero , 2022) las fuentes de información son el punto de partida para determinar el tipo de metodología a utilizar para la medición del riesgo operativo y su adecuado tratamiento.

Entonces, el Comité de Basilea reconoce las categorías con enfoque descendente y ascendente; la primera tiene la tendencia de concentrar el riesgo operativo con la finalidad de valorar la provisión que la entidad mantiene y la segunda determina la exposición al riesgo operativo de las líneas del negocio, todo esto con el objetivo de calcular la exposición al riesgo.

Por lo expuesto, la metodología ascendente es utilizada con más frecuencia por las instituciones financieras, determina de manera integral la identificación y cuantificación del riesgo operativo, esta metodología se fundamenta principalmente en modelos cuantitativos, estadísticos y causales, los cuantitativos se fundamenta a través de información histórica a diferencia de los causales que adicionan el juicio de expertos.

Redes bayesianas

Dentro de los modelos causales el más utilizado son las Redes Bayesianas la metodología según lo define Castillo et al. (2004), citado por (Baquero , 2022) se detalla de la siguiente manera:

- Paso 1: Selección de las líneas del negocio
- Paso 2: Categorización de los posibles eventos de pérdida
- Paso 3: Definir los niveles de severidad para los eventos de pérdida
- Paso 4: Identificar los indicadores de riesgo
- Paso 5: Establecimiento de la relación entre los eventos de pérdida y los indicadores de riesgo
- Paso 6: Construir el Modelo de Redes Bayesianas
- Paso 7: Revisar las probabilidades subjetivas en la Red Bayesiana
- Paso 8: Obtener la distribución de pérdida
- Paso 9: Calcular la provisión total. (Baquero , 2022)

Método de indicador básico

Según lo define Flores (2008), es equivalente al capital promedio de los 3 últimos años el cual, es un porcentaje fijo de sus ingresos brutos anuales positivos. Por otra parte, Rodríguez and Marín (2005), definen que el indicador básico y el estándar son las metodologías *topdown* y ambos envuelven el riesgo operacional con capital equivalente a porcentaje fijo de ingresos brutos.

Métodos de medición avanzada ama

Como lo define Flores (2008) citado por (Baquero , 2022), el capital regulador es igual a la medida de riesgo, la cual, se evidencia por el sistema interno de la entidad financiera, para el cálculo del riesgo a través de ciertas evaluaciones cuantitativas y cualitativas. Los cuales, son apoyados por la alta gerencia, para la ejecución de los mismos; además, del establecimiento de políticas y procedimientos de una unidad independiente, con una integración y gestión continua en la entidad financiera; de igual forma, se toma en cuenta que existe una metodología de cuantificación para el riesgo operativo, que se establece según la necesidad de la institución.

Por otro lado, Rodríguez y Marín (2005), citados por Baquero (2022), explican que la metodología AMA sugiere modelos de tipo "bottom-up". En este enfoque, el

requerimiento de capital es generado por el sistema interno de la institución a través de modelos de medición de riesgo interno, basándose en tres enfoques.

- Modelos de distribución de pérdidas LDA.
- Cuadros de mando *scorecards*.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de estudio

El estudio es de naturaleza cuantitativa, lo que permite recolectar y analizar datos para ajustar las preguntas de investigación o generar nuevas dudas durante el proceso de interpretación. La investigación cuantitativa sigue un enfoque secuencial y probado, que comienza con una idea amplia que se afina. Una vez que se ha delimitado, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura relevante y se elabora un marco teórico o una perspectiva conceptual. (Fernández & Baptista, 2015). En resumen, este tipo de investigación se enfoca en el análisis de características numéricas.

2.2. Alcance de la investigación

Investigación descriptiva

Según Guevara, Verdesoto, & Castro (2020), “se refiere a la interpretación concreta de la naturaleza o sociedad actual. Trabaja con realidades del fenómeno u objeto de estudio” (p.36).

Investigación documental

Según Marroquín (2016) indica que la este tipo de investigación permite sustentar las variables de estudio mediante la indagación de información en documentos como revistas científicas, libros, boletines informativos, etc.

Investigación explicativa

Según Fernández & Baptista (2015), mencionan que este tipo de investigación permite la descripción de fenómenos presentados en la institución, es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

Ante el criterio expuesto por los autores, se afirma que este tipo de investigación ayudó a emitir un análisis exhaustivo de riesgo operativo y financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda.

Nivel de investigación

Para la realización de la investigación, se utilizó el tipo exploratorio como se detalla a continuación:

Investigación exploratoria

Según Ramos (2017), “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.15).

Esta investigación tiene por objeto ayudar a familiarizarse con la situación problema, identifique las variables más importantes dentro del contexto teórico y práctico la misma que permite obtener datos y elementos precisos para la formulación de la hipótesis determinándose con exactitud las causas que se originó para plantear la investigación.

Modalidad de la investigación

Investigación de campo

Según Marroquín (2016), “Investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”.

Este enfoque de investigación posibilita llevar a cabo el estudio directamente en el sitio de los eventos, es decir, obteniendo la información necesaria dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda.

Población y muestra

Para la investigación se seleccionó como población a todo el personal que labora dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda., la cual queda distribuida de la siguiente manera:

Tabla 6. Población

| Agencia | Número de sucursales |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Área Administrativa | 5 |
| Área de Gestión de crédito | 5 |
| Área de Cobranza | 3 |
| Área de Inversión | 4 |
| Área de Servicio al Cliente | 2 |
| TOTAL | 19 |

Fuente: elaboración propia

2.3. Métodos

El método de investigación científica que se aplica en este proyecto es el empírico analítico, transmitido por medio de la revisión documental, se logró realizar un análisis del riesgo operativo y la rentabilidad de la cooperativa en estudio.

Listado de chequeo

La lista de chequeo es un método de análisis de riesgos muy útil porque son fáciles de hacer y de utilizar; además, se emplean para cualquier actividad o proceso porque facilitan la toma de decisiones. Consiste en montar una lista con todos los riesgos que se han identificado y sus recomendaciones de prevención correspondientes. Frente a cada ítem se llena una casilla con las tareas que ya fueron hechas y las que no también.

FMEA (*Failure Mode and Effective Analysis*)-

Esta metodología de gestión de riesgos es una técnica originaria de la ingeniería, creada inicialmente por la NASA y posteriormente adoptada en diversos sectores e industrias. El enfoque FMEA se centra en identificar, clasificar y eliminar posibles fallas en proyectos o procesos antes de que se materialicen.

En la investigación, se adopta esta metodología, puesto que, permite obtener procesos más cortos, dejar documentado la consistencia de los procesos, aumentar la percepción de satisfacción del cliente interno y externo, conservar el *Know How* de la organización. Es ahí que las instituciones financieras son el blanco perfecto para los blanqueadores de capitales, y en el caso particular de la organización sujeto de estudio, por su tamaño de activos y por el volumen de transaccionalidad, se adapta una metodológica compleja, que permita gestionar adecuadamente el riesgo de lavado de activos, puesto que el apetito de este riesgo es nulo.

El método FMEA comienza con identificar las posibles fallas y sus efectos, para luego clasificar estas fallas. La evaluación de los riesgos se realiza con base en tres criterios.

1. Frecuencia.
2. Gravedad.
3. Detección.

Con esos tres puntos, se determina cuáles fallas son más o menos graves. Los riesgos más críticos serán atendidos con mayor prioridad.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

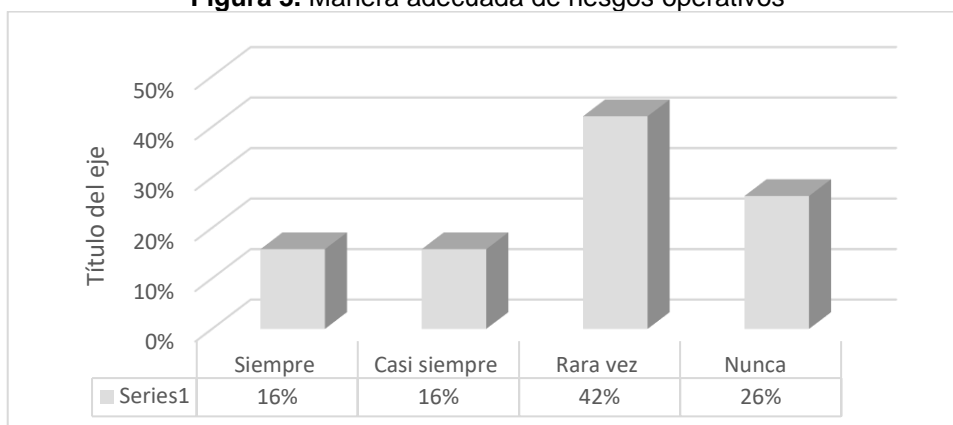
SECCIÓN I: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS

1. **¿Considera que la Cooperativa identifica de manera adecuada los riesgos operativos en los procesos?**

Tabla 7. Manera adecuada de riesgos operativos

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Siempre | 3 | 16% |
| Casi siempre | 3 | 16% |
| Rara vez | 8 | 42% |
| Nunca | 5 | 26% |
| TOTAL | 19 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 3. Manera adecuada de riesgos operativos

Fuente: elaboración propia

Análisis:

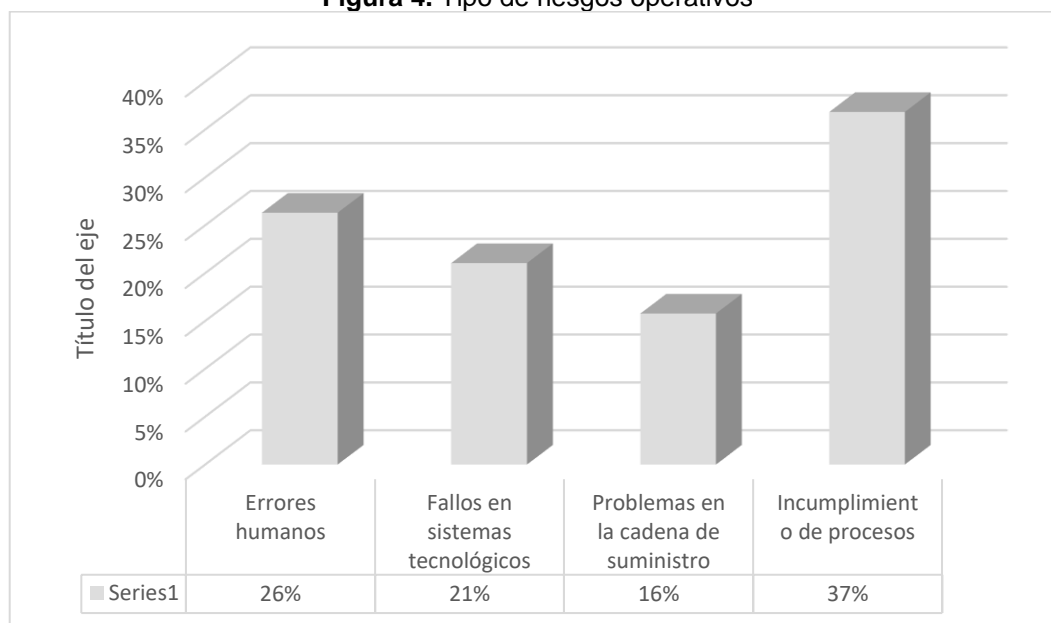
El 10% indica que siempre la cooperativa identifica de manera adecuada los riesgos operativos en los procesos, el 16% menciona que casi siempre, el 42% dice que rara vez, el 26% dice que nunca, esto muestra que un alto porcentaje conoce que la cooperativa identifica de forma correcta los riesgos operativos en cada uno de los procesos establecidos en la institución.

2. ¿Qué tipo de riesgos operativos considera que son más frecuentes en su área?

Tabla 8. Tipos de riesgos operativos

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------------|------------|-------------|
| Errores humanos | 5 | 26% |
| Fallos en sistemas tecnológicos | 4 | 21% |
| Problemas en la cadena de suministro | 3 | 16% |
| Incumplimiento de procesos | 7 | 37% |
| TOTAL | 19 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 4. Tipo de riesgos operativos

Fuente: elaboración propia

Análisis:

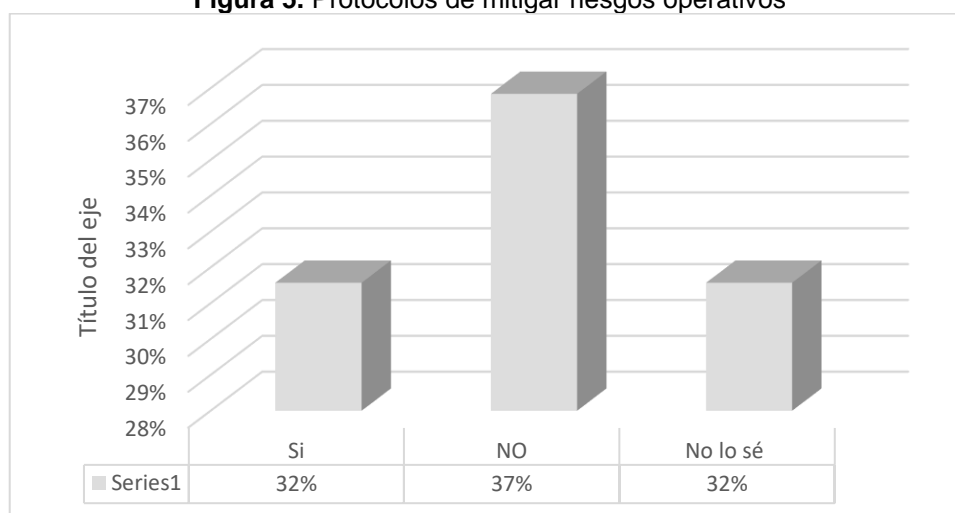
El 26% considera que son más frecuentes los errores humanos en su área, el 21% menciona que los fallos en sistemas tecnológicos, el 16% dice que los problemas en la cadena de suministros, el 37% menciona que es el incumplimiento de procesos, lo que indica que los mayores riesgos son errores humanos, esto indica que existen varios factores para que exista este tipo de errores, es por eso que se recomienda capacitar a los empleados sobre los riesgos operativos y cómo pueden afectar a la cooperativa.

3. ¿La cooperativa cuenta con protocolos para mitigar los riesgos operativos?

Tabla 9. Protocolos de mitigar riesgos operativos

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 6 | 32% |
| NO | 7 | 37% |
| No lo sé | 6 | 32% |
| TOTAL | 19 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 5. Protocolos de mitigar riesgos operativos

Fuente: elaboración propia

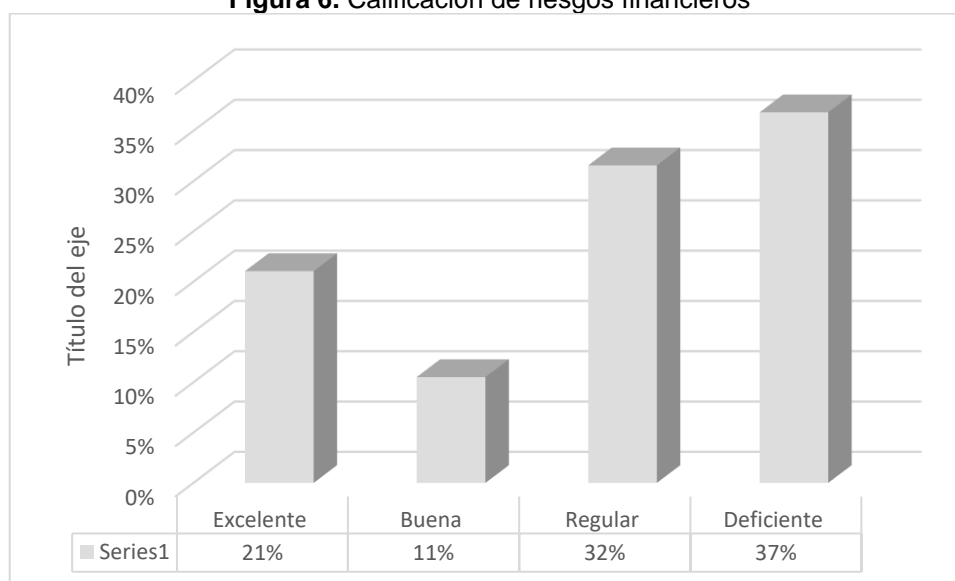
Análisis:

El 32% consideran que cuenta con protocolos para mitigar los riesgos operativos, el 37% menciona que no y el 32% dice que no sabe, lo que indica que, el mayor porcentaje de empleados del área operativa y financiera no están seguros de que la cooperativa cuente con protocolos para mitigar los riesgos operativos, de manera que se recomienda analizar el diseño de protocolo que ayude a mitigar los riesgos operativos en la cooperativa.

SECCIÓN II: GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS**4. ¿Cómo calificaría la gestión de riesgos financieros en la cooperativa?****Tabla 10. Calificación de riesgos financieros**

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Excelente | 4 | 21% |
| Buena | 2 | 11% |
| Regular | 6 | 32% |
| Deficiente | 7 | 37% |
| TOTAL | 19 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Calificación de riesgos financieros

Fuente: elaboración propia

Análisis:

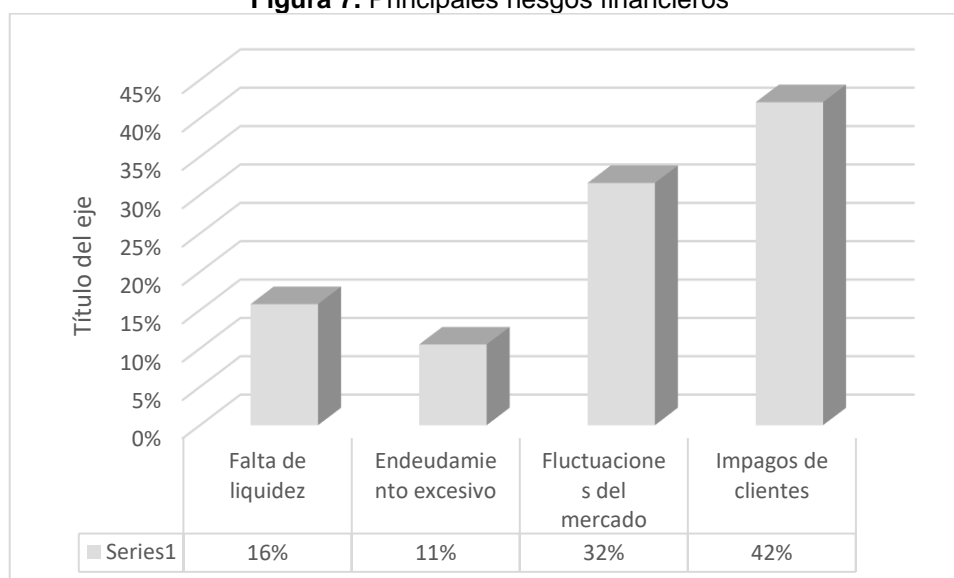
El 21% consideran la gestión de riesgos financieros en la cooperativa es excelente, el 11% menciona que es buena, el 32% dice que es regular, y el 37% menciona que es deficiente, es por eso que se conoce que la calificación de riesgos no está siendo buena, esto podría causar problemas graves a la cooperativa debido que la gestión de riesgo adecuada puede ayudar a mejorar su liquidez y estabilidad.

5. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos financieros que enfrenta la cooperativa?

Tabla 11. Principales riesgos financieros

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|-------------|
| Falta de liquidez | 3 | 16% |
| Endeudamiento excesivo | 2 | 11% |
| Fluctuaciones del mercado | 6 | 32% |
| Impagos de clientes | 8 | 42% |
| TOTAL | 19 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 7. Principales riesgos financieros

Fuente: elaboración propia

Análisis:

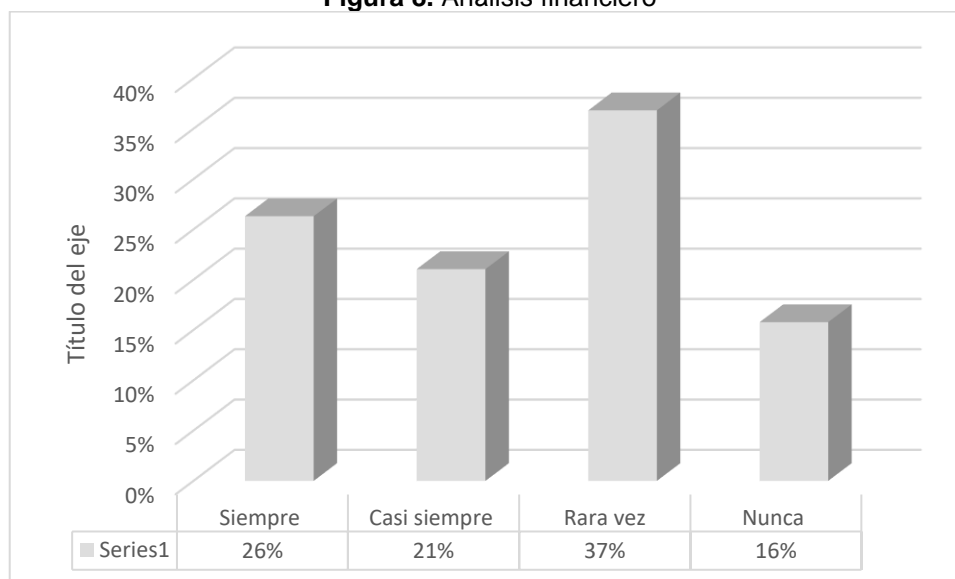
El 16% consideran la falta de liquidez son los principales riesgos financieros que enfrenta la cooperativa, el 11% menciona que es el endeudamiento excesivo, el 32% dice que las fluctuaciones del mercado, y el 42% indica que es el impago de clientes, esto es a causa de la inestabilidad económica que atraviesa el país, debido que el riesgo país es alto y existe poca inversión extranjera en el país, así como también existe un alto porcentaje de desempleo en el país, esto causa que los clientes se atrasen de pagar sus cuotas.

6. ¿Cree que la Cooperativa realiza análisis financieros antes de tomar decisiones importantes?

Tabla 12. Análisis financiero

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 5 | 26% |
| Casi siempre | 4 | 21% |
| Rara vez | 7 | 37% |
| Nunca | 3 | 16% |
| TOTAL | 19 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Análisis financiero

Fuente: elaboración propia

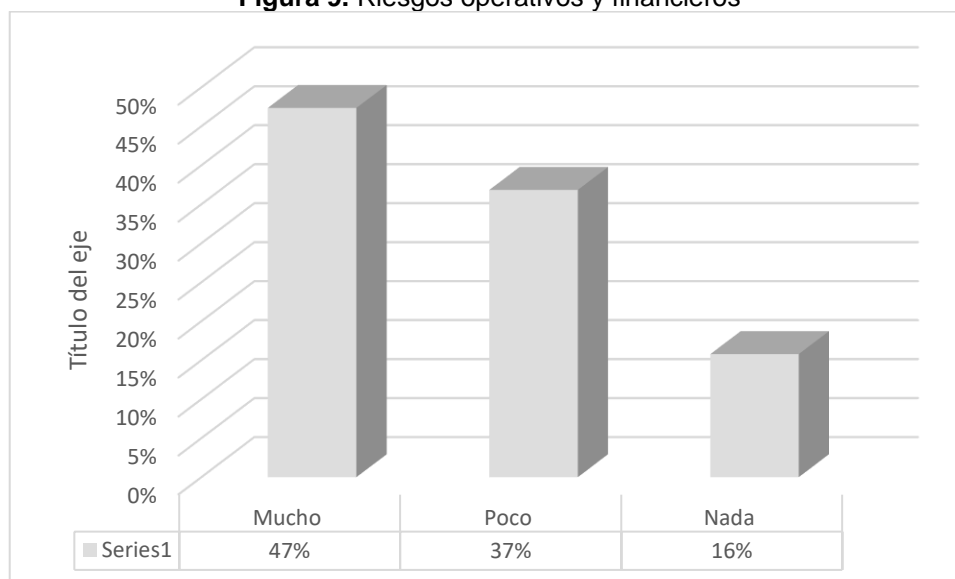
Análisis:

El 26% consideran que siempre la cooperativa realiza análisis financiero antes de tomar decisiones importantes, el 21% menciona que casi siempre, el 37% dice que rara vez, y el 18% indica que nunca, esto indica que la cooperativa está decidiendo sin analizar la situación financiera de la institución, esto puede causar que la cooperativa se desestabilice financieramente y pierda la confianza de los clientes.

SECCIÓN III: INFLUENCIA DE LOS RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES**7. ¿En qué medida cree que los riesgos operativos y financieros influyen en las decisiones estratégicas de la cooperativa?****Tabla 13. Riesgos operativos y financieros**

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Mucho | 9 | 47% |
| Poco | 7 | 37% |
| Nada | 3 | 16% |
| TOTAL | 19 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 9. Riesgos operativos y financieros

Fuente: elaboración propia

Análisis:

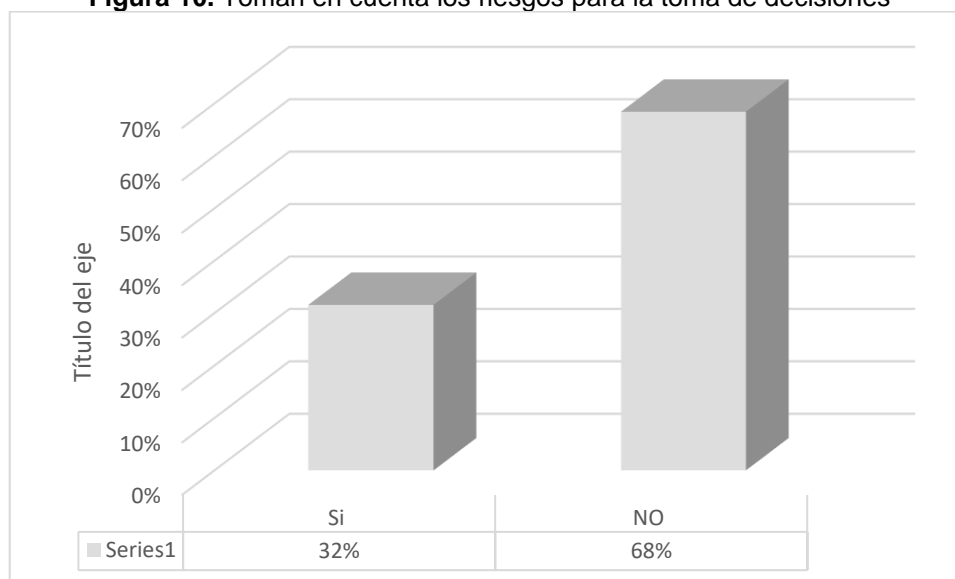
El 47% consideran que los riesgos operativos y financieros influyen mucho en las decisiones estratégicas de la empresa, el 37% menciona que influye poco, el 16% dice que nada, lo que indica que el mayor porcentaje indica que este tipo de riesgos tienen mucha influencia en las decisiones estratégicas de la cooperativa, debido que son operaciones muy importantes en el giro de la cooperativa.

8. ¿Considera que cada área de la cooperativa tiene en cuenta los riesgos antes de tomar decisiones clave?

Tabla 14. Toman en cuenta los riesgos para la toma de decisiones

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 6 | 32% |
| NO | 13 | 68% |
| TOTAL | 19 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 10. Toman en cuenta los riesgos para la toma de decisiones

Fuente: elaboración propia

Análisis:

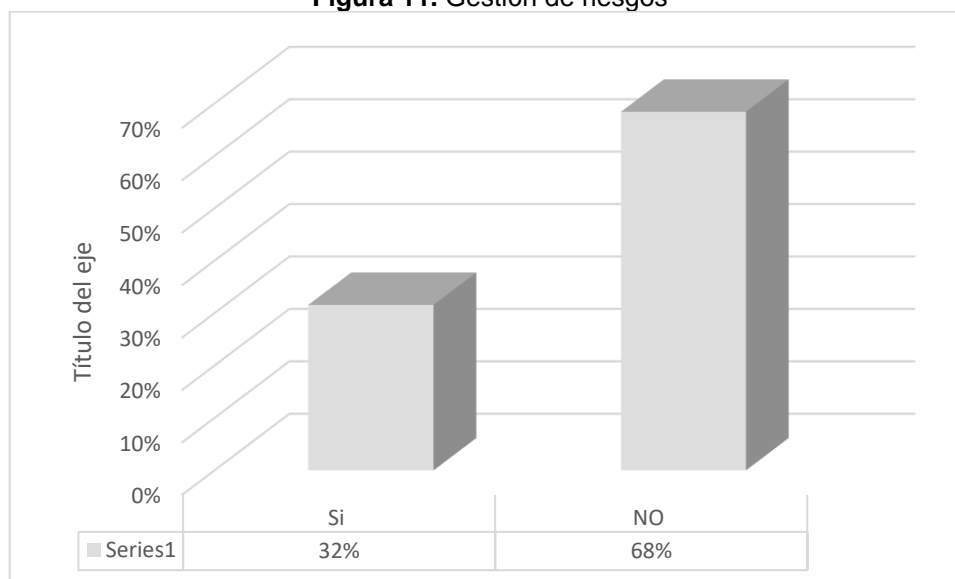
El 32% consideran que cada área de la cooperativa tiene en cuenta los riesgos antes de tomar decisiones clave, y el 68% menciona que no, debido que hay decisiones que se deben tomar rápidamente en la cooperativa, eso hace que a veces se tomen decisiones equivocadas que afectan a la cooperativa sea directamente o indirectamente.

9. ¿Ha presenciado situaciones donde una mala gestión de riesgos operativos o financieros haya afectado negativamente las decisiones de la Cooperativa?

Tabla 15. Gestión de riesgos

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si | 6 | 32% |
| NO | 13 | 68% |
| TOTAL | 19 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 11. Gestión de riesgos

Fuente: elaboración propia

Análisis:

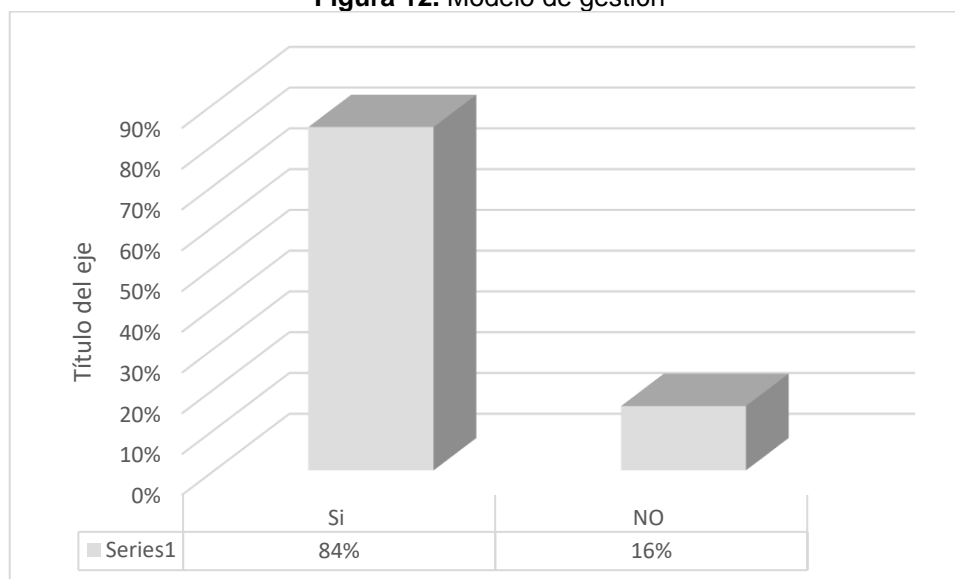
El 32% indica que ha presenciado situaciones donde una mala gestión de riesgos operativos o financieros haya afectado negativamente las decisiones de la Cooperativa, y el 68% indica que no, esto muestra que la gestión de la cooperativa se trata de forma confidencial para que no afecte a los empleados.

10. ¿Cree que un modelo de gestión riesgos operativos y financieros ayudará en la correcta toma de decisiones de la cooperativa?

Tabla 16. Modelo de gestión

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si | 16 | 84% |
| NO | 3 | 16% |
| TOTAL | 19 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Figura 12. Modelo de gestión

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El 84% cree que un modelo de gestión riesgos operativos y financieros ayudará en la correcta toma de decisiones de la cooperativa, y el 16% cree que no, esto indica que el modelo de gestión es importante en la toma de decisiones debido que un modelo de gestión de riesgos ayudara a mitigar, e identificar los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar los recursos de la cooperativa. Esto protege el capital de los socios y asegura la solvencia financiera de la institución, lo que permite evitar situaciones que pongan en peligro su estabilidad.

Caracterización de la cooperativa de ahorro y crédito Credi Ya

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda. Empieza sus actividades financieras bajo el acuerdo ministerial N. -006-DPT-C-2011 el 24 de marzo del 2011. Esta entidad financiera fue fundada por un grupo de personas emprendedoras, inicialmente con un capital de 5000 dólares, este capital permitió otorgar préstamos de 1000 dólares en el sector de comercio minorista, el cual es un sector muy importante en el desarrollo económico del país.

Sus primeras oficinas, eran en la avenida Indoamérica, sector ex redondel de Izamba, posteriormente en el 2011 en el mes de agosto inauguró sus oficinas en la en la calle Bolívar 07-22 y Joaquín Ayllón, en Ambato, donde brinda servicios con calidez, principalmente a comerciantes, agricultores, ganaderos y microempresarios de Tungurahua.

Con la misma perseverancia, la cooperativa se expandió a diferentes ciudades del país como Pichincha, Guayas, Morona Santiago, Chimborazo y Cotopaxi, convirtiéndose en una de las mejores cooperativas en el año 2024, durante sus 12 años de existencia, catapultándose entre una de las más eficientes en el país. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya, 2023)

Misión

Respetar tu confianza mediante el ofrecimiento de varios servicios financieros eficientes apegados a los valores cristianos.

Visión

Al 2026 ser una de las instituciones a nivel nacional referente, permitiendo brindar servicios de calidad, innovación sostenibilidad, la cual permita la atención al cliente. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya, 2023).

Valores institucionales

Lealtad

Fidelidad a la institución y a todos los operarios, sin delatar los principios institucionales. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya, 2023)

Disciplina

Efectuar rigurosamente las políticas, leyes, normas y procedimientos en cada actividad financiera institucional. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya, 2023)

Equidad

Ofrecer un ambiente laboral de agradable y transparente en el otorgamiento de servicios financiero.

Respeto

Hacia toda la ciudadanía ecuatoriana, los cuales se basan en la principios cristianos y culturales. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya, 2023)

Integridad

Proceder con honradez, principios morales y éticos, en cada procedimiento financiero. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya, 2023)

Diagnostico situacional

Tabla 17. Diagnostico situacional

| DETALLE | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ACTIVO | \$17.013.889,49 | \$24.000.152,72 | \$51.468.707,97 |
| FONDOS DISPONIBLES | \$ 1.735.654,58 | \$ 1.429.100,11 | \$ 4.682.247,77 |
| INVERSIONES | \$ 987.482,41 | \$ 1.112.026,19 | \$ 4.239.689,51 |
| CARTERA DE CRÉDITOS | \$13.081.418,22 | \$19.661.176,20 | \$39.608.120,80 |
| CUENTAS POR COBRAR | \$ 183.533,68 | \$ 360.820,58 | \$ 559.235,07 |
| PROPIEDADES Y EQUIPO | \$ 782.549,76 | \$ 1.035.457,01 | \$ 1.744.106,80 |
| OTROS ACTIVOS | \$ 243.250,84 | \$ 401.572,63 | \$ 635.308,02 |
| PASIVOS | \$15.199.579,04 | \$21.349.066,54 | \$45.950.374,94 |
| Depósitos a la vista | \$ 3.168.062,95 | \$ 3.674.601,54 | \$ 6.758.232,27 |
| Depósitos a plazo | \$ 9.141.316,11 | \$13.887.664,22 | \$32.703.534,07 |
| CUENTAS POR PAGAR | \$ 346.625,53 | \$ 449.703,81 | \$ 1.074.133,62 |
| Obligaciones financieras | \$ 2.543.572,26 | \$ 3.336.973,63 | \$ 5.413.179,36 |
| PATRIMONIO | \$ 1.814.310,45 | \$ 2.621.685,77 | \$ 5.518.333,03 |
| CAPITAL SOCIAL | \$ 626.726,93 | \$ 1.069.616,63 | \$ 2.639.129,16 |
| RESERVAS | \$ 1.125.909,40 | \$ 1.541.478,68 | \$ 2.854.682,56 |
| OTROS APORTES PATRIMONIALES | \$ 10.590,46 | \$ 10.590,46 | \$ 10.590,46 |
| RESULTADOS | \$ 51.083,66 | \$ - | \$ 13.930,85 |

Fuente: elaboración propia

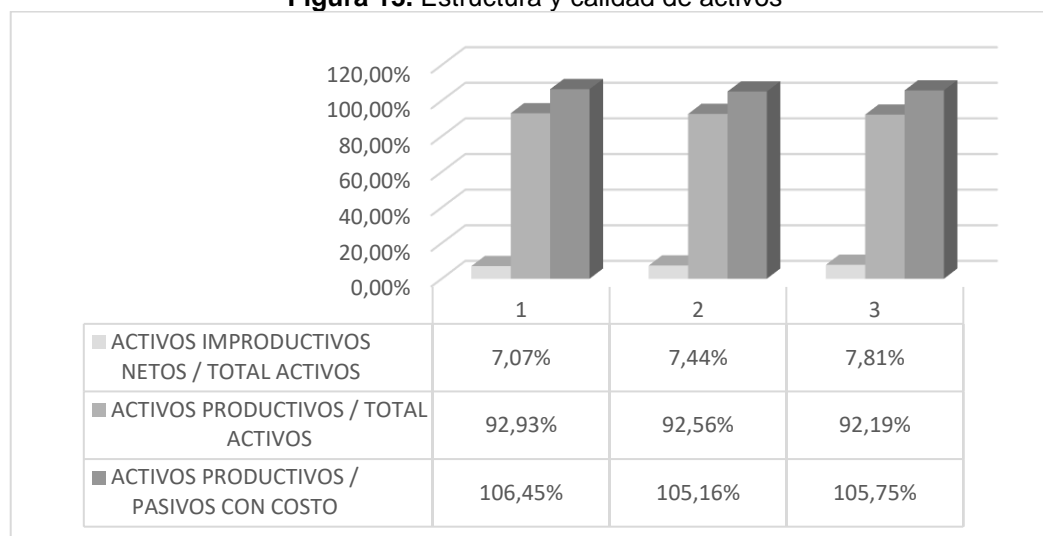
Analisis:

En la tabla 7 del año 2021 de \$17.013.889,49 al 2022 incrementó sus activos a \$24.000.152,72 al igual que en el año 2023 incremento a \$51.468.707,97, otro rubro que incremento paulatinamente es el de cartera de crédito de manera que en el año 2021 tenia \$13.081.418,22 y en el 2022 \$19.661.176,20 finalmente el 2023 con \$39.608.120,80, así también sus pasivos incrementaron con el paso de los años de manera que en el año 2021 tenia \$15.199.579,04 y termino en el año 2023 con \$45.950.374,94.

Tabla 18. Estructura y calidad de activos

| INDICADOR | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------|---------|---------|
| ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS | | | |
| ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS | 7,07% | 7,44% | 7,81% |
| ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS | 92,93% | 92,56% | 92,19% |
| ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO | 106,45% | 105,16% | 105,75% |

Fuente: elaboración propia

Figura 13. Estructura y calidad de activos

Fuente: elaboración propia

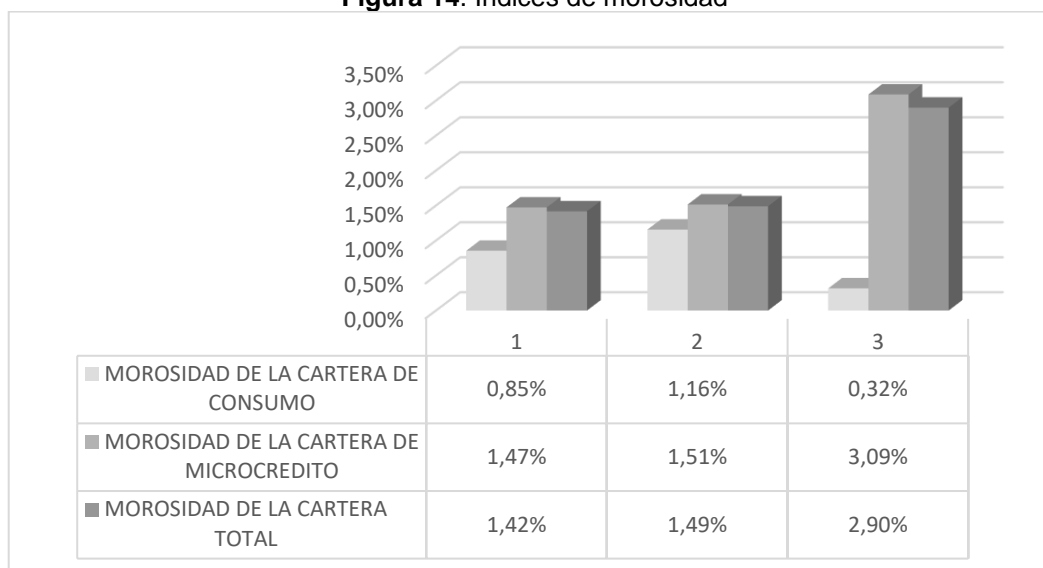
Análisis:

En cuanto a la estructura y calidad de activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Cía. Ltda., se obtiene en el 2021 tiene 92.93% en el 2022 tiene 92.56% y en el 2023 tiene 92.19%, el cual indica que existe una buena calidad de colocaciones o la proporción de activos que generan rendimientos, por otra parte se puede observar también que la eficacia en la negociación de capital captados es óptima debido que posee en el año 2021 106.45% en el 2022 tiene 105.16%, y en el año 20223 tiene 105.75%.

Tabla 19. Índices de morosidad

| INDICADOR | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|-------|-------|-------|
| INDICADORES DE MOROSIDAD | | | |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO | 0,85% | 1,16% | 0,32% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITO | 1,47% | 1,51% | 3,09% |
| MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL | 1,42% | 1,49% | 2,90% |

Fuente: elaboración propia

Figura 14. Índices de morosidad

Fuente: elaboración propia

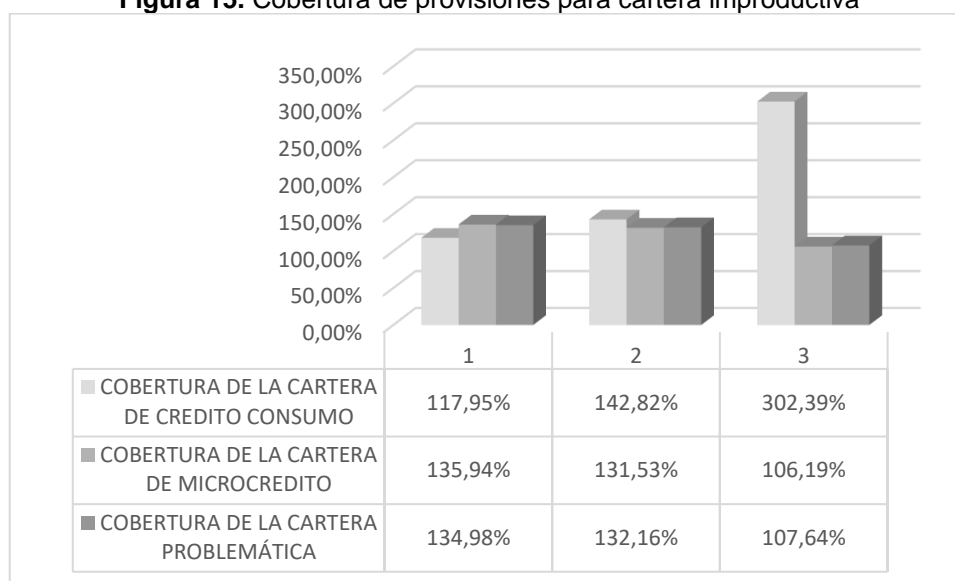
Análisis:

La cooperativa en estudio muestra que en la morosidad de la cartera de consumo en el año 2021 tiene 0.85% en el 2022 tiene 1.16% y en el año 2023 tiene 0.32%, por su parte la morosidad de la cartera de microcrédito en el 2021 tiene 1.47% en el 2022 tiene 1.51% y en el 2023 tiene 3% que la morosidad en esta área incremento, en cuanto a la morosidad de la cartera total en el año 2021 tiene 1.42% en el año 2022 tiene 1.49% y en el año 2023 tiene 2.90% donde se observó un incremento en la morosidad esto debido al cambio a par 30, si bien hubo un incremento este estaba por debajo del promedio del sector.

Tabla 20. Cobertura de provisiones para cartera improductiva

| INDICADOR | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---------|---------|---------|
| COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA | | | |
| COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO CONSUMO | 117,95% | 142,82% | 302,39% |
| COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO | 135,94% | 131,53% | 106,19% |
| COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA | 134,98% | 132,16% | 107,64% |

Fuente: elaboración propia

Figura 15. Cobertura de provisiones para cartera improductiva

Fuente: elaboración propia

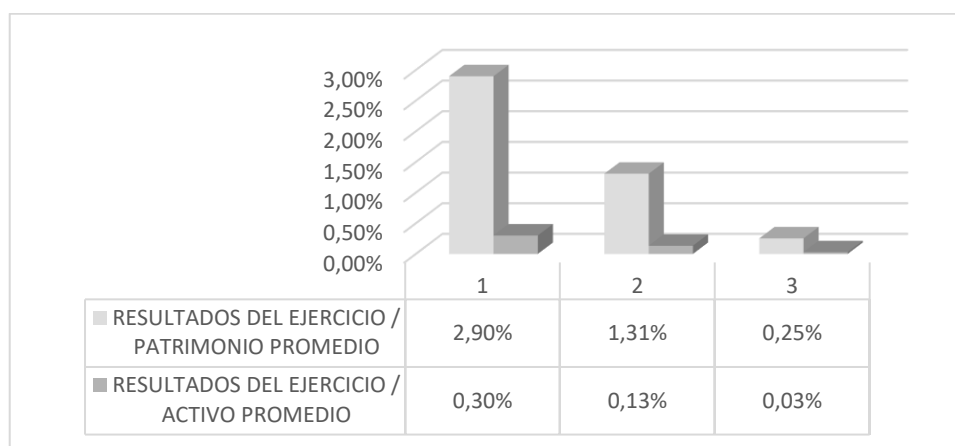
Análisis:

La cobertura de provisiones para cartera improductiva, en cobertura de la cartera de crédito de consumo, muestran que en el año 2021 tiene 117.95%, en el 2022 tiene 142.82% y en el 2023 tiene 302.39% mientras que, en cobertura de la cartera de microcrédito en el año 2021 tiene 135.94% en el año 2022 tiene 131.53%, y en el 2023 tiene 106.19%, y en cobertura de la cartera problemática en el año 2021 tiene 134.98%, en el 2022 bajo a 132.16%, y en el 2023 bajo a 107.64%, esto muestra que, el nivel de protección que la institución financiera tiene ante la morosidad es bueno.

Tabla 21. Rentabilidad

| INDICADOR | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-------|-------|-------|
| RENTABILIDAD | | | |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO | 2,90% | 1,31% | 0,25% |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO | 0,30% | 0,13% | 0,03% |

Fuente: elaboración propia

Figura 16. Rentabilidad

Fuente: elaboración propia

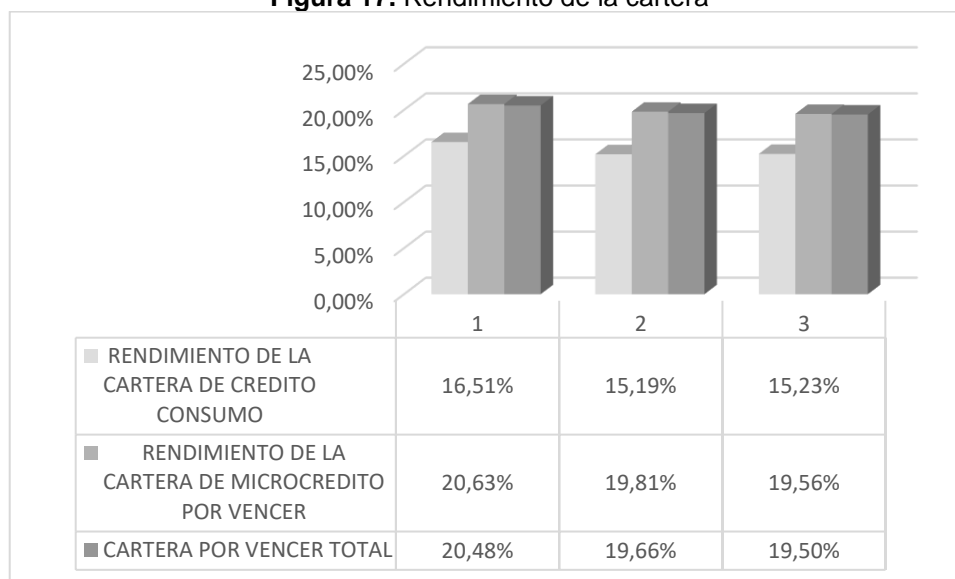
Análisis:

La rentabilidad en el año 2021 paso de 2.690% a 0.25% en el 2023, así también el ROA en el año 2021 tenía 0.30% y en el 2023 paso a 0.03%, esto muestra que el nivel de retorno generado por el patrimonio es bajo de manera que tiene problemas de retorno de patrimonio.

Tabla 22. Rendimiento de la cartera

| INDICADOR | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|---------|---------|---------|
| RENDIMIENTO DE LA CARTERA | | | |
| RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE CREDITO CONSUMO | 16,51 % | 15,19 % | 15,23 % |
| RENDIMIENTO DE LA CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER | 20,63 % | 19,81 % | 19,56 % |
| CARTERA POR VENCER TOTAL | 20,48 % | 19,66 % | 19,50 % |

Fuente: elaboración propia

Figura 17. Rendimiento de la cartera

Fuente: elaboración propia

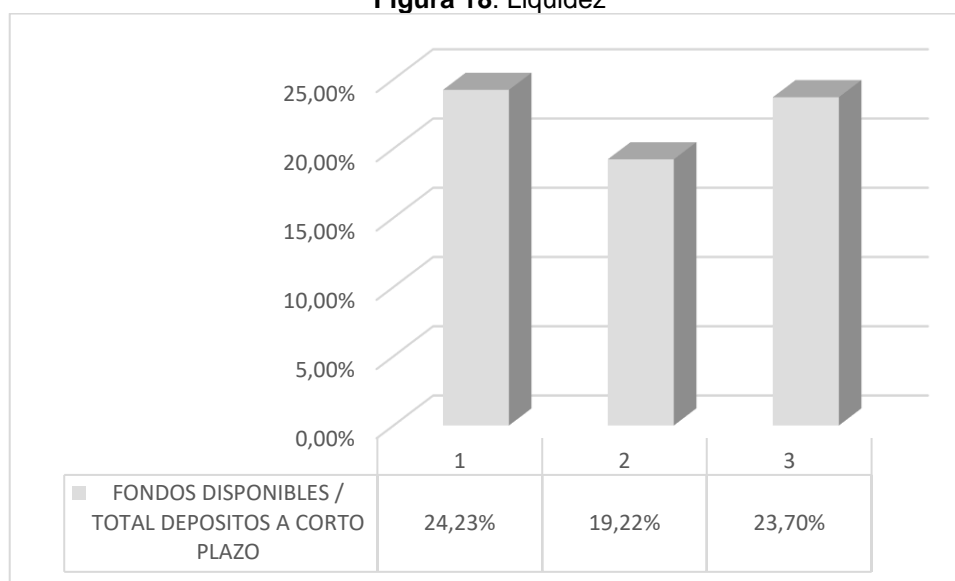
Análisis:

En el rendimiento de cartera de crédito de consumo en el año 2021 tiene 16.51% en el 2022 presento una baja en 15.19% y en el 2023 incremento su valor a 15.73%, lo cual muestra que la proporción de la cartera de crédito consumo que tiene problemas de incobrabilidad, la cual se cubre mediante provisiones. Así también muestra que el rendimiento de la cartera de microcrédito por vencer en el año 2021 tiene 20.63% y en el 2022 bajo a 19.81% y en el 2023 bajo a 19.56%,

Tabla 23. Liquidez

| INDICADOR | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|--------|--------|--------|
| LIQUIDEZ | | | |
| FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO | 24,23% | 19,22% | 23,70% |

Fuente: elaboración propia

Figura 18. Liquidez

Fuente: elaboración propia

Análisis:

La liquidez de la cooperativa en estudio muestra que, en el año 2021 tiene 24.23% , en el 2022 bajo a 19.22% y en el año 2023 subió a 23.70% lo que refleja, es decir la entidad financiera tiene mayores posibilidades de atender cada uno de sus requerimientos de efectivo.

Riesgos operativos

Tabla 24. Eventos de riesgo

| Evento | Riesgo | Probabilidad | Gravedad | Nivel de riesgo |
|---|--|--------------|----------|-----------------|
| Actividades no autorizadas | Procedimientos no autorizados | 3 | 3 | 9 |
| | Hurto | 1 | 5 | 5 |
| | Usurpación inadecuada de activos | 2 | 4 | 8 |
| Hurto fraude | Alteración de rúbrica | 2 | 5 | 10 |
| | Giro de cheques sin fondos | 1 | 3 | 3 |
| | Destrucción dolosa de activos | 2 | 2 | 4 |
| | Coimas | 3 | 5 | 15 |
| Seguridad de los sistemas | Daños de sistemas informáticos | 4 | 3 | 12 |
| | Hurto de datos | 4 | 3 | 12 |
| | Empleados sin capacitación | 4 | 2 | 8 |
| Relaciones laborales | Inadecuada comunicación de políticas | 3 | 2 | 6 |
| | Inadecuada aplicación de políticas | 1 | 2 | 2 |
| Higiene y seguridad en el trabajo | Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo | 1 | 3 | 3 |
| | Indemnización laboral | 4 | 2 | 8 |
| Diversidad y discriminación | Discriminación | 3 | 2 | 6 |
| | Quebrantamiento de la privacidad de información, sobre socios, clientes y usuarios | 2 | 3 | 6 |
| Adecuación, divulgación de información y confianza | Prácticas inadecuadas de negociación | 2 | 2 | 4 |
| | Fallas en el hardware | 4 | 3 | 12 |
| Fallas en la utilización de sistemas operativos | Fallas en el software | 3 | 4 | 12 |
| | Problemas de telecomunicaciones | 2 | 3 | 6 |
| | Errores en introducción de datos, mantenimiento o descarga | 4 | 3 | 12 |
| Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones | Incumplimiento en la entrega de información hacia terceros | 3 | 2 | 6 |
| | Fallas en la entrega de información | 2 | 2 | 4 |

Fuente: elaboración propia

Luego de realizar el *check list* de los riesgos operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi YA Cía. Ltda., se pudo identificar que 2 riesgos son marginales, es decir se mantendrá el debido control, posteriormente se tiene 13 riesgos apreciables los cuales necesitan ser analizados, y en el caso de necesitar medidas preventivas aplicarlas, para disminuir el nivel de riesgo en la entidad financiera. Siguiendo tenemos 7 riesgos importantes los cuales necesitan medidas preventivas obligatorias. Es por eso que las variables deben tener un control en todo el transcurso del proyecto, y finalmente se tiene 1 riesgo muy grave, el cual requiere

medidas preventivas urgentes. Es decir, no se puede empezar otra actividad o proyecto sin aplicar las medidas preventivas propuestas.

Tabla 25. Factores y criterios de riesgo de empleado – Contraparte empleado

| FACTORES | | | | | | |
|-----------|---------------------------|--------------|---------------------------|--------------|---------------------|--------------|
| | CONTRAPARTE | | CANAL | | PRODUCTO | |
| CRITERIOS | Tipo de persona | 25% | Ventanillas | 15% | Inversiones | 30% |
| | Actividad económica | 5% | Transferencias recibidas | 20% | Ahorro a la vista | 15% |
| | Nacionalidad | 5% | Remesas recibidas | 20% | Ahorro programado | 15% |
| | Cumplimiento de funciones | 30% | Otorgamiento de prestamos | 25% | Créditos de consumo | 20% |
| | Nivel de instrucción | 15% | Depósitos a plazo | 20% | Crédito productivo | 20% |
| | Cargo | 10% | | | | |
| | Tiempo de trabajo | 10% | | | | |
| | Total | 100 % | Total | 100 % | Total | 100 % |

Fuente: elaboración propia

La tabla 25 muestra los factores de riesgo de los empleados según su exposición laboral y nivel de riesgo evaluado.

Tabla 26. Criterios y Subcriterios de riesgo - Contraparte

| FACTOR: EMPLEADO | | | | |
|------------------|---------------------------|--|-----------------------------------|--------|
| % Pond. | CRITERIOS | | SUBCRITERIOS | |
| | Detalle | | Descripción | Riesgo |
| 25% | Tipo de persona | | Solventes | 3 |
| | | | Insolventes | 4 |
| | | | Servicios financieros | 3 |
| | | | Transporte de carga vía terrestre | 2 |
| | | | Comercialización | 3 |
| 5% | Actividad económica | | Producción agrícola | 2 |
| | | | Minería y pesca | 2 |
| | | | Juegos de azar y apuestas | 2 |
| | | | Resto de actividades | 2 |
| | | | Nacionales | 2 |
| 5% | Nacionalidad | | Extranjeros | 3 |
| | | | Eficiencia | 3 |
| 30% | Cumplimiento de funciones | | Eficacia | 3 |
| | | | Primaria | 2 |
| | | | Secundaria | 2 |
| 15% | Nivel de Instrucción | | Medios - Superiores | 3 |
| | | | Superior | 2 |
| | | | Asistente de riesgo | 3 |
| 10% | Cargo | | Cajero | 3 |

| | | | |
|-----|-------------------|--------------------|---|
| | | Gerente | 2 |
| | | Gestor de Cobranza | 2 |
| | | Pasante | 3 |
| | | 1 mes a 1 año | 2 |
| 10% | Tiempo de trabajo | 2 años a 4 años | 3 |
| | | 5 años a 7 años | 3 |
| | | Más de 7 años | 2 |

Fuente: elaboración propia

A continuación, en la tabla 26 se detallan los subcriterios y calificación de riesgo de contraparte.

Tabla 27. Criterios y Subcriterios para definir el perfil de riesgo - Contraparte

| CRITERIOS | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------|-------------|-------------------------------|------------|--------------------------|---------------------|-----------|---------------------|-----------------------|-----------------|---|
| Tipo de persona 25% | | Actividad económica 5% | | Nacionalidad 5% | | Cumplimiento de funciones 30% | | Nivel de instrucción 15% | | Cargo 10% | | Tiempo de trabajo 10% | | |
| SUBCRITERIOS | Solventes | 3 | Servicios financieros | 3 | Nacionales | 2 | Eficiencia | 3 | Primaria | 2 | Asistente de riesgo | 3 | 1 mes a 1 año | 2 |
| | Insolventes | 4 | Transporte de carga terrestre | 4 | Extranjeros | 3 | Eficacia | 3 | Secundaria | 2 | Cajero | 3 | 2 años a 4 años | 3 |
| | PEP | 3 | Comercialización | 3 | | | | | Medios - Superiores | 3 | Gerente | 2 | 5 años a 7 años | 3 |
| | Sociedad de hecho | 3 | Producción agrícola | 2 | | | | | Superior | 2 | Gestor de Cobranza | 2 | Más de 7 años | 2 |
| | | | Minería y pesca | 3 | | | | | | | Pasante | 3 | | |
| | | | Juegos de azar y apuestas | 2 | | | | | | | | | | |
| | | | Resto de actividades | 2 | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Perfil de riesgo – Contraparte empleado

| FACTOR: EMPLEADO | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| CRITERIOS | SUBCRITERIOS | VALOR (a) | PONDERACIÓN (b) | PUNTAJE FINAL (a)*(b) | NIVEL DE RIESGO |
| Tipo de persona | Solventes | 3 | 25% | 0,75 | 1,75 |
| | Insolventes | 4 | 25% | 1 | |
| Actividad económica | Servicios financieros | 3 | 5% | 0,15 | 0,8 |
| | Transporte de carga vía terrestre | 2 | 5% | 0,1 | |
| | Comercialización | 3 | 5% | 0,15 | |
| | Producción agrícola | 2 | 5% | 0,1 | |
| | Minería y pesca | 2 | 5% | 0,1 | |
| Nacionalidad | Juegos de azar y apuestas | 2 | 5% | 0,1 | 0,25 |
| | Resto de actividades | 2 | 5% | 0,1 | |
| | Nacionales | 2 | 5% | 0,1 | |
| | Extranjeros | 3 | 5% | 0,15 | |
| Cumplimiento de funciones | Eficiencia | 3 | 30% | 0,9 | 1,8 |
| | Eficacia | 3 | 30% | 0,9 | |
| Nivel de Instrucción | Primaria | 2 | 15% | 0,3 | 1,35 |
| | Secundaria | 2 | 15% | 0,3 | |
| | Medios - Superiores | 3 | 15% | 0,45 | |
| Cargo | Superior | 2 | 15% | 0,3 | 1,3 |
| | Asistente de riesgo | 3 | 10% | 0,3 | |
| | Cajero | 3 | 10% | 0,3 | |
| | Gerente | 2 | 10% | 0,2 | |
| | Gestor de Cobranza | 2 | 10% | 0,2 | |
| Tiempo de trabajo | Pasante | 3 | 10% | 0,3 | 1 |
| | 1 mes a 1 año | 2 | 10% | 0,2 | |
| | 2 años a 4 años | 3 | 10% | 0,3 | |
| | 5 años a 7 años | 3 | 10% | 0,3 | |
| | Más de 7 años | 2 | 10% | 0,2 | |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 28 se puede observar que el nivel de riesgo que predomina en la institución financiera en estudio es el medio de manera que el mayor número de actividades posee nivel medio el cual necesita una ampliada diligencia.

Tabla 29. Criterios y Subcriterios de riesgo - Canal

| FACTOR: EMPLEADO | | | |
|-------------------------|---------------------------|---------------------|---------------|
| CRITERIOS | | SUBCRITERIOS | |
| % Pond. | Detalle | Descripción | Riesgo |
| 15% | Ventanillas | Depósitos | 3 |
| | | Retiros | 3 |
| | | Transferencias | 3 |
| | | Pagos | 3 |
| 20% | Transferencias recibidas | Directas | 2 |
| | | Interbancarias | 2 |
| 20% | Remesas recibidas | Nacionales | 2 |
| | | Internacional | 2 |
| 25% | Otorgamiento de prestamos | Consumo | 3 |
| | | Microcrédito | 3 |
| 20% | Depósitos a plazo | A 3 mes | 2 |
| | | A 6 meses | 2 |
| | | A 1 año | 3 |

Fuente: elaboración propia

Los factores de riesgo del empleado se determinaron según su exposición laboral y se evaluaron según el nivel de riesgo.

Tabla 30. Criterios y Subcriterios para definir el perfil de riesgo - Canal

| CRITERIO | | | | | | | | | |
|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|---|--------------|---|-----------|---|
| Ventanilla 15% | Transferencias recibidas 20% | Remesas Recibidas 20% | Otorgamiento de préstamos 25% | Depósitos a plazo 20% | | | | | |
| Depósitos | 3 | Directas | 2 | Nacionales | 2 | Consumo | 3 | A 3 mes | 2 |
| Retiros | 3 | Interbancarias | 2 | Internacional | 2 | Microcrédito | 3 | A 6 meses | 2 |
| Transferencias | 3 | | | | | | | A 1 año | 3 |
| Pagos | 3 | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta la valoración de criterios y subcriterios acorde a la importancia.

Tabla 31. Perfil de riesgo – Canal empleado

| CRITERIOS | SUBCRITERIOS | VALOR (a) | PONDERACIÓN (b) | PUNTAJE (a)*(b) | NIVEL DE RIESGO |
|-------------------------------|----------------|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ventanilla 15% | Depósitos | 3 | 10% | 0,3 | 1,2 |
| | Retiros | 3 | 10% | 0,3 | |
| | Transferencias | 3 | 10% | 0,3 | |
| | Pagos | 3 | 10% | 0,3 | |
| Transferencias recibidas 20% | Directas | 2 | 15% | 0,3 | 0,6 |
| | Interbancarias | 2 | 15% | 0,3 | |
| Remesas Recibidas 20% | Nacionales | 2 | 15% | 0,2 | 0,4 |
| | Internacional | 2 | 15% | 0,2 | |
| Otorgamiento de préstamos 25% | Consumo | 3 | 25% | 0,75 | 1.50 |
| | Microcrédito | 3 | 25% | 0,75 | |
| Depósitos a plazo 20% | A 3 mes | 2 | 20% | 0,3 | 1,05 |
| | A 6 meses | 2 | 20% | 0,3 | |
| | A 1 año | 3 | 20% | 0,45 | |

| NIVEL DE RIESGO | | CONTROL PREVENTIVO |
|-----------------|------------|----------------------------|
| BAJO | HASTA 1.75 | Debida diligencia reducida |
| MEDIO | 1.76-2.50 | Debida diligencia ampliada |
| ALTO | 2.51-3.0 | Debida diligencia |

Fuente: elaboración propia

El perfil de riesgo del empleado se determina según criterios y variables específicas, en otorgamiento de préstamos un puntaje de 1.5 puntos que puede ubicarse en nivel medio, es decir hay que tener debida diligencia.

Tabla 32. Criterios y Subcriterios de riesgo - Producto

| FACTOR: EMPLEADO | | | |
|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------|
| CRITERIOS | | SUBCRITERIOS | |
| % Pond. | Detalle | Descripción | Riesgo |
| 30% | Inversiones | Fija | 4 |
| 10% | Ahorro a la vista | Cuenta de ahorro | 3 |
| | | Cuenta corriente | 3 |
| 15% | Ahorro programado | Plan Futuro | 3 |
| 25% | Créditos de consumo | Pagos | 2 |
| 20% | Crédito productivo | Microempresas | 1 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 33. Criterios y Subcriterios para definir el perfil de riesgo - Producto

| Inversión 30% | Ahorros a la vista 10% | Ahorros programados 15% | Créditos de consumo 25% | Crédito productivo 20% |
|--------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Fija | 4 | Cuenta de ahorro | 3 | Plan Futuro |
| | | | 3 | Pagos |
| | | | 2 | Microempresas |
| | | | | 1 |

Fuente: elaboración propia

La tabla 33 muestra la valoración de criterios y subcriterios según su importancia.

Tabla 34. Perfil de riesgo – Producto empleado

| FACTOR: EMPLEADO | | | | | | | |
|-------------------------|---------------------|------------------|------------------------|------------------------|--------------|------------------------|-----------|
| CRITERIOS | SUBCRITERIOS | VALOR (a) | PONDERACIÓN (b) | PUNTAJE (a)*(b) | FINAL | NIVEL DE RIESGO | DE |
| Inversiones | Fija | 4 | 30% | 1,2 | | 1,2 | |
| Ahorro a la vista | Cuenta de ahorro | 3 | 30% | 0,9 | | 0,9 | |
| Ahorro programado | Plan Futuro | 3 | 10% | 0,3 | | 0,3 | |
| Créditos de consumo | Pagos | 2 | 15% | 0,3 | | 0,3 | |
| Crédito productivo | Microempresas | 1 | 20% | 0,15 | | 0,15 | |

| NIVEL DE RIESGO | | CONTROL PREVENTIVO |
|------------------------|------------|-------------------------------|
| BAJO | HASTA 1.75 | Convenida diligencia reducida |
| MEDIO | 1.76-2.50 | Convenida diligencia ampliada |
| ALTO | 2.51-3.0 | Convenida diligencia |

Fuente: elaboración propia

El factor de producto se puede observar que todos los riesgos son bajos debido que tiene una puntuación inferior a 1.75, es decir tiene una diligencia reducida.

Control

La entidad identifica eventos de riesgo y crea vigilancias para el método del lavado de activos, esto busca reducir consecuencias e impacto y controlar la probabilidad de dichos eventos.

La cooperativa tiene riesgos tolerables con monitoreo constante, se recomienda aplicar controles correctivos para reducir la posibilidad e impacto de ocurrencia. Logran tener riesgos residuales de la entidad financiera, por lo que se elaboran planes para gestionar sus consecuencias.

Los riesgos aceptables son aquellos que se manejan con procedimientos de control normales, como el control defectivo y las inspecciones continuas. Se realizan

capacitaciones y se establecen planes de actividades que ayuden a mejorar los servicios, permitiendo mitigar el riesgo de lavado de activos a través de planes de contingencia.

Monitoreo

Se sugiere brindar seguimiento a los riesgos detectados en la cooperativa ante cambios normativos en el empleo. El Oficial de Cumplimiento lidera esta acción para determinar la eficacia de cada área.

CAPÍTULO III. MODELO DE GESTION DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA ACERTADA TOMA DE DESICIONES

3.1. Diagnóstico de la situación

Se presenta un modelo de riesgos financieros y operativos, la cual está basada en la norma ISO 3100 y la resolución 128-2015-F, de forma que este pueda ser aplicado en otras entidades financieras.

Modelo de aplicación de riesgos financieros y operativos

La gestión de riesgos implica asumir riesgos prudentes, establecer medidas de mitigación y mantener niveles adecuados de liquidez, solvencia y rentabilidad para alcanzar los fines pertinentes de las entidades financieras.

En las entidades financieras del segmento 2 deben acoger un camino basada en riesgos para evitar fallar en sus objetivos. La Resolución N° 128-2015-F emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en 2015 estableció la norma para la administración integral de riesgos, basada en la norma ISO 31000. Esto permite a las cooperativas implementar un modelo de gestión de riesgos eficiente independientemente de su segmento.

El modelo de gestión de riesgos financieros y operativos engloba tres cosas importantes:

Figura 13. Aspectos del modelo



Fuente: SEPS; ISO3100-2018

Estrategia

Es importante contar con una estrategia institucional para gestionar los riesgos de manera efectiva, lo que permite ordenar las normativas actuales y objetivos de los órganos de control. Esto incluye la planificación estratégica de la unidad de riesgos.

Proceso

La alineación del proceso es crucial para una gestión eficaz de riesgos.

Tabla 35. Cuadro de alineación de gestión de riesgos

| TIPO DE RIESGOS | | | | | Administración Integral de Riesgos | | Gestión de Riesgos | |
|--------------------|-------------------|------------------|-------------------|--------------|------------------------------------|--------------|--------------------|------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | # | Proceso SEPS | # | Proceso ISO 31000-2018 |
| Riesgo de Liquidez | Riesgo de crédito | Riesgo Operativo | Riesgo de Mercado | Riesgo Legal | 1 | Identificar | 1 | Identificar |
| | | | | | 2 | Medir | 2 | Medir |
| | | | | | 3 | Priorizar | 3 | Controlar |
| | | | | | 4 | Controlar | | |
| | | | | | 5 | Mitigar | | |
| | | | | | 6 | Monitorear | 4 | Monitorear |
| | | | | | 7 | Comunicar | | |

Fuente: (Aucapiña , 2023)

Mejorar la gestión institucional que tomen en cuenta las normativas de control y prácticas financieras prudentes.

Estructura

Para una gestión adecuada de riesgos, la Cooperativa Credi Ya debe contar con una estructura organizacional que promueva una buena cultura de riesgo.

- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerente
- Unidad de riesgos
- Responsable de Riesgos. (Aucapiña , 2023)

Antecedentes

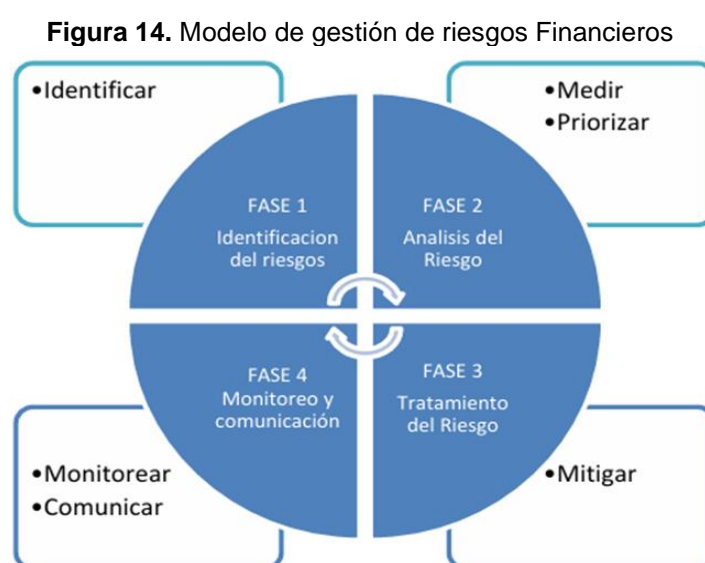
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya pertenece al segmento 2 y necesita un modelo de gestión de riesgos financieros y operativos para desarrollar su actividad dentro de las políticas y controles establecidos por los organismos de control, adaptándose al entorno económico y regulatorio. El modelo de gestión de riesgos se adapta al contorno y estrategia de la entidad, siguiendo la normativa de la resolución 128-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Contiene semblantes organizativos para la gestión de riesgos.

Estructura organizacional de la gestión basada en riesgos

Es crucial la participación activa de directivos, empleados, socios y clientes en la ejecución de medidas de gestión de riesgos financieros para garantizar la efectividad de un modelo de aplicación.

En la figura 20 se presenta las áreas y responsabilidades de los riesgos financieros.

De modo que la cooperativa efectúa el modelo de riesgos financieros basados en la resolución 128-2015-F.



Fuente: Resolución N° 128-2015-F (2015), Norma ISO 31000-2008

El modelo de gestión de riesgos financieros incluye la estructura conformada por el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y el Comité de Administración Integral de Riesgos. Este modelo abarca los principales riesgos financieros como liquidez, mercado, crédito, operativo y legal, alineados con la norma ISO 31000. Se enfoca en la comunicación, evaluación, tratamiento y revisión de los riesgos para controlarlos de manera integral y eficiente. (NORMAS INTERNACIONALES ISO 31000, 2009).

El modelo propuesto en el documento integra distintas recomendaciones y propone una gestión de riesgos basada en grandes áreas. El objetivo es crear un entorno propicio para evaluar y mitigar los riesgos que puedan afectar la estructura financiera de la entidad. El enfoque se centra en la gestión del control y la evaluación de riesgos, así como en el manejo de actividades y sistemas de seguimiento.

La metodología cualitativa - inductiva se utilizó para obtener información a través de entrevistas con actores clave de la entidad y cuestionarios a los colaboradores, lo que permite identificar los posibles eventos de riesgo desde diferentes áreas de la institución.

Se realizarán fases para identificar y gestionar riesgos específicos, incluyendo actividades en cada componente de riesgo.

Fases para la identificación de riesgos financieros

Para poder conocer los riesgos financieros es indispensable conocer los riesgos operativos, liquidez, crédito, los cuales están presentes en la entidad financiera. Es por eso que, para el presente modelo se realizará acorde a las actividades que se detallan a continuación.

Actividades 1.

El modelo se basa en la resolución 128 2015-F y las entidades financieras del segmento 1, 2 y 3 deben definir y gestionar sus riesgos. Es por eso que se realizó un documento en Excel con la base datos y operaciones financieras, de la entidad financiera que permita monitorear y administrar los riesgos relacionados con solvencia, calidad de activos, liquidez, rentabilidad y concentración de cartera y depósitos.

Se establecen límites de riesgo que deben aprobarse en el consejo de administración. Se ingresan 3 valores para definir umbrales (Limite 1, Limite 2, Limite 3) que permitirán identificar alertas cuando los indicadores los superen. Cada riesgo tiene componentes con una escala de valoración para determinar la probabilidad de ocurrencia.

Actividad 2.- Se llevó a cabo un análisis financiero durante cuatro años para establecer los límites de riesgos de la institución. Esto se hizo a través de la evaluación de indicadores financieros, permitiendo así la creación de la matriz de límites de riesgo.

Riesgos de liquidez

La insolvencia es cuando una entidad financiera no posee recursos líquidos suficientes para cumplir con sus deberes, lo que podría llevarla a limitar operaciones o vender activos (SEPS-2015).

a) Eventos que pueden poner en peligro a la cooperativa y afectar sus operaciones habituales.

b) Eventos Internos

- Pánico financiero causa retiro masivo de fondos.
- Defectuoso rescate de la cartera de crédito.

c) Eventos Externos

- Crisis en la economía
- Pandemia
- Eventos naturales de riesgo

Tabla 36. Riesgos de liquidez

| ITEMS | PROBABILIDAD | GRAVEDAD | NIVEL DE RIESGO | |
|--|--------------|----------|-----------------|----|
| | AD | D | | |
| FACTORES INTERNOS | | | | |
| Concentración de captaciones | | 3 | 4 | 12 |
| Falta de presupuesto para el cumplimiento de objetivos | | 2 | 3 | 6 |
| Falta de análisis en colocación | | 2 | 2 | 4 |
| Cambios constantes de captaciones | | 2 | 3 | 6 |
| FACTORES EXTERNOS | | | | |
| Falsas noticias financieras | | 3 | 2 | 6 |
| Inestabilidad en el mercado | | 3 | 3 | 9 |
| Incremento de las tasas de interés | | 2 | 2 | 4 |

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El riesgo de liquidez muestra que existe un factor interno, el cual es un riesgo importante, debido que posee una calificación de 12, es decir necesita medidas preventivas obligatorias. Es por eso que es necesario control de mejor forma las variables de riesgo, mientras que en los factores externos la inestabilidad del mercado tiene una puntuación de 9 teniendo un nivel de riesgo importante.

Riesgo de Crédito. – es un riesgo que corre la entidad financiera en el caso de incumplimiento de sus obligaciones. (SEPS-2015).

A continuación, se presentan los eventos que ayuden analizar los riesgos.

a) Eventos adversos de riesgo de crédito son los que corresponden a los riesgos adversos que pueden afectar en el desarrollo normal de la entidad.

b) Eventos Interno

- Aumento de la morosidad
- Aumento en el nivel de cartera
- Aumento de la cartera en las operaciones.
- Falsa información

c) Eventos Externos

- Crisis económica
- Precios inestables
- Enfermedades contagiosas
- Crisis medioambiental
- Catástrofes Naturales.

Para el análisis de riesgo se realiza mediante los siguientes componentes.

Tabla 37. Riesgo de Crédito

| ITEMS | PROBABILIDAD | GRAVEDAD | NIVEL DE RIESGO |
|--------------------------------------|--------------|----------|-----------------|
| Falsa información | 4 | 4 | 16 |
| Escases de referencias crediticias | 3 | 3 | 9 |
| Índice de morosidad alto | 2 | 4 | 8 |
| Concentración de cartera | 2 | 3 | 6 |
| Falta de verificación de información | 2 | 2 | 4 |
| Falta de revisión de documentación | 3 | 3 | 9 |

Fuente: elaboración propia

Dentro de los riesgos crediticios se encontró un riesgo grave, el cual solicita medidas preventivas urgentes. De manera que es recomendable que no se debería empezar un nuevo proyecto sin aplicar las medidas preventivas sugeridas, así también se encontró 2 riesgos importantes, los cuales necesitan medidas preventivas obligatorias. Se necesita un control riguroso para las variables, y existen 3 riesgos apreciables los cuales muestran que se debe analizar si es necesario implantar las medidas preventivas propuestas, las cuales ayuden a minimizar el riesgo.

Riesgo Operativo. - La falta de adecuación o fallas internas pueden resultar en pérdida por eventos externos, excluyendo riesgo estratégico y de negocio, pero incluyendo riesgo legal (SEPS, Resolución-128-2015-F, 2015).

Factores de riesgo operativo

- **Personas.** - El riesgo interno en una entidad se refiere a todas las personas relacionadas con los procesos, como robos, fraudes, incompetencia y ambiente laboral negativo.
- **Procesos internos.** - La gestión de operaciones comprende actividades para convertir elementos de entrada en productos o servicios, que aborden problemas como diseño inapropiado de procesos, políticas inexistentes y fallas en los modelos.
- **Tecnología e información.** - Conjunto de herramientas para mejorar los procesos institucionales y prevenir problemas como mal uso de sistemas, información de mala calidad, errores en implementación y fallos en sistemas.
- **Eventos Externos.** - Son eventos imprevistos e incontrolables, como desastres naturales, robos y fallas en servicios críticos, que pueden causar daños severos y pérdidas económicas.

Para el Riesgo Operativo se obtiene lo siguiente:

Tabla 38. Riesgo Operativo

| ITEMS | PROBABILIDAD | GRAVEDAD | NIVEL DE RIESGO |
|------------------------------------|--------------|----------|-----------------|
| Falta de control interno | 2 | 4 | 8 |
| Desviación de fondos | 2 | 3 | 6 |
| Perdida de documentos | 2 | 4 | 8 |
| Falta de capacitación del personal | 3 | 3 | 9 |
| Falta de información adecuada | 3 | 3 | 9 |
| Errónea asignación de funciones | 2 | 3 | 6 |
| Facilidad de información privada | 2 | 3 | 6 |

Fuente: elaboración propia

Dentro de los riesgos operativos se encontró 2 riesgos importantes el cual necesita medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.

Análisis crítico de los eventos de riesgo operativo que afectan la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda.





Se utilizó la matriz G*P para analizar los eventos de riesgo operativo en la Cooperativa Credi Ya.

Tabla 39. Matriz de evaluación de riesgo

| | | | GRAVEDAD (IMPACTO) | | | | |
|--------------|------------|---|--------------------|--------|---------|--------|------------|
| | | | MUY BAJO 1 | BAJO 2 | MEDIO 3 | ALTO 4 | MUY ALTO 5 |
| PROBABILIDAD | MUY ALTA 5 | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | ALTA 4 | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | MEDIA 3 | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | BAJA 2 | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 12 |
| | MUY BAJA 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: modificado a partir de Anchundia (2015)

Cuadro 1. Evaluación matriz G*P

| | |
|---|--|
|  | Riesgo muy grave. Se necesita realizar las medidas preventivas de forma urgente, y no se debe empezar nada sin antes cumplir |
|  | Riesgo importante. Las medidas preventivas deben ser obligatorias. De forma que las actividades deben estar en |
|  | Riesgo apreciable. Analizar si existe la posibilidad de inducir las actividades preventivas las cuales ayuden a disminuir el riesgo. |
|  | Riesgo marginal. Serán controladas aunque no tengan que implementar medias preventivas. |

Fuente: modificado a partir de Anchundia (2015)

Una vez realizado el estudio a la cooperativa en estudio se pudo conocer los siguientes riesgos tanto operativos como financieros.

- Concentración de captaciones.
- Inestabilidad en el mercado.
- Falsa información.
- Escases de referencias crediticias.
- Falta de revisión de documentación.
- Falta de capacitación del personal.
- Falta de información adecuada.

CONCLUSIONES

- **Riesgo operativo y financiero:** Los fundamentos teóricos del riesgo operativo y financiero son fundamentales para la gestión eficaz de cualquier institución financiera. Es por eso que este tipo de riesgo está ligado a la posibilidad de pérdida en los eventos internos y externos, sistemas, personal o eventos externos, mientras que el riesgo financiero se centra en las pérdidas derivadas de la exposición a fluctuaciones de mercado, crédito y liquidez. Ambos tipos de riesgos deben ser gestionados de manera integral para garantizar la estabilidad y sostenibilidad de la cooperativa. Las teorías y modelos propuestos por autores clave en el campo, como el marco de Basel III y la teoría de riesgos de Markowitz, brindan una base sólida para entender y mitigar estos riesgos.
- **Diagnóstico de los procesos en la cooperativa:** El diagnóstico de la gestión financiera y operativa de la Cooperativa Credi Ya Ltda. revela la importancia de evaluar las fortalezas y debilidades de sus procesos internos. Esto incluye la evaluación de la eficiencia operativa, la toma de decisiones financieras, y la capacidad de adaptación a cambios del entorno económico. Una gestión deficiente en cualquiera de estos aspectos puede aumentar significativamente los riesgos operativos y financieros, comprometiendo la estabilidad de la cooperativa.
- **Componentes para un modelo de gestión de riesgos:** El diseño de un modelo adecuado de gestión de riesgos debe incorporar componentes clave como la identificación de riesgos, la evaluación de su impacto potencial, la implementación de medidas de mitigación, y un sistema de monitoreo y control continuo. Además, debe estar alineado con las mejores prácticas internacionales y adaptado a las características específicas de la cooperativa, como su tamaño, estructura organizacional y tipo de servicios ofrecidos. Un modelo bien implementado permitirá a la Cooperativa Credi Ya tomar decisiones acertadas y mitigar riesgos de manera efectiva.

RECOMENDACIONES

- **Fortalecer el Marco Teórico de Gestión de Riesgos:** Es recomendable que la Cooperativa Credi Ya, realice una revisión y actualización constante de sus conocimientos y prácticas en gestión de riesgos, basándose en teorías y modelos probados, como los establecidos por organismos internacionales. Esto permitirá un enfoque más estructurado y fundamentado en la mitigación del riesgo.
- **Optimizar Procesos Internos:** Es esencial realizar un diagnóstico exhaustivo de cada uno de los procesos operativos y financieros actuales de la cooperativa. Identificar cuellos de botella, ineficiencias o áreas con alta exposición al riesgo operativo, y luego implementar mejoras continuas. Esto podría implicar la automatización de procesos, la preparación del personal, así como también la actualización del mundo tecnológico.
- **Desarrollar un Modelo de Gestión Integral de Riesgos:** La cooperativa debe diseñar un modelo integral que combine la identificación, evaluación y mitigación de riesgos operativos y financieros, teniendo en cuenta sus características internas y el entorno económico. El modelo debe ser dinámico, permitiendo ajustes acordes a la evolución de la entidad financiera y condiciones del mercado. Además, se debe establecer un sistema de monitoreo constante para asegurar la efectividad de las estrategias adoptadas.
- **Fortalecer la Capacitación y Cultura Organizacional:** Se recomienda invertir en la formación continua del personal en gestión de riesgos, para asegurar que todos los socios, clientes y empleados de la institución comprendan y asuman la importancia de este aspecto en sus tareas diarias. Fomentar una cultura organizacional enfocada en la gestión del riesgo ayudará a tomar mejores decisiones.

- **Implementar Herramientas de Monitoreo y Control:** Es clave de formar un sistema de monitoreo que permita evaluar en tiempo real los riesgos a los que se enfrenta la cooperativa, de forma que se pueda tomar decisiones correctas y efectivas para mitigar cualquier amenaza identificada.

BIBLIOGRAFÍA

- Aucapiña , O. A. (2023). *Modelo de aplicación de riesgos financieros en las cooperativas de ahorro y crédito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador , Ambato. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8b8db9a0-c1bb-4214-93f6-3bb582620b15/content>
- Baquero , V. M. (2022). *Modelo de gestión de riesgo operativo para instituciones financieras*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador , Ambato. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/37d68cd0-a002-46d6-80f8-af70e1e5cba2/content>
- Bravo , B. P. (2020). *Modelo de gestión del riesgo operativo para el control de la gestión financiera en el Instituto Superior Tecnológico Para el Desarrollo ISPADE*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7334/1/T3208-MFGR-Bravo-Modelo.pdf>
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2020). *Registro Oficial Suplemento 332 de 12-sep.-2014 modificado 28-feb-2020*. Quito. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/BANCARIO-CODIGO_ORGANICO_MONETARIO_Y_FINANCIERO_LIBRO_I-24.pdf
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya. (2023). Ambato. Obtenido de <https://crediya.fin.ec/nosotros>
- Cruz, T. D. (2017). Riesgo operativo. *Scielo*, 29. Obtenido de <http://www.riesgooperacional.com/docs/37%20%20Art%edculo%20resumen%20latinoamerica.pdf>

- Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2015). *Metodología de la investigación*. México. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Gaytán , C. J. (2018). Clasificación de los riesgos financieros. *Redalyc*, 29. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864088006/571864088006.pdf>
- Guevara , A. G., Verdesoto , A. A., & Castro , M. N. (2020). Metodología de la investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación). *Recimundo* , 29. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592%20(1).pdf)
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2023). *Resolución JPRF-G-2023-060*. Quito. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/ResolucionN%200112014F.pdf/8a5707d8-0f60-499d-9866-defc0c168dfc>
- Macareñas , J. (2016). Riesgo económico y financiero. *Redalyc*, 29. Obtenido de El riesgo financiero está íntimamente conectado con el riesgo económico puesto
- Marroquín , P. R. (2016). *Metodología de la investigación*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Educación , Lima. Obtenido de http://www.une.edu.pe/Sesion04-Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Palomo , U. E. (2016). *El modelo de gestión financiera y el proceso para la toma de decisiones de la mpresa CALZALONA S.A. de la ciudad de Ambato en el año 2015*. Universidad Técnica de Ambato , Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23875/1/T3760ig.pdf>

Ramos , G. C. (2017). Los alcances de la investigación. *Ciencia América* , 29. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475.pdf>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). Gestión de riesgo operativo. 29. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Gestion-Riesgo-Operativo.pdf>

ANEXOS

Anexo A.

Indicaciones:

Por favor, marque con una (X) la opción que mejor refleje su percepción respecto a los riesgos operativos y financieros en su organización. En las preguntas abiertas, detalle su opinión con libertad.

SECCIÓN I: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS

- 1. ¿Considera que la Cooperativa identifica de manera adecuada los riesgos operativos en los procesos?**

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

- 2. ¿Qué tipo de riesgos operativos considera que son más frecuentes en su área? (Puede marcar más de uno)**

Errores humanos

Fallos en sistemas tecnológicos

Problemas en la cadena de suministro

Incumplimiento de procesos

- 3. ¿La cooperativa cuenta con protocolos para mitigar los riesgos operativos?**

Si

No

No lo se

SECCIÓN II: GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS

4. ¿Cómo calificaría la gestión de riesgos financieros en la cooperativa?

Excelente

Buena

Regular

Deficiente

5. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos financieros que enfrenta su organización?

Falta de liquidez

Endeudamiento excesivo

Fluctuaciones del mercado

Impagos de clientes

6. ¿Cree que la Cooperativa realiza análisis financieros antes de tomar decisiones importantes?

Siempre

Casi siempre

Rara vez

Nunca

SECCIÓN III: INFLUENCIA DE LOS RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES

7. ¿En qué medida cree que los riesgos operativos y financieros influyen en las decisiones estratégicas de la empresa?

Mucho

Poco

Nada

8. ¿Considera que los directivos de la empresa tienen en cuenta los riesgos antes de tomar decisiones clave?

Si

No

9. ¿Ha presenciado situaciones donde una mala gestión de riesgos operativos o financieros haya afectado negativamente las decisiones de la Cooperativa?

Si

NO

10. ¿Cree que un modelo de gestión riesgos operativos y financieros ayudará en la correcta toma de decisiones de la cooperativa?

Si

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN