

## **OFICINA DE POSGRADOS**

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS  
DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

Proyecto de investigación previo a la obtención de Magister en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros

**Línea de Investigación:**

Detección, medición y control del riesgo

**Autor:**

Isaac Agustín Paredes Flor

**Director:**

Ec. Mg, Telmo Diego Proaño Córdova

**Ambato – Ecuador**

**Mayo 2023**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS  
DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Línea de Investigación:

Detección, medición y control del riesgo

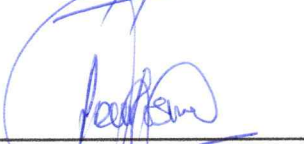
Autor:

Isaac Agustín Paredes Flor

Telmo Diego Proaño Córdova, Ec. Mg  
**CALIFICADOR**

f. 

Santiago Xavier Flores Brito, Dr. Mg.  
**CALIFICADOR**

f. 

Edgar Fabián Mera Bozano, Dr. Mg.  
**CALIFICADOR**

f. 

Juan Carlos Acosta Tenada, P. PhD.  
**OFICINA DE POSGRADOS**

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.  
**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. 



Ambato – Ecuador

Mayo 2023

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: PAREDES FLOR ISAAC AGUSTÍN, con CC. 180362253-7, autor del trabajo de graduación intitulado **MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**, previa la obtención del título profesional de Magíster en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros, en la oficina 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 la Pontificia Universidad Católica del Ecuador difundir a través de este sitio web de la biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, mayo 2023



Paredes Flor Isaac Agustín

C.C. 180362253-7

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mis hijos Agustina Sofía e Isaac Alejandro Paredes por ser mi fuente de amor inagotable.

Isaac Agustín Paredes Flor

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dar gracias a mi Dios bondadoso y generoso por la vida y salud.

Gracias a mis padres el Psc. Geovanny Paredes y La Lcda. Susana Flor, por ser ejemplo de responsabilidad y superación.

Gracias a mis mentores, Pedro Khipo, Hernán Villacís, Verónica Peñaloza y Nancy Mullo, que han aportado en el desarrollo de este trabajo, en mi superación personal, profesional y espiritual.

Gracias

## RESUMEN

La gestión de riesgos es considerada una de las problemáticas de mayor relevancia en el sector financiero de la Economía Popular y Solidaria, puesto que, de un manejo adecuado de los riesgos inherentes a la actividad de intermediación financiera, depende el cumplimiento de los objetivos estratégicos, financieros y de la normativa emitida por los organismos de control. Por este motivo, es menester revisar y analizar que los lineamientos usados sean apropiados a las necesidades de la organización. La investigación, se basa en diseñar un modelo de gestión integral de riesgos para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., la cual, toma en cuenta una metodología basada en el proceso de la administración de riesgos, analiza cada uno de sus factores, con el propósito de contar con una herramienta acorde a los requerimientos institucionales, normativos y las mejores prácticas internacionales, a fin de contar con una dirección estratégica y preventiva, que se enfoque en la creación y protección de valor. Conforme a lo expuesto, la investigación es de tipo descriptiva; y, se aplican métodos teóricos y prácticos que aportan significativamente en la toma de decisiones. Asimismo, la investigación contribuye con un modelo de gestión integral de riesgos aplicable para las instituciones financieras.

**Palabras claves:** gestión, riesgos, modelos, entidades, financieras.

## **ABSTRACT**

Risk management is considered one of the most relevant problems in the financial sector of the Popular and Solidarity Economy, since compliance with the strategic and financial objectives and with the regulations issued by the control agencies depends on an adequate management of the risks inherent to the financial intermediation activity. For this reason, it is necessary to review and analyze that the guidelines used are appropriate to the needs of the organization. The research is based on designing a comprehensive risk management model for decision-making in the Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., which takes into account a methodology based on the risk management process, that is, analyzing each of its factors, with the purpose of having a tool in accordance with the institutional and regulatory requirements and the best international practices, in order to have a strategic and preventive management that focuses on the creation and protection of value. According to the above, the research is descriptive and applies theoretical and practical methods that contribute significantly to the decision making. Likewise, the research can contribute with an integral risk management model applicable to financial institutions.

**Keywords:** management, risk, model, entities, financial.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Sistema económico, cooperativo y responsabilidad social.....	7
1.2. Gestión de riesgos.....	10
1.3. Administración de riesgos.....	15
1.4. Modelos de gestión de riesgos para entidades financieras. ....	20
CAPÍTULO II. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS .....	27
2.1. Tipo de estudio, enfoque y herramientas .....	27
2.2. Diagnóstico de la gestión de riesgos .....	30
2.3. Componentes de modelo de gestión de riesgos.....	44
CAPÍTULO III. MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	46
3.1. Propuesta del modelo de gestión de riesgos.....	46
3.2. Diseño del modelo.....	52
3.3. Modelaje.....	57
3.4. Premisas para su implementación.....	60
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES .....	63
BIBLIOGRAFÍA .....	64
ANEXOS .....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso de administración integral de riesgos.....	21
Gráfico 2. Administración integral de riesgos .....	22
Gráfico 3. Administración de riesgo de crédito .....	23
Gráfico 4. Proceso de gestión integral de riesgo .....	24
Gráfico 5. Gestión de riesgos .....	25
Gráfico 6. Pregunta 1 .....	31
Gráfico 7. Pregunta 2 .....	32
Gráfico 8. Pregunta 3 .....	33
Gráfico 9. Pregunta 4 .....	34
Gráfico 10. Pregunta 5 .....	35
Gráfico 11. Pregunta 6 .....	36
Gráfico 12. Pregunta 7 .....	37
Gráfico 13. Pregunta 8 .....	38
Gráfico 14. Pregunta 1 .....	39
Gráfico 15. Pregunta 10 .....	40
Gráfico 16. Pregunta 11 .....	41
Gráfico 17. Pregunta 12 .....	42
Gráfico 18. Administración integral de riesgos .....	44
Gráfico 19. Aspectos del modelo.....	46
Gráfico 20. Alineación estratégica.....	47
Gráfico 21. Proceso gestión integral de riesgos .....	48
Gráfico 22. Estructura gestión de riesgos.....	50
Gráfico 23. Estructura unidad de riesgos .....	51
Gráfico 24. Modelo de gestión integral de riesgos .....	52
Gráfico 25. Gestión del riesgo de liquidez.....	53
Gráfico 26. Gestión del riesgo de mercado .....	54
Gráfico 27. Gestión del riesgo de crédito .....	55
Gráfico 28. Gestión del riesgo operativo .....	56
Gráfico 29. Gestión del riesgo legal .....	57
Gráfico 30. Claves para una adecuada gestión integral de riesgo .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Administración integral de riesgos.....	22
Tabla 2. Detalle de encuestados .....	28
Tabla 3. Variable independiente gestión de riesgos.....	29
Tabla 4. Pregunta 1 .....	31
Tabla 5. Pregunta 2.....	32
Tabla 6. Pregunta 3.....	33
Tabla 7. Pregunta 4.....	34
Tabla 8. Pregunta 5.....	35
Tabla 9. Pregunta 6.....	36
Tabla 10. Pregunta 7.....	37
Tabla 11. Pregunta 8.....	38
Tabla 12. Pregunta 9.....	39
Tabla 13. Pregunta 10.....	40
Tabla 14. Pregunta 11 .....	41
Tabla 15. Pregunta 12.....	42
Tabla 16. Revisión de la documentación de la gestión de riesgos .....	43
Tabla 17. Gestión de riesgos comparativo .....	45
Tabla 18. Alineación de la gestión de riesgos .....	47

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto sobre el tema modelo de gestión de riesgos para las entidades financieras de la Economía Popular y Solidaria, está enmarcado en la línea de medición, detección y control de riesgos con un enfoque en las finanzas, por lo cual, justifica la importancia de su realización dentro del sector financiero de la economía social y solidaria.

En la actualidad, las entidades de intermediación financiera, se constituyen como el motor de la economía mundial, que van desde pequeñas cajas de ahorro, cooperativas de ahorro y créditos, bancos públicos y privados. En la presente investigación, se hace referencias a las cooperativas de ahorro y crédito mismas que, pertenecen a la Economía Popular y Solidaria, la principal característica de este tipo de instituciones es precisamente la intermediación financiera, la captación y colocación de recursos, además de ellos este tipo de empresas son sociedades de personas y no de capitales que actúan bajo los siete principios universales del cooperativo.

Las entidades financieras de la Economía Popular y Solidaria tratadas cuentan con una gestión de riesgos que se enfoca al estudio y cumplimiento de la Resol N. SEPS-128-2015-F y sus reformas, en las que se mencionan que la Administración Integral de Riesgos es parte de la estrategia de las entidades y del proceso de toma de decisiones, que trabaja juntamente con la gerencia general, por tanto, no es de carácter operativo. Se menciona también la Resol N. SEPS-129-2015-F y sus reformas, que norman la gestión de riesgo de crédito, la Resol. SEPS-IGT-IR-IGD-2018-0279 y sus reformas, que norman la gestión de riesgo operativo y la Resol 559-2019-F que norma la gestión de riesgo de liquidez para las cooperativas de ahorro y crédito.

De no darse fiel cumplimiento a las disposiciones emitidas por los organismos de control, es latente una inadecuada gestión de riesgos en la entidad, además de caer en llamados de atención por parte de: Auditoría Interna, Consejo de Vigilancia, Auditoría Externa y los organismos de control tales como: Superintendencia de

Economía Popular y Solidaria, Banco Central del Ecuador y Junta de Regulación Política Financiera con multas y sanciones que incluso llevan al cierre de la Institución, es por ello, que las entidades se ven en la obligación de implementar una gestión de riesgos que se adapte a su realidad institucional, por todo lo mencionado tanto el corto tiempo de vigencia de estas resoluciones, así como la poca importancia que le han dado, es común una gestión de riesgos bastante inmadura.

En el análisis esta problemática a priori, se mencionan sus causas. Una de ellas es el escaso desarrollo e inversión de las entidades en las unidades de riesgos, las instituciones del sector financiero no ven a esta área como una unidad preventiva, parte estratégica que aporta al desarrollo institucional con un riesgo controlado, por el contrario, es considerada como una unidad de apoyo que se enfoca en el control detectivo, en diversas ocasiones, estas unidades están conformadas únicamente por cumplimiento normativo, también se menciona que la gestión de riesgos muchas veces no está alineada a la estrategia institucional y no se evidencia su aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende de la visión institucional.

La investigación de esta problemática se realiza por el interés de conocer cómo se fortalece la gestión de riesgo, la integración de los conceptos de Basilea, las mejores prácticas de prudencia financiera en contraste conocer las limitaciones que tiene la gestión de riesgos, se parte de esas debilidades y se recomienda alternativas de solución que permiten un mejor aporte de las unidades de riesgo en la entidad.

En el ámbito profesional, el interés versa en conocer el contexto particular que tiene la gestión de riesgos en las entidades financieras de la Economía Popular y Solidaria, en entender la problemática que no ha permitido un desarrollo adecuado de la administración de riesgos, entender si las metodologías, procesos y procedimientos aplicados son los adecuados y en caso de no serlo, se identifican oportunidades de mejora, basado en la buenas prácticas y prudencia financiera.

En tal sentido, la investigación propone como problema científico: ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la gestión de riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.?, para ello se considera la siguiente hipótesis: Si se aplica un modelo de gestión de riesgos, entonces, se mejora la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda. Se plantean objetivos, que dirigen el rumbo de la investigación.

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión de riesgos para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.

### **Objetivos específicos**

1. Desarrollar los fundamentos teóricos sobre la gestión de riesgos en las entidades financieras de la Economía Popular y Solidaria para el desarrollo de un modelo de gestión.
2. Caracterizar la situación de la gestión de riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., para identificar las oportunidades de mejora
3. Identificar los componentes de la de gestión de riesgos en las entidades de la Economía Popular y Solidaria para el diseño de un modelo que contribuya a la toma de decisiones.

La metodología de investigación es de enfoque cuantitativo, puesto que se recolectan datos para la obtención de la información, con base en la medición numérica; se hace uso también, de la indagación de tipo documental y descriptiva, puesto que se analizan archivos físicos y digitales tales como estados financieros, anexos de cartera, informes, manuales, a fin, de obtener la data que sustente el estudio.

El tema de investigación cuenta con la suficiente información bibliográfica sobre la gestión de riesgos, además se indica que existe la apertura desde la fuente primaria. En el ámbito profesional se constituye una guía de apoyo para futuros profesionales que se encuentren bajo este dilema.

Para que se cumplan los objetivos planteados en el trabajo de investigación se estructura un esquema general conforme los lineamientos dados por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la siguiente manera: La primera parte está conformada por la introducción respecto de la gestión de riesgos, aquí se identifica el problema, la hipótesis, el objetivo general y los objetivos específicos que se esperan sean alcanzados. De igual forma, se señalan los métodos, herramientas utilizadas que corroboran los resultados obtenidos

Continúa con el desarrollo del capítulo I denominado estado del arte y la práctica, en el mismo se aborda la fundamentación teórica, en donde se describe la evolución, objetivos, importancia, componentes y conceptos referentes al tema investigativo.

La tercera parte corresponde al capítulo II diseño metodológico en el que se realiza el procesamiento y análisis de la información que parte de la utilización de métodos, técnicas e instrumentos que determinan los factores que influyen en la gestión de riesgos en las entidades del sector financiero de la Economía Popular y Solidaria.

En la cuarta parte, se desarrolla el capítulo III análisis de los resultados de la investigación, donde se llega a la conclusión de la información obtenida referente a la evaluación la gestión de riesgos y se exponen los resultados alcanzados.

En la quinta parte, se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación a las que se llegan con respecto a la temática tratada la cual refleja los principales resultados del proyecto, además, se establecen las acciones o sugerencias que mejoran la aplicación y el cumplimiento de la gestión integral de riesgos en la institución financiera.

Finalmente, se exponen las referencias bibliográficas utilizadas y que respaldan la base científica utilizado, en esta sección también se incluyen los anexos para el desarrollo del trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

En este capítulo, se indaga estudios realizados por varios autores, acerca de la gestión de riesgos para las entidades financieras del sector de la Economía Popular y Solidaria, cuyo objetivo es analizar las ideas fundamentales de cada autor, información obtenida y cuáles son las limitaciones encontradas en los respectivos análisis.

Las crisis financieras de los últimos años como la sucedida en Estados Unidos en 2008 o la burbuja inmobiliaria en España, son el resultado de una cadena de errores dentro de los sistemas financieros locales e internacionales, se evidencian fallos en la supervisión y regulación del sistema, así como en la sofisticación de herramienta e instrumentos (Lizarzaburu, Berggurun, & Quispe, 2012).

Los mercados financieros a lo largo de la historia han experimentado acontecimientos importantes en el manejo de gestión de riesgos, cuyo impacto ha retumbado en la sociedad y en el mundo entero; Sin embargo, fue hasta finales del siglo XX cuando se mostraba interés en el análisis y el manejo del riesgo, busca obtener una protección parcial contra las posibles implicaciones que estos eventos causan en los intereses de las organizaciones. En Ecuador la ausencia de control y políticas de gestión de riesgos genero un colapso en las Instituciones Financieras (IFIS), el desastre fue inevitable, se evidenció movimientos fraudulentos, recursos económicos mal manejados y créditos concentrados en empresas vinculadas. (Merino, 2016)

Por lo que a raíz de lo ocurrido aparece en el mundo una serie de leyes, normativas, reformas como respuesta a los acontecimientos de la crisis, que tienen como objetivo fundamental evitar que estos se repitan. En Ecuador la Superintendencia de Bancos (SB) implementó un nuevo esquema de control a sus entidades, lo mismo realizó la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en su creación en el año 2012 a través de la emisión de diversas resoluciones con el fin de mantener un apropiado control de sus operaciones (Luque & Merino, 2022).

## **1.1. Sistema económico, cooperativo y responsabilidad social**

Actualmente, la economía popular y solidaria en el país concentra a más de 5 millones de asociados, de los cuales, el 28.03% son mujeres vinculadas al sector y el 21.75% es población joven. En cuanto a los activos que posee el sector financiero popular y solidario estos rebasan los 16 mil millones de dólares, que equivalen al 15% del PIB en Ecuador. (Luque & Peñaherrera, 2021)

En 1927 se registra la primera cooperativa de ahorro y crédito en Ecuador. Las cooperativas de ahorro y crédito están organizadas bajo las indicaciones de la Ley de Economía Popular y Solidaria, el Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria, así como las diferentes resoluciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. En el 2012 se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la cual regula de forma especializada a las organizaciones de la EPS, del sector financiero y no financiero. En el marco del sistema financiero la SEPS, ejerce las funciones de vigilancia, auditoría, control y supervisión de las instituciones del sector, compuesto por cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales, entidades asociativas y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

La SEPS poseen como objetivo, brindar ayuda a sus socios y a las diferentes localidades, en una búsqueda constante del bienestar y satisfacción de los usuarios involucrados, todo esto a través de los servicios financieros que ofrece, basados en la cooperación y solidaridad. En este sentido, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en su artículo 32, detalla cómo se estructuran las principales autoridades de cada cooperativa de ahorro y crédito, de manera general se considera como principal estructura a nivel interno la siguiente: Asambleas de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia. (Chabusa, Delgado, & Mackay Castro, 2019).

Las áreas mencionadas, cumplen un rol esencial en la administración de las cooperativas, puesto que poseen funciones importantes y permiten un orden al momento de la toma de decisiones, basado en los lineamientos que indica la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Al respecto, de acuerdo con (Arango, 2005), entre las principales características del cooperativismo resaltan.

- Orientación al bienestar y desarrollo comunitario.
- Satisfacción de necesidades de las localidades que le conforman, mediante el trabajo en equipo.
- Todos los socios tienen derecho al voto.
- No se presenta discriminación en ningún área.
- El trabajo colectivo prioriza la estructura de la organización.
- La democracia es la base en las asambleas que realiza la organización.

Conforme el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, las cooperativas de ahorro y crédito poseen una normativa interna, en la cual se detalla la forma cómo se realizan los procesos internos, y quiénes son los responsables de estos, que en este caso particular son los gerentes, los que realizan la toma de decisiones para el futuro de la cooperativa, (Chabusa, Delgado, & Mackay Castro, 2019). Asimismo, la Junta de Regulación Monetaria y Financiera en su (Resol.N.129-2015-F), detalla las principales responsabilidades de los administradores de las cooperativas de ahorro y crédito, en base al control de riesgo para una buena imagen de la institución.

Existe un Comité de Administración Integral de Riesgos el cual realiza continuos seguimientos de los procesos internos, detección de posibles amenazas de riesgo en la entidad, y entrega recomendaciones al Consejo de Administración para su resolución definitiva. La identificación de responsabilidades de los administradores que integran las cooperativas de ahorro y crédito, es importante que se definan los procesos y políticas internas para el beneficio de los usuarios. Por lo cual, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en la norma de riesgo operativo (SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279, 2018), clasifica los siguientes procesos para una administración cooperativista óptima.

- a) Procesos gobernantes o estratégicos: Establecen las directrices y procesos cuyas responsabilidades priorizan el desarrollo de la institución.

Elaboran y planifican estrategias organizacionales y administración de los riesgos.

- b) Procesos productivos, fundamentales u operativos: Corresponde a los procesos de la institución que cumple los lineamientos establecidos en base a las políticas institucionales, en pro de los socios o usuarios.
- c) Procesos habilitantes, de soporte o apoyo: Procesos administrativos, de tecnología y control interno.

## **Buen gobierno**

La participación de los directivos es fundamental en el desarrollo integral de las instituciones y en ese sentido el organismo ha realizado esfuerzos para que las instituciones cuenten con un buen gobierno en las instituciones de tal manera que, en diciembre del año 2021, expidió la siguiente resolución SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019 que norma el buen gobierno, ética y comportamiento de las cooperativas,

El buen gobierno es un conjunto de principios y normas que buscan la integración de los órganos de gobierno, dirección, control y gerencia. De forma puntual se hace referencia a la gestión integral de riesgos que este integrada en el reglamento de buen gobierno y aprobación políticas, roles y responsabilidades y que promuevan una cultura de riesgos al interior de la entidad. También se hace referencia a para que cuenten con el personal idóneo, el desarrollo de una estructura organizacional que permite el cumplimiento con el proceso establecido de identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar. (SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019, 2021).

## **Responsabilidad social**

Las cooperativas de ahorro y crédito, desarrolla en referencia a varios marcos legales; el primero en función de las leyes (contrato formal); el segundo determinado por un contrato semi formal basado por la adopción voluntaria de normas internacionales; y un tercero caracterizado por las coyunturas sociales,

políticas, económicas que determinan expectativas sociales que afectan de manera sustancial su actividad y lo que se conoce como asuntos emergentes (Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2010)

Las cooperativas promueven el clima necesario para la vinculación entre empresas, sindicatos y Estado con el fin que coexista de manera dinámica e integradora con todos los grupos de interés con los que interactúan ejercen un claro papel protagonista dentro de su dimensión social y medioambiental (Lucena, Freitez y Hernández, 2007). Ser responsable como organización es consustancial a los orígenes cooperativos, forma parte de su misión, de su idiosincrasia proyectándose como medio y no como fin (Bastidas-Delgado, 2007). Además, contribuyen y promueven procesos de sostenibilidad (Loor et al., 2020) pese del creciente aumento a nivel global de conductas irresponsables (Luque y Herrero-García, 2019).

La responsabilidad social de las COACs está inmersa en las dimensiones económicas, por el impacto que la organización tiene sobre la condición económica de sus grupos de interés y sobre los sistemas económicos a nivel local, nacional y global. Las cooperativas al igual que cualquier otro tipo de empresas tienen que preocuparse por su eficiencia económica, de esta manera se garantiza su permanencia y supervivencia en el mercado. (GRI, 2022),

## **1.2. Gestión de riesgos**

La gestión de riesgos es una herramienta clave en la administración, supone una alternativa de gestión para organizaciones; su fin radica en la mejora del manejo y control del riesgo, así como su apropiada valoración. Para (Moron , Reyes, & Urbina , 2015), el riesgo está sujeto a múltiples interpretaciones, sin embargo, lo definen como los factores que generan peligros, amenazas, incertidumbre e influyen directa e indirectamente en las actividades operativas y comerciales de una organización. Desde el enfoque de los riesgos financieros, estos están con el mercado de capitales, en el cual las empresas o personas naturales obtienen y colocan sus recursos monetarios (Lizarzaburu, Berggurun, & Quispe, 2012).

En concordancia con Gutiérrez, Churchil y Moreau, la gestión de riesgos es un proceso que busca la reducción de los riesgos a los que se expone una entidad a fin de que sea mitigado su impacto en los resultados en caso de producirse.

Conforme lo manifiesta la normativa de Basilea y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el riesgo es igual a probabilidad por impacto, por tanto, la gestión de riesgos busca la reducción de su ocurrencia y/o las pérdidas de esos riesgos identificados. “La gestión integral de riesgos es un proceso mediante el cual se administran todos los riesgos que atacan los diferentes procesos de una compañía.” Según, (Gutiérrez J. , 2008),

La gestión de riesgos es el proceso que asume riesgos calculados lo cual reduce a probabilidad que se produzca una pérdida y a su vez minimiza las pérdidas en caso de producirse, (Churchil & Frankiewicz, 2008), en la misma línea de investigación (Moreau, 2015), sostiene que es un proceso de dirección de una entidad administra frente el espectro de los riesgos a los cuales está expuesto (riesgo de liquidez, mercado, operativo, crédito entre otros como legal, reputación) de acuerdo con el nivel de riesgo a los que están dispuestos a exponerse según sus objetivos estratégicos plasmados en su planificación institucional.

En finanzas, el riesgo se entiende como la probabilidad de pérdidas y la obtención de rendimientos distintos a los esperados. Para (Jorion P., 210) el riesgo es considerado como la volatilidad, diferencia de los flujos financieros no esperados en comparación con lo estimado o proyectado, que generalmente se deriva del valor de los activos o pasivos. Por lo que la normativa de Basilea y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el riesgo es igual a la probabilidad de impacto, por tanto, la gestión de riesgos busca la reducción de ocurrencia y/o las pérdidas. (Churchil & Frankiewicz, 2008), concuerdan que es el proceso que asume riesgos calculados lo cual reduce la probabilidad que se produzca una pérdida o minimizarla en caso de producirse.

## Clasificación de riesgos

Los riesgos están asociados en forma directa al nivel de contingencia del retorno de una inversión, por tanto, mientras mayor es el riesgo, mayor es la rentabilidad de la inversión (Gonzales de Orlarte, 2015). La complejidad de los instrumentos financieros hace que sea más complejo el análisis y la gestión de riesgos por cuanto se han diversificado los productos y servicios financieros, lo que ha generado mayor competitividad e inestabilidad de los mercados financieros, la necesidad de administrarlo es tácita. Para (González, 2013), en primer lugar, se identifica el área de finanzas, los factores que originan la obtención de rendimientos diferentes a los esperados, factores de riesgo. Conforme la Resolución No. 128-2015-F SEPS, entre los factores de riesgo financieros se encuentran:

- Riesgo de crédito
- Riesgo de liquidez
- Riesgo de mercado
- Riesgo operativo
- Riesgo legal

### Riesgo de Crédito

Se refiere a la posibilidad de incumplimiento de las obligaciones contractuales. Uno de los tipos de riesgo bancario que más se habla es sin duda el denominado riesgo de crédito, esto es la probabilidad de que un prestatario no devuelva el principal de su préstamo y/o no pague los intereses de acuerdo con lo estipulado en el contrato. (Saavedra, 2010)

Conforme la revisión de la Resol SEPS (128-2015-F, 2015) y sus reformas, el riesgo de crédito “es la probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte”

## Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez es la contingencia de que la organización incurra en pérdidas excesivas por la venta de activos a descuentos inusuales y significativos que realice con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, (Sánchez, 2009).

El riesgo de liquidez es la probabilidad de que una entidad no disponga de los recursos líquidos necesarios, que no se cumplan a tiempo sus obligaciones y que, por tanto, se vean limitadas sus operaciones, se incurran en pasivos con costo o venta sus activos en condiciones desfavorables, conforme la revisión de la Resol SEPS (128-2015-F, 2015) y sus reformas.

## Riesgo de Mercado

El riesgo de mercado refleja la incidencia de un cambio adverso en las variables precio, tasa de interés y tipo de cambio sobre posiciones abiertas en los mercados financieros, (Herrera Villalva & Teràn Sunca, 2008)

El riesgo de mercado es la probabilidad de pérdida en que una entidad incurra por cambios en los precios de activos financieros, tasas de interés y tipos de cambio que afecten el valor de las posiciones activas y pasivas, conforme la revisión de la Resol SEPS (128-2015-F, 2015) y sus reformas.

## Riesgo Operativo

El riesgo operativo es la posibilidad de que se produzcan pérdidas para la entidad, debido a fallas o insuficiencias originadas en procesos, personas, tecnologías de la información y eventos externos, conforme la revisión de la Resol SEPS (128-2015-F, 2015) y sus reformas.

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la

presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal, se excluyen los riesgos sistémicos y de reputación. Este riesgo agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, aquellos que afectan la capacidad de la institución financiera para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses.

En la revisión de las fuentes de información se encontró que, a diferencia de otras prácticas o riesgos, el Riesgo Operacional no solo no se erradica, sino que es intrínseco al propio negocio, por lo que, voluntariamente o no se convive con él, (BBVA, 2015)

#### Riesgo legal

El riesgo de legal es la probabilidad de que una entidad incurra en pérdidas debido a la inobservancia e incorrecta aplicación de disposiciones legales e instrucciones emanadas por organismos de control; aplicación de sentencias o resoluciones judiciales o administrativas adversas; deficiente redacción de textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones o porque los derechos de las partes contratantes no han sido debidamente estipulados, conforme la revisión de la Resol SEPS (128-2015-F, 2015) y sus reformas

Es la probabilidad de que la Institución sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes se incrementen allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o

transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas. (Resolución JB-1202, 2018)

### **1.3. Administración de riesgos**

La administración de riesgos “es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.”, conforme la revisión de (Estándar, 2018),

Los productos y servicios que ofrecen las instituciones financieras se encuentran asociados en su mayoría a los riesgos financieros ( Universidad Nacional Autónoma de México, 2003). Por lo tanto, se lleva un control riguroso en la implementación de estrategias con la finalidad que reduzcan su incidencia y otorga seguridad en los procesos a las instituciones (Lizarzaburu, Berggurun, & Quispe, 2012). En el área de las finanzas, la mayoría de los casos identifica al riesgo como un índice que enfrenta pérdidas. Pero se reconoce que esto es un análisis de probabilidades en la observación de rendimiento y procesos (Jorion, 2006).

La Administración de riesgos es definida por la (ISO-3100, 2009), como un proceso para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos de una institución. En la misma línea de investigación (Mantilla, 2015) en su libro control interno informe COSO II en su cuarta edición define a la evaluación de riesgo de la siguiente manera.

La valoración de riesgos es la identificación del análisis de los riesgos relevantes logrando los objetivos que constituyen una base para la administración de los riesgos, (Merino, 2016).

La administración de riesgos es considerada como una unidad estratégica y parte de la toma de decisiones conforme se lo revisa en la normativa de gestión de riesgos Resol (128-2015-F, 2015), Art. 1, y sus reformas.

La administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas.

### **Identificación de riesgos**

Este paso busca identificar los riesgos que se administran, una identificación amplia utiliza un proceso sistemático bien estructurado, por cuanto los riesgos potenciales que no se identifican en esta etapa son excluidos de un análisis posterior, (Australiano, 1999). La identificación incluye todos los riesgos, estén o no bajo control de la organización. El objetivo de esta identificación es generar una lista de riesgos basados en eventos, que permita a la Institución Financiera la toma de conciencia a los peligros que están expuestos, además de crearse, mejorarse, prevenirse o causar demoras en el rendimiento de los objetivos. (ISO-3100, 2009).

### **Análisis de riesgos**

El análisis de riesgo separa los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y proveen datos que usados en la evaluación y tratamiento de los riesgos. El análisis de riesgos considera las fuentes de riesgos, sus consecuencias y las probabilidades de que se ocurran dichas consecuencias.

En la identificación de los factores que afectan a las consecuencias y probabilidades. El análisis del riesgo combina estimaciones de consecuencias y probabilidades en el contexto de las medidas de control existentes. El análisis de riesgos provee una entrada para la evaluación de riesgos, decisiones de cómo los riesgos son tratados, estrategias y métodos adecuados de tratamiento al riesgo, así como para la toma de decisiones, (ISO-3100, 2009)).

### **Evaluación de riesgos**

Es sustancial reconocer que, al momento que se efectúa alguna actividad financiera dentro de la entidad, es esencial la aplicación y evaluación del riesgo financiero. La finalidad para la evaluación de riesgos es ayudar a la toma de decisiones, basados en los resultados del análisis de riesgos, verifica cuáles son los riesgos que son tratados y la prioridad para su implementación (ISO-3100, 2009). La evaluación implica la comparación del nivel del riesgo detectado durante el proceso del análisis de riesgos establecidos en el contexto, sobre esta comparación se realiza el tratamiento a los riesgos (ISO-3100, 2009). La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente.

El producto de una evaluación de riesgo es una lista de riesgos con prioridades para una acción posterior. Se consideran los objetivos de la organización y el grado de oportunidad que resulta de tomar el riesgo. Las decisiones toman en cuenta el amplio contexto del riesgo e incluye la consideración de la tolerabilidad de los riesgos sostenidos por las partes fuera de la organización que se benefician de ellos.

### **Medición del riesgo**

Las entidades financieras realizan una estimación del riesgo inherente en sus actividades, productos y áreas, usa técnicas cualitativas basadas en análisis expertos, técnicas cuantitativas que estiman el potencial de pérdidas operativas a un nivel de confianza dado o una combinación de ambos. En el libro realizado por

(COSO, 2015) se hace mención del riesgo operativo en las instituciones financieras y su medición cualitativa y cuantitativa que se detallara a continuación. Medición Cualitativa: esta evaluación involucra la comparación criterios cualitativos. Para ello es menester considerar la menos los siguientes aspectos.

- Identificar un conjunto significativo de identificadores de riesgos.
- Determinar la relación apropiada entre los indicadores. Por ejemplo ¿se les da más peso a ciertos indicadores que a otros?
- Determinar un equilibrio entre los enfoques de medición cualitativa y cuantitativa.

Medición cuantitativa: esta evaluación involucra la comparación de un nivel numérico de riesgo contra criterios expresados como un número específico como una frecuencia o en valores monetarios. La medición cuantitativa de riesgos se la realiza en base a datos históricos de datos, con el apoyo del personal institucional, de la gerencia y de los directivos. Algunas herramientas que se utilizan para la medición cuantitativa son las siguientes.

- Estadísticas de pérdidas y/o ganancias no realizadas por fallas operativas.
- Indicadores de riesgo.
- Indicadores de alerta temprana.
- Análisis estadísticos.
- Técnicas de simulación.
- Teoría de valores extremos.
- Técnicas actuariales.

Para que en la cooperativa se realice una eficiente medición cuantitativa de los riesgos, en primer lugar, se registran los siniestros, se anotan los bienes afectados, el daño ocasionado, la fecha, la descripción, el área donde se presenta y la persona que lo detecta. Toda esta información está registrada en una base de datos, y con ella se empieza a tener estadísticas de siniestros; a su vez se ayudan a establecer indicadores de alerta temprana, indicadores de riesgos, se mide también la

magnitud de los daños, se determina la frecuencia, la severidad y el impacto económico.

### **Fuentes de riesgo**

Cada fuente tiene numerosos componentes, cualquiera de los estos da lugar a nuevos riesgos. Algunos componentes están bajo control de la organización que realiza el estudio, mientras que otros están fuera de su control. (Australiano, 1999)

En la misma línea de investigación se menciona que los factores de riesgos que se administran son: las personas, los procesos, tecnología de la información y eventos externos. (SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279, 2018)

Personas, esta es una fuente de riesgo común para todas las empresas sin importar del tipo o línea de negocio que manejen (Comité de Basilea, 2003), la probabilidad de pérdidas financieras está asociada con:

- Negligencia
- Error humano
- Sabotaje
- Fraude
- Robo
- Paralizaciones
- Apropiación de información
- inapropiadas relaciones interpersonales
- Ambiente laboral desfavorable
- Falta de especificaciones claras en los términos de contratación de personal o personal con destrezas inadecuadas
- Prácticas débiles de contratación

Procesos Internos, es probabilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, políticas y procedimientos inadecuados

o inexistentes que tienen como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de estos, (Comité de Basilea, 2003)

Tecnología de la información, es la posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso inadecuado de sistemas de información y tecnologías relacionadas que se afecta la planificación y los servicios que tiene una empresa o institución, en esta fuente de riesgo se incluye errores en la implementación de dichos sistemas, violaciones a las seguridades de este, otro factor importante es la inadecuada inversión en tecnología, y las fallas e interrupción en los sistemas. (Comité de Basilea, 2003)

**Eventos externos** son comunes para todas las empresas e instituciones afectan en mayor o menor grado y están definidos como la probabilidad de pérdidas directamente derivadas de sucesos externos a la empresa y por lo tanto que no están en control de esta, afectan el desarrollo normal de sus actividades y algunas veces hasta provocan la interrupción del negocio (Comité de Basilea, 2003). En esta fuente de riesgo incluye los de origen legal, cambio de leyes y condiciones políticas del país, las fallas en los servicios públicos, desastres naturales, actos delictivos, así como también fallas en los servicios y productos proveídos por terceros.

#### **1.4. Modelos de gestión de riesgos para entidades financieras.**

Un modelo de gestión en concordancia con (Alvaréz, 2017), es un esquema de planificación que interrelaciona a los stakeholders para la toma de decisiones que permita la consecución de los objetivos, permite en primer lugar realizar un diagnóstico, en segundo lugar, determinar oportunidades de mejora y áreas específicas de acción, en tercer lugar, evaluar y en cuarto y último lugar plantar los cambios a adoptar. Un modelo de gestión pretende alinear a las personas con el objetivo de la organización.

La importancia se basa a que es un proceso transversal a todas las demás actividades de la compañía, lo cual hace relevante que sea un proceso detallado,

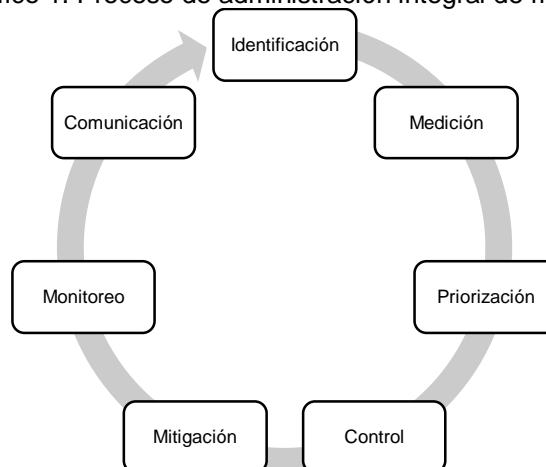
bien fundamentado y generalizado entre todos los empleados de empresa, (Gutiérrez J. , 2008),

Referente a los modelos de gestión los autores Julian Birkinshaw y Jules Goddard detectaron cuatro modelos, de esta manera se tiene los modelos de planificación, modelo de búsqueda, modelo científico y modelo de descubrimiento. Para efectos de la presente investigación cuando se habla de modelo de gestión se hace referencia a uno de planificación en virtud que su aplicación se enfoca en empresas financieras con una estructura organizacional definida y controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### Los modelos de gestión de riesgos

De conformidad con la Resolución (128-2015-F) y sus reformas, Norma de Administración Integral de Riesgos, detalla el proceso de la siguiente manera.

Gráfico 1. Proceso de administración integral de riesgos



Fuente: Resolución 128-2015-F JRPM

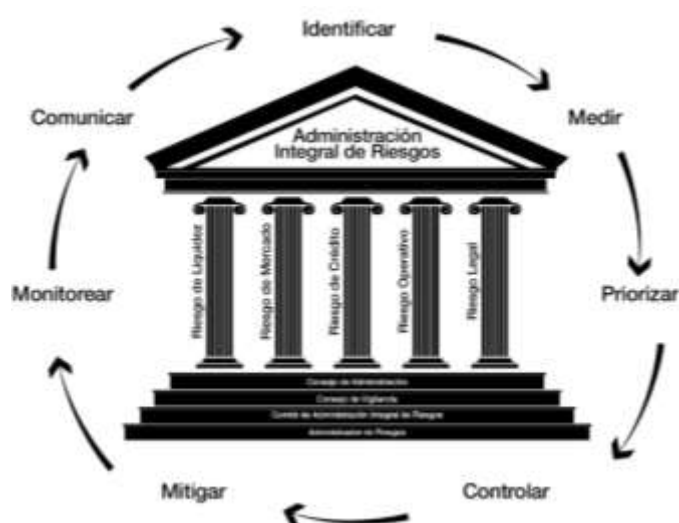
En un análisis más profundo (Paredes, 2018), realiza una propuesta de administración integral de riesgos para las entidades financieras de la Economía Popular y Solidaria basado en el proceso aplicado de manera ordenada y sistemática a todos los tipos de riesgo.

Tabla 1. Administración integral de riesgos

ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS		
N.	TIPOS DE RIESGO	PROCESO
1	Riesgo de crédito	Identificar, medir, priorizar, controlar. Mitigar, monitorear, comunicar
2	Riesgo de liquidez	
3	Riesgo de mercado	
4	Riesgo operativo	
5	Riesgo legal	

Elaborado por: Isaac Paredes 2018

Gráfico 2. Administración integral de riesgos

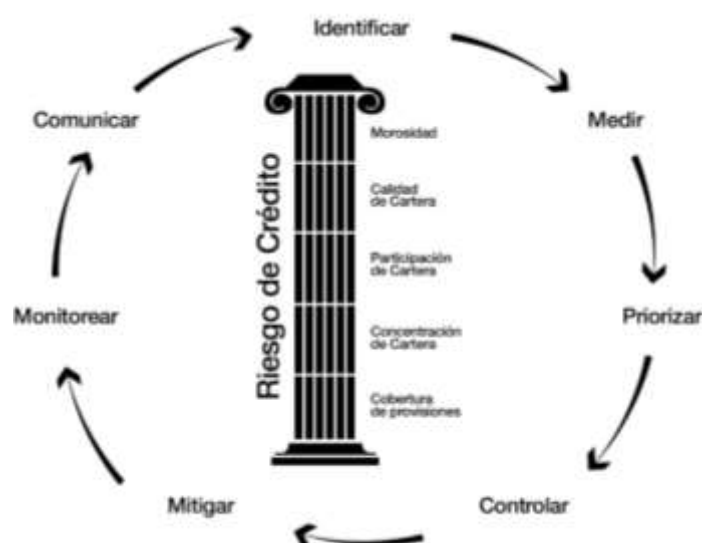


Fuente: Isaac Paredes 2018

Conforme la gráfica se presenta un esquema de administración integral que parte desde una base que es la administración de riesgos mismo que se tienen su accionar con el Comité de Administración Integral de Riesgos y con su recomendación al Consejo de Administración quienes resuelven y toman decisiones sobre los puntos tratados, en este sentido el Consejo de Vigilancia actúa como un ente de control, esta base permite la gestión de los diferentes tipos de riesgos financieros como: liquidez, mercado, crédito, operativo y legal, de tal manera que el proceso (identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar) sea aplicado de manera oportuna.

Un aspecto importante del esquema propuesto es que permite la aplicación de todo el proceso de riesgos (identificar, medir, priorizar, controla, mitigar, monitorear y comunicar) a cada tipo de proceso de la siguiente manera.

Gráfico 3. Administración de riesgo de crédito



Fuente: Paredes 2018

Cada tipo de riesgo posee componentes en este caso el tipo de riesgo de crédito ha sido desglosado en los siguientes componentes:

- Morosidad
- Calidad de Cartera
- Participación de cartera
- Concentración de cartera
- Cobertura de provisiones

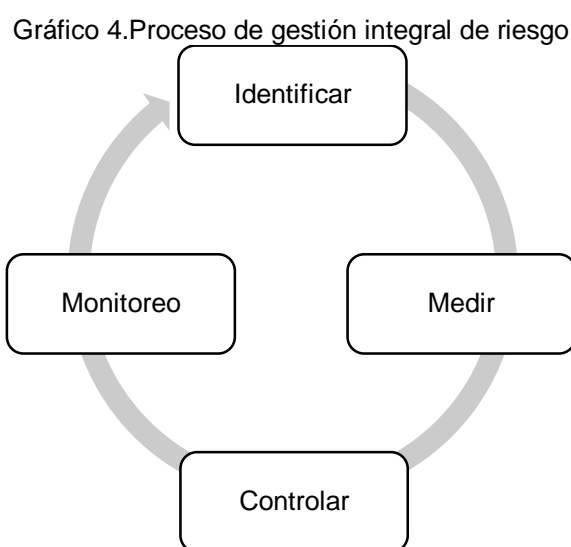
Y todos los componentes pasan por el debido proceso de la gestión de riesgos, en primer lugar, son identificados y cuantificados, se priorizan aquellos más importantes, se plantean estrategias de control y mitigación, se monitorea el cumplimiento de las estrategias propuestos y finalmente se comunican los resultados.

Para las entidades del sistema financiero, las entidades implementan de acuerdo con la complejidad y tamaño de cada actividad, al menos lo siguiente:

- Estrategia del negocio de la entidad
- Políticas para administración integral de riesgo

- Procedimientos
- Estructura organizativa

La administración de riesgos para las instituciones financieras como un proceso que basa su enfoque en identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos del negocio, conforme (Superintendencia de Bancos, 2004) y sus reformas

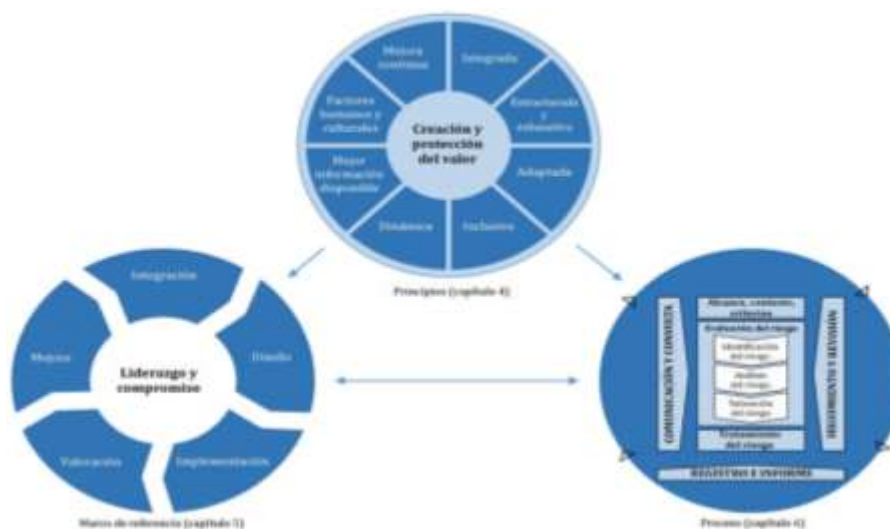


Fuente: Resolución JB-200-631

En un análisis breve del proceso, la identificación es un mecanismo continuo que reconoce y entiende los riesgos inherentes del negocio los cuales son cuantificados o medidos con el objeto de dar cumplimiento de las políticas, límites y el impacto y con ello fija los controles que reducen la exposición al riesgo y monitoreo de su cumplimiento de forma permanente.

Por otra parte, la norma internacional de gestión de riesgos (ISO-31000, 2018), basa su gestión en los principios, marco de referencia y los procesos.

Gráfico 5. Gestión de riesgos



Fuente: ISO 3100-2018

Los principios orientan sobre las características fundamentales de una gestión de riesgos adecuada con el objetivo de crear y proteger el valor, los que se mencionan en la norma (ISO-31000, 2018), son.

- Integrada
- Estructurada y exhaustiva
- Adaptada
- Inclusiva
- Dinámica
- Mejor información disponible
- Factores humanos y culturales
- Mejora continua

Respecto del marco de referencia pretende integrar la gestión integral de riesgo en todas las actividades significativas de la institución estas son:

- Integración
- Diseño
- Implementación
- Valoración

- Mejora

Finalmente, la gestión de riesgo (ISO-31000, 2018) trata sobre el proceso el cual es parte integral de la toma de decisiones, se menciona también que el proceso de riesgos normalmente se presenta como secuencial, en la práctica es repetitivo. El proceso se basa en seis etapas que son:

- Comunicación y consulta
- Alcance, contexto y criterios
- Evaluación del riesgo
- Tratamiento del riesgo
- Seguimiento y revisión
- Registro e informe

Es importante mencionar que las entidades financieras han basado su gestión únicamente en el proceso, sin embargo, un modelo de gestión de riesgos toma en cuenta alineación estratégica, procesos y estructura. La alineación estratégica toma en cuenta al menos:

- Marco normativo
- Misión
- Visión
- Objetivos

Respecto de los procesos se considera menester tener una alineación y estandarización a la gestión de riesgos conforme los modelos del acápite anterior, ya sea el de la SEPS, SB o las Norma ISO 3100-2018.

La estructura para la gestión de riesgos contempla, los tomadores de decisión, de control, revisión, así como también aquellos que elaboran y lo construyen.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

En esta sección se describen las herramientas a utilizar en base, a lo que se señala en el segundo objetivo específico, que es, caracterizar la situación de la gestión de riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., Este capítulo está compuesto por el tipo de investigación, población a ser analizada, explicación de cómo se obtiene la información y los instrumentos de análisis utilizados para recabar los datos numéricos con respecto al diagnóstico de la institución.

### **2.1. Tipo de estudio, enfoque y herramientas**

El alcance investigativo de forma descriptiva permite buscar, especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, Hernández, et al. (2014)

La presente investigación es de tipo documental y descriptivo conforme los criterios de (Sampieri & Baptista, 2019) por cuanto se analiza y revisa información de fuentes secundarias como publicaciones, trabajos de investigación, normativa legal ecuatoriana, normas (ISO-31000, 2018) para terminar los criterios y componentes que tiene un modelo de gestión de riesgos para las cooperativas de ahorro y crédito.

Por otra parte, este trabajo, se basó en el método descriptivo, debido a que, se encargó de la observación actual de los hechos fenómenos de los casos para la interpretación racional y el análisis de los objetivos con respecto a su aparición o comportamiento, su similitud o diferencias.

Se adopta la modalidad de campo, la interpelación se ejecuta en la empresa Fernando Daquilema Ltda., en el área de Riesgos, desde donde se obtiene información como: manuales, metodologías, recopilación de datos en archivos digitales y físicos; observación de informes de auditoría interna y externa; entrevistas con los involucrados en la gestión de riesgos, a fin, de obtener la información necesaria que sustente el estudio. Se constituye como población de

estudio, las personas vinculadas con el proceso de gestión integral de riesgos, de tal manera de detallan:

Tabla 2. Detalle de encuestados

<b>N</b>	<b>ÁREA / DEPARTAMENTO</b>	<b>Cantidad</b>
1	Consejo de Administración	2
2	Consejo de Vigilancia	1
3	Comité de Administración Integral de Riesgos	1
4	Gerencia	1
5	Auditoría Interna	1
6	Control Interno	1
7	Riesgos Integrales	4
8	Negocios	4
9	Tecnología de la Información	1
10	Operaciones	1
11	Procesos	1
	<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

Fuente: elaboración propia

El método cualitativo–inductivo, realiza registros cualitativos narrativos de los fenómenos que son estudiados, por ello en esta investigación se utilizaron técnicas como la observación, entrevistas no estructuradas, identificación de la naturaleza profunda de sus realidades, sus sistemas de relaciones y su estructura dinámica, Fernández et al. (2010). En virtud de ello el enfoque es predominante de la presente investigación es cualitativo en concordancia con Estrella et al (2020) describe las características del objeto de investigación para una mejor comprensión y exactitud en el contexto analizado

Operacionalización de las variables

Tabla 3. Variable independiente gestión de riesgos

Conceptualización	Dimensiones	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
<b>Gestión de riesgos</b> Es un proceso de dirección que una entidad administra frente al espectro de riesgos a los cuales está expuesto a fin de mitigarlos con una adecuada toma decisiones.	Alineación estratégica	¿La gestión de riesgos se encuentra alineada a la estrategia institucional?	Encuesta	Cuestionario
	Procesos	¿La gestión de riesgos aporta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos?	Revisión de la información.	Cuestionario
		¿La gestión de riesgos se ajusta a los requerimientos normativos vigentes?		
		¿La institución cuenta con un proceso adecuado de gestión del riesgo?		
		¿Los informes gestión de riesgo apoyan en el proceso de toma de decisiones?		
	Estructura	¿Qué tipo de proceso realiza la Unidad de Riesgos?	Encuesta	Cuestionario
		¿Qué tipo de gestión realiza la Unidad de Riesgos? ¿Cómo califica la cultura de riesgos en la institución?	Revisión de la información.	
		¿El modelo de gestión de riesgos actual permite la participación e interacción de los involucrados?		
		¿Existe una adecuada comunicación de la Unidad de riesgos con las partes involucradas?		
		¿Cómo califica la estructura actual de la gestión de riesgos de la institución?		
¿Cómo califica la gestión integral de riesgo en la cooperativa?				

Fuente: elaboración propia

### **Plan de recolección de la información**

Se recolecta información de tipo primario en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., en donde se encuentran los documentos necesarios para la investigación, se emplea la encuesta y revisión de fuentes secundarias como manuales e informes de la Unidad de Riesgos de la Entidad.

### **Plan de procesamiento de la información**

Para el procesamiento de la información son necesarios los siguientes pasos:

- 1.- Definir el objeto o fenómeno a investigar.
- 2.- Determinar la población
- 3.- Plantear los objetivos a lograrse
- 4.- Seleccionar los instrumentos de acuerdo con el objeto a investigar
- 5.- Afinar los instrumentos y demás recursos
- 6.- Registrar todos los datos
- 7.- Procesar los datos
- 8.- Elaborar el informe de la investigación realizada

### **2.2. Diagnóstico de la gestión de riesgos**

En la actualidad la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda., realiza su gestión de riesgos conforme el proceso que determinado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### **Resultado de encuesta realizada**

La apreciación institucional que se tiene de la gestión integral de riesgos se mide con la entrevista fue realizada a varios de los involucrados en la gestión integral de riesgo

se parte desde los niveles operativos hasta los tomadores de decisión que aplica el cuestionario estructurado.

¿La gestión de riesgos se encuentra alineada a la estrategia institucional?

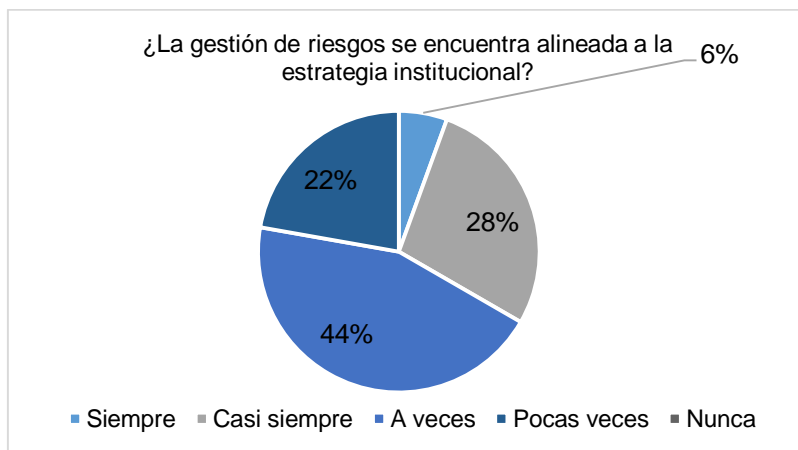
Tabla 4. Pregunta 1

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	8	44%	44%
Casi siempre	5	28%	72%
Pocas veces	4	22%	94%
Siempre	1	6%	100%
Total	18	100%	

Fuente: elaboración propia

Respecto de la alineación estratégica los encuestados consideran que: siempre el 6%, casi siempre 28%, a veces el 44% y pocas veces el 22%. Se tiene la mayor participación las respuestas positivas a veces y casi siempre

Gráfico 6. Pregunta 1



Fuente: elaboración propia

La gestión de la Unidad de Riesgos al igual que la de todas las unidades y departamentos están alineadas a la estrategia institucional en la elaboración de su planificación y plan operativo anual. La unidad cuenta con un POA que se alinea la estrategia.

¿La gestión de riesgos aporta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

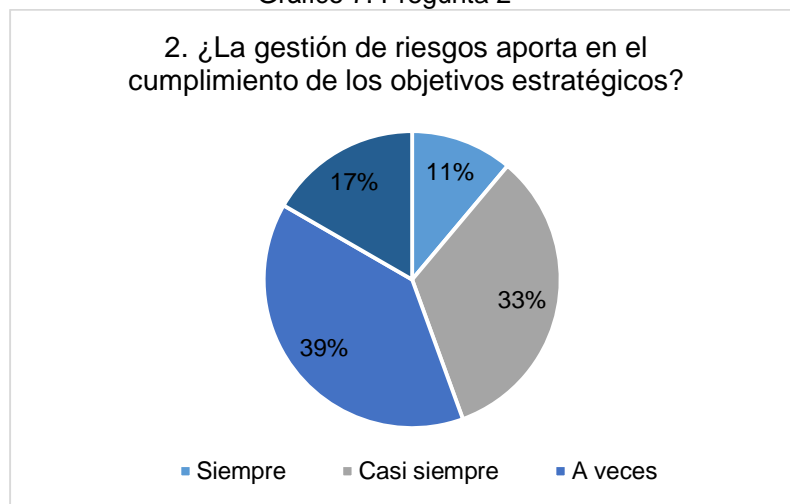
Tabla 5. Pregunta 2

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	7	39%	39%
Casi siempre	6	33%	72%
Pocas veces	3	17%	89%
Siempre	2	11%	100%
Total	18	100%	

Fuente: elaboración propia

Respecto del aporte de la gestión de riesgos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los encuestados consideran que: siempre el 11%, casi siempre 33%, a veces el 39% y pocas veces el 17%. Se tiene la mayor participación las respuestas positivas a veces y casi siempre.

Gráfico 7. Pregunta 2



Fuente: elaboración propia

La gestión de Unidad de Riesgos es un apoyo visible al cumplimiento de los objetivos estratégicos y se evidencie su aporte en el cumplimiento de la visión institucional.

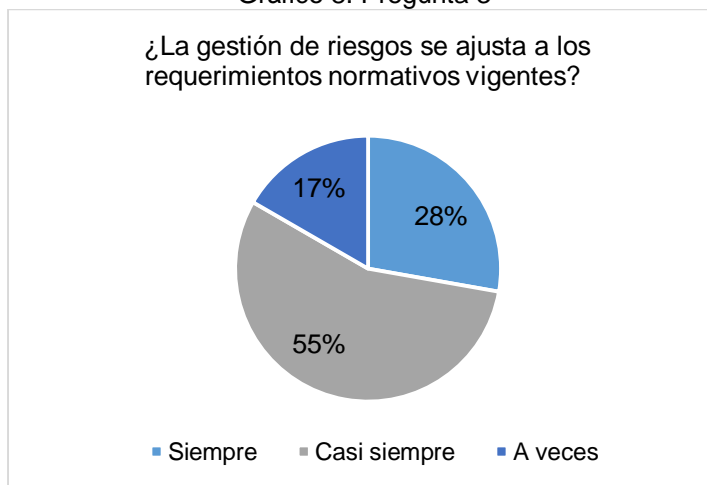
¿La gestión de riesgos se ajusta a los requerimientos normativos vigentes?

Tabla 6. Pregunta 3

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	3	17%	17%
Casi siempre	10	56%	72%
Pocas veces	0	0%	72%
Siempre	5	28%	100%
Total	18	100%	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 8. Pregunta 3



Fuente: elaboración propia

Respecto que, si la gestión de riesgos se ajusta a los requerimientos normativos vigentes, los encuestados consideran que: siempre el 28%, casi siempre 55% y a veces el 17%. Se tiene la mayor participación la respuesta positiva casi siempre.

La Unidad de Riesgos tiene un marco de referencia normativo que va desde lo más general hasta las particularidades por cada tipo de riesgo, el cumplimiento normativo no es opcional por cuanto lo monitorean de forma interna: el Auditor Interno, Control Interno y Consejo de Vigilancia y de forma externa Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Banco Central, Calificadora de Riesgos

¿La institución cuenta con un proceso adecuado de gestión del riesgo?

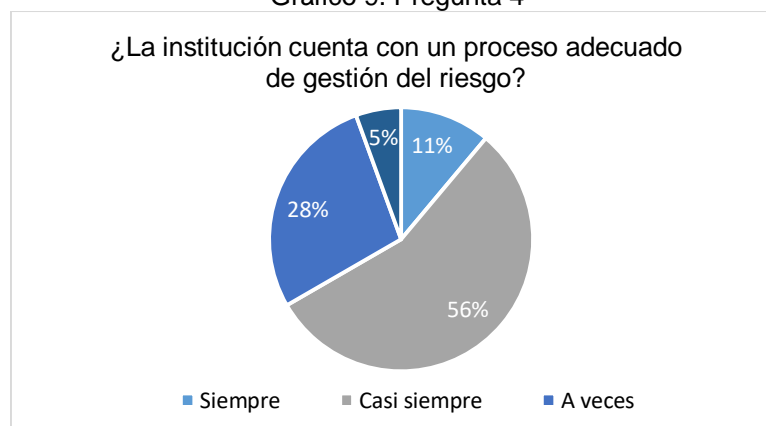
Tabla 7. Pregunta 4

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	5	28%	28%
Casi siempre	10	56%	83%
Pocas veces	1	6%	89%
Siempre	2	11%	100%
Total	18	100%	

Fuente: elaboración propia

En relación del proceso adecuado de la gestión de riesgos, los encuestados consideran que: siempre el 11%, casi siempre 56%, a veces el 28% y pocas veces el 5%. Se tiene la mayor participación la respuesta positiva casi siempre.

Gráfico 9. Pregunta 4



Fuente: elaboración propia

La Unidad de Riesgos posee procesos establecidos conforme la normativa vigente que es: identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y comunicar.

¿Los informes gestión de riesgos apoyan en el proceso de toma de decisiones?

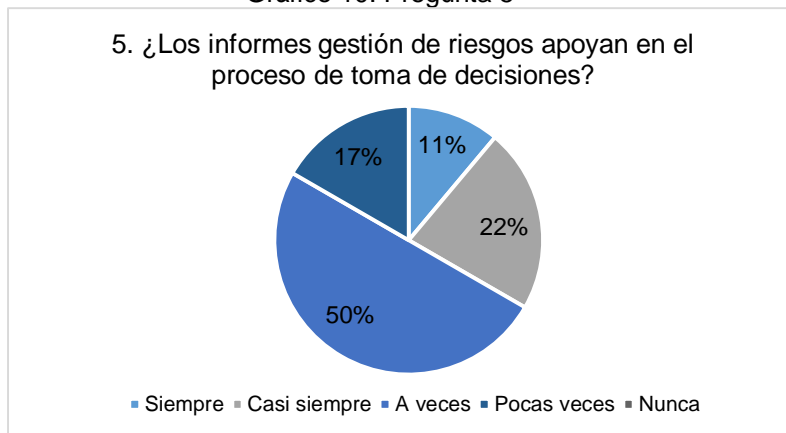
Tabla 8. Pregunta 5

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	5	28%	28%
Casi siempre	10	56%	83%
Pocas veces	1	6%	89%
Siempre	2	11%	100%
Total	18	100%	

Fuente: elaboración propia

Respecto del aporte de los informes de gestión en el proceso de toma de decisiones, los encuestados consideran que: siempre el 11%, casi siempre 22%, a veces el 50% y pocas veces el 17%. Se tiene la mayor participación las respuestas positivas a veces.

Gráfico 10. Pregunta 5



Fuente: elaboración propia

La Unidad de Riesgos presenta informes de manera oportuna que permita plantear estrategias conforme el apetito al riesgo de la administración y sobre tomo tomar decisiones con conocimiento de causa, por ello las recomendaciones planteadas en el informe las cuales son bastante puntuales y objetivas.

¿Qué tipo de proceso realiza la unidad de riesgos?

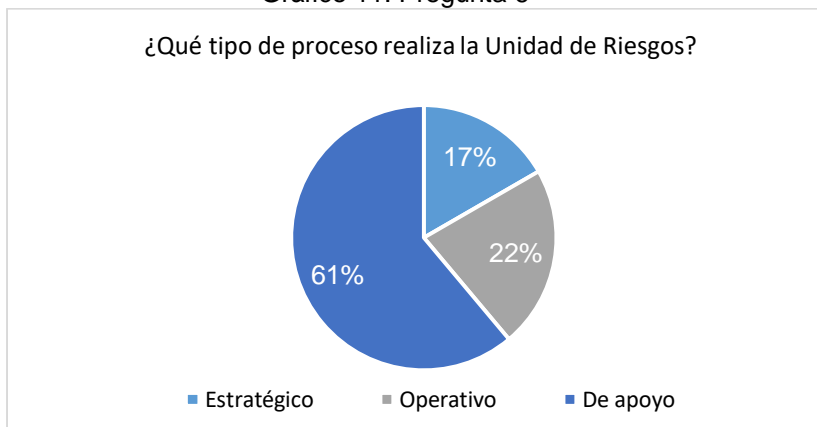
Tabla 9. Pregunta 6

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Estratégico	3	17%	17%
Operativo	4	22%	39%
Apoyo	11	61%	100%
Total	18	100%	

Fuente: elaboración propia

Respecto del tipo de proceso que realiza la Unidad de Riesgos, los encuestados consideran que: estratégico el 17%, operativo el 22% y de apoyo el 61%. Se tiene la mayor participación la respuesta de apoyo.

Gráfico 11. Pregunta 6



Fuente: elaboración propia

Conforme la normativa vigente, la administración de riesgos es parte de la estrategia de las entidades y del proceso de toma de decisiones artículo uno de la resolución 128-2015-F. Sin embargo, la percepción de la mayor parte de los participantes es que la unidad realiza funciones operativas.

¿Qué tipo de gestión realiza la Unidad de Riesgos?

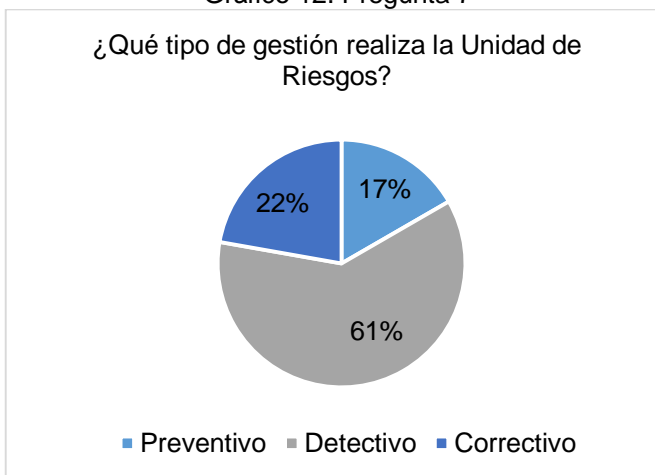
Tabla 10. Pregunta 7

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Preventivo	3	17%	17%
Detectivo	11	61%	78%
Correctivo	4	22%	100%
Total	18	100%	

Fuente: elaboración propia

Respecto del tipo de gestión que realiza la Unidad de Riesgos, los encuestados consideran que: preventivo el 17%, detectivo 61% y correctivo 22%. Se tiene la mayor participación la respuesta detectivo.

Gráfico 12. Pregunta 7



Fuente: elaboración propia

La Unidad de Riesgos se anticipa a la materialización de los eventos de riesgo y precisamente ello es lo que diferencia su gestión con las unidades de Auditoría Interna y Control Interno. Por ello es menester el cambio de percepción de tener una gestión detectivo por preventivo.

¿Cómo califica la cultura de riesgos en la institución?

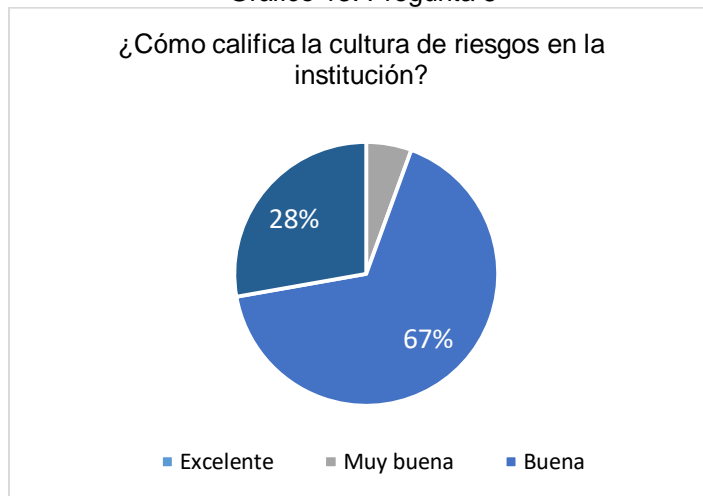
Tabla 11. Pregunta 8

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy buena	1	6%	6%
Buena	12	67%	72%
Regular	5	28%	100%
Mala	0	0%	100%
Total	18	100%	

Fuente: elaboración propia

En relación de la cultura de riesgos institucional, los encuestados consideran que: muy buena el 5%, buena 67% y regular el 28%. Se tiene la mayor participación la respuesta positiva buena

Gráfico 13. Pregunta 8



Fuente: elaboración propia

Una buena gestión de riesgos requiere la participación de la institución en su conjunto, por ello fortalecer la cultura de riesgos es fundamental en donde todos entiendan la importancia de realizar las cosas de la mejor forma posible sin exponer a la institución a multas y sanciones innecesarias.

¿El modelo de gestión de riesgos actual permite la participación e interacción de los involucrados?

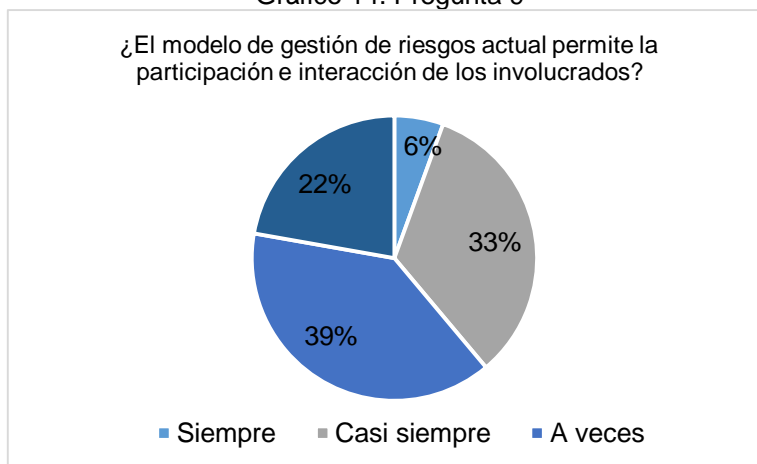
Tabla 12. Pregunta 9

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	7	39%	39%
Casi siempre	6	33%	72%
Pocas veces	4	22%	94%
Siempre	1	6%	100%
Total	18	100%	

Fuente: elaboración propia

Respecto del modelo de gestión de riesgos y la participación de los involucrados, los encuestados consideran que: siempre el 6%, casi siempre el 33%, a veces el 39% y pocas veces el 22%. Se tiene la mayor participación las respuestas positivas a veces y casi siempre

Gráfico 14. Pregunta 9



Fuente: elaboración propia

La gestión de riesgos toma en cuenta la intervención de los dueños de los procesos, son ellos quienes están más inmiscuidos en la ejecución de las actividades, El modelo de gestión actual muestra que se lo realiza, pero no se ha formado una cultura de hacerlo siempre.

¿Existe una adecuada comunicación de la Unidad de Riesgos con las partes involucradas?

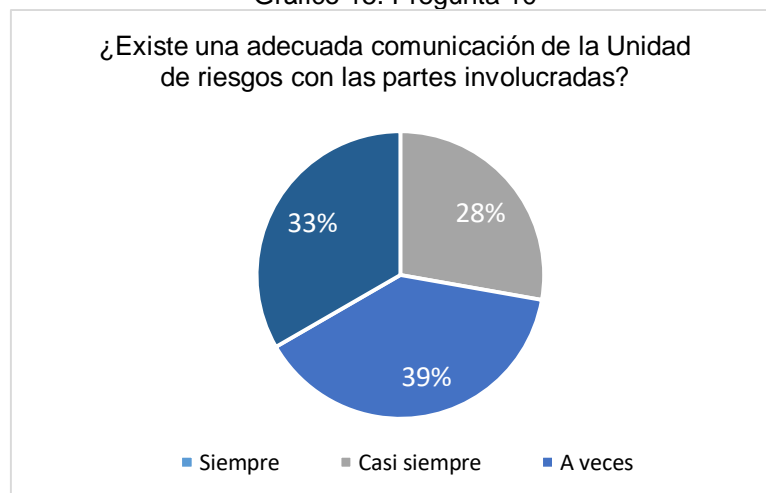
Tabla 13. Pregunta 10

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A veces	7	39%	39%
Casi siempre	5	28%	67%
Pocas veces	6	33%	100%
Siempre	0	0%	100%
Total	18	100%	

Fuente: elaboración propia

En relación de la comunicación de la Unidad de Riesgo con las partes involucradas, los encuestados consideran que: casi siempre el 28%, a veces el 39% y pocas veces el 33%. Se tiene la mayor participación las respuestas positivas a veces y pocas veces.

Gráfico 15. Pregunta 10



Fuente: elaboración propia

Respecto de la comunicación se realiza en todo momento, la comunicación va desde la inclusión como remitentes en los informes que tocan temas sobre algún área en particular, además de discutirlo con ellos previo a la emisión de este.

¿Cómo califica la estructura actual de la gestión de riesgos de la institución?

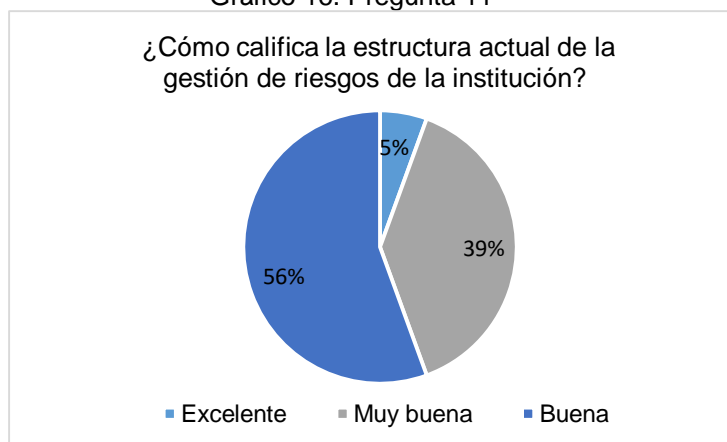
Tabla 14. Pregunta 11

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	1	6%	6%
Muy buena	7	39%	44%
Buena	10	56%	100%
Regular	0	0%	100%
Total	18	100%	

Fuente: elaboración propia

En referencia a la estructura actual de la gestión de riesgos institucional, los encuestados consideran que: excelente el 5%, muy buena el 39% y buena 59%. Se tiene la mayor participación la respuesta buena.

Gráfico 16. Pregunta 11



Fuente: elaboración propia

La estructura actual de la cooperativa considera al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Administración Integral de Riesgo y Unidad de Riesgos, en cumplimiento de los requerimientos normativos legales vigentes.

¿Cómo califica la gestión integral de riesgos en la cooperativa?

Tabla 15. Pregunta 12

Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	0	0%	0%
Muy buena	4	22%	22%
Buena	14	78%	100%
Regular	0	0%	100%
Total	18	100%	

Fuente: elaboración propia

En referencia a la gestión integral de riesgos en cooperativa, los encuestados la calificaron de: muy buena el 22% y buena 78%. Se tiene la mayor participación la respuesta positiva buena

Gráfico 17. Pregunta 12



Fuente: elaboración propia

La gestión de riesgos en la institución es adecuada y ha cumplido con los requerimientos solicitados por las diferentes entidades que hacen control, ya sea en plan de trabajo de auditoría, visitas in-situ o extra-situ por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Es importante también comentar que la institución cuenta con una calificación de riesgos de A-, otorgada por la empresa Pacific Credit Rating.

Conforme la revisión de la información de la Unidad de Riesgos como son manuales y documentos se encuentra.

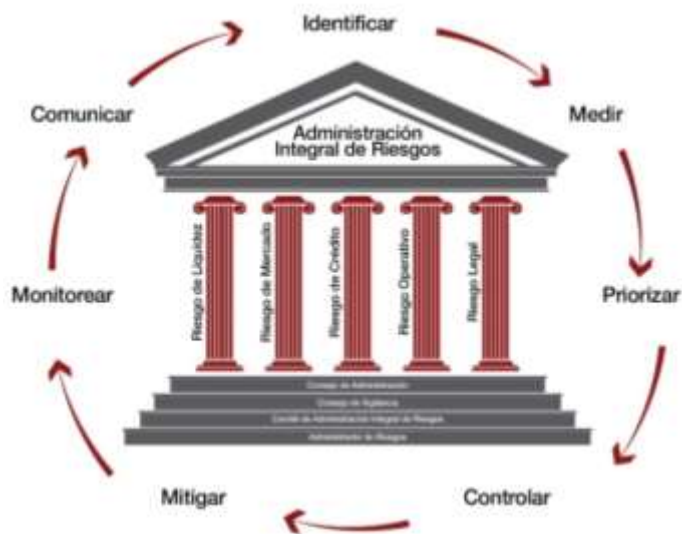
Tabla 16. Revisión de la documentación de la gestión de riesgos

<b>Revisión de la documentación de la Gestión de Riesgos</b>	
<b>Tipo</b>	<b>Nombre del documento</b>
<b>Manuales, políticas y planes.</b>	Manual de administración Integral de riesgos.V.4.0.
	Manual de riesgo de liquidez.V.1.1
	Manual de riesgo de mercado. V.1.1.
	Manual de riesgos de crédito.V.2.0.
	Manual de riesgos operativos.V.2.0.
	Reglamento del Comité de Administración Integral de riesgos V. 1,1
	Plan de contingencia riesgo de liquidez.V.2.0.
	Plan de contingencia de riesgos de crédito.V.2,0.
	Plan de comunicación de riesgos.V.2.1
	Análisis de impacto en el negocio (BIA)
	Plan de continuidad del negocio.V.1.0. (BCP)
<b>Metodologías</b>	Metodología de riesgos críticos.
	Nota técnica de supuesto renovación de DPF'S
	Nota técnica de Calibración de Micro Score V1.1
	Notas técnicas de strees testing V.1.0.
	Metodología de gestión de riesgos de crédito.V.1.0.
	Nota técnica de supuesto de morosidad.
	Nota técnica de límites de riesgos.

Fuente: documentación de la unidad de riesgos 2022

En la constatación de la documentación vigente de la Unidad de Riesgos se encontró una serie de manuales, políticas, planes y metodologías que se encuentran vigentes, lo cual toma en cuenta del cumplimiento normativo y actualización permanente a las necesidades institucionales.

Gráfico 18. Administración integral de riesgos



Elaborado por: Isaac Paredes 2018

En la revisión de los informes de la unidad de riesgos, se evidencia que el modelo aplicado contiene de forma detallada cada una de las etapas del proceso en sus diferentes tipos de riesgo.

### **Restricciones de la actual gestión integral de riesgos**

De manera crítica se manifiesta que el actual modelo de gestión de riesgos.

- No ha desarrollado la comunicación a todo nivel
- No se encuentra alineado la gestión de riesgos al plan estratégico institucional
- Poca cultura de riesgos
- Percepción de la unidad de riesgos como entre de control y no preventivo.

### **2.3. Componentes de modelo de gestión de riesgos**

Para determinar los componentes fundamentales del modelo de gestión de riesgos, es importante realizar un comparativo entre los principales modelos aplicables a las

instituciones financieras que rescata tres aspectos fundamentales que son: alineación estratégica, procesos y estructura.

Tabla 17. Gestión de riesgos comparativo

GESTIÓN DE RIESGOS										
NOMBRE					ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS		GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS		GESTIÓN DE RIESGOS	
TIPOS DE RIESGO					N.	PROCESO SEPS	N.	PROCESO SB	N.	PROCESO ISO 31000 – 2018
1	2	3	4	5		N/A		N/A	1	Comunicación y Consulta
RIESGO DE CRÉDITO	RIESGO DE LIQUIDEZ	RIESGO DE MERCADO	RIESGO OPERATIVO	RIESGO LEGAL		N/A		N/A	2	Alcance, Contexto, Criterios
					1	Identificar	1	Identificar	3	Identificar
						N/A		N/A		Analizar
					2	Medir	2	Medir	Valorar	
					3	Priorizar		N/A	N/A	
					4	Controlar	3	Controlar	4	Evitar
					5	Mitigar				Aceptar
				Eliminar						
				Modificar						
				Compartir						
				Retener						
				6	Monitorear	4	Monitorear	5	Seguimiento y revisión	
				7	Comunicar		N/A	6	Registro e Informe	

Elaborado por: Isaac Paredes 2018

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 3.1. Propuesta del modelo de gestión de riesgos

El modelo de gestión de riesgos para la Cooperativa se enfoca en tres aspectos fundamentales: estrategia, procesos, estructura.

Gráfico 19. Aspectos del modelo



Fuente: SEPS, SB, ISO 31000-2018

#### **Alineación estratégica**

La alineación de la gestión de riesgos con la estrategia institucional es fundamental, es importante que toda la gestión sea traducida en como una adecuada administración del riesgo en la institución ayuda en la consecución de los objetivos institucionales.

La alineación cubre los temas normativos actuales que regulan la gestión de riesgos de los diferentes órganos de control, la misión y visión institucional, el objetivo estratégico al cual aporta y el objetivo de la unidad de riesgos.

Gráfico 20. Alineación estratégica

Normativa	• Resoluciones de la SEPS, JRPF, JRPM, BCE
Misión	• "Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con principios y valores cristianos comprometidos con la satisfacción y desarrollo económico-social, de nuestros socios y clientes."
Visión	• "Al 2023 ubicarnos entre las 10 primeras cooperativas de ahorro y crédito del país, con enfoque intercultural basado en principios y valores cristianos."
Objetivos estratégicos	• Objetivo estratégico institucional N. 2: "Alinear la gestión de procesos de la Cooperativa, hacia la mejora en la calidad de servicios y satisfacción de los socios."
Objetivo de la Unidad	• Crear y proteger el valor

Fuente: plan estratégico CFD 2019, investigación propia

## Alineación del proceso

La complejidad del proceso responde fundamentalmente del cuan robusta se pretende sea la gestión de riesgos para aportar significativamente a la consecución de los objetivos estratégicos cristalizados en la visión institucional.

Tabla 18. Alineación de la gestión de riesgos

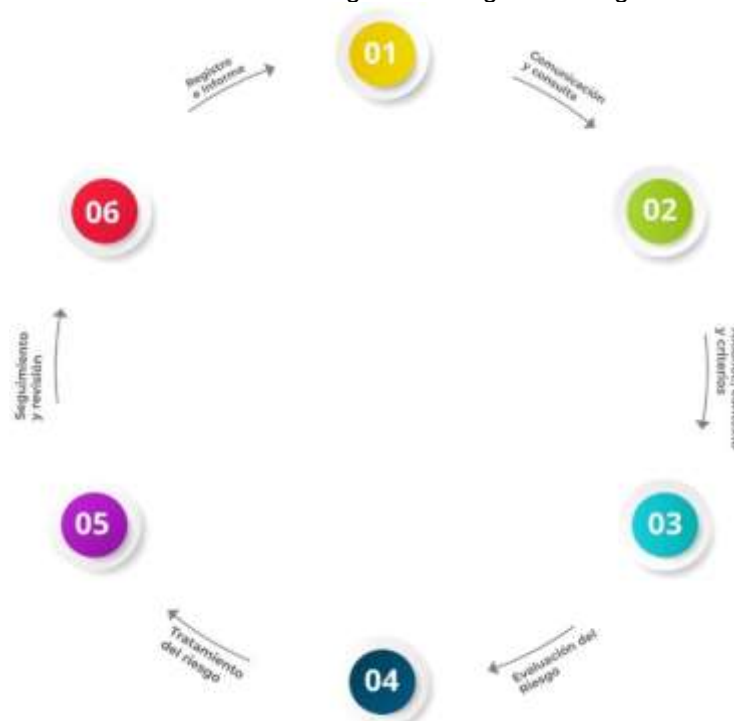
CUADRO DE ALINEACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS														
NOMBRE					ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS		GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS		GESTIÓN DE RIESGOS		GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS			
TIPOS DE RIESGO					N.	PROCESO SEPS	N.	PROCESO SB	N.	PROCESO ISO 31000 - 2018	N.	PROCESO INTEGRADO		
1	2	3	4	5										
RIESGO DE CRÉDITO	RIESGO DE LIQUIDEZ	RIESGO DE MERCADO	RIESGO OPERATIVO	RIESGO LEGAL	N/A	N/A	1	Comunicación y Consulta	1	Comunicación y Consulta				
					N/A	N/A	2	Alcance, Contexto, Criterios	2	Alcance, Contexto, Criterios				
					1 Identificar	1 Identificar	3	Evaluación del Riesgo	Identificar	3	Evaluación del Riesgo	Identificar		
					N/A	N/A			Analizar			Analizar		
					2 Medir	2 Medir			Valorar			Valorar		
					3 Priorizar	N/A			N/A	Priorizar				
					4 Controlar	3	Controlar	4	Tratamiento del Riesgo	Evitar	4	Tratamiento del Riesgo	Estrategias de Control Estrategias de Mitigación	Asumir
					5 Mitigar					Aceptar				Mitigar
										Eliminar				Compartir
										Modificar				Transferir
			Compartir											
6 Monitorear	4	Monitorear	5	Seguimiento y revisión	5	Seguimiento y revisión								
7 Comunicar	N/A		6	Registro e Informe	6	Registro e Informe								

Fuente: elaboración propia

Toda alineación apunta a una mejor gestión enfocadas al cuidado de los intereses institucionales y por su puesto sin olvidar los requerimientos normativos del ente regulador y las mejores prácticas de prudencia financiera.

En este caso se ha optado por una propuesta que toma en cuenta las mejores prácticas de la gestión de riesgos ISO 31000-2018 adaptada al cumplimiento de las regulaciones locales.

Gráfico 21. Proceso gestión integral de riesgos



Fuente: ISO 31000-2018, SEPS

Uno de los mayores aportes de la presente alineación del proceso de gestión de riesgos es precisamente en la primera etapa Comunicación y consulta en donde los *stake holders* (áreas relacionadas) se reúnen y contribuyen desde su experiencia en el proceso de gestión de riesgos.

La segunda etapa trata sobre alcance, contexto y criterios, en primer lugar, el alcance define que se desea lograr, el contexto es el entorno interno y externo en el que se desenvuelve la organización. El uso de criterios homologados tanto para asumirlos

como para medirlos. La tercera etapa del proceso es la evaluación del riesgo, dentro de esta fase se identifica, analiza, valora y prioriza los riesgos.

- Identificar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la institución sean estos inherentes a la gestión financiera, de origen interno o externo.
- Analizar busca comprender las causas del riesgo y sus características.
- Valorar es medir o cuantificar los riesgos, darles un valor, una cifra o porcentaje para ello se cuenta con metodologías apropiadas conforme las normas vigentes y las mejores prácticas de prudencia financiera.
- Priorizar, en virtud de que los eventos medidos arrojan cifras, estos se ponen en orden de importancia conforme su nivel y apetito al riesgo, esto se realiza para enfocar las acciones de control o mitigación a realizarse

La cuarta etapa del proceso lo constituye el tratamiento al riesgo y su fin es define opciones que tratan el riesgo, estas opciones son: asumir, mitigar compartir o transferir. Es importante mencionar que la decisión de tratamiento al riesgo lo toma la administración sin embargo las alternativas de solución son planteadas por los dueños de los procesos a través de estrategias de control o mitigación.

La quinta etapa es seguimiento y revisión la cual consiste monitorear que las estrategias planteadas para el tratamiento de los riesgos sean efectuadas en los tiempos acordados, por otra parte, la revisión de la modelo de gestión es fundamental para asegurar la mejora continua

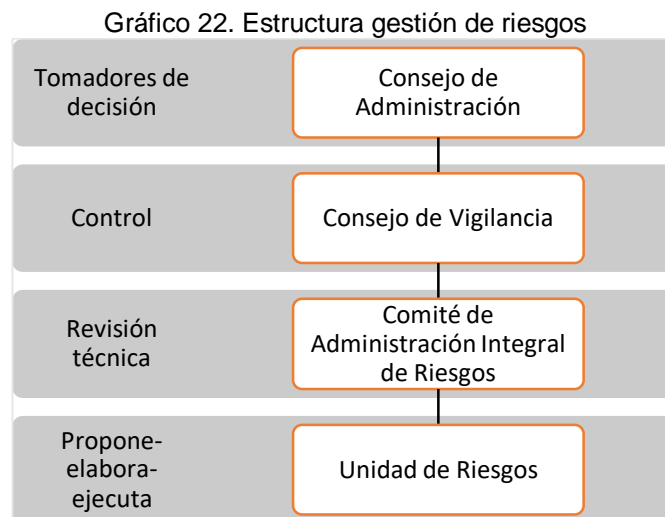
La sexta y última etapa es el registro e informe la cual consiste en comunicar de manera oportuna los resultados de la gestión de riesgos a los involucrados, esta etapa busca proporcionar la mejor información para quienes toman las decisiones y para aquellos que las recomiendan. El informe es una pieza fundamental cuando se trata de buen gobierno de la organización por tanto se presenta información clara y oportuna

a los involucrados en el proceso, al Comité de Administración Integral de Riesgos, Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración. Este proceso se aplica a todos los tipos de riesgo, para el caso de las entidades financieras se han definido al menos:

- Riesgo de Liquidez
- Riesgo de mercado
- Riesgo de Crédito
- Riesgo operativo, y,
- Riesgo legal

## Estructura

Para una correcta gestión de riesgos es importante contar con una estructura que permita desarrollar una cultura de riesgos en toda la entidad.



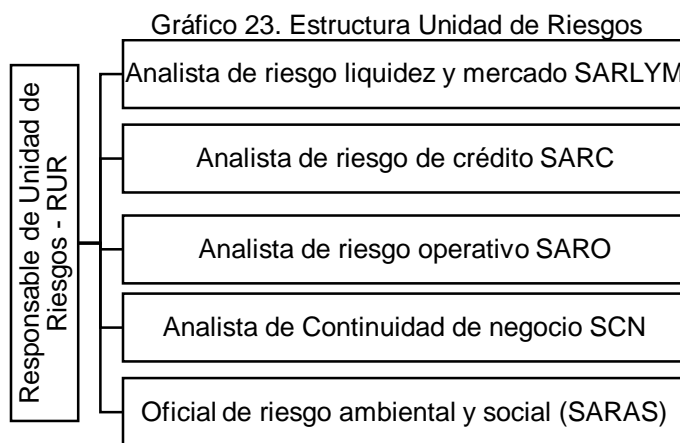
Fuente: SEPS, investigación propia

El Consejo de Administración como órgano que toma las decisiones en base a su apetito al riesgo es quien aprueba las políticas, manuales y metodologías en lo concerniente a la gestión integral de riesgos.

El Consejo de Vigilancia es el órgano encargado de velar por el cumplimiento de las normas emitidas por el órgano de control y las resoluciones que el Comité de Riesgos y el consejo de Administración realicen en pro de controla los riesgos materializados, el Consejo de Vigilancia se vale del apoyo del Auditor Interno de la institución quien de forma específica cumple con un plan de trabajo aprobado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

El Comité de Administración Integral de Riesgos se constituye como un colegiado de tipo técnico, por ello la importancia del conocimiento en el sector financiero y gestión de riesgos, el CAIR es quien conoce, revisa y con su recomendación pasa al consejo de Administración para su resolución definitiva

La estructura parte desde el nivel operativo que lo constituye la Unidad de Riesgos quienes elaboran, ejecutan y proponen manuales, políticas, metodologías y propuestas. De forma específica la Unidad de Riesgos de la institución contiene al menos la siguiente estructura.



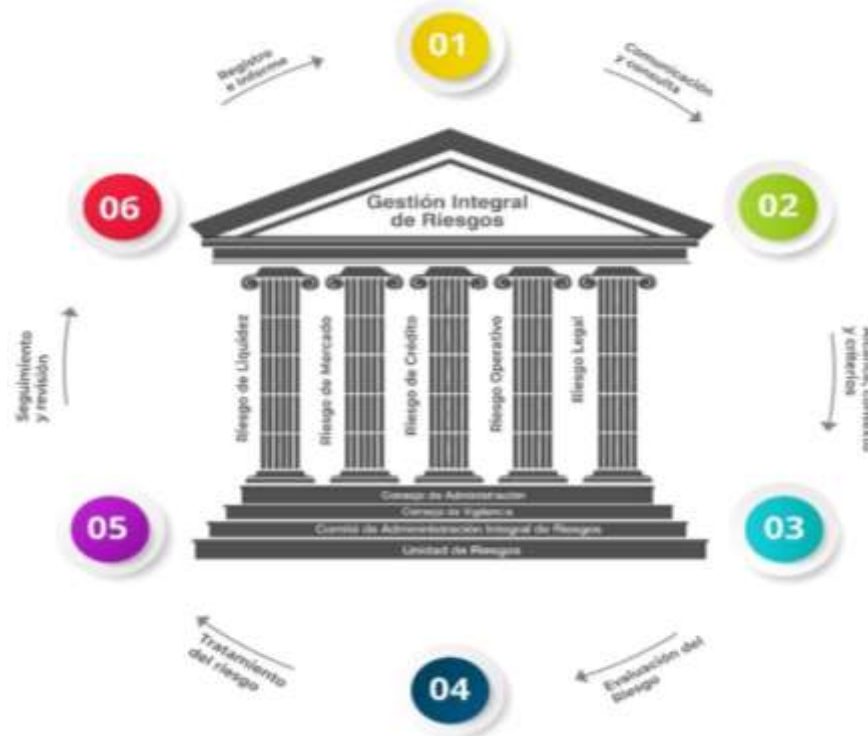
Fuente: SEPS, investigación propia

La estructura de la unidad de riesgos contempla en primer lugar al responsable de la Unidad de Riesgos mismo que es el que lidera la unidad, genera las políticas manuales y metodologías para la gestión integral y coordina las actividades entre los analistas

de riesgos, cada uno enfocado en desarrollar un sistema de administración desde su campo de acción que protege el valor de la institución.

### 3.2. Diseño del modelo

Gráfico 24. Modelo de gestión integral de riesgos



Fuente: Paredes 2018, SEPS, SB, ISO 31000-2018

El presente modelo de gestión reúne de forma gráfica los parámetros fundamentales para lograr una adecuada gestión integral de riesgos la misma que parte de una base que es la estructura conformada por la Unidad de Riesgos, el Comité de Administración Integral de Riesgos, Consejo de Vigilancia y el Consejo de Administración. El modelo incluye los principales riesgos financieros que se contempla a manera de pilares estos son el riesgo de liquidez, mercado, crédito, operativo y legal.

Finalmente, el modelo hace referencia al proceso de gestión integral de riesgo que pasa por cada una de sus etapas las mismas que están alineadas a la ISO 3100 -

2018: comunicación y consulta, alcance contexto y criterios, evaluación del riesgo, tratamiento del riesgo, seguimiento y revisión; y, requisito en informe.

De forma ampliada el riesgo de liquidez presenta los siguientes componentes, los cuales pasa por el proceso establecido.

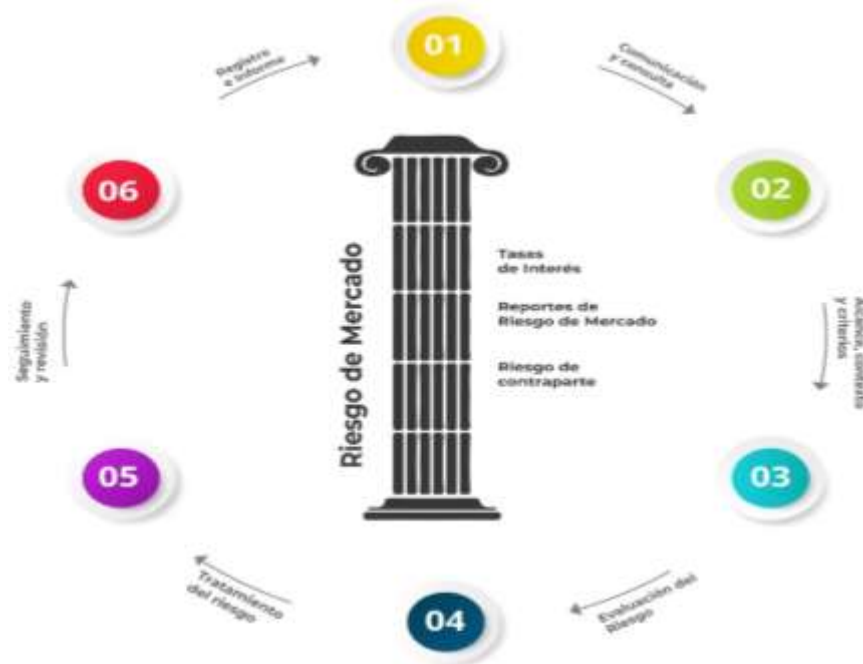
Gráfico 25. Gestión del riesgo de liquidez



Fuente: Paredes 2018, SEPS, SB, ISO 31000-2018

De forma ampliada el riesgo de mercado presenta los siguientes componentes, los cuales pasa por el proceso establecido.

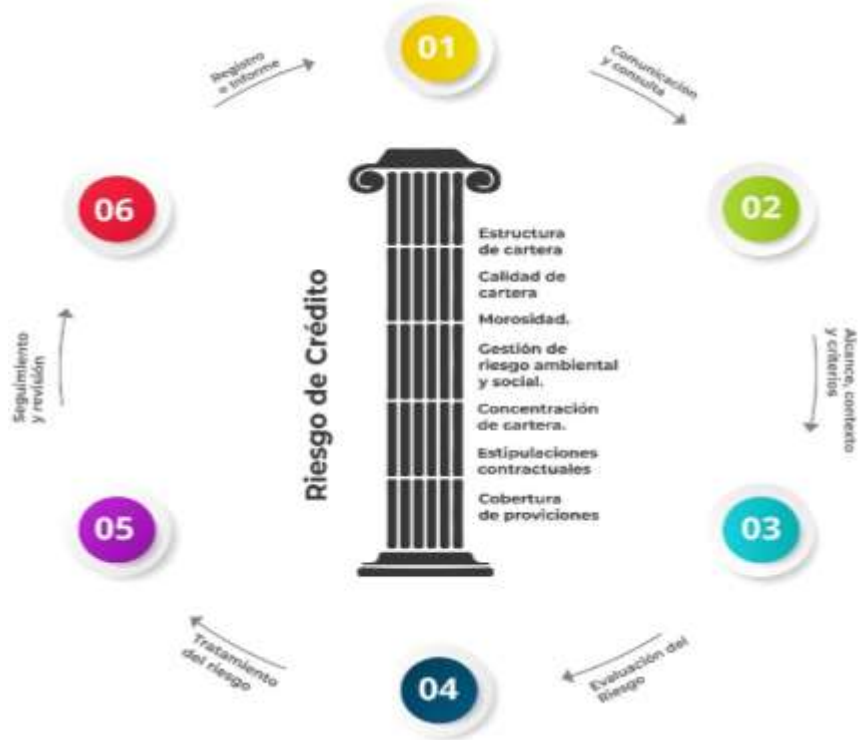
Gráfico 26. Gestión del riesgo de mercado



Fuente: Paredes 2018, SEPS, SB, ISO 31000-2018

De forma ampliada el riesgo de crédito presenta los siguientes componentes, los cuales pasa por el proceso establecido.

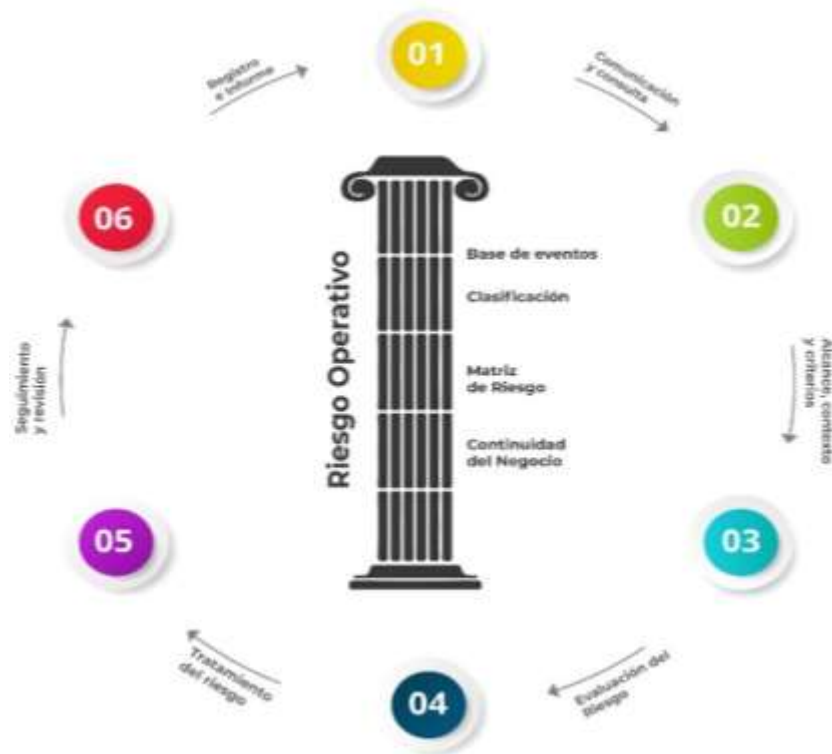
Gráfico 27. Gestión del riesgo de crédito



Fuente: Paredes 2018, SEPS, SB, ISO 31000-2018

De forma general el riesgo operativo presenta los siguientes componentes, los cuales pasa por el proceso establecido

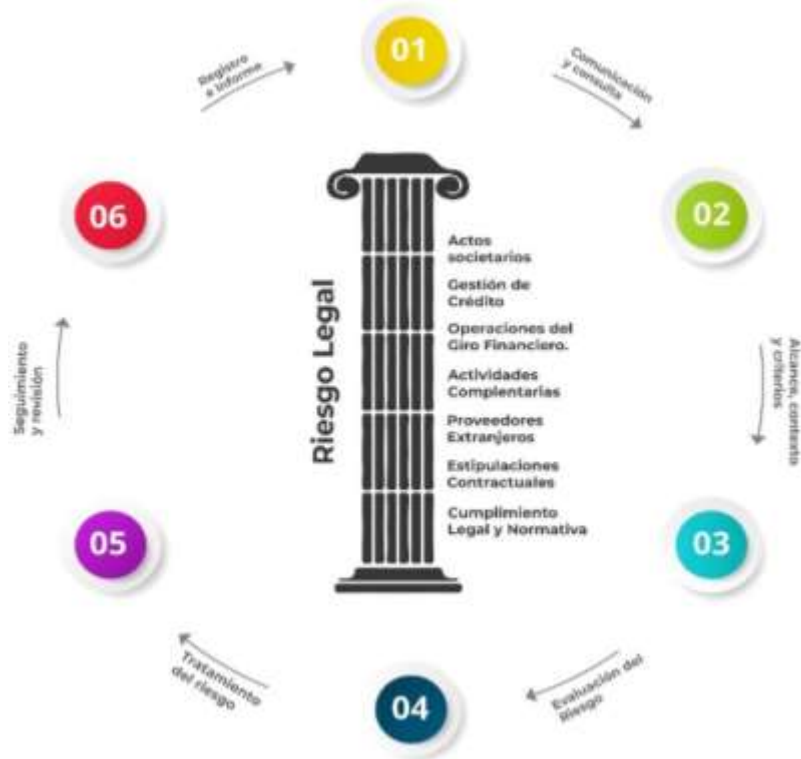
Gráfico 28. Gestión del riesgo operativo



Fuente: Paredes 2018, SEPS, SB, ISO 31000-2018

De forma general el riesgo legal presenta los siguientes componentes, los cuales pasa por el proceso establecido

Gráfico 29. Gestión del riesgo legal



Fuente: Paredes 2018, SEPS, SB, ISO 31000-2018

### 3.3. Modelaje

La aplicación práctica del presente modelo en la institución sigue los siguientes pasos:

- Propuesta del modelo de Gestión Integral de Riesgos
- Revisión y corrección del equipo revisor (equipo técnico revisión de normativas)
- Conocimiento de Comité de Administración Integral de Riesgo y su recomendación al Consejo de Administración
- Conocimientos y resolución definitiva del Consejo de Administración

Es importante tomar en cuenta que este cambio no es aislado por cuanto genera cambios en otros documentos que se armonizan tales como.

- Manual de administración integral de riesgos
- Manual de administración de riesgo de liquidez
- Manual de administración de riesgo de mercado
- Manual de administración de riesgo de crédito
- Manual de administración de riesgo operativo
- Procesos y subprocesos de la gestión de riesgos

### **Análisis de los resultados de aplicación.**

#### Beneficios

- Participación de los involucrados
- Estar atentos al cambio
- Tomar decisiones con perspectiva de riesgo
- Estandarización del proceso de gestión de riesgos
- Resultados más eficientes en la resolución de problemas

#### Restricciones

- Cultura organizacional informal
- Falta de compromiso de los participantes

#### Explicación de cómo la propuesta va a solucionar el problema

La implementación de un modelo de gestión riesgos, permite mediante un enfoque de la realidad financiera que la cooperativa sea más efectiva en la obtención información necesaria y en este caso enfoca su gestión hacia los resultados que agreguen valor institucional. Para que los esfuerzos de la gestión de riesgos sean valorados hay que

dar respuesta en cuanto aporta a la concesión de los objetivos estratégicos que aseguran el cumplimiento de la visión institucional.

Posteriormente la presentación periódica de información de relacionada con riesgos a todos los involucrados, así como el establecimiento de sus respectivas conclusiones y recomendaciones permiten ser proactivos en la resolución y correcto manejo de cada tipo de riesgos, así:

Con el informe de la gestión de riesgo de liquidez de manera mensual se determina el comportamiento de los activos líquidos y su capacidad de respuesta ante las obligaciones con el público, la volatilidad de las fuentes de fondeos, concentración de los depositantes, la cobertura de los mayores depositantes y contar con planes de contingencias ante la materialización de eventos de riesgo de liquidez. El análisis de la gestión de riesgo de mercado de forma periódica permite estar alertas sobre cambios de las tasas de intereses activas y pasivas, reportes de mercado, análisis de la contraparte entre otros.

La información del riesgo de crédito analiza el comportamiento de la cartera por días y su evolución, morosidad, concentración de los mayores deudores y mayores morosos, cobertura de provisiones de la cartera problemática de manera mensual determina cuáles los puntos en donde los índices alcanzan mayor crecimiento o afectación pues refleja un análisis diario y de esta forma presentar recomendaciones para una adecuada planificación por parte del área de negocios en función a las necesidades de la cooperativa.

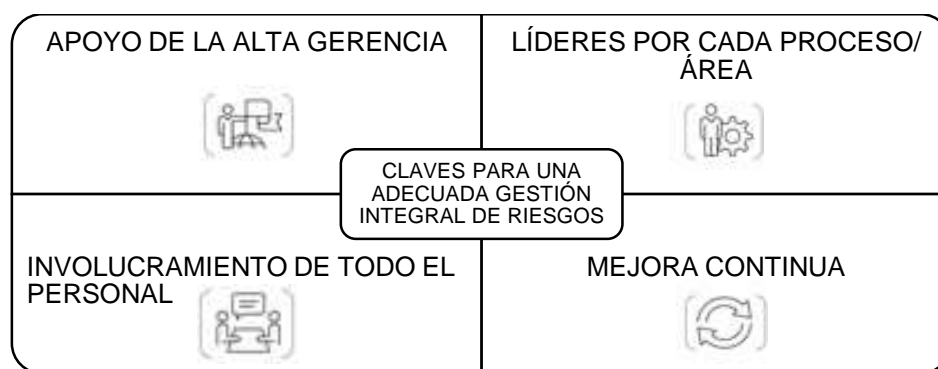
Cuando se realiza un análisis del riesgo de operativo basado en el portafolio de procesos que posee la institución se cuenta con una base de eventos de riesgos, clasificar estos eventos por su factor de riesgo (personas, procesos, eventos externos y tecnología de la información) o tipos de eventos conforme las mejores prácticas, matrices de riesgo, mapas de calor y planes de acción que permiten tratar los riesgos. Con el análisis del riesgo legal se gestiona adecuadamente los temas de

documentación, legislación y capacidad, en este riesgo se trabaja juntamente con el área jurídica quienes cubren los requerimientos normativos e institucionales.

### 3.4. Premisas para su implementación

Para una adecuada gestión integral de riesgos se consideran cuatro aspectos fundamentales:

Gráfico 30. Claves para una adecuada gestión integral de riesgo



Fuente: SEPS, Investigación Propia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., brinda el apoyo y facilidades necesarias para el desarrollo del modelo de gestión riesgos propuesto en esta investigación.

Se establecen líderes en cada una de las agencias que posee la institución, así como de cada una de las unidades administrativas quienes son la comunicación directa con el área de riesgos a través de consultas y registros de los eventos que se materializan en la organización.

Se realizan esfuerzos para fomentar una cultura de riesgos en toda la organización en dónde todo el personal está involucrado, el cambio de perspectiva es fundamental, a la unidad de riesgos no se lo ve como ente sancionador sino más bien como una unidad preventiva que aporta significativamente con alternativas de control y mitigación ante los riesgos propios de la actividad financiera y del entorno.

La constante evolución del modelo de gestión de riesgos es menester, la revisión continua y detección de oportunidades de mejora dinamizan su accionar y permite el involucramiento de todos los involucrados, así como ser más eficientes al momento de la resolución de conflictos.

## CONCLUSIONES

- El diseño del Modelo de Gestión Integral de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema Ltda.”, basado en las directrices de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Superintendencia de Bancos y la Norma ISO 31000-2018, ha permitido fortalecer la gestión integral de riesgo para las instituciones financieras de la Economía Popular y Solidaria.
- El desarrollo de los fundamentos teóricos sobre la gestión de riesgos en las entidades financieras de la Economía Popular y Solidaria para el desarrollo de un modelo de gestión, ha permitido evidenciar que la bibliografía emplea parámetros o conceptos de semejantes entono a la Gestión de Riesgos, sin embargo, al momento de su aplicabilidad en una institución va a depender de ciertas características de composición que tenga en cuanto a su estructura para conseguir resultados positivos.
- La caracterización de la situación de la gestión de riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., identificó que el modelo de gestión de riesgos en términos generales cumple con los requerimientos normativos, sin embargo, no se encontraba alineado a la estrategia institucional y no consideraba la participación de todos sus involucrados.
- La identificación de los componentes de la de gestión de riesgos en las entidades de la Economía Popular y Solidaria permitió el diseño de un modelo que contribuya a la toma de decisiones, basados en la alienación de la estratégica, procesos y estructura.

## RECOMENDACIONES

- En virtud de que el Modelo de Gestión Integral de Riesgo desarrollado se ajusta a requerimientos normativos y de buenas prácticas financieras., se recomienda como base para las Cooperativas del segmento uno y otros segmentos siempre y cuando se adapten aquellos requerimientos propios para cada segmento y se fundamente en la realidad de cada institución.
- Se sugiere realizar un estudio integrador de modelos de gestión de riesgos, basado en las mejores prácticas locales, así como internacionales, enfocado a encontrar oportunidades de mejora continua.
- Implementar la propuesta de Modelo de Gestión Integral de Riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., a partir de la atención de los factores claves para una adecuada gestión de riesgos: apoyo de alta gerencia, involucramiento de todo el personal, líderes por cada proceso y mejora continua.
- Para el diseño o construcción de un modelo de gestión de riesgos se recomienda tomar en cuenta al menos tres componentes principales: alineación estratégica, procesos y estructura.

## BIBLIOGRAFÍA

128-2015-F, R. (2015). *Normas para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales*. Quito: SEPS.

ALVARÉZ, L. (2017). *Modelos de Gestión*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.

Arango, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Universidad Cooperativa de Colombia.

Arias Montoya, L., Portilla, L., & Castaño Benjumea, J. (2008). *Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores*. Scientia Et Technica, 265-268.

Armijos Mayon, F., Bermúdez Burgo, A., & Mora Sánchez, N. V. (2019). *Gestión de administración de los recursos humanos*. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos , 163-170.

Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito. (2010). Quito: SBS.

Australiano, E. (1999). *Administración de riesgos*. AS/NZS, 4360.

BBVA. (2015). Madrid.

Bernal, B. A., & Enciso Toro, A. (2017). *Gestión del riesgo y competitividad de las cooperativas financieras en Colombia*.

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson Educación.

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Prentice Hall.

Casares San José-Martí, I., & Lizarzaburu Bolaños, E. R. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales enfoque: ISO 31000*.

Chabusa, J., Delgado, S., & Mackay Castro, C. (2019). *Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, Vol. XXV, No.4, Octubre-Diciembre 2019, 134-147.

Churchil, C., & Frankiewicz, C. (2008). *Gestión de instituciones microfinancieras*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Churchil, C., & FRANKIEWICZ, C. (2008). *Gestión de instituciones microfinancieras*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Castro, M. (2010). *El Nuevo Estándar ISO para la Gestión del riesgo*. Sur latina Consultores.

Comité de basilea. (2003). *Riesgo operativo*.

Coso. (2015). *Evaluación de riesgos*. Deloitte.

Estándar. (2018). *Administración de Riesgos*. Australia.

Estrella, A., Jiménez, D., & Iniesta, M. (2020). *Estructura, elaboración y desarrollo de proyectos de investigación de mercados*. Almeria: Editorial Universidad de Almeria.

Fernández, H. B. (2010). *Metodología de la Investigación* .

Gómez Daza, J. A., & Ríos Saavedra, O. A. (2016). *Impacto de la gestión de riesgos sobre la eficiencia bancaria en costos, un caso aplicado a los bancos en Colombia*. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 32(56), 36-49.

Gonzales de Orlarte, E. (2015). *Una economía incompleta*. Perú 1950-2007: Análisis estructural. *Fondo Editorial de la PUCP*.

González, J. (2013). *Análisis de los factores de riesgo cancerígenos de la población trabajadora de Salamanca, protegida por servicios de prevención ajenos durante el año.*

GRI. (25 de 11 de 2022). *Guías para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y Contenidos Básicos.*

Gutiérrez, J. (2008). *Sistematización del proceso de gestión integral de riesgos para una empresa administradora del mercado de energía colombiano.* Universidad Tecnológica de Pereira.

Gutiérrez, Y. E.-O. (2018). *Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos basado en ISO 31.000: 2012 para los Procesos de Docencia de Pregrado en una Universidad Chilena.* Santiago de Chile: Formación universitaria, 11(4), 15-32.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Herrera Espinoza, L., Medina Fuentes, A., & Naranjo López, G. (2008). *Tutoría de la investigación científica.* Ambato: Empresdane Gráficas Cía. Ltda.

Herrera Villalva, M., & Teràn Sunca, J. (2008). *Conceptualización del riesgo en los mercados financieros*.

ISO-3100. (2009). *Gestión de Riesgos*. Madrid: Asociación Española de Normalización.

ISO-31000. (2018). *Gestión del Riesgo, Directrices*. Madrid: Asociación Española de Normalización.

Jaramillo Naranjo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. *Pensamiento y Gestión*, 103-137.

Jorion. (2006). *Value at Risk the New Benchmark for Managing Financial Risk*. New York: The McGraw-Hill Companies.

Jorion, P. (2010). *Financial risk management handbook*. *Global Association of Risk Professionals*, 6 Ed, Wiley.

Lara Rubio, J. (2010). *La gestión del riesgo de crédito en las instituciones de micro finanzas*.

Lizarzaburu, E., Berggurun, L., & Quispe, J. (2012). *Gestión de riesgos financieros: experiencia en un banco latinoamericano. Experiencia en un banco latinoamericano*<sup>1</sup>. *Estudios gerenciales*, 28 (125), 96-103.

Luque, A., & Merino, V. (2022). *El sabotaje de la Economía Social y Solidaria en Ecuador. Revista de Estudios Cooperativos*, 50-62.

Luque, A., & Peñaherrera, J. (2021). *Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (138), 76 - 92.

Mantilla, S. (2015). *Control interno informe COSO*. Bogota: ECOE ediciones.

Merino, V. (2016). *Análisis del COSO ERM y la gestión integral de riesgo en el sector cooperativista del sistema financiero CACPECO - CCCA - 29 de Octubre periodo 2014. Colecciones Contabilidad y Auditoria*, 8-15.

Moreau, A. (2015). *¿Que es la Administración de Riesgos?*. México.

Moron , V., Reyes, M., & Urbina , C. (2015). *Gestión de riesgos en la empresa RC Agelvis, CA Multiciencias*. Universidad del Zulia, 414-427.

Ospina Álvarez, A. M., & Hernández Penagos, Y. C. (2022). *Importancia de la gestión de riesgos financieros en el sector bancario colombiano* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).

Paredes, I. (2018). *Esquema de administración de riesgo de crédito*. Ambato: UTI.

Pérez, R., Sandoval, C., & Luzuaga, N. (2005). *Gestión humana*. Escuela de Administración de Negocios, 153-163.

Resol.N.129-2015-F. (2015). *Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera*. Quito.

Resolución JB-1202. (2018). *Junta de bancos*. Quito: JB.

Rodríguez, M. C., & Hernández, F. P. (2008). *Gestión del riesgo crediticio: un análisis comparativo entre Basilea II y el Sistema de Administración del Riesgo Crediticio Colombiano*, SARC. Cuadernos de Contabilidad, 9(24).

Saavedra García, M. L., & Saavedra García, M. J. (2010). *Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca*. Cuadernos de administración, 23(40), 295-319.

Sampieri, H., & Baptista, J. (2019). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

SEPS-IGT-IGS-IGJ-INSESF-INGINT-2021-019. (2021). *Norma de buen gobierno, ética y comportamiento para las cooperativas de ahorro y crédito*. Quito: SEPS.

SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279. (2018). *Norma de control para la administración de riesgo operativo y legal en las entidades del sector financiero popular y solidario bajo el control de la seps*. Quito: seps.

Superintendencia de bancos. (2004). *De la gestión y administración de riesgos*. Quito.

Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). *Tutorial para la asignatura Administración Básica I*. México: Fondo Editorial FCA.

## ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

#### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS

Encuesta dirigida al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Fernando Daquilema Ltda.", que intervienen directamente en el proceso de gestión integral de riesgos

**Objetivo:** Conocer la gestión integral de riesgos de la Coac Fernando Daquilema Ltda.

#### Instrucciones:

- \* Lea detenidamente las preguntas y conteste con la mayor objetividad
- \* Marque con una X en una sola opción según corresponda

1. ¿La gestión de riesgos se encuentra alineada a la estrategia institucional?  
Siempre  Casi siempre  A veces  Pocas veces  Nunca
2. ¿La gestión de riesgos aporta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos?  
Siempre  Casi siempre  A veces  Pocas veces  Nunca
3. ¿La gestión de riesgos se ajusta a los requerimientos normativos vigentes?  
Siempre  Casi siempre  A veces  Pocas veces  Nunca
4. ¿La institución cuenta con un proceso adecuado de gestión del riesgo?  
Siempre  Casi siempre  A veces  Pocas veces  Nunca
5. ¿Los informes gestión de riesgo apoyan en el proceso de toma de decisiones?  
Siempre  Casi siempre  A veces  Pocas veces  Nunca
6. ¿Qué tipo de proceso realiza la Unidad de Riesgos?  
Estratégico  Operativo  De apoyo
7. ¿Qué tipo de gestión realiza la Unidad de Riesgos?  
Preventivo  Detectivo  Correctivo
8. ¿Cómo califica la cultura de riesgos en la institución?  
Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Mala
9. ¿El modelo de gestión de riesgos actual permite la participación e interacción de los involucrados?  
Siempre  Casi siempre  A veces  Pocas veces  Nunca
10. ¿Existe una adecuada comunicación de la Unidad de riesgos con las partes involucradas?  
Siempre  Casi siempre  A veces  Pocas veces  Nunca
11. ¿Cómo califica la estructura actual de la gestión de riesgos de la institución?  
Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Mala
12. ¿Cómo califica la gestión integral de riesgo en la cooperativa?  
Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Mala