

OFICINA DE POSGRADOS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO DEL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA LTDA.”

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

Línea de Investigación:

DIRECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Nancy Amparito Damián Aucancela

Director:

Ing. Francisco Javier Mena Valencia

Ambato – Ecuador

Noviembre 2023

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

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO DEL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.

Línea de Investigación:

DIRECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Nancy Amparito Damián Aucancela

Francisco Javier Mena Valencia, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f.



Edgar Fabián Mera Bozano, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f.



Nelson Danilo Bombón Orellana, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f.



Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD

COORDINADOR CENTRO DE POSGRADOS

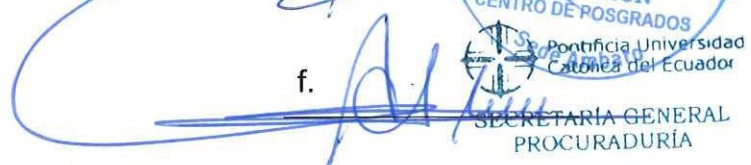
f.




Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.





Ambato – Ecuador

Noviembre 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **NANCY AMPARITO DAMIÁN AUCANCELA**, con cedula de ciudadanía. **0603143603** autora del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO DEL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.", 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 con respeto a los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir, a través, del sitio web de la Biblioteca de la PUCE sede Ambato, el referido trabajo de graduación, con respeto a las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2023



Nancy Amparito Damián Aucancela

C.C 0603143603

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado con mucho cariño a mis hijos Sebas y Davitcito, que han sido un motor importante para persistir y culminar este grado de mí especialización de forma exitosa, así también, dedico este trabajo a mi esposo, a mis padres y a mis hermanos, que me han brindado su apoyo incondicional para no rendirme en ningún momento y seguir la lucha por este título,

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme en cada decisión, a mí familia por darme las fuerzas necesarias para culminar con éxito este grado de mi especialización.

A los docentes que nos han impartido su conocimiento y ampliado la visión sobre la gestión de riesgos, y sobre todo nos han brindado las guías necesarias para la culminación del presente trabajo de titulación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Ambato, que me brindo la posibilidad de mejorar mi conocimiento y formación profesional.

Y a todas las personas que en su momento me han motivado a seguir adelante y cumplir esta meta más de mi vida.

A todos ellos gracias

Nancy Amparito Damián Aucancela

RESUMEN

La globalización financiera proyecta una integración de los diversos mercados financieros para alcanzar un desarrollo y crecimiento económico sostenible. Tal es así, que, en muchos países, se desarrollan actividades financieras desde un enfoque cooperativista basado en la cooperación para lograr un fin y satisfacer necesidades de la sociedad. En el Ecuador las Cooperativas de Ahorro y Crédito constituyen un sector importante en el sistema financiero, por lo que, es necesario analizar la administración financiera y su gestión de riesgos para mejorar las operaciones y procesos establecidos. Al respecto, la investigación deriva su objetivo en proponer un modelo de gestión de riesgo operativo del área de crédito para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda., con la finalidad de que mejore el resultado de los indicadores financieros y la optimización de los procesos internos para una adecuada administración de los recursos disponibles. El desarrollo de la investigación, se sustenta en un enfoque mixto, de tipo descriptivo – explicativo, para lo cual, se aplican métodos y técnicas, como la entrevista, el análisis documental; y, observación directa para la recolección de información y datos sobre los diferentes procesos de crédito. El resultado refleja falencias en el análisis y evaluación del socio solicitante de crédito, falta de seguimiento previo y posterior al crédito y ausencia de controles internos específicos para el área, por lo que, se plantea el plan de acción con políticas específicas para procesos de crédito y acciones como el incremento de la capacitación al personal de créditos.

Palabras claves: Globalización financiera, Modelo de Gestión; Riesgo Operativo; Indicadores Financieros; Procesos de crédito.

ABSTRACT

Financial globalization projects an integration of the various financial markets to achieve sustainable economic growth and development. Thus, in many countries financial activities are developed from a cooperative approach based on cooperation to achieve an end and satisfy the needs of society. In Ecuador, Credit Unions are an important sector in the financial system, so it is necessary to analyze the financial administration and risk management to improve the operations and processes established. In this regard, the research derives its objective in proposing an operational risk management model of the credit area for decision making in the Credit Union "Minga Ltda.", in order to improve the result of financial indicators and the optimization of internal processes for an adequate administration of available resources. The development of the research is based on a mixed approach, of descriptive - explanatory type, for which methods and techniques are applied, such as interview, documentary analysis; and direct observation for the collection of information and data on the different credit processes. The result reflects shortcomings in the analysis and evaluation of the loan applicant, lack of follow-up before and after the loan and absence of specific internal controls for the area, for which the action plan is proposed with specific policies for loan processes and actions such as increased training for loan personnel.

Keywords: Financial Globalization, Management Model; Operational Risk; Financial Indicators; Credit Processes

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y PRÁCTICA	6
1.1. La Globalidad y la gestión de riesgo operativo en las instituciones financieras	6
1.2. Beneficios de la gestión de riesgo operativo para la toma de decisiones	10
1.3. Enfoque de la gestión para la toma de decisiones en instituciones financieras	11
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	22
2.1. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.	22
2.3. Modelo de gestión de riesgo operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.	31
CAPÍTULO III. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	58
3.1. Implementación del modelo de gestión de riesgo operativo del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Minga Ltda.”	58
3.2. Evaluación de resultados del modelo de gestión de riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”	66
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Cuadro 1. Diagrama de categorías	9
Cuadro 2. Diagrama de comunicación	15
Cuadro 3. Análisis de riesgo de crédito	18
Cuadro 4. Estructura organizacional	25
Cuadro 5. Diseño del modelo de gestión de riesgo operativo	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nivel de calidad del servicio de asesoramiento de créditos	32
Gráfico 2. Existencia de agilidad en trámites crediticios	33
Gráfico 3. Cumplimiento de inspección por parte de los asesores	34
Gráfico 4. Visitas de inspección posteriores al crédito	35
Gráfico 5. Aceptabilidad del encaje solicitado para créditos	36
Gráfico 6. Puntualidad en el pago de cuotas de crédito	37
Gráfico 7. Origen del retraso de pago de cuotas	38
Gráfico 8. Comunicación previa para cumplimiento de cuotas	39
Gráfico 9. Seguimiento de créditos otorgados	40
Gráfico 10. Experiencia en el sector crediticio para ejercer el cargo	42
Gráfico 11. Establecimiento de metas para asesores	43
Gráfico 12. Aplicación de indicadores de gestión	44
Gráfico 13. Cumplimiento de políticas y reglamentos de crédito	45
Gráfico 14 Capacitaciones al personal de créditos	46
Gráfico 15 Revisión del historial crediticio del socio	47
Gráfico 16. Actualización en sistema sobre morosidad	48
Gráfico 17. Eficiencia en el desempeño del personal de créditos	49
Gráfico 18. Efectividad de los procesos de crédito	50
Gráfico 19. Oportunidad del recurso tecnológico de la institución	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación del sistema económico, popular y solidario	26
Tabla 2. Nómina de personal que integra el área de créditos	28
Tabla 3. Calidad del servicio de asesoramiento de créditos.....	32
Tabla 4. Agilidad en trámites de crédito	33
Tabla 5. Cumplimiento de inspección por parte de los asesores	34
Tabla 6. Visitas de inspección posteriores al crédito	35
Tabla 7. Aceptabilidad del encaje solicitado para créditos	36
Tabla 8. Puntualidad en el pago de cuotas de crédito.....	37
Tabla 9. Origen del retraso de pago de cuotas	38
Tabla 10. Comunicación previa para cumplimiento de cuotas	39
Tabla 11. Seguimiento de créditos otorgados	40
Tabla 12. Experiencia en el sector crediticio para ejercer el cargo	42
Tabla 13. Establecimiento de metas para asesores	43
Tabla 14. Aplicación de indicadores de gestión	44
Tabla 15. Cumplimiento de políticas y reglamentos de crédito	45
Tabla 16 Capacitaciones al personal de créditos	46
Tabla 17 Revisión del historial crediticio del socio	47
Tabla 18. Actualización en sistema sobre morosidad.....	48
Tabla 19. Eficiencia en el desempeño del personal de créditos.....	49
Tabla 20. Efectividad de los procesos de crédito	50
Tabla 21. Oportunidad del recurso tecnológico de la institución	51
Tabla 22. Guía de entrevista	53
<i>Tabla 23. Factores de riesgo en relación al sector crediticio.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 24. Identificación de riesgos en la actividad del proceso de crédito</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 25. Calificación de frecuencia en la colocación de crédito</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 26. Calificación de impacto.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 27. Severidad, frecuencia e impacto</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 28. Severidad</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 29. Matriz de riesgo operacional para procesos crediticios</i>	<i>67</i>

Tabla 30 Matriz de riesgo operacional para procesos crediticios 69
Tabla 31. Plan de Acción..... 71

INTRODUCCIÓN

La globalización financiera ha hecho posible la integración de los diversos mercados financieros, favorece al desarrollo y crecimiento económico de las organizaciones dedicadas a esta actividad, se brinda además, la oportunidad de tener mayor participación de los diferentes sectores económicos y mercados existentes, como en el caso del cooperativismo que según, (Miño Grijalva, 2013, pág. 12) es un fenómeno mundialmente conocido y aceptado en los diferentes contextos socioeconómicos, logra una activa participación en el desarrollo de los países, con un papel trascendente en el combate a la marginalidad, la pobreza y la injusta distribución de la riqueza, y contribución al fortalecimiento de la democracia.

En el Ecuador, desde los años 1960 - 1970, se aprecia de manera significativa el surgimiento de iniciativas de ahorro y crédito, sin embargo; no existían esfuerzos gubernamentales necesarios para potenciar este sector, pese a esto y gracias a iniciativas de actores públicos, privados, populares y solidarios, y a su rol protagónico y articulador en la intervención y prestación de servicios financieros, surgen formalmente las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario OSFPS cuya dinámica, se basa en principios de solidaridad democrática y ayuda mutua, honestidad, transparencia y sostenibilidad, y en la existencia de control social que minimiza riesgos morales.

En este contexto es importante resaltar que, en el Ecuador, las finanzas populares y solidarias, se encuentran incorporadas en la Constitución 2008, conforme establecen los artículos 308 al 312 (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2015, pág. 5), de esta forma, se evidencia el apoyo actual del estado para potencializar este sector, al introducir nuevos retos para su desarrollo y crecimiento. Tal es así que actualmente las instituciones financieras de economía popular y solidaria, se ven en la necesidad de implementar mayores controles de evaluación y monitoreo en las actividades productivas que desarrollen, con el fin de evitar problemas y reducir riesgos operativos que afecten su funcionalidad y competitividad.

Con base a lo expuesto, en el ámbito teórico, algunos autores como Ruza, (2013) y Tamayo, et al, (2020), aseguran que, el riesgo es un fenómeno inherente a la humanidad y por ende está presente en todas las esferas de la actividad humana. Como en caso de los riesgos operativos, surgen de las deficiencias en los sistemas de control interno de las organizaciones, así como también, de una inadecuada gestión que pasa por alto aspectos importantes dentro de la actividad empresarial, como los riesgos potenciales, las tecnologías de la información y comunicación, modelos de evaluación y valoración inadecuados, y el análisis y evaluación del margen de error humano y posibilidad de fraude y pérdida para las empresas.

De allí la importancia de mantener modelos de gestión de riesgos operativos apropiados, que permitan identificar, medir y gestionar el riesgo de manera consistente y rigurosa. En tal sentido, las entidades financieras son capaces de mitigar el incremento de las exposiciones crediticias, la competitividad del sector, la aparición de nuevos productos financieros y, el incremento de la supervisión bancaria sobre el riesgo de crédito (Gómez Fernández & Partal Ureña, 2010).

Por otro lado, es necesario indicar que, en la provincia de Chimborazo, se observa un gran auge de las entidades cooperativas, como aseguran, Morales Noriega , Chamba Bastidas , & Elizalde Marín, (2021, pág. 7), en las últimas décadas esta provincia, se ha caracterizado por ser una de las zonas en las que existe mayor presencia de estas entidades, debido a que la economía chimboracense no ha llegado a niveles de crecimiento económico adecuados que permitan la satisfacción de las necesidades de la población y generen fuentes de empleo, entonces, ante esta situación las cooperativas de ahorro y crédito, se han posicionado en la provincia para otorgar el financiamiento que requiere la población, actúa en zonas urbanas y rurales, razón por la que continúan , es las fuentes de financiamiento principal para los pequeños y medianos empresarios.

Por tanto, actualmente, estas entidades, se ven en la necesidad de implementar mayores controles de evaluación y monitoreo en las actividades productivas que desarrollan, con el fin de evitar problemas y reducir riesgos que afecten su funcionalidad y competitividad. En este sentido, en la provincia de Chimborazo existen entidades con estas características que no logran un crecimiento sostenido desde el punto de vista económico-financiero que satisfaga las necesidades de la población, sobre todo, del sector rural.

Por lo que, la investigación propone como problema científico: ¿Cómo mejorar la colocación de créditos y la recuperación de cartera en función de las necesidades de la población rural que son clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. en la provincia de Chimborazo?

En este contexto, la idea a defender, que se establece en el trabajo investigativo es: El modelo de gestión de riesgo operativo del área de crédito, mejora el resultado de los indicadores financieros y logra una gestión óptima de los riesgos de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”

Del mismo modo, se plantean objetivos del trabajo, que direccionan la investigación hacia el fin específico de solucionar la problemática, es el objetivo general: Proponer un modelo de gestión de riesgo operativo del área de créditos para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”

En los objetivos específicos, se establece:

1. Sustentar teóricamente el proceso de gestión de riesgo de crédito, mediante diversas fuentes bibliográficas para su aplicación.
2. Diagnosticar las limitaciones de la gestión de riesgos y los principales procesos de créditos para el análisis y evaluación de los indicadores financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”

3. Determinar el grado de cumplimiento de los estándares legales y parámetros dispuestos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”

Respecto a la metodología, que se emplea en la presente investigación, esta considera lo expuesto por (Hernández, et al, 2014, pág. 3-7), que asegura que el enfoque mixto, de carácter cuantitativo y cualitativo, el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías, el enfoque cualitativo emplea la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

Además, la investigación es de tipo descriptiva, integra aspectos relacionados a la descripción e actividades y procesos, registros y archivos manejados, evaluación previa del comportamiento y características generales de la institución, donde también, se emplean técnicas de investigación como la observación, puesto que, se revisan y evalúan documentos con información relevante del área de créditos de la cooperativa, además, se aplican encuestas, a través de cuestionarios, dirigido a al personal involucrado en las actividades crediticias de la institución, con el objetivo de recolectar información y datos útiles para sustentar la investigación.

Justificación

El modelo de gestión de riesgo operativo tiene como fin primordial la evaluación y seguimiento conjunto, permite tener una visión global de las principales amenazas que llegarían a afectar o impactar de forma negativa en la institución. Por esta razón es importante enfocar la gestión en la reducción de riesgos y llegar a transformarlos en oportunidades que contribuyen al crecimiento empresarial y un desarrollo sostenible.

Así también, el modelo de gestión de riesgo operativo permite a la cooperativa cumplir con los objetivos propuestos y metas previstas, puesto que constituye una importante herramienta para anticiparse al riesgo y lograr una organización óptima con mejor desenvolvimiento de las actividades y operaciones del área de créditos, logra mejorar la competitividad y generar valor en el sector financiero. Mejora totalmente la eficacia en la asignación de recursos, puesto que los gastos, que se realizaban de forma improvisada, son parte de la planificación presupuestal anual. Incrementa la proactividad asume la labor de la gestión de riesgos, el personal de créditos en los diferentes niveles, llegan asumir una actitud más dinámica, enfocada en la consecución de objetivos.

La capacidad de transformación de la cooperativa mejorara enormemente, a la vez que, se mejora la adaptabilidad a su entorno socioeconómico, identifica riesgos, se acerca al contexto y potencia la confianza en la superación de amenazas. Por ello, es importante resaltar el carácter estratégico de la gestión de riesgos operativos, puesto que un deficiente manejo de los riesgos provocaría múltiples problemas para la institución, en cambio si los riesgos son gestionados de forma adecuada, se garantiza el desarrollo empresarial con la optimización de las operaciones, reduce la incertidumbre y mejora el rendimiento.

En este sentido, las instituciones financieras del sector popular y solidario, a través de esta investigación, disponen de un modelo de gestión de riesgos operativos para garantizar el desarrollo adecuado de los procesos de créditos e implementar procedimientos de evaluación y control para mitigar riesgos presentes en el área de créditos.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y PRÁCTICA

En este apartado, se investigan las teorías de diferentes autores, sobre la gestión de riesgos operativos, a fin de analizar las ideas, posturas y conclusiones que establece cada autor, dicha información sirve de guía para el desarrollo de la investigación sobre el diseño de un modelo de gestión de riesgo operativo para el área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

1.1. La Globalidad y la gestión de riesgo operativo en las instituciones financieras

Hoy en día, con las pocas barreras que subsisten ante el comercio internacional y ante los flujos financieros, y en un medio donde los hechos financieros de importancia impactan de inmediato a todo el mundo, todas las finanzas son internacionales. De hecho, los mercados financieros nacionales, no sólo, se encuentran estrechamente vinculados e internacionalmente integrado, sino que los problemas enfrentados por las compañías y por los individuos en diferentes territorios son muy similares (Maurice D. Levi, 1997, pág. 1).

El sistema financiero desempeña un papel fundamental en el óptimo funcionamiento de la economía, dado que, a través de este, se realizan las diferentes actividades financieras existentes, por lo tanto, la correcta participación de los distintos entes financieros contribuye a elevar el crecimiento económico y bienestar de la población. En el Ecuador el sistema financiero está formado por cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y otras instituciones financieras, aunque el mayor segmento de los activos, se concentra en la banca privada. (Ordóñez Granda, Narváez Zurita, & Erazo Álvarez, 2020, pág. 3).

La estabilidad de los sectores financieros es de vital importancia para el crecimiento económico de los países. La confianza que brindan a los ahorradores permite canalizar recursos del ahorro a la inversión. La gestión eficaz de los diferentes tipos de riesgo

financiero permite a las entidades crediticias estar mejor preparadas para evitar, mitigar o asumir las potenciales pérdidas por su exposición al riesgo. (Becera , Guzmán , & Trujillo, 2006, pág. 1)

En general el eje conductor de los desarrollos teóricos arriba mencionados se basa en el argumento de la innegable importancia que tiene el sector financiero, puesto que las actividades de intermediación financiera que desempeñan las instituciones bancarias y cooperativas son esenciales para el crecimiento y desarrollo de la economía.

De modo que, contar con un sistema financiero eficiente y eficaz permite la asignación adecuada de recursos, esto debido a que, se impulsa el ahorro a través de la seguridad financiera reflejada, garantiza rentabilidad, liquidez y confiabilidad en los servicios y productos financieros.

Permite, además, mantener una mejor gestión de los recursos disponibles, al reducir costos en los servicios y transacciones en los mercados, puesto que, se intercambian recursos entre los segmentos que presentan superávit fondo y los segmentos que demandan, se logra de esta forma, dinamizar la economía de un país, a través de la mejor asignación de recursos y correcta organización de la oferta y demanda financiera.

En tal sentido, es importante incursionar en la administración y gestión interna de las instituciones financieras, puesto que la organización y sus controles internos son el pilar fundamental sobre el que cada institución desarrolla sus actividades y procesos de intermediación.

Por tanto, todas las entidades como instituciones financieras públicas y privadas y las instituciones financieras de cooperativismo en actividades ahorro y crédito pertenecientes al sector financiero tienen la obligación de garantizar en todo momento el correcto funcionamiento del proceso de las operaciones crediticias, para asegurar

la optimización de los recursos financieros y el retorno adecuado de los recursos entregados, que sirven para continuar con el giro del negocio apropiadamente.

Por otra parte, uno de los principales desafíos que enfrentaran las instituciones financieras son los riesgos, sobre todo en las operaciones de créditos y cobranzas. De manera que, el análisis de la gestión de riesgo operativo en los procesos internos del área de créditos, es una herramienta indispensable que permite minimizar los riesgos de los sistemas de control de los activos de la institución, considerados como elementos valiosos sobre los cuales existen grandes amenazas, y asociado a cada amenaza existe un riesgo, concebido como la probabilidad de que la amenaza, se materialice y produzca un impacto negativo que generaran dificultades y pérdidas para la institución (Calle, 2011, pág. 10).

En este sentido, Tamayo et al, (2020, pág. 12) aseguran que; la gestión de riesgos es internacionalmente reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales y constituye un proceso interactivo que consta de pasos, que son ejecutados en secuencia y facilitan la mejora continua del proceso de toma de decisiones, se identifican oportunidades, y se mitigan pérdidas.

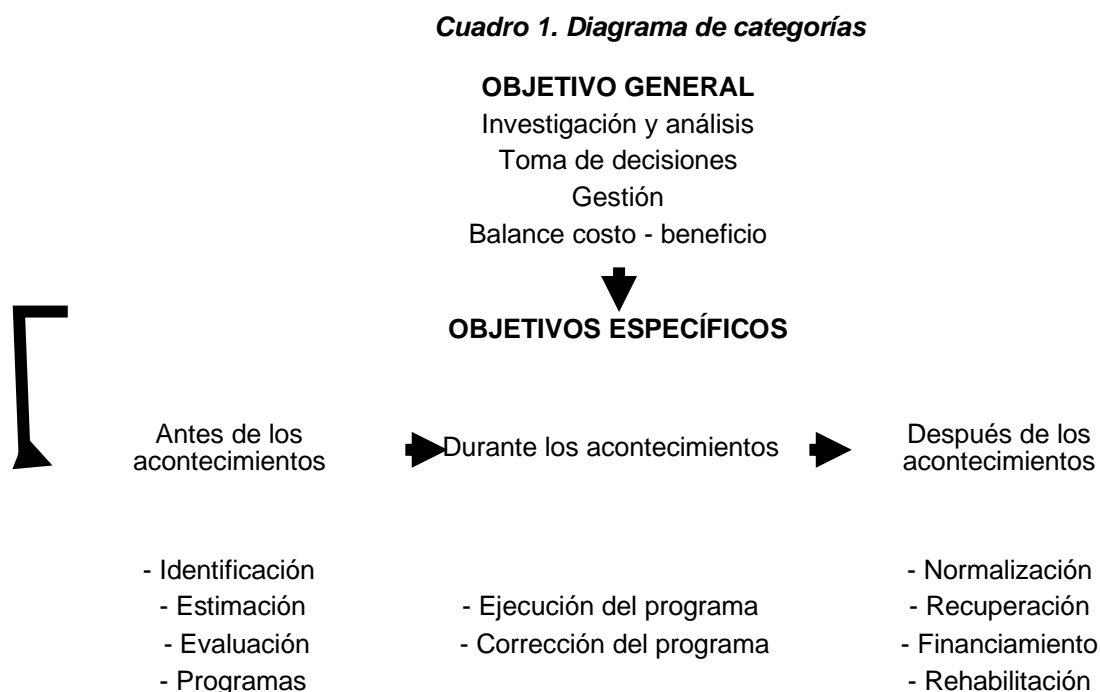
En concordancia a lo expuesto anteriormente, Pardo Álvarez, (2017, págs. 85- 86), establece que; la gestión del riesgo operacional está relacionada con varias fases del proceso administrativo en busca de la mejora continua. Enfatiza que el riesgo operacional es el riesgo de sufrir pérdidas directas o indirectas derivadas de fallos en los procesos de la organización.

De modo que, abordar la gestión del riesgo operacional proporciona múltiples beneficios para las organizaciones como incremento de la probabilidad de lograr los objetivos propuestos, se promueve, además, la gestión eficiente, eficaz y proactiva, permite tomar medidas preventivas sobre la ocurrencia de incidentes antes de tener que acudir a medidas correctivas.

Además, una correcta gestión de este riesgo permite minimizar las pérdidas, si bien un riesgo, se materializara y causa daño, este supone siempre un coste tangible, es generalmente monetario o también, generaría un costo intangible como el deterioro de la imagen institucional o infidelidad del cliente, aspectos que indirectamente causan pérdidas a la institución.

Cabe considerar que la gestión de riesgos persigue un objetivo primordial, que es desplegar un proceso de investigación y análisis de los riesgos que impactarían una actividad, función u organización, para tomar decisiones de cómo gestionarlos con un balance adecuado de costos beneficios, de manera tal, que se minimicen las pérdidas y, se maximicen las oportunidades. (Tamayo et al, 2020, pág. 28)

Para lograr este objetivo, el autor asegura, que se alcanzaran tres tipos de objetivos específicos, como muestra el siguiente gráfico:



Fuente: tomado a partir de (Tamayo et al, 2020, pág. 28)

De los objetivos específicos, aquellos que anticipan acontecimientos, están dirigidos al control de riesgos, y se basan en la identificación de los riesgos presentes para la actividad o función, para la posterior evaluación del posible impacto de dicho riesgo, su jerarquización y evaluación de alternativas de gestión, para la propuesta de programas o planes acción.

En cuanto a los objetivos durante el acontecimiento, están encaminados al control de daños y respuesta ante emergencias, se fundamenta en la ejecución de programas o planes aprobados, su corrección y aplicación de contingencias.

Y respecto a los objetivos posteriores a los acontecimientos, estos, se enfocan hacia la recuperación, y se garantiza la supervivencia de la actividad o función, financiamiento para la normalización de las operaciones y evaluación de los planes de emergencia para su validación.

1.2. Beneficios de la gestión de riesgo operativo para la toma de decisiones

Es importante conocer la valoración económica de los riesgos, de este modo, se comprende aspectos como la efectividad económica, el análisis costo – beneficio, la sostenibilidad financiera, y control eficaz en todas las etapas del crédito, es la gestión de riesgos una herramienta indispensable para lograr el balance de dichos aspectos. En este sentido (Pardo Álvarez, 2017, pág. 86), manifiesta que, por lo general, el riesgo operacional es minusvalorado; sin embargo, abordar su gestión proporciona múltiples ventajas, entre ellas cita las siguientes:

- Aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos marcados para los procesos, que no son otros que cumplir con los requisitos establecidos por los clientes internos y externos. Con ello conseguiremos que los procesos sean más eficaces.
- Estimula la gestión proactiva, se adelanta a los acontecimientos en lugar de ir detrás de ellos, con la gestión del riesgo operacional la mayor parte de las

incidencias, se previenen en lugar de actuar de manera correctiva sobre ellas, a medio y largo plazo siempre es más económico.

- Mejora la seguridad y la confianza de las partes interesadas, al prevenir gran parte de las posibles incidencias, la imagen, se reforzará.
- Minimiza las pérdidas: si un riesgo, se materializa produce un daño directo o indirecto y este daño, a corto o medio plazo, supone siempre un coste tangible (monetario) o intangible (deterioro de la imagen, infidelidad del cliente) Por esto, hacen los procesos más eficientes.
- Mejora el aprendizaje de la organización y con ello la gestión del conocimiento.
- Incrementa la resiliencia de la organización, transmite una mejor capacidad de reacción ante los riesgos, que se materializaran.

1.3. Enfoque de la gestión para la toma de decisiones en instituciones financieras

La gestión de riesgo operacional está relacionada con la fase de planificación de procesos, pues antes de la puesta en marcha de los procesos, se reflexionará sobre los riesgos inherentes a su desarrollo. Por lo general, los procesos se encuentran en función, y por esta razón también, se vincula la gestión del riesgo operacional con la fase de actuación para la mejora del ciclo PHVA, como una técnica para la optimización de procesos, pues identificar y tratar los riesgos asociados a los procesos, aunque ya estén en marcha, aportaran mejoras muy notables en el desempeño. (Pardo Álvarez, 2017, pág. 85).

En este contexto, el riesgo operativo, se concibe como la posibilidad de incurrir en pérdidas a causa de errores u omisiones en los diferentes procedimientos de la organización, ya sean de forma directa o indirecta, por eso es vital identificar, analizar y evaluar cada riesgo presente, de esta manera, se tomarían medidas oportunas atenúa la incertidumbre sobre los efectos negativos que representan los riesgos.

Actualmente, se tiene una visión más amplia de la gestión de riesgos, puesto que, tradicionalmente, la gestión de riesgo en las entidades financieras se fundamentaba en su reducción o eliminación, centradas en la consecución de una rentabilidad adecuada en relación con el capital invertido, es decir, obtener una rentabilidad sobre los recursos propios ROE lo más elevada posible, ignora y da poca importancia al riesgo de la actividad financiera (Gómez Fernández & Partal Ureña, 2010, pág. 6)

Por tanto, el autor antes citado asegura que un nuevo enfoque implica incorporar el concepto de riesgo en el proceso de toma de decisiones, son ejercidas, controladas y evaluadas desde el equilibrio apropiado entre el impacto de ocurrencia de un riesgo y la rentabilidad demandada, intenta maximizar la rentabilidad ajustada al perfil de riesgo de la entidad, se genera valor para sus accionistas.

La gestión de riesgo está marcada por los siguientes atributos:

Sistematización: implica rigor en la toma de riesgos, en el control y evaluación de resultados, con la flexibilidad necesaria para aprovechar las oportunidades de negocio, la correcta sistematización requiere de adecuados sistemas de información y una definición explícita de las políticas y los procedimientos de gestión.

Objetividad: tiene como finalidad reducir la arbitrariedad en la estimación de riesgo como consecuencia de la utilización de nuevas metodologías de medición.

Homogeneidad: es un atributo esencial en el nuevo enfoque de gestión de riesgos, solo una comparación uniforme de la rentabilidad obtenida con el riesgo asumido

permite identificar las áreas de negocio que han contribuido a la creación de valor y retribuir las adecuadamente y reorientar de manera eficiente las actividades futuras. Así, el nuevo enfoque en la gestión del riesgo enfatiza en la rentabilidad ajustada al riesgo, sin olvidar el objetivo prioritario de preservar la solvencia de la entidad con el capital adecuado. En otras palabras, dos nuevas medidas de gestión: Capital económico y rentabilidad ajustada al riesgo.

El capital económico o capital en riesgo, es aquel que necesita mantener una entidad para evitar la insolvencia con la seguridad deseada, es decir, el capital que garantiza con una determinada probabilidad, en un periodo de tiempo concreto, que la entidad necesita mantener la solvencia necesaria y demostrar la seguridad deseada.

Los riesgos asumidos son compatibles con el capital de la entidad de acuerdo con el nivel de solvencia objetivo, a tal fin, los riesgos, se cuantifican en términos homogéneos de capital económico con un nivel de confianza relacionado con el rating de la entidad, asegura que el nivel de riesgos esté cubierto con la disponibilidad económica de capital.

Ante esto es importante conocer la conceptualización del riesgo, concebido en la Norma ISO 9000:2015 como el efecto de incertidumbre, o falta de certeza de que algo no ocurra por los cauces que se prevén. Siempre existe el riesgo de que las cosas no salgan como se planificaron. Por su lado, Olasagasti, (2015, pág. 3-4), define al riesgo como todas aquellas eventualidades que afectaran al resultado de explotación, que se deriva de la incapacidad de la firma para garantizar la estabilidad de este resultado.

En concordancia con estas definiciones, se asegura que el riesgo está en todas partes, siempre, es parte del orden natural de las cosas. Por ello, la importancia de gestionar cualquier tipo de riesgo no significa necesariamente eliminarlo, puesto que muchas veces, no se puede, y lo que se haría es gestionar un riesgo, al identificar, analizar y

evaluar la situación para tomar medidas oportunas que atenúen la incertidumbre relacionada con los riesgos.

Los riesgos tienen un origen múltiple, surgen por variantes internas, con riesgos inherentes a la misma organización de estudio, o variables externas, porque toda entidad es susceptible de sufrir afectaciones por los comportamientos socioeconómicos del entorno en el que desarrolla sus actividades, así también, los riesgos serían causantes desde recursos humanos, puesto que, las organizaciones están condicionadas por las acciones y desempeño de sus empleados, además, de la relevancia tecnológica por la era digital y mundo globalizado que impone constantes desafíos a las diferentes organizaciones.

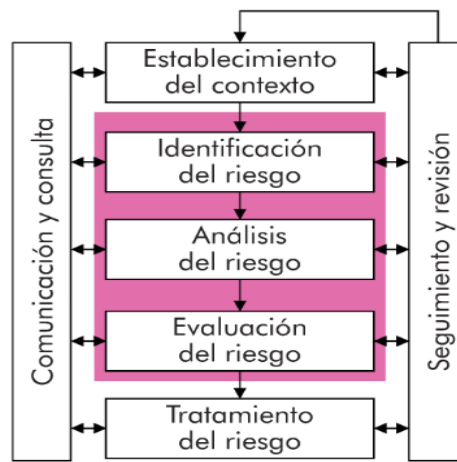
Por otra parte, los efectos que derivarían de los riesgos comprenden desde pérdidas por errores humanos, ejecución de procesos internos inadecuados, aparición de fraudes, incumplimiento de metas y objetivos, entre otros.

Proceso para la gestión del riesgo

Es imposible que las instituciones eviten todos los riesgos, además, las consecuencias de estos no tienen por qué ser negativas, como institución, intuye el riesgo potencial frente a las posibles oportunidades, y establecer cuál es el nivel de riesgo aceptable, luego, utilizara esta información para tomar decisiones, la gestión de riesgos consiste en priorizar los que son más probables y que tendría un mayor impacto, y en tratar de eliminarlos.

Pardo (2017, pág. 87-88), cita un proceso para la gestión del riesgo que, en esencia, plantea el establecimiento del contexto.

Cuadro 2. Diagrama de comunicación



Fuente. (Faiou Alvarez, 2011)

En esta representación del proceso de gestión del riesgo, se identifica el ciclo PHVA:

Planificar: elección de los procesos (contexto), identificación de los riesgos asociados al desempeño de los procesos elegidos, análisis y evaluación de los riesgos para determinar los relevantes y establecimiento de acciones para tratar esos riesgos relevantes.

Hacer: implantación de las acciones ideadas para el tratamiento de los riesgos.

Verificar: seguimiento y revisión tanto de las acciones implantadas como de los riesgos identificados en el proceso, puesto que los riesgos evolucionaran en distintos sentidos (desaparecer, surgir nuevos, incrementar su probabilidad de aparición, cambiar sus efectos, entre otros.)

Actuar para mejorar: la información obtenida en la fase de verificación permite reconducir ciertas acciones de tratamiento de los riesgos, introducir nuevos tratamientos, detectar nuevos riesgos, etc.

En este contexto, es importante la identificación de riesgos, para lo cual, se emplearían el mismo ciclo PHVA, en busca de riesgos inherentes a la planificación del proceso, desarrollo, verificación o a su mejora, también, se suele emplear listas de verificación

que comprenden un listado de situaciones o factores de riesgo que con relativa frecuencia aparecerían en el desarrollo de un proceso.

Tipos de riesgos

Para tratar de medir y gestionar el riesgo, es necesario identificar los diferentes riesgos que toda organización afrontara, en este sentido (Olasagasti, 2015, pág. 3-4), menciona las principales clases de riesgos:

Riesgo de mercado: Peligro de sufrir variaciones significativas en el valor de mercado de una posición a raíz de la inquietante actividad de los mercados (movimiento de precios, tipos de interés, tipos de cambio, etc.)

Riesgo de liquidez: Peligro procedente de la escasez de fondos para cumplir obligaciones en periodos cortos de tiempo, se relaciona con la posibilidad de reducir al mínimo el valor de transacción, el nivel de liquidez es distinto en los diferentes mercados y depende del contexto económico, en tiempos de crisis la liquidez desciende mucho, y se hace difícil deshacer posiciones sin elevar el coste de la operación.

Riesgo operativo u operacional: Peligro procedente de falencias en las tecnologías de la comunicación e información o falencias en los sistemas de control interno donde, no se analizan los riesgos y esto generaría pérdidas inesperadas, se asocia con errores humanos, fallos de sistemas y procedimientos o mecanismos de control inadecuados.

Las causas de este riesgo son de difícil medición, por ejemplo, las posiciones importantes tomadas sin el conocimiento de las directrices de la institución o por parte de operadores indisciplinados que no observan los límites establecidos; pero también, son riesgos operativos un error en la entrada de datos, entrada de un virus que dañe todas las bases de datos, así, se observan diferentes categorías dentro de este riesgo.

Así, se observan diferentes categorías dentro de este riesgo:

- Acontecimientos ajenos al control de la institución: aparición de virus informáticos, desastres naturales, etc.
- Errores del personal: negligencias, falta de calidad en los controles, etc.
- Operadores que no cumplen con los controles establecidos: ocultación de operaciones que llevan a grandes pérdidas, etc.

Conflicto de intereses: toma de posiciones por parte de los operadores en contra de los intereses de la institución, muchas veces el motivo está en sistemas remunerativos mal diseñados que llevan a los operadores asumir riesgos excesivos para la empresa a cambio de la posibilidad de obtener resultados extraordinarios que inciden en su remuneración.

Riesgo legal: Amenaza derivada del incumplimiento de los acuerdos establecidos en las cláusulas del contrato por parte de la contraparte.

Riesgo de negocio: Este tipo de riesgo, se relaciona directamente con la actividad diaria de la organización, tanto en su entorno interno como externo donde, se presentarían variaciones en el plan de negocio, de que el ciclo económico varía, de que se produzcan variaciones en la demanda, el posible cambio de comportamiento de los competidores, cambios tecnológicos.

Riesgo crediticio: Amenaza procedente de la posibilidad de falla del deudor en el cumplimiento de pago de la obligación acordada.

El riesgo de crédito es el riesgo más común y es el principal causante del mayor número de crisis en las entidades financieras, son los motivos que ocasionarían una pérdida, el riesgo de incumplimiento o impago y el riesgo de pérdida de solvencia, el riesgo de incumplimiento hace referencia al impago de la contrapartida, es decir, a la ausencia del retorno del capital colocado y sus respectivos intereses, el riesgo de

pérdida de solvencia surge como consecuencia de la pérdida de valor de la operación debido a una modificación del rating de la contraparte o un cambio en la percepción del mercado sobre la solvencia futura.

El análisis del riesgo de crédito de forma individual o netamente de cartera, la primera forma tiene en cuenta los siguientes factores de riesgo:

Cuadro 3. Análisis de riesgo de crédito

<p>Probabilidad de incumplimiento: frecuencia relativa de ocurrencia del evento, donde el acreditado incumple sus obligaciones</p>	
<p>Migración del crédito: grado en que, se mejora o deteriora la calidad crediticia o calificación del crédito</p>	
<p>Exposición crediticia: Se refiere al tamaño previsto de la operación en el momento de incumplimiento, considera no recuperar ninguna parte del valor de la operación.</p>	
<p>Tasa de pérdida o severidad: Porcentaje de la exposición perdido en caso de incumplimiento, es decir, no es recuperado.</p>	

Fuente: modificado a partir de (Gómez & Ureña, 2010)

Por otro lado, el análisis del riesgo de crédito de la cartera es realizado según la interacción entre las distintas posiciones crediticias, permite detectar el efecto de la granularidad y concentración sobre el riesgo de la cartera. La granularidad hace referencia a qué medida el tamaño de alguna posición difiere del tamaño de las demás, cuanto mayor sea una posición contribuye con mayor riesgo a la cartera.

Y la concentración indica la proporción de posiciones en un mismo sector o región geográfica dentro de la cartera, los obligados dentro de un mismo sector tienden a comportarse de la misma manera, de modo que la concentración en una cartera aumenta el riesgo de incumplimientos simultáneos.

Adicional a esta clasificación general de los riesgos, García, (2014, pág. 127) detalla otras clases de riesgos, que se presentaran en cualquier momento de operatividad de la organización. Así tenemos:

Riesgo de reputación: el análisis de riesgos, al que se enfrenta una empresa sobrepasa un mero análisis de escenarios, pues incluye tanto elementos cuantificables como no cuantificables, la importancia de estos riesgos menos cuantificables es vital, porque afecta a todos los demás riesgos, dentro de los riesgos menos cuantificables, se encuentra el riesgo de reputación, o riesgo reputacional, que, en ocasiones, se presenta como parte del riesgo operativo.

Este riesgo viene determinado por la variabilidad, que se produce en los resultados de una empresa como consecuencia de los cambios en la reputación. En la sociedad de la revolución de las comunicaciones, este riesgo adquiere especial importancia, pues una buena imagen corporativa, se erosionaría por informaciones, reales o no, que supone la pérdida de confianza de los actores de mercado (clientes proveedores, accionistas, etc.) Las circunstancias que afectan a la imagen corporativa de una empresa son tan variadas que ocasionan que requiera gestionarse adecuadamente para evitar el riesgo de reputación, se convierta en una amenaza real para cualquier compañía.

Riesgo de precio en las materias primas: este riesgo de precio de las materias primas trata sobre la incertidumbre sobre las ganancias futuras resultantes de las variaciones de los precios de las materias primas.

Riesgo de tipo de cambio: comprende el grado de incertidumbre, que se tiene sobre los retornos futuros netos, que se esperan alcanzar al realizar una inversión derivada de las variaciones en el valor de las monedas extranjeras. Se refiere a la volatilidad que experimentarían los tipos de cambio si son flotantes y al riesgo de devaluación si los tipos de cambio son fijos.

Riesgo de tipo de interés: De un modo formal, se define como aquel que trata sobre la incertidumbre en las ganancias futuras resultantes de las variaciones de los tipos de interés, de modo general, se produce al no conocer el comportamiento futuro de los tipos de interés, y se manifiesta de dos formas: con el riesgo de precio que surge porque al subir los tipos de interés el precio de bono, o el valor de la inversión en general, baja; y, con el riesgo de reinversión, pues, si los tipos de interés bajan, los cupones y reembolsos, se reinvierten a tipos más bajos.

5 C's del crédito

La metodología de las 5 C del crédito es la más conocida y utilizada por las instituciones financieras para medir el riesgo. (Bello Gómez, 2017), conceptualiza las 5 c del crédito de la siguiente forma:

- **Capacidad:** La C de capacidad representa tu habilidad para pagar el préstamo es tal vez lo más importante. Para determinar dicha capacidad, el intermediario financiero investiga cómo es que el solicitante del crédito pretende hacer frente a sus obligaciones, y se considera cuidadosamente sus flujos de efectivo, el calendario de pagos, su experiencia e historial de crédito.
- **Capital:** El capital del solicitante está constituido por los recursos que personalmente tenga invertidos en el negocio para el cual ha solicitado el crédito. En la medida en que tenga invertidos más recursos personales en el proyecto, tiene más incentivos para ser más prudente en el manejo de los recursos del crédito, favorece con ello las posibilidades de que cumpla cabalmente con el mismo.

- **Colateral:** Para otorgar un crédito, suele requerirse la entrega de una garantía “colateral”, en forma de bienes muebles o inmuebles, como inventarios o edificios, que son aplicados para hacer frente a las obligaciones contraídas por el solicitante, en caso de que este no pueda hacerlo por medios propios. Otro de los colaterales a los que, con más frecuencia, es el otorgamiento de avales personales por parte de personas de reconocida solvencia moral y material.
- **Carácter:** Para que un solicitante reciba un crédito, no basta con que cumpla con los requisitos anteriores; es necesario también, que dé la impresión al intermediario financiero de que es una persona confiable, que cuenta con el carácter necesario para cumplir cabalmente con las obligaciones que contraiga. Por lo general, se considera que una buena reputación tanto en los negocios, como en la vida social, es signo de un buen carácter. Y en la medida en que haya cumplido puntual y cabalmente con los créditos que haya contratado en el pasado, se espera que sea más probable que lo haga en el futuro y, por lo tanto, el intermediario está más dispuesto a otorgar el crédito.
- **Condición:** Finalmente, la conveniencia de un crédito, se refiere a que tanto el deudor, como el intermediario, están en posibilidades de obtener un rendimiento adecuado de los créditos otorgados. En la medida en que el margen de intermediación (la diferencia entre intereses cobrados y pagados por el intermediario) y la probabilidad de recuperación del crédito sean más elevadas, le conviene más al intermediario otorgarlo.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado, se desarrolla lo planteado en el segundo objetivo específico que es diagnosticar las limitaciones de la gestión de riesgos y los principales procesos de créditos para el análisis y evaluación de los indicadores financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

2.1. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

En el Ecuador existen organismos de regulación para las instituciones cooperativas como es la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016), que define a las cooperativas de ahorro y crédito como instituciones formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la superintendencia, exclusivamente con sus socios.

Estas instituciones, se encuentran bajo la regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, quien determina su clasificación y regula las operaciones que desarrollan.

Bajo esta normativa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. nace en la cuna de la nacionalidad ecuatoriana, Colta, en la década de los 80, como resultado de la búsqueda de mejores condiciones de servicio de intermediación financiera a los que no tenían acceso en la banca tradicional; fundada con valores y principios de la cultura quichua, inicia como una pequeña caja de ahorro y crédito, donde, se comienza a tener socios y socias de diversas comunidades y cantones de la provincia de Chimborazo, única y exclusivamente indígenas evangélicos.

Jurídicamente, fue creada el 30 de mayo de 1997, mediante Acuerdo Ministerial No. 694 otorgado por el Ministerio de Bienestar Social y registrada con el Número de Orden 6012 en la Dirección Nacional de Cooperativas.

El 7 de mayo de 2013 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS aprueba el Estatuto Social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., mediante Resolución No. SEPS-ROEPS-2013-000726. En función hasta la actualidad conocida como una entidad del sector financiero de la Economía Popular y Solidaria, que promueve, fortalece y financia a través de actividades de intermediación financiera, con la redistribución responsable de recursos económicos, y se mejora la calidad de vida de los asociados, y se incentiva la cultura del ahorro y el acceso al crédito.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito MINGA Ltda., a más de los principios cooperativos declarados por la Alianza Cooperativa Internacional, también, tiene establecido sus propios principios que rigen su actividad, tales como la puntualidad, adhesión voluntaria y abierta, trabajo en equipo, responsabilidad social, eficiencia, credibilidad y confianza.

Entre los principales productos y servicios que conforman las operaciones financieras de la entidad, se encuentra el microcrédito, un financiamiento otorgado a personas naturales o jurídicas, destinado a financiar actividades productivas, comerciales o de servicios, cuya fuente principal de pago constituye el resultado de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.

El Crédito de Consumo es otro tipo de financiamiento otorgado por la institución a personas naturales con relación de dependencia, para cubrir necesidades como el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva.

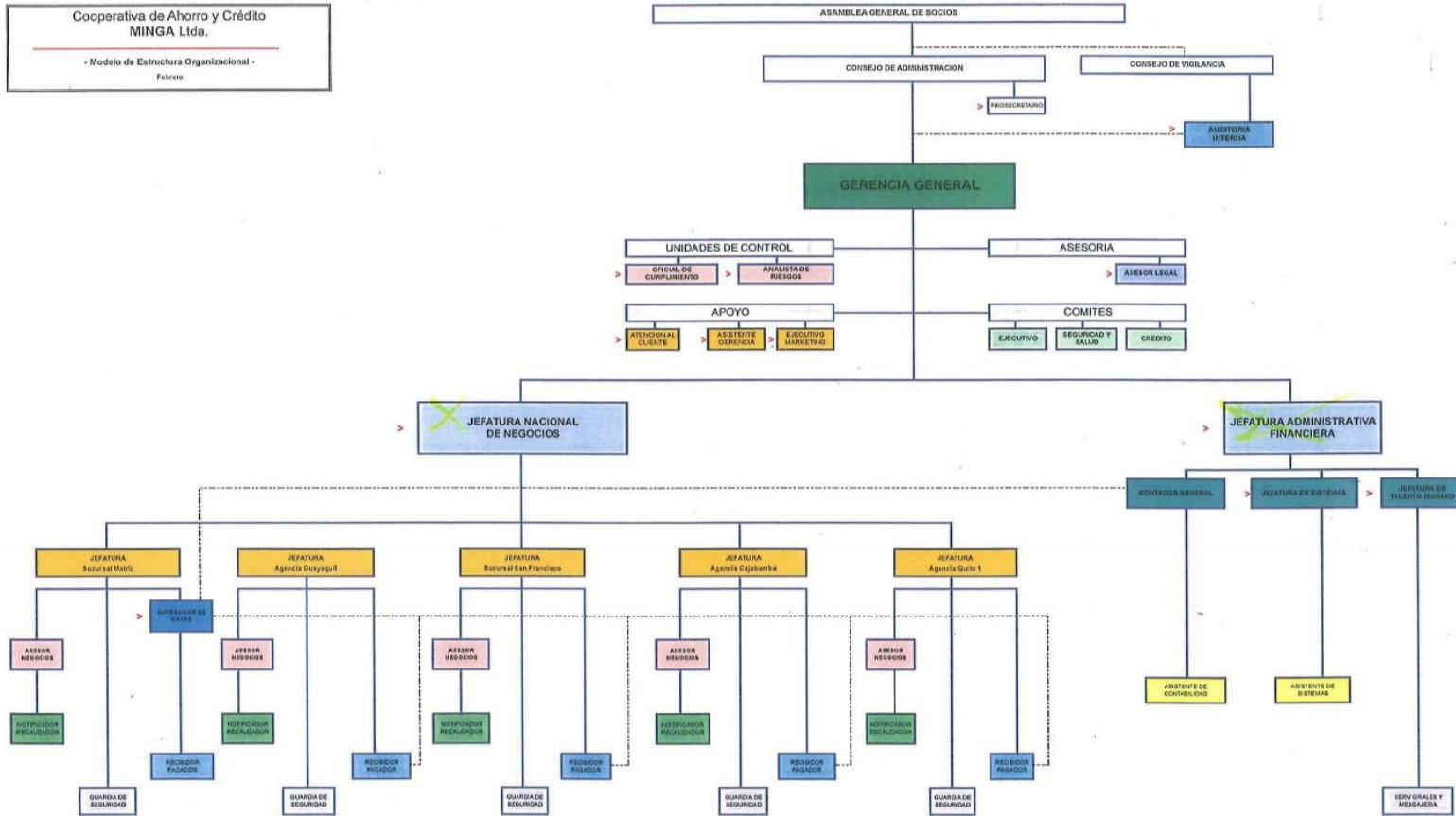
Minga Fe también, es un producto de financiamiento dirigido a personas naturales, para financiar actividades productivas, de producción, comercialización o servicios, con tasas preferenciales para la reactivación económica. La entidad también facilita inversiones cuyo ahorro está disponible para todas las personas a cambio de una rentabilidad dentro de un tiempo determinado.

Por otro lado, es importante resaltar que la entidad tiene establecida su estructura orgánica sobre una línea jerárquica, es la asamblea general de socios la máxima autoridad, seguido del consejo de administración, gerencia general y las jefaturas de negocios y jefatura de administración financiera, a cargo de la toma de decisiones y su comunicación a líneas subordinadas que coordinan la ejecución de las disposiciones con las áreas operativas.

Estructura Organizacional

Cuadro 4. Estructura organizacional

Cooperativa de Ahorro y Crédito
MINGA Ltda.
- Modelo de Estructura Organizacional -
Febrero



Fuente: COAC Minga Ltda.

Como se menciona en este capítulo, las cooperativas de ahorro y crédito pertenecen al sistema financiero popular y solidario y son reguladas por la SEPS, quien determina la siguiente clasificación de las cooperativas:

Tabla 1. Clasificación del sistema económico, popular y solidario

Segmentos	Activos (USD)
1	Desde \$80.000.000,00 en adelante.
2	Desde \$20.000.000,00 hasta \$80.000.000,00
3	Desde \$5.000.000,00 hasta \$20.000.000,00
4	Desde \$1.000.000,00 hasta \$5.000.000,00
5	Hasta \$1.000.000,00 Cajas de Ahorro, Bancos Comunales, Cajas Comunales.

Fuente: Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014)

De acuerdo con esta clasificación, la institución objeto de estudio, se ubica en el segmento 3 al año 2021, dispuso de activos totales de \$18,783,860.18 en el año 2020.

2.2. Análisis del enfoque, métodos, técnicas y herramientas de investigación

El estudio es de tipo descriptivo, porque se revisa y evalúa información actual y datos financieros de periodos anteriores, de esta forma, se busca identificar debilidades y falencias en las diferentes operaciones, que se desarrollan en el área de créditos y generan inconvenientes que impiden una gestión óptima de los riesgos presentes.

La presente investigación emplea una metodología de carácter mixta, se utiliza el enfoque cualitativo para observar y describir las actividades y operaciones propias del área de créditos de la institución, además, de obtener información directa del personal involucrado en dichas operaciones, por medio de la cual, se determinan claves para el diseño del modelo de gestión de riesgo operativo. También, se emplea el enfoque cuantitativo en el análisis de datos numéricos empleados para la determinación de resultados.

Del mismo modo, se aplica la investigación de campo, dado que el trabajo, se realiza en las instalaciones de la COAC Minga Ltda. en el área de créditos, donde, se obtiene y recolecta información necesaria para el análisis y diseño del modelo de gestión de riesgo operativo.

En este contexto, se determina la población de la investigación, conformada por el número de personal que integra el área de créditos, detallado a continuación:

Tabla 2. Nómina de personal que integra el área de créditos

N°	Nombre	Cargo
1	Avilez Rodas Marjorie Del Rocio	Coordinador de Agencia
2	Balla Guaila Gustavo	Asesor de Crédito
3	Balla Yuquilema Alex Paul	Asesor de Crédito
4	Caisa Telenchana Cristian Abraham	Asesor de Crédito
5	Carrillo Tixi Luis Alberto	Coordinador de Agencia
6	Cepeda Apugllon Elsa Fabiola	Asesor de Crédito
7	Chavez Cobo Deyvi Stalin	Asesor de Crédito
8	Chimbolema Yungan Mario Efrain	Asesor de Crédito
9	Chinlle Quishpe Jose Nelson	Asesor de Crédito
10	Chucho Cuvi Victor Geovanny	Asesor de Crédito
11	Criollo Niama Luis Alfredo	Asesor de Crédito
12	Daquilema Aucanshala Luis Edgar	Coordinador de Agencia
13	Garcia Rojas Christian Francisco	Asesor de Crédito
14	Gavilanez Delgado David Nesler	Asesor de Crédito
15	Guaman Guaman Edgar Moises	Asesor de Crédito
16	Guaminga Yautibug Carlos Julio	Asesor de Crédito
17	Guapi Satan Maria Gladys	Atención al Cliente
18	Guaraca Daquilema Angel Delfin	Coordinador De Agencia
19	Espin Higuera Christian Gutemberg	Coordinador Nacional Negocios
20	Lema Bueno David Israel	Analista de Crédito
21	Lugmania Paltan Sandra Cristina	Coordinador de Agencia
22	Maji Guacho Cristian Patricio	Asesor de Crédito
23	Martinez Correa Gregory Paul	Analista de Crédito y Cobranzas
24	Mendoza Chimbolema Salomon Eduardo	Coordinador de Agencia
25	Moya Paredes Cristian Diego	Asesor de Crédito
26	Musbay Cepeda Dario Javier	Asesor de Crédito
27	Muyolema Villagomez Lizbeth Estefania	Asistente de Negocios
28	Ortiz Carrillo Jorge Clemente	Coordinador de Agencia
29	Ortiz Carrillo Juan Arturo	Coordinador de Agencia
30	Paguay Suqui Diego Fernando	Asesor de Crédito
31	Paucar Buñay Luis Daniel	Asesor de Crédito
32	Paucar Tiuglla Pablo Ezequiel	Coordinador de Agencia
33	Remache Tocto Mario Oswaldo	Asesor de Crédito
34	Sayay Sagñay Mario Enrique	Asesor de Crédito
35	Yautibug Guacho Jose Kleber	Asesor de Crédito
36	Yuquilema Yumaglla Franklin Geovanny	Asesor de Crédito

Fuente: COAC Minga Ltda.

Además, se considera otra población conformada por el número de socios de la cooperativa que son beneficiarios de un crédito con la institución, que en su totalidad son 6748 personas. De esta población es necesario realizar un muestreo probabilístico, empleado la fórmula para poblaciones finitas, y se calcula la muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{Z^2 pq + (N - 1)e^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población

Z= Nivel de confianza 1.96

e = 0.05 error

p = 0.50 Probabilidad de ocurrencia

q = 0.50 Probabilidad de no ocurrencia

Se aplica la fórmula:

$$n = \frac{1,96^2(6748)(0,5)(0,5)}{(1,96)^2(0,5)(0,5) + (6748 - 1)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{3,8416 (6748)(0,5)(0,5)}{3,8416 (0,5)(0,5) + (6747) 0,0025}$$

$$n = \frac{6480,7792}{0,9604 + 16,8675}$$

$$n = 363,5189$$

$$n = 364$$

Luego del cálculo, se obtiene como resultado 364 muestras, número al, que se aplica encuestas para obtener información directa de los usuarios de los créditos financieros,

además, de identificar riesgos en los diferentes procesos de créditos, así también, se aplica entrevista y encuestas al personal del área de crédito, según la población inicialmente descrita.

Por otra parte, se emplean diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación para la recopilación de datos, parámetros de esencial importancia, de esto dependen los resultados de la investigación.

En tal sentido, se aplica el método analítico – sintético, puesto que, se analiza la gestión actual del área de créditos, y se descomponen en diferentes partes y procesos que a través de la síntesis, se logran integrar al determinar sus relaciones y dependencias, permite la obtención de conclusiones generales a partir de los resultados obtenidos.

De igual forma, se emplea el método deductivo – inductivo, puesto que, se recolecta y analiza información de bases teóricas, leyes y normativas generales que rigen la actividad y operatividad del objeto de estudio. Además, que se observa y analiza aspectos particulares en torno a la gestión de riesgo operativo en el área de crédito de la COAC Minga Ltda., a fin de establecer conclusiones generales fundamentadas en una gestión de riesgos óptima.

Otro de los parámetros empleado para la recolección de datos es la técnica de la observación, que se aplica al identificar aspectos y comportamientos reales del objeto de estudio, que posteriormente, se analizan a detalle, y se interpretan, al igual que, se revisan y verifican archivos, registros oficiales tanto digitales como físicos de las diferentes operaciones desarrolladas en el área de créditos a fin de constatar el cumplimiento de leyes y regulaciones de la SEPS, entorno a la administración y manejo de los créditos financieros otorgados.

La encuesta es otra técnica utilizada para recolectar datos suficientes, relevantes y oportunos para identificar las causantes de la problemática presente.

2.3. Modelo de gestión de riesgo operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

En este apartado, se diseña el modelo de gestión de riesgo operativos del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., a través del establecimiento de procedimientos ajustados a las necesidades y requerimiento del área, a fin de mejorar la gestión y sostenibilidad operativa de la institución.

Encuesta de la muestra

Una vez determinada la muestra, se genera la encuesta mediante la herramienta Google Forms, y se aplica a los siguientes campos que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

- Socios
- Gerencia
- Colaboradores del área de crédito

Encuesta Socios

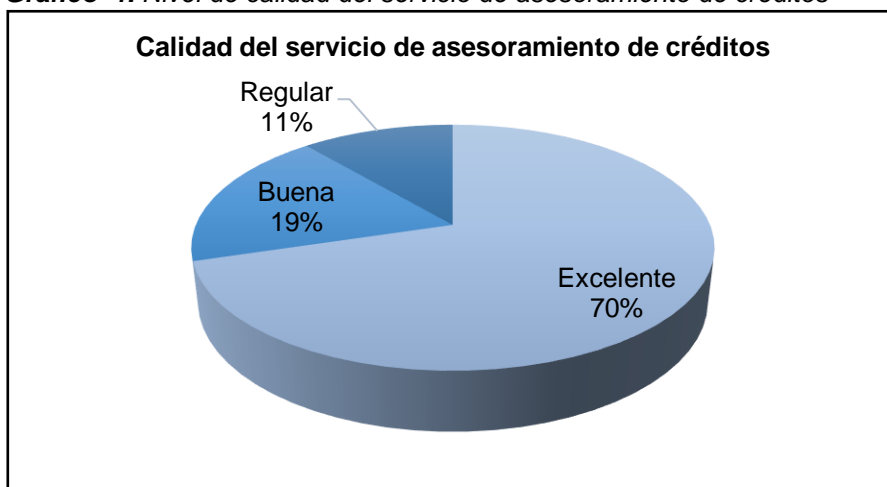
Pregunta 1. ¿Cómo calificaría usted la atención brindada por los asesores de crédito de la Cooperativa?

Tabla 3. Calidad del servicio de asesoramiento de créditos

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Excelente	256	70%
Buena	67	19%
Regular	41	11%
Total	364	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los socios

Gráfico 1. Nivel de calidad del servicio de asesoramiento de créditos



Fuente: Tabla 3

Análisis.

Como se observa en los resultados obtenidos, la gran mayoría de los socios de la cooperativa manifiestan satisfacción en relación a la atención recibida por parte de los asesores de crédito; sin embargo, se identifica un grupo menor que asegura haber recibido una atención regular. Lo que significa la existencia de debilidades en el servicio de asesoría crediticia brindado por la institución.

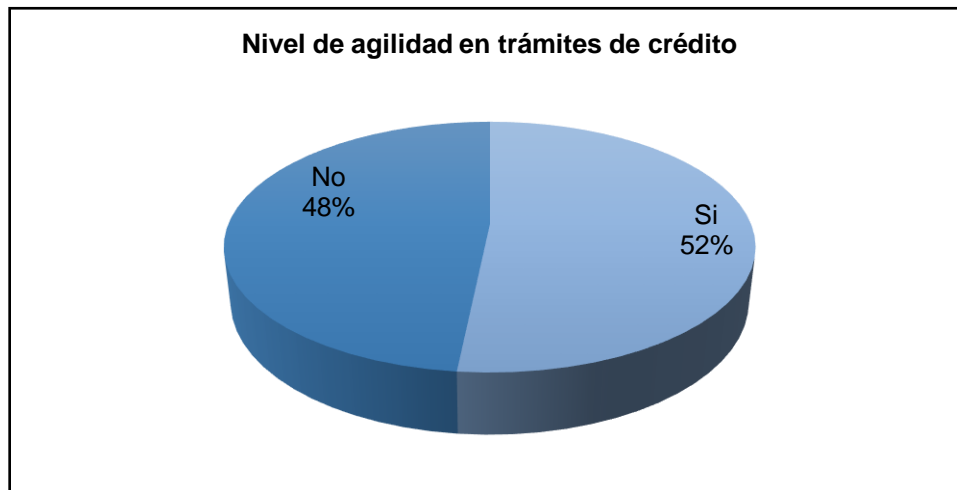
Pregunta 2. ¿Considera usted que existe agilidad en los trámites de crédito otorgados por la cooperativa?

Tabla 4. Agilidad en trámites de crédito

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	188	52%
No	176	48%
Total	364	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los socios

Gráfico 2. Existencia de agilidad en trámites crediticios



Fuente: Tabla 4

Análisis.

A través de la encuesta aplicada, se identifica una falencia en el proceso de tramitación de los créditos otorgados, puesto que hay un alto porcentaje de inconformidad en cuanto a la agilidad en dicho proceso. Por lo que, corresponde analizar los nudos críticos en el proceso de otorgación de créditos a fin brindar un servicio oportuno y ágil a los socios, y se garantiza su fidelización con la institución.

Pregunta 3. ¿El asesor de crédito encargado del trámite le realizó visitas de inspección para la concesión del crédito?

Tabla 5. Cumplimiento de inspección por parte de los asesores

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	364	100%
No	0	0%
Total	364	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los socios

Gráfico 3. Cumplimiento de inspección por parte de los asesores



Fuente: Tabla 5

Análisis.

Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada la totalidad de los socios de la cooperativa aseguran haber recibido visitas de inspección para la concesión de su crédito, y se ve el íntegro cumplimiento del manual de créditos establecido por la institución, lo que a su vez garantiza seguridad en el manejo de riesgos de crédito.

Pregunta 4. ¿Ha recibido alguna visita de inspección posterior a la aprobación de su crédito?

Tabla 6. Visitas de inspección posteriores al crédito

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	357	98%
no	7	2%
Total	364	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los socios

Gráfico 4. Visitas de inspección posteriores al crédito



Fuente: Tabla 6

Análisis.

Como se identifica en los resultados obtenidos casi la totalidad de los socios aseguran haber recibido una inspección posterior a la otorgación de su crédito, lo que demuestra cumplimiento eficiente del manual de créditos establecido por la institución.

Pregunta 5. ¿Está de acuerdo con el valor de encaje que la institución solicita de acuerdo a la línea de crédito que usted requiere?

Tabla 7. Aceptabilidad del encaje solicitado para créditos

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	364	100%
No	0	0%
Total	364	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los socios

Gráfico 5. Aceptabilidad del encaje solicitado para créditos



Fuente: Tabla 7

Análisis.

Como se observa en los datos finales de la encuesta, se obtuvo que la totalidad de los socios, se encuentran conformes con el encaje solicitado en los diferentes créditos que brinda la institución, lo que permite un alto nivel de satisfacción de los socios.

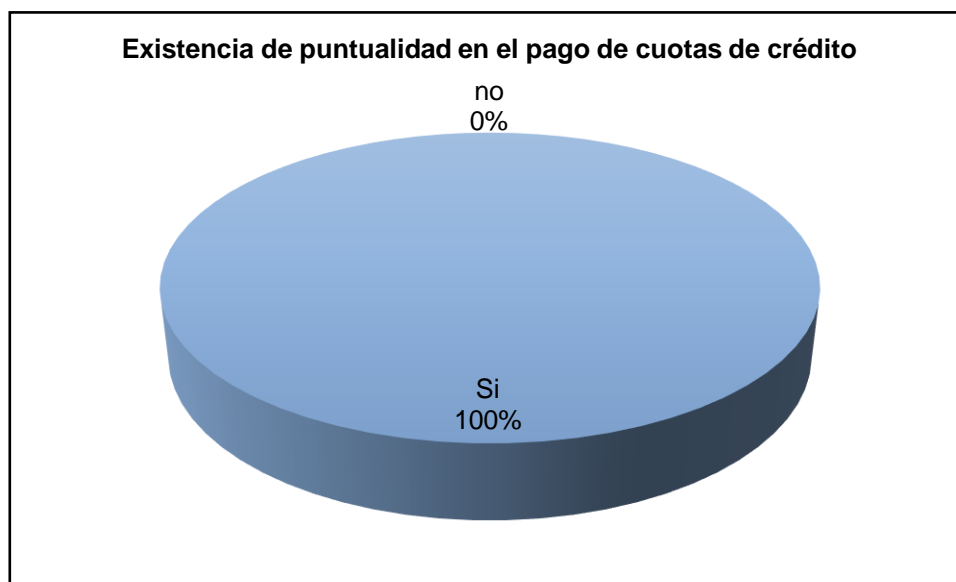
Pregunta 6. ¿Indique si cancela usted sus cuotas de crédito con puntualidad a la institución?

Tabla 8. Puntualidad en el pago de cuotas de crédito

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	364	100%
no	0	0%
Total	364	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los socios

Gráfico 6. Puntualidad en el pago de cuotas de crédito



Fuente: Tabla 8

Análisis.

Según, se observa en los datos obtenidos de la encuesta aplicada todos los socios encuestados aseguran cumplir con el pago de sus cuotas de forma puntual, con lo que, se identifica un buen nivel de recaudación de los créditos, lo que permite mantener control sobre los riesgos en recuperación de cartera.

Pregunta 7. ¿Diga las razones para el retraso en el pago de las cuotas de crédito en la institución?

Tabla 9. Origen del retraso de pago de cuotas

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Falta de trabajo	245	67%
Olvido	37	10%
Enfermedad	80	22%
Otras razones	2	1%
Total	364	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los socios

Gráfico 7. Origen del retraso de pago de cuotas



Fuente: Tabla 9

Análisis.

Con los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada, se identifica que el retraso en el cumplimiento de las obligaciones de los socios, derivan en gran parte por la falta de trabajo y en ocasiones debido a enfermedades, u olvido. Por esta razón es clave el análisis económico del socio, para garantizar la existencia de una fuente permanente de ingreso, disminuye los riesgos en las cobranzas.

Pregunta 8. ¿Ha recibido avisos por parte de la institución sobre las fechas próximas de vencimiento de su cuota a pagar?

Tabla 10. Comunicación previa para cumplimiento de cuotas

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	364	100%
No	0	0%
Total	364	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los socios

Gráfico 8. Comunicación previa para cumplimiento de cuotas



Fuente: Tabla 10

Análisis.

Como se observa los resultados de la encuesta reflejan que la cooperativa mantiene comunicación con todos los socios, permitiéndoles informar sobre las fechas próximas de vencimiento, se su cuota a pagar, fortalece el proceso de recuperación de cartera.

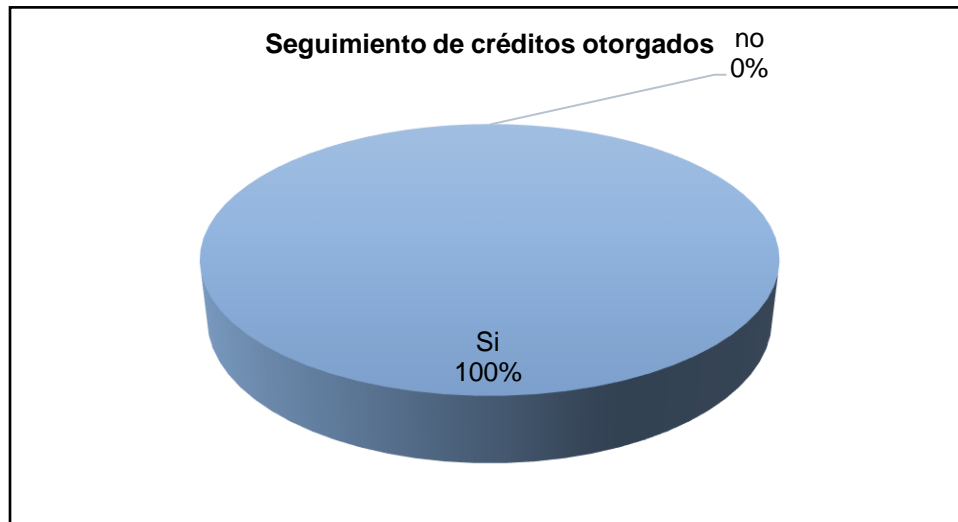
Pregunta 9. ¿Le han dado seguimiento una vez recibido el crédito y verificado si el destino del mismo fue invertido para lo que usted solicitó?

Tabla 11. Seguimiento de créditos otorgados

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	364	100%
No	0	0%
Total	364	100%

Fuente: encuestas aplicadas a los socios

Gráfico 9. Seguimiento de créditos otorgados



Fuente: Tabla 11

Análisis.

Según los datos obtenidos la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa, su totalidad afirma haber recibido seguimiento por parte de la institución posterior a la concesión de su crédito, lo que evidencia una fortaleza en los procesos crediticios, puesto que, se verifica el destino del crédito asegura en gran parte de los casos la inversión indicada, con lo cual, se mantiene control sobre riesgos en recuperación de créditos.

Interpretación general resultados.

Una vez tabulados los datos y según la investigación, se ha determinado las falencias internas dentro del área de créditos desde el enfoque de los socios.

La atención que han recibido por parte de los asesores de créditos es considerada excelente, obtiene el mayor porcentaje a esta opción, evidenciado que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Minga Ltda." brinda siempre un buen servicio, sin embargo, se obtuvo un porcentaje menor de la población encuestada que presenta cierto grado de insatisfacción con el servicio brindado por la institución.

Así también, se logró identificar que la institución presenta una falencia en el proceso de tramitación de los créditos otorgados, esto debido a la falta de agilidad en dicho proceso. Se resalta además, que existen fortalezas como: el cumplimiento eficiente del manual de créditos en cuanto a inspecciones previas a la acreditación de sus préstamos para garantizar la cobertura de la deuda; mantienen un servicio de notificación anticipada a los socios en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones con la institución; además, se indica que los asesores realizan sus visitas periódicas para asegurarse de que el crédito fue de provecho para la reactivación del socio.

Por otro lado, a través de la encuesta, se identifica las principales razones por las cuales algunos socios presentan retraso en el cumplimiento del pago de sus cuotas en los tiempos establecidos por la institución, es la falta de trabajo o las enfermedades, causas por las que los socios, ven limitada su capacidad de pago, y se genera un riesgo para la institución en la recuperación de la cartera de créditos.

Encuesta Personal de la Cooperativa

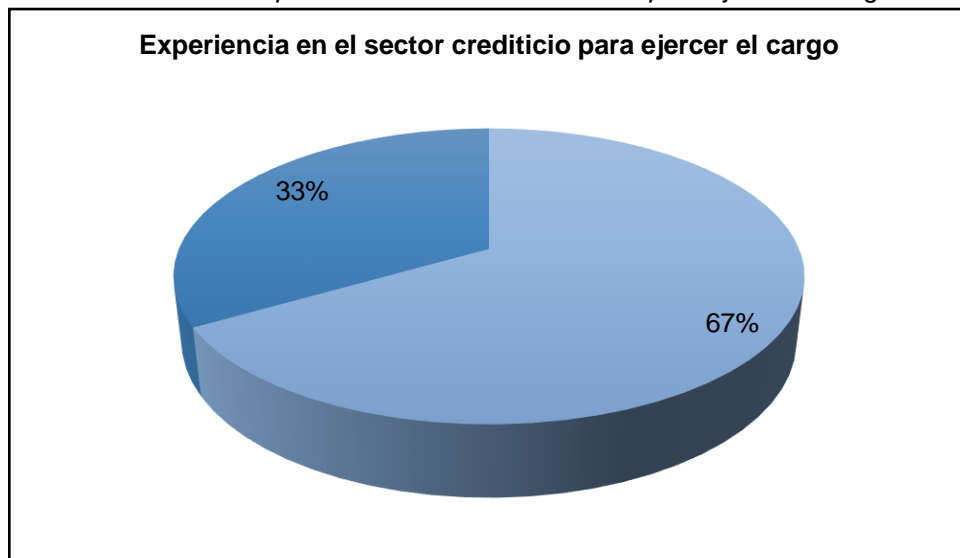
Pregunta 1. ¿La experiencia en el área de créditos la obtuvo antes o después de ingresar a la institución?

Tabla 12. Experiencia en el sector crediticio para ejercer el cargo

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Antes	24	67%
Después	12	33%
Total	36	100%

Fuente: encuestas aplicadas al personal

Gráfico 10. Experiencia en el sector crediticio para ejercer el cargo



Fuente: Tabla 12

Análisis.

Según los datos obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la institución, se establece que su experiencia sobre las actividades propias del área de créditos la adquirieron antes de ser parte de la institución, esto debido al requerimiento de perfil solicitado para formar parte de la institución.

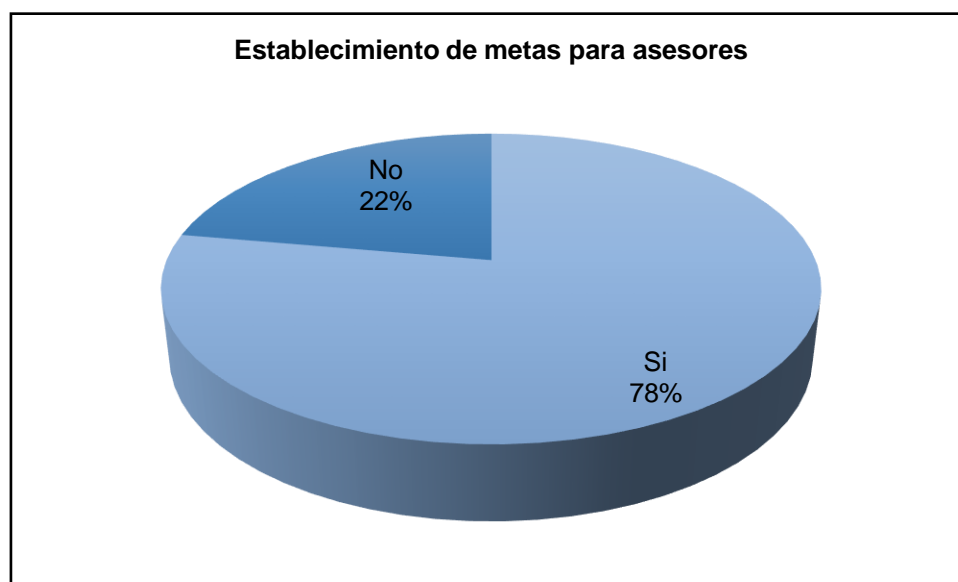
Pregunta 2. ¿Se establecen metas de forma mensual a cumplir por parte de los asesores de crédito?

Tabla 13. Establecimiento de metas para asesores

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	28	78%
No	8	22%
Total	36	100%

Fuente: encuestas aplicadas al personal

Gráfico 11. Establecimiento de metas para asesores



Fuente: Tabla 13

Análisis.

Como se observa en los datos obtenidos de la encuesta la mayoría de los encuestados aseguran, que se establecen las metas a cumplir por parte de los asesores de créditos de forma mensual para medir de manera periódica su rendimiento. Lo que a la vez permite potenciar su desempeño, y se amplía la cartera de créditos y contribuir al crecimiento y desarrollo de la institución.

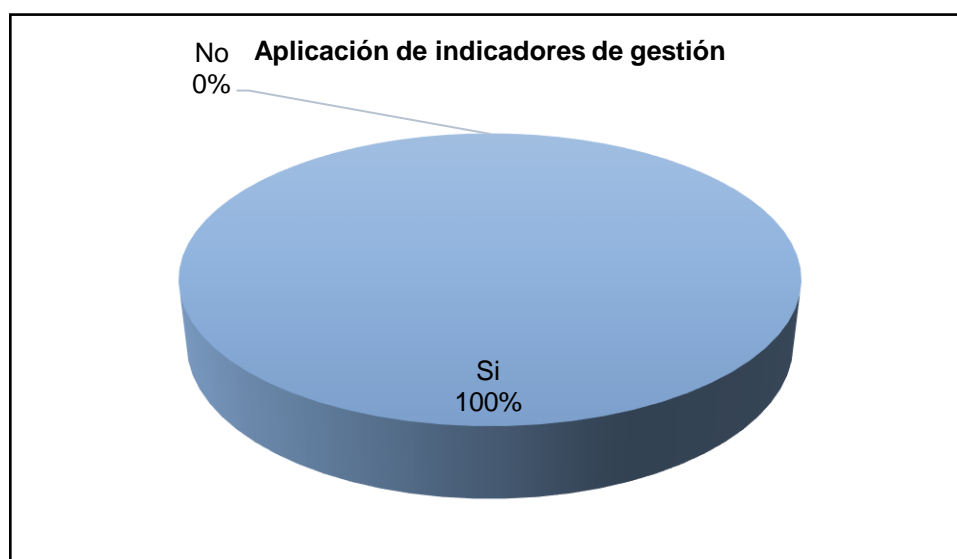
Pregunta 3. ¿Se aplican indicadores de gestión como medio de evaluación y guía para el desempeño del área de créditos?

Tabla 14. Aplicación de indicadores de gestión

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	36	100%
no	0	0%
Total	36	100%

Fuente: encuestas aplicadas al personal

Gráfico 12. Aplicación de indicadores de gestión



Fuente: Tabla 14

Análisis.

Según la encuesta aplicada, se determina que la cooperativa aplica indicadores de gestión como medio de evaluación y guía para el desempeño del área de créditos, fortaleza que permite mantener un adecuado control sobre el área a fin de garantizar su correcta operación y contribución al logro de objetivos institucionales.

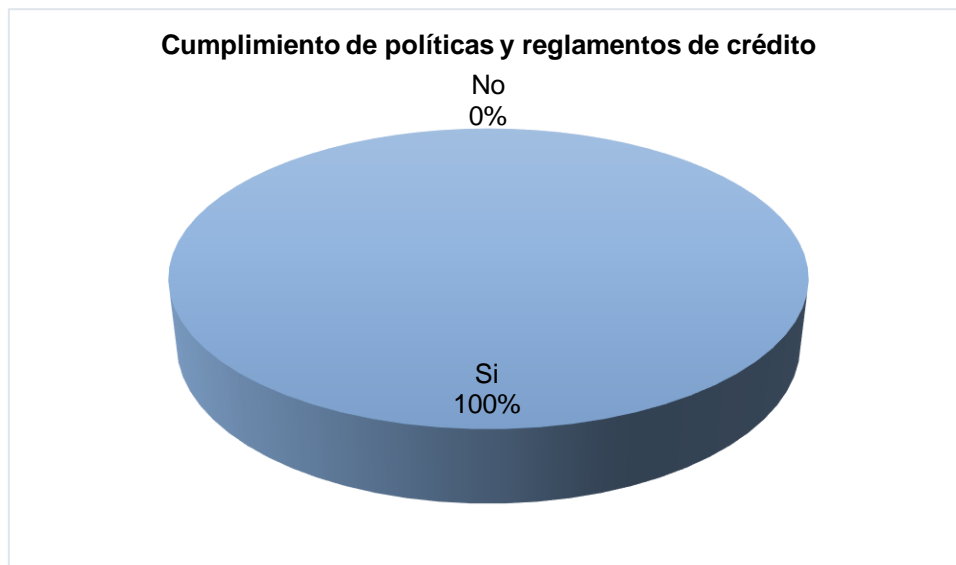
Pregunta 4. ¿Se cumplen con las políticas establecidas en el manual y reglamento de crédito de la cooperativa?

Tabla 15. Cumplimiento de políticas y reglamentos de crédito

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	36	100%
no	0	0%
Total	36	100%

Fuente: encuestas aplicadas al personal

Gráfico 13. Cumplimiento de políticas y reglamentos de crédito



Fuente: Tabla 15

Análisis.

Como se observa en los datos obtenidos de la encuesta aplicada, se identifica que, en la institución, se cumple con las políticas determinadas en los diferentes reglamentos, aspecto importante para asegurar un adecuado funcionamiento del área de créditos.

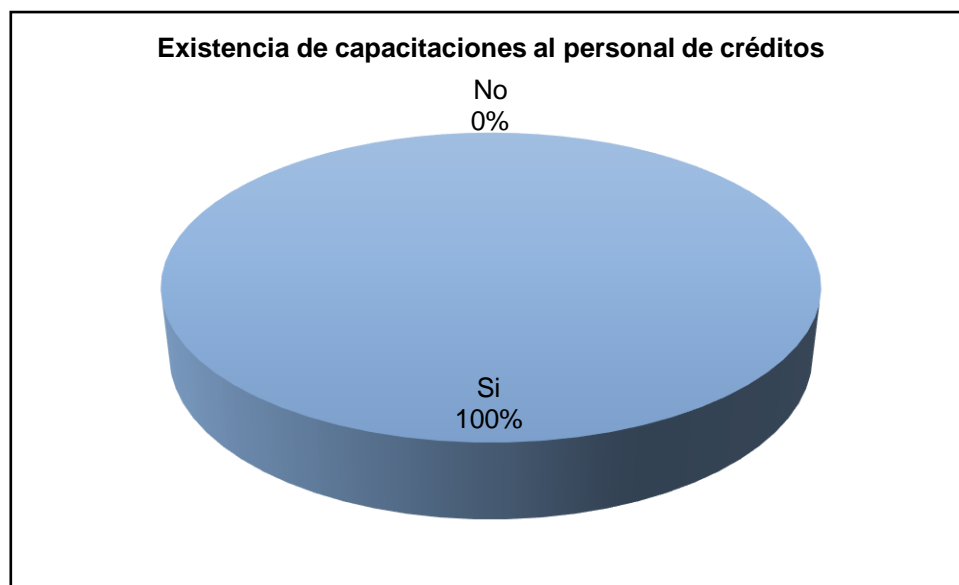
Pregunta 5. ¿Se realizan capacitaciones a los asesores de créditos sobre métodos y técnicas para la entrega de créditos?

Tabla 16. Capacitaciones al personal de créditos

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	36	100%
no	0	0%
Total	36	100%

Fuente: encuestas aplicadas al personal

Gráfico 14. Capacitaciones al personal de créditos



Análisis.

Como se observa en los datos obtenidos, la totalidad asegura, que se realizan capacitaciones a los asesores de créditos sobre métodos y técnicas para la entrega de créditos. Fortalece sus conocimientos para el análisis, evaluación y concesión de créditos, reduce riesgos posibles en dichos procesos manejados.

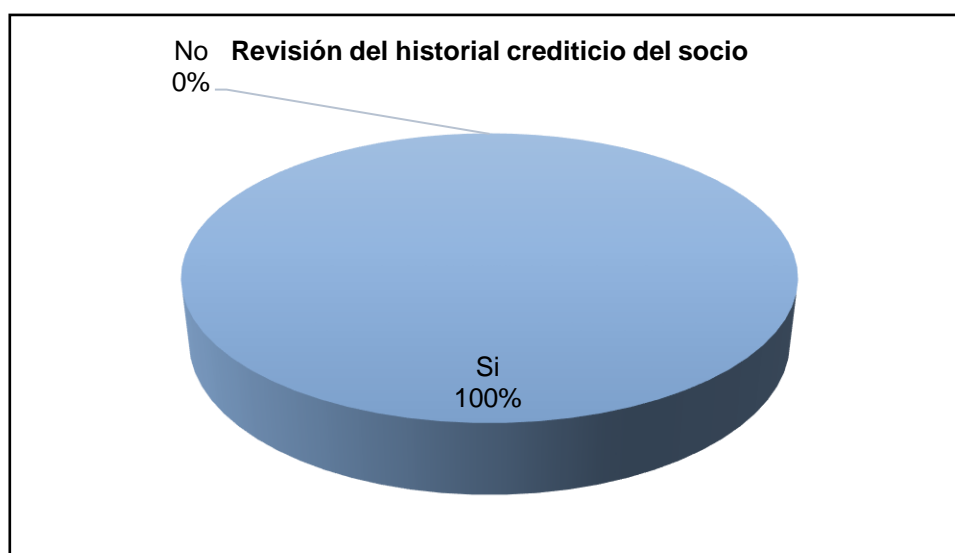
Pregunta 6. ¿Se revisa el historial crediticio en el buró de créditos al momento de receptor la carpeta del socio solicitante de crédito?

Tabla 17. Revisión del historial crediticio del socio

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: encuestas aplicadas al personal

Gráfico 15. Revisión del historial crediticio del socio



Fuente: Tabla 17

Análisis.

Según refleja los datos obtenidos, se establece, que se cumple con el proceso de otorgación de crédito, puesto que un requisito previo es revisar el historial crediticio en el buró de créditos al momento de receptor la carpeta del socio solicitante de crédito, para evaluar su situación en el cumplimiento de obligaciones financieras.

Pregunta 7. ¿Los asesores de crédito actualizan constantemente el sistema, y presentan informe de los socios, que se encuentran en mora?

Tabla 18. Actualización en sistema sobre morosidad

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: encuestas aplicadas al personal

Gráfico 16. Actualización en sistema sobre morosidad



Fuente: Tabla 18

Análisis.

A través de la información obtenida en la encuesta aplicada al personal de la cooperativa, se muestra que los asesores de crédito cumplen con los diferentes procesos de crédito como mantener actualizado constantemente el sistema, con informes de los socios, que se encuentran en mora, para establecer niveles de morosidad y controlar riesgos de cobranza.

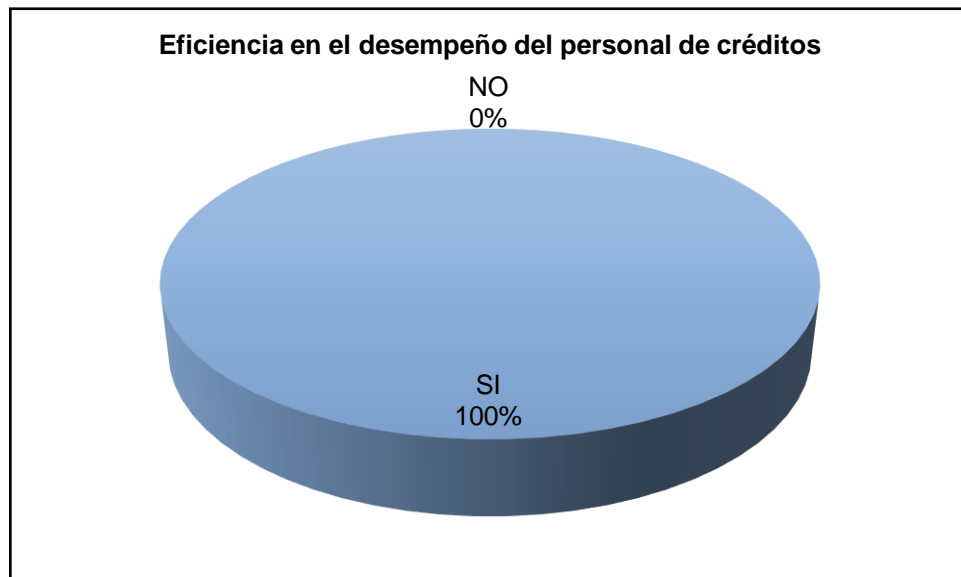
Pregunta 8. ¿El trabajo que realiza el personal de créditos es el adecuado?

Tabla 19. Eficiencia en el desempeño del personal de créditos

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: encuestas aplicadas al personal

Gráfico 17. Eficiencia en el desempeño del personal de créditos



Fuente: Tabla 19

Análisis.

Según la población encuestada, se determina que el 100% de la población identifica que el trabajo que desempeñan el personal de créditos es adecuado, de lo que, se infiere, cumplimiento eficiente de procesos, eficacia en el manejo de cartera de créditos, control sobre los riesgos operativos del área y en general buen desempeño en el puesto de trabajo.

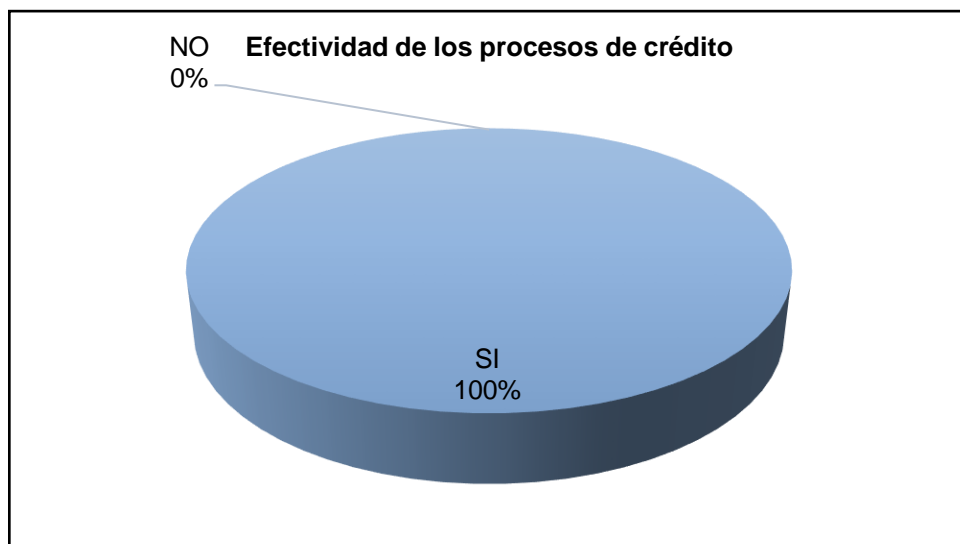
Pregunta 9. ¿El programa utilizado en el área de crédito es el adecuado para la concesión de créditos?

Tabla 20. Efectividad de los procesos de crédito

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: encuestas aplicadas al personal

Gráfico 18. Efectividad de los procesos de crédito



Fuente: Tabla 20

Análisis.

Como se observa en los resultados de la encuesta aplicada al personal de la entidad, se establece que el 100% de los encuestados afirma que el programa utilizado en el área de crédito es el adecuado para la concesión de los créditos puesto que los procesos a manejar, se encuentran regulados a través de políticas y manuales de crédito.

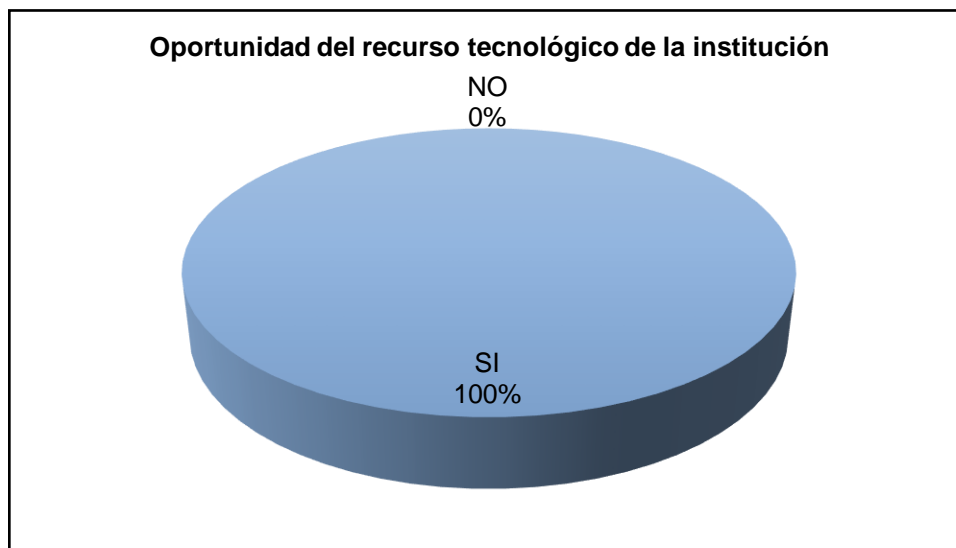
Pregunta 10. ¿El internet es adecuado en la institución y no le provoca atrasos en el trabajo?

Tabla 21. Oportunidad del recurso tecnológico de la institución

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: encuestas aplicadas al personal

Gráfico 19. Oportunidad del recurso tecnológico de la institución



Fuente: Tabla 21

Análisis.

Según, se muestra en los resultados de la encuesta la totalidad de los encuestados aseguran que la institución mantiene buena señal de internet permite el cumplimiento eficiente de sus responsabilidades y actividades operativas diarias, y se evita cualquier tipo de retraso en el funcionamiento normal de la institución.

Interpretación general de los resultados

Una vez tabulados los datos recolectados a través de la investigación, se determinan diferentes fortalezas y ciertas falencias internas dentro del área de créditos desde el enfoque del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”

El personal que trabaja dentro del área de crédito en su gran mayoría cumple con el perfil para el puesto de trabajo y cuentan con experiencia previa a su ingreso, es una competencia importante para el buen desenvolvimiento dentro del cargo que ejercen, puesto que su experiencia contribuye al cumplimiento eficiente de los procesos establecidos como la inspección previa y posterior a la concesión de un crédito, además, que se tiene seguridad sobre el cumplimiento de las normas éticas de la institución.

También, se identifica, que se establecen metas mensuales para los asesores permite incrementar su desempeño en beneficio de la institución, puesto que, se enfocan en el incremento de colocación de los créditos, esto, además, se ve reforzado por los programas de capacitación constantes sobre normas de gestión operativo y análisis de capacidades crediticias que mantienen los socios para acceder a un crédito. Todo esto contribuye a la mejora continua del área de créditos.

En cuanto a los recursos tecnológicos y materiales con los que cuenta el personal de crédito según los resultados obtenidos, son óptimos para el adecuado desempeño de sus obligaciones y actividades dentro institución, y se asegura brindar un servicio eficiente a los socios. Se mantienen actualizados datos sobre morosidad de los socios permite tomar acciones correctivas para mitigar riesgos de incobrabilidad. Así también, se identifica que el sistema de créditos manejado es adecuado, sin embargo, no ha sido actualizado conforme los nuevos desafíos operativos.

Tabla 22. Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA	
Objetivo: Obtener información general sobre las condiciones actuales y principales actividades del área de créditos de la institución, para la identificación de riesgos presentes en los diferentes procesos de crédito.	
Lugar: Ambato	Fecha: 05/12/2023
Modalidad: Presencial	Hora: 14h00
Nombre del entrevistado: Ing. Jorge Vicente Chucho Lema	
Cargo u ocupación: Gerente	
Nombre del entrevistador (es): Nancy Amparito Damián Aucancela	
Cuestionario:	
<p>1. ¿Existe un modelo de gestión de riesgo operativo en el área de créditos de la institución?</p> <p>Buenas tardes, un gusto aclarar las dudas que, se generan entorno a la investigación que realiza, todas las agencias de la cooperativa y cada uno de nuestros asesores, rigen fielmente su labor al manual de créditos y demás normativa interna que tiene la cooperativa, y los diferentes riesgos en la actividad crediticia son debidamente analizados fin de salvaguardar los intereses de la institución.</p>	
<p>2. ¿Existe morosidad en la institución?</p> <p>Si, aunque, se espera minimizar la morosidad en la institución es una condición que, se presenta por la economía y varios factores externos que nos resultan imposibles de controlar.</p>	
<p>3. ¿Aseguraría usted que los empleados de la cooperativa tienen bien definidas sus funciones y actividades dentro del área de créditos?</p> <p>Si, considero que la cooperativa tiene los manuales necesarios y adecuados para dejar claras las áreas de la cooperativa, los cargos sus funciones y actividades.</p>	
<p>4. ¿Existen políticas necesarias sobre recuperación de cartera vencida?</p> <p>Si, tenemos nuestras políticas y lineamientos a seguir para la recuperación de cartera vencida</p>	
<p>5. ¿Qué tipo de métodos o procedimientos, se aplican para la recuperación de cartera vencida?</p> <p>Nos manejamos más por la contratación de terceros, pero hemos mitigado las cifras de recuperación de cartera vencida en vista que la reacción de los asesores es oportuna.</p>	
<p>6. ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño individual del personal de créditos?</p> <p>Es lo que, se busca, es más fácil evaluar el desempeño de los asesores de crédito por medio de las metas alcanzadas y de créditos colocados, pero existen otros factores que son tomados en consideración al momento de definir una evaluación de desempeño.</p>	

7. ¿Se evalúa de forma periódica la gestión desarrollada en el área de créditos?

No, al momento no hemos diseñado una evaluación de control interno que no ayude a evaluar la gestión desarrollada en el área de créditos.

8. ¿Considera usted qué modelo de gestión de riesgo operativo en el área de créditos permite la disminución de morosidad?

Efectivamente, un modelo de gestión de riesgo operativo ayudaría a mitigar la morosidad y a mejorar el proceso de la coordinación de préstamo de manera significativa.

9. ¿Cree usted que con la implementación de un modelo de gestión de riesgo operativo en el área de créditos, se lograra un adecuado proceso de créditos en la institución?

Si, totalmente la implementación de un modelo de gestión de riesgo operativo en el área de créditos ayuda al proceso de créditos en la institución

10. ¿Está de acuerdo usted que mediante la aplicación de un modelo de gestión de riesgo operativo, se mejorara el proceso de toma de decisiones en la institución?

Si, la aplicación de un modelo de gestión de riesgo operativo ayudaría a medir de manera oportuna la efectividad en un crédito asignado y los riesgos que, se desarrollarían en el mismo, es más fácil y más apropiada la toma de decisiones.

Fuente: entrevista con el gerente general de la COAC Minga Ltda.

Análisis de la entrevista:

Pregunta 1.

Según relata el gerente general de la institución, las diferentes operaciones, que se realizan en el área de créditos, se sujetan a las regulaciones internas de la cooperativa como el manual de créditos, documento que forma parte de los requerimientos establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria. Por su parte, la institución, también, cuenta con políticas internas, para guiar las actividades propias de cada área. En cuanto a los riesgos son analizados de forma general, no cuentan con un modelo de gestión de riesgos operativos para el área de créditos, como una herramienta para mitigar y eliminar los diferentes riesgos, que se presentan, puesto que, se amplía la identificación, análisis y evaluación y efectividad en los procesos crediticios.

Pregunta 2.

Respecto la existencia de índices de morosidad que presenta la institución, el gerente asegura que esta tasa, se ha visto afectada por las condiciones sociales que han surgido en los últimos años, puesto que la economía personal de los socios ha sido afectada por diferentes variables principalmente problemas derivados de la pandemia del COVID 19, aspectos externos que han generado retrasos en el pago de sus obligaciones con la cooperativa, se incrementa índices de morosidad. Por otra parte, este índice sería afectado por la falta de control sobre las operaciones crediticias y deficiente análisis y evaluación de los riesgos inherentes a la actividad desarrolladas.

Pregunta 3.

Como asegura el gerente de la cooperativa, en los que respecta a la segregación de funciones y responsabilidades dentro del área de créditos, se sujeta al manual de funciones de la institución, donde, se detallan los perfiles de cada puesto de trabajo, las diferentes funciones y actividades a desarrollar por el personal a cargo, Sin embargo, es importante aplicar un control sobre el cumplimiento de dicho manual, a fin de evitar falencias en los diferentes procesos. Además, es necesario actualizar el manual conforme las nuevas necesidades y requerimientos de la institución.

Pregunta 4.

Como asegura el gerente, la institución cuenta con políticas y lineamientos a seguir para la recuperación de cartera vencida, sin embargo, no disponen de un modelo de gestión de riesgos que contribuya a la disminución de cartera de vencida, a través de estrategias que garanticen decisiones de crédito seguras, para el aprovechamiento máximo de las oportunidades de colocación de créditos.

Pregunta 5.

Según afirma el gerente de la cooperativa, los métodos o procedimientos, que se aplican para la recuperación de cartera vencida, es consignada a terceros por medio de contrataciones, siempre que los asesores agoten todas las posibilidades para el recuperamiento de cartera. Funciones que son mayormente efectivas, mediante el análisis y evaluación de riesgos, como medio preventivo.

Pregunta 6.

Referente a la evaluación del desempeño del personal de créditos, el gerente afirma que este, se limita al cumplimiento de metas alcanzadas en cuanto a la colocación de créditos colocados, sin embargo, no se consideran otros aspectos como manejo de operaciones, cumplimiento de procesos y políticas, por lo que, surgen riesgos importantes en los procesos manejados.

Pregunta 7.

Según asegura el gerente de la cooperativa, no se realiza evaluación periódica de la gestión desarrollada en el área de créditos, puesto que, no se aplica un control interno eficiente enfocado en el cumplimiento íntegro de procesos y operaciones, y en la generación de resultados óptimos por área. De forma que, no se asegura una gestión eficiente, por falta de herramientas de análisis.

Pregunta 8.

Como concuerda el gerente un modelo de gestión de riesgo operativo en el área de créditos contribuye a la disminución de morosidad, puesto que, se ayudaría a mitigar diferentes riesgos inherentes a la operatividad de la institución a la vez, que se mejoran procesos para la concesión de créditos.

Pregunta 9.

El entrevistado concuerda en que la implementación de un modelo de gestión de riesgo operativo en el área de créditos permite mejorar los procesos crediticios, puesto que logra conciliar la cultura del riesgo operativo con la actividad financiera que desempeña la institución.

Pregunta 10

El gerente está de acuerdo que la aplicación de un modelo de gestión de riesgo operativo contribuye al mejoramiento del proceso para la toma de decisiones en la institución, como el mejoramiento en el proceso de decisión de un crédito, a través de la priorización de riesgos, se asigna puntajes y control de límites. Así también, se logra disponer de datos e información relevante para tomar decisiones estratégicas, para mejorar los resultados generales del área.

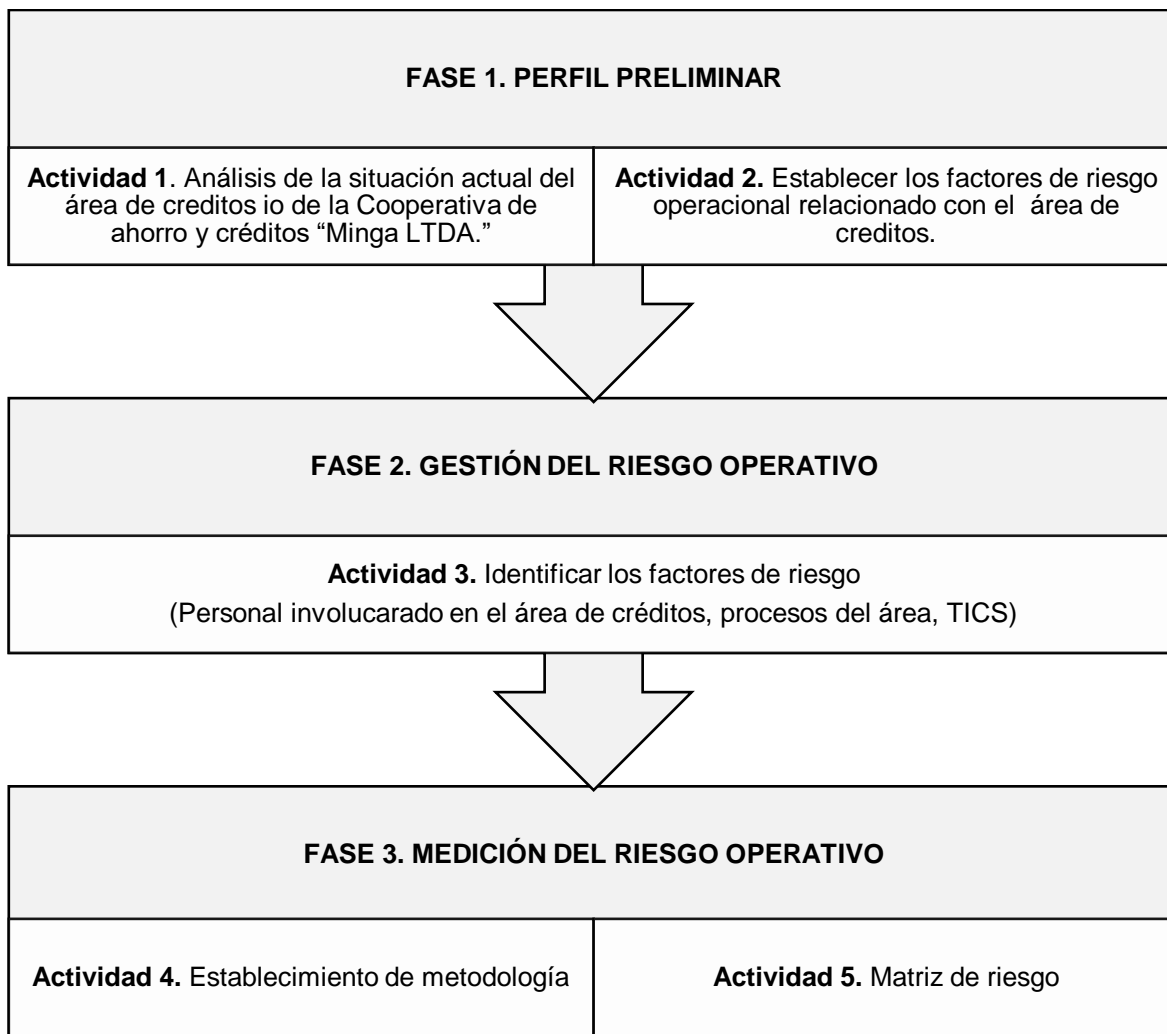
CAPÍTULO III. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En este capítulo, se desarrolla el modelo de gestión de riesgos con el objetivo de identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo operacional referente al área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”

3.1. Implementación del modelo de gestión de riesgo operativo del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Minga Ltda.”

A continuación, se representa cada paso y acción tomada para lograr la meta del modelo de gestión de riesgos en el área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”.

Cuadro 5. Diseño del modelo de gestión de riesgo operativo



Fuente: elaboración propia

Fase 1. Perfil Preliminar.

Actividad 1. Análisis de la situación actual del área de créditos de la Cooperativa de ahorro y créditos “Minga Ltda.”

A la hora de crear el modelo de gestión, se tuvo en cuenta la situación actual de la cooperativa a lo largo del análisis realizado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.” y el modelo de gestión de riesgo operacional en el área de créditos, comprende un estudio que tiene en cuenta el análisis de condiciones actuales en la prevención, manejo y control de potenciales riesgos operativos, como la relevancia de considerar parámetros necesarios para evaluar las condiciones y características específicas de los de los socios, a fin de asegurar bajos niveles de morosidad o su ausencia.

En este sentido, el modelo está diseñado según el perfil del socio para determinar la probabilidad y el impacto de transacciones inusuales; por lo tanto, los factores son identificados como parte de la perspectiva de riesgos operativos que afectan al área de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito.

Se tiene en cuenta la evaluación para medir los criterios anteriores, en el caso de la investigación, es un calificador de crédito y un especialista en gestión de riesgos operativos, es decir, aquellos que saben asignar pesos a estos criterios.

Los puestos de control, por su parte, son vistos como los componentes humanos que definen los procesos y políticas de seguimiento intensivo, mientras que los que identifican los riesgos operacionales, los que aseguran la atención al cliente, así el factor de riesgo son las personas, entonces, el área de atención al cliente y servicio de crédito comprende la situación financiera de los socios, establece estándares de comerciabilidad para los usuarios, como medio de contribución a la mitigación de riesgos.

Actividad 2. Establecer los factores de riesgo operacional relacionado con el área de créditos.

Formular el modelo de gestión de riesgo operacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.” en el ámbito crediticio, determina componentes de los factores de riesgo relacionados con la actividad crediticia, y se identifican a continuación:

Tabla 23. Factores de riesgo en relación al sector crediticio

Factor de Riesgo	Perspectiva de Riesgo del socio
Conozca el perfil del socio: Conozca a sus empleados: empleados, Administrador, miembro de la asamblea. Conozca a sus proveedores de servicios: Proveedores de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Transacción • Años de actividad • Estado civil • Género • Actividad • Profesión • Ingresos económicos
Tipo de productos o servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos para todas las líneas de negocio
Canal de transacciones	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Fuente: elaboración propia

Una vez, que se tienen en cuenta los factores de riesgo identificados, uno de los componentes más polémico en el área de créditos para el modelo actual, se crea a través de un coeficiente

Conozca a su socio:

Identificar las características y condiciones del socio solicitante del crédito es vital, para el análisis y evaluación de su perfil, a fin de verificar la viabilidad de la otorgación del crédito. Para esto es importante identificar los procedimientos a seguir para la entrevista con el socio interesado, desde la fecha de ingreso como socio, donde, se aplica el control de la revisión de la información, cumple las políticas definidas en el manual, para la operación del área de créditos.

El personal de créditos de la institución es responsable de verificar la política "Conozca a su socio" las unidades operativas y de negocio, la información, se recopila a través de un formulario pre impreso o digital, que se encuentra disponible en las agencias.

Actividad 3.

Como se menciona en el evento, es la identificación de riesgos inherentes en base a factores de riesgos que afectan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito, donde, se determina los siguientes factores:

- Factor humano
- Factor Proceso
- Factores de tecnología de la información
- Factores externos

Tabla 24. Identificación de riesgos en la actividad del proceso de crédito

Procesos	Detalle	Riesgo Identificado	Factor de Riesgo	Evento de Riesgo
1. Precalificación del socio para el crédito	Detallar los requisitos que necesita para acceder al crédito			
	Verificación en la central de riesgo y el puntaje del buró de crédito	Las algunas ocasiones no realizan la verificación de la calificación del solicitante	Factor Humano	Fraude Interno
	Entregar el formulario de solicitud de crédito			
	Proceder al llenado del formulario	Información del socio irreal o poco comprobable	Factor Humano	Fraude Externo
	Receptar la solicitud con el formulario y los documentos de respaldo	Falta de documentación completa	Factor Proceso	Fraude Interno
	Verificación del formulario, la solicitud y los documentos de respaldo	No cuenta con la lista de los documentos que constarían en procesos de verificación de documentos	Factor Humano	Fraude Interno
	Consulta de en la central de riesgo y la calificación del socio y garante	El socio un cuenta con la calificación crediticia y obtiene el crédito	Factor Humano	Fraude Interno

2. Evaluación de la solicitud del crédito	Realización de la visita de inspección al garante y socio	No realiza la inspección, sin embargo, sigue con el proceso del crédito	Factor Humano	Fraude Interno
	Realización del informe de inspección para la aprobación del crédito	Creación de un informe que no refleja la condición verdadera del socio	Factor Humano	Fraude Interno
	Analizar el informe de inspección realizado al socio	Falta del respectivo análisis de la inspección	Factor Humano	Fraude Interno
	Decisión sobre la aprobación o negación del crédito	Aprobar el crédito tan solo con el criterio del asesor de crédito	Factor Humano	Fraude Interno
	Elaboración de acta de aprobación de crédito	Realización del acta sin firmas de aprobación	Factor Humano	Fraude Interno
	Firmas correspondientes en la documentación legal por parte del socio y el garante	Realizan falsificación de firmas	Factor Humano	Fraude Interno y externo
3. Acreditación del crédito al socio	Notificar al socio la fecha de acreditación de valores del crédito al socio			
	Acreditación del valor del crédito	Acreditación del valor del crédito a la cuenta de otro socio	Factor Humano	Fraude Interno
	Archivo de la documentación legal del proceso de crédito	Tras papeleo de documentación por errores en el proceso	Factor Humano	Fraude Interno

Fuente: elaboración propia

Actividad 4. Establecimiento de metodología

Una vez determinado el riesgo operacional de cada actividad, determinar la gravedad de los posibles eventos de pérdida en función del impacto y la probabilidad (frecuencia), este análisis tiene dos tipos: análisis cualitativo y cuantitativo.

En este trabajo, se utiliza el análisis cualitativo como la actividad crediticia inicial para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Minga Ltda.", se obtiene indicadores generales del nivel de riesgo.

Calificación de frecuencia

Tabla 25. Calificación de frecuencia en la colocación de crédito

Categoría	Valor	Detalle
Muy Alta	5	Ocurre una vez al mes
Alta	4	Ocurre una vez cada tres meses
Media	3	Ocurre una vez cada seis meses
Baja	2	Ocurre una vez cada año
Muy Baja	1	Ocurre una vez cada cinco años

Fuente: elaboración propia

Calificación de Impacto

Tabla 26. Calificación de impacto

Categoría	Valor	Detalle
Catastrófico	5	Pérdidas del 10%
Alto	4	Pérdidas del 8%
Medio	3	Pérdidas del 6%
Menor	2	Pérdidas del 4%
Bajo	1	Pérdidas del 1%

Fuente: elaboración propia

El nivel de dificultad en la matriz de riesgo, se expresa de cuatro formas a un nivel que indicaría un impacto mínimo o mayor, en diferentes medidas para la institución.

Tabla 27. Severidad, frecuencia e impacto

IMPACTO	Catastrófico	5	5	10	15	20	25
	Alta	4	4	8	12	16	20
	Medio	3	3	6	9	12	15
	Menor	2	2	4	6	8	10
	Baja	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5	
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
FRECUENCIA							

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Severidad

Baja	1,2,3	Afecta de forma mínima la continuidad de la cooperativa, son aporte del seguimiento
Medi a	4,5,6,8	Tiene un impacto parcial, requiere un seguimiento adecuado
Alta	9,10,12,15	Afecta de forma indirecta a la continuidad de la cooperativa, requiere atención inmediata
Crític a	16, 20 y 25	Afectaría a la continuidad de la cooperativa, requiere seguimiento permanente

Fuente: elaboración propia

Actividad 5. matriz de riesgo

Matriz de riesgo operacional

La matriz de riesgo operacional, se define como una herramienta de gestión, que se utiliza para visualizar el tipo y nivel de riesgo en actividades colaborativas en estudios, la evaluación de riesgos incluida en la matriz, se basa cualitativamente en evaluaciones de probabilidad de eventos pasados, impactos y frecuencia suceden en el presente.

Matriz de riesgo operacional para procesos crediticios

A cada riesgo identificado, se le asigna un nivel de severidad resultante del producto, del impacto y la probabilidad, y no, se identificaron controles en cada una de las actividades.

3.2. Evaluación de resultados del modelo de gestión de riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”

A continuación, se desarrolla la matriz de riesgo para la evaluación de resultados del modelo de gestión de riesgos operativos en el área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

Tabla 29. Matriz de riesgo operacional para procesos crediticios

N.º de Riesgo	Riesgo Identificado	Factor de Riesgo	Evento de Riesgo	Fallas o insuficiencia	Impacto 1	Probabilidad 2	Severidad (1*2)	Control Implementado	Riesgo Residual
R1	Algunas ocasiones no realizan la verificación de la calificación del solicitante	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	3	3	9	Inexistente	9
R2	Información del socio irreal o poco comprobable	Factor Humano	Fraude Externo	Falta de capacidad de los asesores	2	3	6	Inexistente	6
R3	Falta de documentación completa	Factor Proceso	Fraude Interno	Falta de procesos definidos en la recepción de documentos	3	3	9	Inexistente	9
R4	No cuenta con la lista de los documentos que constarían en procesos de verificación de documentos	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	3	4	12	Inexistente	12
R5	El socio no cuenta con la calificación crediticia y obtiene el crédito	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	3	3	9	Inexistente	9
R6	No realiza la inspección, sin embargo, sigue con el proceso del crédito	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	4	2	8	Inexistente	8
R7	Creación de un informe que no refleja la condición verdadera del socio	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	2	3	6	Inexistente	6

R8	Falta del respectivo análisis de la inspección	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	3	3	9	Inexistente	9
R9	Aprobar el crédito tan solo con el criterio del asesor de crédito	Factor Humano	Fraude Interno	Negligencia personal	3	2	6	Inexistente	6
R10	Realización del acta sin firmas de aprobación	Factor Humano	Fraude Interno	Fallas en el control	3	3	9	Inexistente	9
R11	Realizan falsificación de firmas	Factor Humano	Fraude Interno y externo	Fallas en el control	4	3	12	Inexistente	12
R12	Acreditación del valor del crédito a la cuenta de otro socio	Factor Humano	Fraude Interno	Fallas en el control	4	2	8	Inexistente	4
R13	Tras papeleo de documentación por errores en el proceso	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	3	4	12	Inexistente	9
R14	Archivo incorrecto de la documentación de crédito	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	3	4	12	Inexistente	12
R15	Falta de seguimiento del crédito	Factor Humano	Fraude Interno	Fallas en el control	4	3	12	Inexistente	12
R16	Poco control de auditoría interna	Factor Humano	Fraude Interno	Fallas en el control	4	3	12	Deficiente	9

Fuente: elaboración propia

Tabla 30 Matriz de riesgo operacional para procesos crediticios

IMPACTO	Catastrófico	5					
	Alta	4	R12	R6	R15		
	Medio	3		R2, R7, R9	R1, R3, R5, R8, R10, R13, R16	R4, R11, R14	
	Menor	2					
	Baja	1					
			1	2	3	4	5
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
FRECUENCIA							

Fuente: elaboración propia

Análisis.

Durante el proceso de otorgación de un crédito, es probable que ocurran alguna de estas omisiones o errores, se genera deficiencias en el proceso para la aprobación de las solicitudes de crédito. Puesto que, la información de los socios tiende a no reflejar los perfiles reales, por lo que, es imprescindible que los asesores de crédito enfatizen su labor en el desarrollo de informes de control y análisis de perfiles, se evita el falseo de información. A demás, es necesario dar seguimiento de crédito, previo a su otorgación, para obtener garantías sobre su concesión y también, es importante, dar seguimiento post crédito, a fin de lograr cierto grado de control sobre la recuperación de cartera.

Como se establece, la mayor parte de inconvenientes que generarían riesgos operativos dentro del área de créditos, se asocian al factor humano, principalmente por la falta de control del desempeño del personal, ausencia de procesos en la recepción y archivo de documentos, falencias en el manejo de información y aprobación de créditos. Por otra parte, las deficiencias en el control interno ejercido por la unidad de auditoría de la institución, limitan el análisis y evaluación de la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y control.

Tabla 31. Plan de Acción

Riesgo y dificultad	Factores de Riesgo	Eventos de Riesgo	Faltas o insuficiencias	Concurrencias	Acción Correctiva	Responsable de la acción	Recursos	Entregables
Algunas ocasiones no realizan la verificación de la calificación del solicitante	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	Crédito en Mora	Capacitación a los asesores de crédito sobre los principios éticos.	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Informe y proceso de capacitación
Información del socio irreal o poco comprobable	Factor Humano	Fraude Externo	Falta de capacidad de los asesores	Fraude	Capacitación a los asesores de crédito de levantamiento de información de campo	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Informe y proceso de capacitación
Falta de documentación completa	Factor Proceso	Fraude Interno	Falta de procesos definidos en la recepción de documentos	Crédito en Mora	Establecer políticas de control a los asesores de crédito	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Políticas de control interno y crédito
No cuenta con la lista de los documentos que constarían en procesos de verificación de documentos	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	Crédito en Mora	Establecer políticas de control a los asesores de crédito	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Informe y proceso de capacitación
El socio un cuenta con la calificación crediticia y obtiene el crédito	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	Crédito en Mora	Establecer políticas de control a los asesores de crédito	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Informe y proceso de capacitación
No realiza la inspección, sin embargo, sigue con el proceso del crédito	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	Crédito en Mora	Establecer políticas de control a los asesores de crédito	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Informe y proceso de capacitación

Creación de un informe que no refleja la condición verdadera del socio	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	Crédito en Mora	Capacitación a los asesores de crédito de levantamiento de información de campo	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Flujograma de procesos de crédito
Falta del respectivo análisis de la inspección	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	Crédito en Mora	Capacitación a los asesores de crédito de levantamiento de información de campo	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Informe y proceso de capacitación
Aprobar el crédito tan solo con el criterio del asesor de crédito	Factor Humano	Fraude Interno	Negligencia personal	Crédito en Mora	Establecer políticas de control a los asesores de crédito	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Manual de Administración de Recursos Humanos
Realización del acta sin firmas de aprobación	Factor Humano	Fraude Interno	Fallas en el control	Pérdida de recurso por fraude	Establecer políticas de control a los asesores de crédito	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Informe y proceso de capacitación
Realizan falsificación de firmas	Factor Humano	Fraude Interno y externo	Fallas en el control	Pérdida de recurso por fraude	Establecer políticas de control a los asesores de crédito	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Informe y proceso de capacitación
Acreditación del valor del crédito a la cuenta de otro socio	Factor Humano	Fraude Interno	Fallas en el control	Pérdida de recurso por fraude	Establecer políticas de control a los asesores de crédito	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Informe y proceso de capacitación
Tras papeleo de documentación por errores en el proceso	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	Créditos en Mora	Establecer políticas de control a los asesores de crédito	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Informe y proceso de capacitación
Archivo incorrecto de la documentación de crédito	Factor Humano	Fraude Interno	Falta de control en el proceso del personal	Pérdida de tiempo y oportunidad de los procesos	Establecer un procedimiento específico para archivos y método de control	Jefe de créditos Asesor de crédito	Humano	Manual de manejo y control de archivos
Falta de seguimiento del crédito	Factor Humano	Fraude Interno	Fallas en el control	Créditos en Mora	Establecer políticas de seguimiento post crédito	Jefe de créditos Asesor de crédito Gerente	Humano	Políticas de seguimiento post crédito
Poco control de auditoría interna	Factor Humano	Fraude Interno	Fallas en el control	Falencias en los procesos de crédito	Incrementar políticas de control interno para créditos	Auditor interno Gerente	Humano	Políticas de control interno

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- Durante el desarrollo de la investigación fue necesario conocer la base teórica, sobre la que se fundamenta el presente trabajo, donde, se cita información relevante analizado desde el punto de vista de los beneficios de la implementación de los modelos de gestión de riesgos, para la identificación, manejo y control de riesgos potenciales que surgirían en el área de créditos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”
- Al desarrollar un modelo de gestión del riesgo operacional, se miden los factores de riesgo que afectan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, según regulaciones externas aplicables, políticas, normas y manuales propios de la institución, por esto, se analizó mediante encuestas la situación actual del área de estudio dentro de la institución. Se identifica partes importantes del proceso de créditos, como el establecimiento de los principales parámetros para medir el riesgo dentro del área de créditos, la calidad del servicio, que se presta, la capacidad del asesor y el procedimiento, que se desarrolla dentro del área, los estándares obligatorios que son seguidos para asegurarse que el proceso, no se encuentre contaminado o en riesgo.
- Entre las principales deficiencias operativas que generan riesgos dentro del departamento de créditos de la institución, se encuentran: las falencias en el análisis y evaluación del perfil del socio solicitante de crédito, para la recopilación de información poco confiable; y la ausencia de seguimiento de crédito previo y posterior a la otorgación, disminuye el control sobre la recuperación de cartera. Y en general la gran mayoría de inconvenientes que generan riesgos, se encuentran asociados a la ausencia de controles internos, por lo que, el plan de acción, se enfoca en incrementar la capacitación al personal de créditos y en el establecimiento de políticas específicas para los diferentes procesos involucrados.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.” es consciente de la gestión del riesgo operativo en el área de créditos, dada su importancia, refleja los posibles riesgos a la vez que minimiza el grado de exposición. Centrarse en asegurar la confiabilidad de los procesos y garantizar la recuperación de cartera, control el nivel de morosidad y mantiene la satisfacción máxima de los socios.
- Implementar el plan de capacitación continua al personal del área de crédito de la institución, enfocados principalmente en riesgos operativos, a los que se encuentra expuesto el departamento, a fin de mitigar y superar riesgos presentes.
- Se recomienda a la institución actualizar sus procesos definidos, identificar nudos críticos que surgirían debido a políticas poco precisas, procedimientos incorrectos, errores humanos, tecnología de la información deficiente o eventos externos, por lo que, se establecen controles internos adecuados para reducir el riesgo de sufrir pérdidas.

BIBLIOGRAFÍA

Albán Molina , F. E., & Mejía Proaño, P. J. (2020). *Propuesta para minimizar el riesgo de crédito en la COAC VISANDES*. Quito: Tesis de Maestría. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/23091/T-ESPE-044059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arroca Vaca, V. E. (2019). *Modelo De Gestión De Riesgos Crediticio Para El Adecuado Proceso De Créditos De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito El Calvario Ltda., Periodo 2017*. Riobamba: Tesis de Pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11285/1/22T0496.pdf>

Becera , G., Guzmán , A., & Trujillo, M. A. (2006). *La importancia de la administración del riesgo operativo en las entidades crediticias*. *Universidad & Empresas* 5(10). 272-290. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217412012>

Becerra , G., Guzmán, A., & Trujillo , M. A. (2006).). *La importancia de la administración del riesgo operativo en las entidades crediticias*. *Universidad & Empresa*, 5(10),271-290. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217412012>

Bello Gómez , H. (2017). *La 5C'S DEL CRÉDITO*. La Ciudad de México: Industria Pre-Textos.

Calle, J. (2011). *Análisis de la Gestión de Riesgo Operativo en los Procesos Internos del Área de Cateria de Créditos y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Solidaridad y Progreso Oriental"*. Cuenca: Diplomado Superior en Auditorías en Instituciones de microfinanzas. Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2736/11/UPS-CT002289.pdf>

Cardozo Cuenca, H. (2016). *Catálogo único de información financiera para el sector solidario : descripción, dinámicas, revelaciones, políticas y procedimientos*. Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/catalogo-unico-de-informacion-financiera-para-el-sector-solidaria-descripcion-dinamicas-revelaciones-politicas-y-procedimientos-1601076726?location=1>

Cartagena Bravo, F. A., & Alvarez Rodriguez , D. P. (2018). *Propuesta De Un Modelo De Gestión De Riesgo Empresarial Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Multiempresarial Para Los Procesos De Colocación, Captación E Inversión De Recursos*. Cuenca |: Tesis de Pregrado. Universidad de Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/30397/1/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n.pdf>

Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2015). *Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias*. Obtenido de <https://www.finanzaspopulares.gob.ec/>

Cusin Cacuango , K. E. (2016). *Modelo De Gestión De Riesgos Para La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Sumak Yuyay Ltda., De La Ciudad De Cayambe*. Cayambe: Tesis de Postgrado. Universidad Autónoma de los Andes. Obtenido de https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UNIANDES_c415f9149cc03a68c8b48ae4baae5dc6

Gómez, L., & Ureña, L. (2010). *Regulación de riesgos en créditos bancarios*. Buenos Aires: Dunken Ediciones.

Grinblatt, M., & Titman , S. (2003). *Mercados financieros y estrategia empresarial* (2da Ed. ed.). McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/mercados-financieros-y-estrategia-empresarial?location=1>

Guerrero Aguiar, M., Medina León , A., & Nogueira Rivera, D. (2020). *Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones*. *Ingeniería Industrial*, *XLI(1)*,4101. Obtenido de [https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360464918007{](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360464918007)

Hernández , J., Fernández, A., & Bastidas, L. (2014). Metodología de Investigación . Hill Ediciones .

Iza López, K. J., Rivera Piñaloza , D. V., & Tanqueño Colcha , O. (2021). *Gestión de los factores de riesgo operacional en las instituciones del sistema financiero popular y solidario*. ConcienciaDigital, 4(3), 81-93. Universidad Estatal de Bolívar. Obtenido de <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i3.1765>

Lela, T. (2011). Operaciones que se desarrollan en el sector crediticio . Pufret Ediciones .

Llaguno Musons, J. I. (2005). *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno*. Cuadernos de Gestión, 5(1),53-77.[. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320899003>

Llerena Rodriguez , A. A. (2020). *Modelo de gestión de riesgo de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediambato Limitada*. Ambato: Tesis de Pregrado. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31824/1/T4884ig.pdf>

Maurice D. Levi. (1997). *Finanzas Internacionales: Un estudio de los mercados y de la administración financiera de empresas multinacionales* (Tercera Edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/finanzas-internacionales-un->

estudio-de-los-mercados-y-de-la-administracion-financiera-de-empresas-multinacionales?location=5

Miño, W. (2013). HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR. Quito : MINISTERIO CORDINADOR DE POLÍTICA ECONÓMICA .

Morales , S., Donoso, H., & López, R. (2021). Investigación del crecimiento progresivo de unidades de créditos. Riobamba: ESPOCH.

Mosquera Téllez, J., & Gómez Carvajal, E. R. (2012). *BASES CONCEPTUALES PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO. Revista Luna Azul, (34),148-169.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321727348010>

Núñez Mora, J. A., & Chávez Gudiño , J. J. (2010). *Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. Análisis Económico, XXV(58),123-157.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41313083007>

Olasagasti, H. (2015). Normativa ISO 9000.

Ordóñez Granda, E. M., Narváez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). *El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5(10),195-225.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215008>

Pardo Álvarez , J. C. (2017). *Gestión de Riesgo*. Blakie Books.

Peréz Ramírez, J. (2009). *Banca y contabilidad : historia, instituciones, riesgos y normas internacionales IFRS*. Ediciones Jurídicas y Sociales SA. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/banca-y-contabilidad-historia-instituciones-riesgos-y-normas-internacionales-ifrs?location=2>

Ponce Perugachi, V. A. (2019). *Mejoramiento del sistema de gestión de procesos a través de la implementación de las 5 S en el área de operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Julio"*. Tesis de Ma Maestría en Administración de Empresas mención Gerencia de la Calidad y Productividad. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17027>

Poveda Orjuela , P. P., & Cañon Zabala , G. (2015). *Guía para la gestión integral de riesgos : comprender, decidir y actuar con inteligencia para el éxito sostenible /*. Grafismo Impresiones Ltda. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/guia-para-la-gestion-integral-de-riesgos-comprender-decidir-y-actuar-con-inteligencia-para-el-exito-sostenible-pedro-pablo-poveda-orjue?location=4>

Quintás Seoane, J. (2007). *La gestión del riesgo normativo en el sistema financiero.*

Revista Galega de Economía, 16(),1-17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39120244004>

Ruza, H. (2013). Factores de riesgos y su demominación en el fenómeno humano.

Windmills.

Sequeda Reyes , P. M. (2014). *1. Finanzas corporativas y valoración de empresas al*

alcance de todos / Pedro Manuel Sequeda Reyes (1ra Ed. ed.). Ediciones de la

U. Obtenido de [https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/finanzas-](https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/finanzas-corporativas-y-valoracion-de-empresas-al-alcance-de-todos-pedro-manuel-sequeda-reyes?location=1)

[corporativas-y-valoracion-de-empresas-al-alcance-de-todos-pedro-manuel-](https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/finanzas-corporativas-y-valoracion-de-empresas-al-alcance-de-todos-pedro-manuel-sequeda-reyes?location=1)

[sequeda-reyes?location=1](https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/finanzas-corporativas-y-valoracion-de-empresas-al-alcance-de-todos-pedro-manuel-sequeda-reyes?location=1)

Soler Gonzalez, R., Valera Lorenzo, P., Oñate Andino , A., & Naranjo Silva , E. (2018).

La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas.

Revista Ciencia Unemi, 11(26),51-62. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661257005>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). Obtenido de

<http://SuperintendenciadeEconomíaPopularySolidaria.com>

Tamayo, D., Loreto, A., & Villavicencio, A. (2020). Factores de Riesgos. Ciudad de México: Grupo Planeta México.

Trujillo, M., & D Ercole , R. (2003). *Amenazas, vulnerabilidad, capacidades y riesgo en el Ecuador : los desastres, un reto para el desarrollo / Robert D'Ercole, Mónica Trujillo.* COOPI. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/amenazas-vulnerabilidad-capacidades-y-riesgo-en-el-ecuador-los-desastres-un-reto-para-el-desarrollo-robert-dercole-monica-trujillo?location=1>