



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

**UNIDAD ACADÉMICA:**

OFICINA DE POSGRADOS

**TEMA:**

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN RIESGOS PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE TUNGURAHUA LTDA.

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de:**

**Magister en Administración de Empresas**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autor:**

Santiago Roberto Moreta Yáñez

**Director:**

PhD. Edison Marcelo Coba Molina

Ambato – Ecuador

Octubre 2018

# **Desarrollo de un modelo de gestión basado en riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.**

Informe de Trabajo de Titulación  
presentado ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato

por

Santiago Roberto Moreta Yáñez

En cumplimiento parcial de  
los requisitos para el Grado de  
Magister en Administración de  
Empresas mención Planeación



**Oficina de Posgrados**  
Octubre 2018

# Desarrollo de un modelo de gestión basado en riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

Aprobado por:

María Fernanda San Lucas, Mg.  
Presidente del Comité Calificador  
Coordinadora de la oficina de Posgrados

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Mg.  
Miembro Calificador

Edison Marcelo Coba Molina, PhD.  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. PROCURADURÍA  
Secretario General



SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Verónica Leñor Peñaloza López, Mg.  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:  
Octubre 2018



BIBLIOTECA

## Ficha Técnica

**Programa:** Magister en Administración de Empresas mención Planeación

**Tema:** Desarrollo de un modelo de gestión basado en riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación de Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autor:** Santiago Roberto Moreta Yánez

**Director:** PhD. Edisson Marcelo Coba Molina

### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Secundaria:** Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

### Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene por objeto afrontar un problema de las cooperativas de ahorro y crédito del país, porque en la actualidad estas organizaciones son administradas en base a la costumbre y experiencia de los directivos de turno, sin embargo debido al cambio o creación de nuevas leyes por parte del Estado, existe la necesidad de adoptar medidas para la gestión de riesgos, lo cual genera un ambiente de incertidumbre por no saber cómo implementar este proceso, el mismo que debe convertirse en un proceso estratégico de la entidad.

Bajo esta premisa se propone un modelo de gestión basado en riesgos para una cooperativa de ahorro y crédito, el cual está basado en los requerimientos de la Resolución N° 128-2015-F que contiene la norma para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito, documento emitido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera del Ecuador.

El modelo propuesto contiene una breve descripción, objetivos, alcance, personas y organismos que intervienen en el proceso de gestión de riesgos con sus respectivas responsabilidades, lo cual facilita la implementación del modelo que consiste en identificar los riesgos, los cuales deben ser medidos y priorizados, pasar a una etapa de mitigación y finalmente deben ser monitoreados a través de indicadores financieros y límites de riesgos.

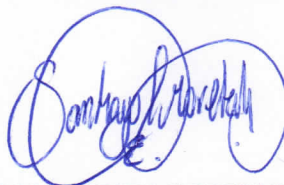
## Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo: SANTIAGO ROBERTO MORETA YÁNEZ, con CC. 1803952561, autor del trabajo de graduación titulado: "Desarrollo de un modelo de gestión basado en riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.", previo a la obtención del título profesional de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, en la oficina de Posgrados.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.-Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2018



SANTIAGO ROBERTO MORETA YÁNEZ  
CC. 1803952561



*Este trabajo está dedicado a Dios por la vida  
Y por haberme brindado la sabiduría necesaria  
Para concluir con éxito los estudios.  
A mi esposa por acompañarme en este camino,  
Por su paciencia y apoyo durante este proceso académico.  
A mis familiares por estar pendientes a cada momento,  
ya que todos han contribuido para la consecución de este anhelo,  
que espero sirva de ejemplo para las generaciones venideras.*

## **Reconocimientos**

Mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, a los docentes y amigos, con quienes compartimos este proceso de aprendizaje, en especial al Dr. Edison Marcelo Coba Molina, por su contribución en la presente investigación, quien con sus conocimientos, aportes y consejos han permitido la culminación de la misma.

Mi gratitud a los directivos y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., por su colaboración para el desarrollo de este trabajo.

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por objeto afrontar un problema de las cooperativas de ahorro y crédito del país, porque en la actualidad estas organizaciones son administradas en base a la costumbre y experiencia de los directivos de turno, sin embargo debido al cambio o creación de nuevas leyes por parte del Estado, existe la necesidad de adoptar medidas para la gestión de riesgos, bajo esta premisa se propuso un modelo que parte con la aplicación de una encuesta a las personas estratégicas de la cooperativa, que permitió identificar los factores de riesgo a los cuales está expuesta la organización, pasar a una fase de análisis en la cual se determinó el nivel de impacto y probabilidad a través de escalas de calificación, con lo cual se priorizó los riesgos que pueden afectar a la cooperativa, posteriormente se estableció planes de acción que contienen actividades concretas, responsables, frecuencia y plazo de cumplimiento, para verificar la efectividad de los planes de acción, en la etapa de monitoreo se aplicó indicadores financieros y límites de exposición de riesgos, resultados que deben ser comunicados periódicamente a la administración con el objetivo de realizar un proceso de mejora continua. De la aplicación de los planes de acción propuestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., se determina que los resultados son efectivos lo cual queda demostrado a través de las cifras de los indicadores financieros.

**Palabras claves:** gestión de riesgos, modelo de gestión

## ***Abstract***

*The aim of this study is to deal with a problem that savings and loan unions have in the country, because these organizations are currently being managed based on the tradition and experience of the managers in charge. However, due to the change or creation of new laws by the State, it is necessary to take action in risk management; under this premise a model was proposed, stemming from the application of a survey to strategic people in the union, which showed risk factors to which the institution is exposed. It then undergoes an analysis phase in which the level of impact and probability was determined through rating scales, prioritizing the risks that can affect the union. Subsequently, action plans with specific activities were established along with people in charge, frequency and compliance deadlines to verify their effectiveness. In the monitoring phase, financial indicators and risk exposure limits were applied, results which must be communicated periodically to the management in order to make a continuous improvement process. From the application of the action plans proposed for the Educadores de Tungurahua Savings and Loan Union, it is determined that the results are effective, which is demonstrated through numbers of financial indicators.*

***Key words:*** *risk management, management model*

## Tabla de Contenidos

Ficha Técnica .....	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad .....	iv
Reconocimientos.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract .....	viii
Tabla de Contenidos.....	ix
Lista de Tablas .....	xiv
Lista de Figuras.....	xvi
CAPÍTULOS	
1. Introducción.....	1
1.1. Presentación del trabajo .....	1
1.2. Convenciones técnicas .....	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo .....	4
2.1. Información técnica básica .....	4
2.2. Descripción del problema .....	4
2.3. Preguntas básicas.....	5
2.4. Formulación de meta.....	5
2.5. Objetivos.....	5
2.6. Delimitación funcional.....	5
3. Marco Teórico.....	6
3.1. Definiciones y conceptos.....	6
3.1.1. Gestión.....	6
3.1.2. Riesgo.....	6
3.1.3. Administración y gestión de riesgos.....	7
3.1.4. Clasificación de los riesgos.....	8

3.1.5. Modelos de gestión de riesgos .....	12
3.1.6. Gestión de riesgos según la Norma ISO 31000 .....	15
3.1.6.1. La gestión del riesgo .....	15
3.1.6.2. Principios de la gestión del riesgo.....	15
3.1.6.3. Marco de trabajo en la gestión del riesgo .....	16
3.1.6.4. Manejo de los riesgos .....	17
3.1.6.5. Beneficios de gestionar los riesgos de acuerdo a las ISO 31000 .....	18
3.1.7. Gestión de riesgos del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Grupo BBVA).....	19
3.1.7.1. La gestión del riesgo - <i>Global Risk Management</i> .....	19
3.1.7.2. Componentes de la gestión del riesgo .....	20
3.1.7.3. Principios de la gestión del riesgo.....	21
3.1.7.4. Ejes de la gestión del riesgo.....	21
3.2. Estado del Arte.....	22
3.3. Fundamentación legal.....	24
3.3.1. Constitución de la República del Ecuador (2008).....	24
3.3.2. Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 (Senplades, 2017) .....	26
3.3.3. Código Orgánico Monetario y Financiero (2014).....	26
3.3.4. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS (2011).....	28
4. Metodología.....	29
4.1. Diagnóstico .....	29
4.2. Métodos aplicados.....	29
4.3. Materiales y herramientas .....	31
4.4. Población y muestra.....	31
5. Resultados.....	32
5.1. Producto final del proyecto de titulación .....	32
5.1.1. Modelo de gestión basado en riesgos.....	32

5.1.1.1. Antecedentes .....	33
5.1.1.2. Objetivo y alcance.....	33
5.1.1.3. Estructura organizacional de la gestión basada en riesgos .....	33
5.1.1.3.1. Organigrama .....	33
5.1.1.3.2. Responsables para la gestión de riesgos .....	34
5.1.1.3.2.1. Consejo de Administración .....	34
5.1.1.3.2.2. Consejo de Vigilancia .....	35
5.1.1.3.2.3. Comité de administración integral de riesgos (CAIR).....	35
5.1.1.3.2.4. Unidad de riesgos .....	36
5.1.1.3.2.5. Administrador de riesgos .....	36
5.1.1.3.2.6. Representante legal .....	37
5.1.1.3.3. Políticas generales.....	37
5.1.1.4. Proceso para la administración de riesgos .....	37
5.1.1.5. Fases de la gestión basada en riesgos.....	39
5.1.1.5.1. Fase 1 – Identificación del riesgo .....	40
5.1.1.5.1.1. Identificación del riesgo .....	40
5.1.1.5.1.1.1. Riesgo de liquidez.....	41
5.1.1.5.1.1.2. Riesgo de crédito.....	42
5.1.1.5.1.1.3. Riesgo de mercado .....	44
5.1.1.5.1.1.4. Medición de riesgos operacionales .....	44
5.1.1.5.1.1.5. Riesgo de lavado de activos y riesgo legal .....	45
5.1.1.5.2. Fase 2 – Análisis del riesgo .....	49
5.1.1.5.2.1. Medición del riesgo.....	49
5.1.1.5.2.1.1. Valoración del impacto.....	49
5.1.1.5.2.1.2. Determinación de la probabilidad .....	50
5.1.1.5.2.2. Priorización del riesgo .....	52

5.1.1.5.3. Fase 3 – Tratamiento del riesgo .....	56
5.1.1.5.3.1. Mitigación del riesgo .....	57
5.1.1.5.4. Fase 4 – Monitoreo.....	64
5.1.1.5.4.1. Indicadores financieros .....	64
5.1.1.5.4.2. Límites de riesgos.....	67
5.1.1.5.4.3. Comunicación .....	70
5.2. Evaluación preliminar.....	70
5.2.1. Indicadores de solvencia .....	70
5.2.1.1. Solvencia.....	70
5.2.2. Indicadores de calidad de activos .....	71
5.2.2.1. Morosidad ampliada .....	71
5.2.2.2. Morosidad ampliada segmento consumo ordinario.....	73
5.2.2.3. Morosidad ampliada segmento consumo prioritario .....	74
5.2.2.4. Cobertura de provisiones.....	75
5.2.2.5. Concentración de cartera .....	76
5.2.2.6. Participación de activos improductivos.....	77
5.2.2.7. Participación de cartera de crédito .....	78
5.2.3. Indicadores de liquidez .....	80
5.2.3.1. Liquidez.....	80
5.2.3.2. Concentración de depósitos.....	81
5.2.4. Indicadores de rentabilidad.....	82
5.2.4.1. Grado de absorción del margen financiero.....	82
5.2.4.2. Rentabilidad sobre los activos (ROA).....	83
5.2.4.3. Eficiencia institucional en colocación.....	84
5.3. Análisis de resultados.....	86
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	87

6.1. Conclusiones.....	87
6.2. Recomendaciones.....	88
Referencias.....	89
Apéndices.....	92

## Lista de Tablas

1: Clasificación del riesgo operativo .....	11
2: Cuadro comparativo de los modelos de gestión de riesgos.....	13
3: Detalle de la población.....	31
4: Escala para la valoración del riesgo .....	41
5: Resultados obtenidos check list-riesgo de liquidez.....	41
6: Resultados obtenidos check list-riesgo de crédito.....	42
7: Resultados obtenidos check list-riesgo de mercado .....	44
8: Resultados obtenidos check list-riesgos operacionales.....	44
9: Escala para valorar el riesgo legal y lavado de activos .....	46
10: Resultados obtenidos del <i>check list</i> - riesgo legal y lavado de activos.....	46
11: Escalas para calificar el nivel de impacto .....	49
12: Escala para calificar el nivel de probabilidad .....	50
13: Resultados de la medición de riesgos en la COACET .....	50
14: Escalas para priorizar los riesgos.....	52
15: Resultados de la priorización del riesgo .....	54
16: Resultado del tratamiento de riesgos COACET.....	56
17: Plan de acción para mitigar los riesgos.....	58
18: Indicadores Financieros.....	65
19: Límites de riesgos .....	68
20: Resultados indicador de solvencia enero – mayo 2018.....	71
21: Resultados indicador de morosidad ampliada enero – mayo 2018.....	72
22: Resultados morosidad ampliada seg. consumo ordinario enero – mayo 2018.....	73
23: Resultados morosidad ampliada seg. consumo prioritario enero – mayo 2018.....	74
24: Resultados indicador de cobertura de provisiones enero – mayo 2018.....	75
25: Resultados indicador de concentración de cartera enero – mayo 2018.....	77
26: Resultados indicador de participación de activos improductivos enero – mayo 2018.....	78
27: Resultados indicador de participación de cartera enero – mayo 2018.....	79
28: Resultados indicador de liquidez enero – mayo 2018.....	80
29: Resultados indicador de concentración de depósitos enero – mayo 2018.....	81
30: Resultados del indicador grado de absorción enero – mayo 2018.....	83

<b>31:</b> Resultados del indicador ROA enero – mayo 2018 .....	84
<b>32:</b> Resultados del indicador de eficiencia institucional enero – mayo 2018.....	85

## Lista de Figuras

<b>1:</b> Factores del riesgo operativo .....	10
<b>2:</b> Etapas para la construcción de matriz de riesgo de lavado de activos .....	12
<b>3:</b> Estructura Marco de Trabajo de la Gestión del riesgo .....	16
<b>4:</b> Proceso de gestión de Riesgo .....	17
<b>5:</b> Enfoque del proceso de gestión de riesgo en el círculo de Deming.....	18
<b>6:</b> Fases de la administración de riesgos.....	30
<b>7:</b> Organismos que intervienen en la administración de riesgos .....	34
<b>8:</b> Mapa de procesos actualizado COACET .....	38
<b>9:</b> Elementos para la administración de riesgos.....	38
<b>10:</b> Fases de la gestión basada en riesgos.....	40
<b>11:</b> Resultados indicador de enero – mayo 2018.....	71
<b>12:</b> Resultados indicador de morosidad ampliada enero – mayo 2018 .....	72
<b>13:</b> Resultados Morosidad ampliada seg. consumo ordinario enero – mayo 2018 .....	73
<b>14:</b> Resultados morosidad ampliada seg. consumo prioritario enero – mayo 2018.....	74
<b>15:</b> Resultados indicador de cobertura de provisiones enero – mayo 2018.....	76
<b>16:</b> Resultados indicador de concentración de cartera enero – mayo 2018 .....	77
<b>17:</b> Resultados indicador de participación de activos improductivos enero – mayo 2018 .....	78
<b>18:</b> Resultados indicador de participación de cartera enero – mayo 2018 .....	79
<b>19:</b> Resultados indicador de liquidez enero – mayo 2018 .....	80
<b>20:</b> Resultados indicador de concentración de depósitos enero – mayo 2018.....	82
<b>21:</b> Resultados del indicador grado de absorción enero – mayo 2018 .....	83
<b>22:</b> Resultados del indicador ROA enero – mayo 2018.....	84
<b>23:</b> Resultados del indicador de eficiencia institucional enero – mayo 2018.....	85

## Capítulo 1

# Introducción

Un contexto socioeconómico cambiante referentes a políticas de Estado y actividades que regula la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y el Código Orgánico Monetario y Financiero, así como también el desconocimiento de herramientas de gestión que deslumbró y que permita identificar las fortalezas, debilidades, grado de implicación en relación al manejo de riesgos, genera la importancia de establecer mecanismos idóneos y adecuados para encaminar a las cooperativas de ahorro y crédito hacia un nuevo modelo de gestión que permita a la alta dirección la toma de decisiones más coherentes y pertinentes con conocimientos del riesgo y no basados en el azar de los eventos.

Los riesgos generalmente se han tratado de una manera empírica y poco planificada, sin soluciones objetivas que permitan tener un correctivo necesario de prevención y evitar un daño irremediable en la gestión administrativa de las empresas.

De ahí la importancia que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua adopte el uso de herramientas y mecanismos que permita reconocer los riesgos dentro de la organización y llevar a cabo las actuaciones eficientes y eficaces para evitar que se produzcan a corto o largo plazo. De este modo se podrá obtener una buena gestión administrativa dinámica, sensible al cambio e interactiva que permita alcanzar la satisfacción de los clientes.

### **1.1. Presentación del trabajo**

Es imprescindible que los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito tengan presente que una entidad es capaz de generar valor a partir de la gestión adecuada de los riesgos, con el fin de tomar decisiones necesarias para el futuro, es por eso que la valoración de la gestión radica en la necesidad de tener una comprensión real del valor de la organización, contar con este proceso es un factor clave en la toma de decisiones estratégicas ante posible venta o sustentar argumentos para realizar mejoras en la planificación, dirección y control de la misma.

Dentro de la investigación se revisó distintos modelos de control y gestión de riesgos, de los cuales se eligió como base la norma ISO 31000:2009 en concordancia con la Resolución N° 128-2015-F,

porque tiene como objetivo ayudar a las organizaciones de todo tipo y tamaño a gestionar el riesgo con efectividad. Se establece este modelo porque ayuda al gobierno corporativo de la organización a integrar de manera sistemática un enfoque integral de gestión que permita conseguir los objetivos que persigue la organización.

La primera etapa consta de la aplicación metódica de políticas de gestión claras, definidas y comunicadas a todos los integrantes de la empresa, por parte de los directivos, lo que permitirá reconocer los eventos internos o externos que puedan representar riesgos para el logro de los objetivos de la Cooperativa.

Posteriormente a cada departamento de la estructura organizacional de la cooperativa se entregó los mapas de procesos o procedimientos con lineamientos de los principios de gestión, el marco de referencia, así como el proceso de gestión de riesgo que viabilice la consecución de los objetivos establecidos anteriormente en pos de una administración transparente y eficaz.

Se verificó que las prácticas de gestión de riesgos de la Cooperativa se base en la identificación de oportunidades y amenazas para priorizar, controlar, mitigar y monitorear los riesgos de liquidez, crédito, mercado, legal y lavado de activos, para así establecer una base confiable para la toma de decisiones, logrando de esta manera congrega actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, clientes o terceros, bajo los principios cooperativos de hermandad e igualdad entre sus miembros, donde todos tienen los mismos deberes y derechos.

## **1.2. Convenciones técnicas**

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera: El Capítulo I contiene la introducción que define el problema y su contexto social, legal y económico referente a la propuesta de implementar un modelo de gestión de riesgos, para una mayor eficacia en la administración de una Cooperativa a nivel nacional. A continuación en el Capítulo II se enfoca un planteamiento de la Propuesta de Trabajo con la descripción de la información técnica básica para de ahí contextualizar el nudo problemático de la carencia de un modelo de gestión de riesgos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, responde a las preguntas de por qué, y dónde lo origina. Se presenta la formulación de la meta, se establece tanto el objetivo general y los objetivos específicos. Para así, responder en la delimitación funcional que será y no será capaz de hacer el producto final.

En el Capítulo III en el Marco Teórico se establecen las definiciones y conceptos relacionados a modelos de gestión, riesgo, toma de decisiones y nuevo estándar ISO 31000:2009 con principios, marco

de trabajo (*framework*) y procesos destinados a gestionar riesgos. En la sección estado del arte presenta las diferentes investigaciones sobre modelos de gestión de riesgo y gestión integral de riesgos sean estos financieros, de liquidez, legales, de crédito, de mercado y últimamente los de lavado de activos. En el Capítulo IV se define de manera clara como va a establecerse el diagnóstico, el método aplicado, los materiales y herramientas utilizados. A través de indagaciones en los jefes de departamentos por medio de la entrega de solicitud de información, que permitieron cumplir con el principio de fiabilidad y veracidad de la información. En el Capítulo V se detalla la propuesta del producto final que contiene el resumen de la información obtenida, a su vez presenta la evaluación preliminar realizada por el investigador; así como también se describe el análisis de ciertos indicadores para la implementación de sistema de gestión de riesgos. El Capítulo VI contiene conclusiones y recomendaciones del proyecto, los mismos que fueron desarrollados en base a los objetivos del Capítulo II.

## Capítulo 2

# Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

### 2.1. Información técnica básica

**Tema:** Desarrollo de un modelo de gestión basado en riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

#### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Secundaria:** Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

### 2.2. Descripción del problema

El problema de las cooperativas de ahorro y crédito, es ser administradas en base a la costumbre y de acuerdo a la experiencia del gerente; es decir dentro de su planificación estratégica o en el accionar de cada día no han adoptado un modelo de gestión basado en riesgos.

Este problema se presenta por algunas causas, principalmente por no contar con herramientas adecuadas para identificar, medir y mitigar los riesgos, aquello desemboca que en lugar de ser proactivos han sido reactivos ante los riesgos que se presentan, lo cual hace que las acciones para controlar dichos riesgos sean costosas, en consecuencia esto afecta a la rentabilidad de la entidad y cuando estos eventos se vuelven recurrentes han desembocado en el cierre y liquidación de estas instituciones.

En este contexto es necesario investigar sobre los modelos de gestión basado en riesgos en el sector financiero nacional e internacional, para de esta manera plasmar fundamentada y documentadamente un modelo propio para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, el cual será de utilidad para gerentes, directivos, inversionistas, proveedores, acreedores y profesionales involucrados con la administración de estas organizaciones, para la adecuada toma de decisiones.

## **2.3. Preguntas básicas**

### **¿Por qué se origina?**

Por la falta de un modelo de gestión de riesgos propia para a las cooperativas de ahorro y crédito.

### **¿Dónde se detecta?**

En las decisiones administrativas adoptadas por directivos y en el nivel de rentabilidad.

## **2.4. Formulación de meta**

Desarrollar un modelo de gestión basado en riesgos que se adapte a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

## **2.5. Objetivos**

### **Objetivo general**

- Desarrollar un modelo de gestión basado en riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar los modelos de gestión basado en riesgos.
2. Determinar las características de los modelos de gestión.
3. Proponer un modelo de gestión de riesgos en base a los modelos analizados.
4. Validar el modelo propuesto mediante la aplicación experimental en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.

## **2.6. Delimitación funcional**

### **Pregunta 1.** ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

Establecer un modelo de fácil comprensión y aplicación, que permita gestionar eficientemente los riesgos de crédito, liquidez, mercado, legal y de lavado de activos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda., el cual puede ser replicado a otras entidades de características similares.

### **Pregunta 2.** ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

No aplica

## Capítulo 3

# Marco Teórico

### 3.1. Definiciones y conceptos

#### 3.1.1. Gestión

El término gestión, según Hernández (2011), es “hacer diligencias conducentes a lo largo de un negocio o de un deseo cualquiera” (p. 3), así mismo Salazar & Montilla (2014), indica que es “la acción de administrar en dirección del proceso de planeación, manejo de tareas y recursos que conduzca al logro de los objetivos propuestos por la organización”. La gestión consiste finalmente en que un grupo de personas realicen actividades, con el objeto de obtener ciertos resultados de la manera más eficaz y eficiente posible.

En base a los autores mencionados, se puede indicar que la gestión de toda institución debe tener parámetros de dirección claros y precisos, que permita al administrador un manejo coherente y preciso en la toma de decisiones, para el cumplimiento de los objetivos en el campo administrativo y financiero.

#### 3.1.2. Riesgo

La Real Academia de la Lengua (2018), establece que la palabra riesgo proviene del italiano *risico* o *rischio*, que a su vez tiene origen en el árabe clásico *risq* (lo que depara la providencia). De ahí que este término hace elocuencia a la proximidad o contingencia de un posible daño y la falta de seguridad sobre algo que pueda acontecer, está ligado al concepto de riesgo, ya que en el ámbito empresarial se puede afirmar que el riesgo es aquella posibilidad de ocurrencia de un acontecimiento nefasto y que incurra a graves consecuencias al patrimonio.

Según Berrazueta & Escobar (2012), afirman que:

La palabra riesgo utilizada en su sentido correcto significa posibilidad de sufrir pérdida. La naturaleza de la pérdida física o monetaria es indiferente, pero tiene que darse su posibilidad, sin ninguna seguridad de que va a producirse, puesto que allí donde la pérdida es segura no hay riesgo de pérdida, sino certeza. (p. 56).

Centrándonos en las cooperativas de ahorro y crédito, para Lizarzaburu, Berggrun, & Quispe (2012), los riesgos financieros están asociados a los productos y servicios que se pueden adquirir en los mercados financieros, de donde las empresas obtienen los recursos o los colocan; en finanzas, suele entenderse el riesgo como la probabilidad de enfrentar pérdidas; por su parte, Soler (1999), puntualiza que el riesgo es la posibilidad de sufrir un daño, el daño consiste en una pérdida de valor económico, es decir el riesgo es susceptible de ser cuantificado en términos monetarios.

Según las leyes que rigen el funcionamiento de las instituciones financieras del Ecuador, el riesgo es la probabilidad de generación de pérdidas a causa de la materialización de un factor de riesgo (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015), por lo tanto se justifica la necesidad de gestionarlos adecuadamente, para lo cual Mejia, Núñez, & Martins (2017), establece que la identificación de riesgos permite prepararse ante las diversas amenazas, para prevenirlas o responder ante ellas en forma planeada, y en muchas ocasiones genera oportunidades de cambio.

### **3.1.3. Administración y gestión de riesgos**

Algunos autores se inclinan por los términos administración de riesgos, mientras que otros lo consideran como gestión de riesgos, pero en ambos casos el objetivo es contar con elementos para analizar los riesgos identificados, establecer mecanismos para determinar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede tener. (Mejia, Núñez, & Martins, 2017).

La gestión de riesgos es la secuencia de pasos bien definidos, que ayuda en la toma de decisiones para enfrentar la generación o el impacto de un riesgo en una compañía, también indica que es una forma eficiente de identificar oportunidades, evitar pérdidas, y mejorar el funcionamiento de cualquier tipo de organización. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010).

La gestión del riesgo empresarial es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad. (Estupiñan R. , Administración del riesgo E.R.M y la auditoria interna, 2006).

El Instituto de Auditores Internos del Reino Unido e Irlanda, definen a la administración del riesgo como un proceso en el que interviene toda la organización para identificar, evaluar, medir y comunicar amenazas y debilidades que a futuro afecten en la consecución de las metas empresariales.

### 3.1.4. Clasificación de los riesgos

Existen varias clasificaciones de los riesgos empresariales; en la mayoría de casos depende de la legislación de cada país o del sector económico que se analiza. En el caso del Ecuador según la Resolución No. 128-2015-F emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015), se identifica los siguientes tipos de riesgo:

- a) **Riesgo de crédito:** es la probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015).
- b) **Riesgo de liquidez:** es la probabilidad de que una entidad no disponga de los recursos líquidos necesarios para cumplir a tiempo sus obligaciones y que, por tanto, se vea forzada a limitar sus operaciones, incurrir en pasivos con costo o vender sus activos en condiciones desfavorables (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015).
- c) **Riesgo de mercado:** es la probabilidad incurrir en pérdida por cambios en los precios de los activos financieros, tasas de interés o tipos de cambio (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015).
- d) **Riesgo Operativo:** es la posibilidad de que se produzcan pérdidas para la entidad, debido a fallas o insuficiencias originadas en procesos, personas o tecnología de información y eventos externos (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015).
- e) **Riesgo legal:** es la probabilidad de que una entidad incurra en pérdidas debido a la inobservancia e incorrecta aplicación de disposiciones legales e instrucciones emanadas por organismos de control; aplicación de sentencias o resoluciones judiciales o administrativas adversas; deficiente redacción de textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones o porque los derechos de las partes contratantes no han sido debidamente estipuladas (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015).

Para el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA (2018), los riesgos han sido clasificados por su tipología, como se detalla a continuación:

- a) **Riesgo de crédito:** considerado como la probabilidad de que una de las partes del contrato del instrumento financiero incumpla sus obligaciones contractuales por motivos de insolvencia o incapacidad de pago y produzca una pérdida financiera a la otra parte.

- b) Riesgo de mercado:** originado por la probabilidad de que se produzcan pérdidas en el valor de la posición en los precios de mercado de los instrumentos financieros y se subdivide en tres tipos de riesgos:
- **Riesgo de tipo de interés:** surge como consecuencia de variaciones en los tipos de interés de mercado.
  - **Riesgo de tipo de cambio:** surge como consecuencia de variaciones en los tipos de cambio entre divisas.
  - **Riesgo de precio:** surge como consecuencia de cambios en los precios de mercado, bien por factores específicos del propio instrumento, o bien por factores que afecten a todos los instrumentos negociados en un mercado concreto.
- c) Riesgo operacional:** es el riesgo causado por errores humanos, fallas en los sistemas, procesos internos defectuosos, los cuales podrían causar pérdidas financieras a la entidad.
- d) Riesgos estructurales:** Los cambios en los tipos de interés de mercado producen alteraciones en el margen financiero y en el valor patrimonial de la organización; en este grupo se destaca el riesgos de liquidez, el cual se deriva de la probabilidad de que una entidad no pueda atender sus compromisos de pago, y para atenderlos, tenga que recurrir a la obtención de fondos en condiciones gravosas o poniendo en riesgo su imagen y reputación.

Para otros autores como Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo (2010), clasifica a los riesgos en:

- a) Riesgo estratégico:** se enfoca en asuntos globales como la misión y cumplimiento de objetivos estratégicos. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010)
- b) Riesgos operativos:** relacionados con la parte operativa o técnica de la empresa. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010)
- c) Riesgos de control:** relacionados con la carencia o deficiencia de puntos de control. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010)
- d) Riesgos financieros:** relacionados con el manejo de los recursos de la empresa, produce pérdidas derivadas de créditos y pueden ser de caución, de interés o liquidez. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010)
- e) Riesgos de cumplimiento:** asociados con la capacidad de la empresa de cumplir requisitos legales, contractuales, de ética y ante la comunidad. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010)
- f) Riesgos tecnológicos:** asociados con la capacidad de la entidad para que la tecnología responda a necesidades actuales y futuras. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010)
- g) Riesgos de mercado:** es el riesgo de que la posición económica de la empresa sea afectada por el desempeño financieros de los mercados. Este incluye efectos potenciales sobre los valores reales de activos y pasivos. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010)

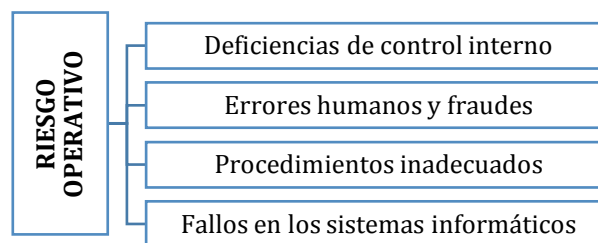
- h) **Riesgo de crédito:** es el riesgo de que un deudor no pague una línea de crédito u otro tipo de deuda. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010)
- i) **Riesgo de patrimonio:** provoca daño físico al patrimonio de la empresa, bien sea físico o circulante. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010)
- j) **Riesgo personal:** provocan daño a los empleados o al personal vinculado a la empresa. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010)
- k) **Riesgo político:** se da como consecuencia de los cambios en las regulaciones o por sistemas impositivos. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010)
- l) **Riesgo de imagen:** genera una visión desfavorable a la empresa en el sector. (Alzate, Angulo, Segura, & Trujillo, 2010)

Según Ayala (2005), en el análisis de los riesgos financieros, establece una clasificación similar a la de otros autores, dentro de lo cual se resalta el riesgo de crédito, mercado, de tasas de interés, de liquidez, riesgo de cambio, de insuficiencia patrimonial, de endeudamiento, de gestión operativa y riesgo legal, los cuales guardan estrecha relación con los riesgos citados previamente.

Todos estos riesgos exógenos y endógenos pueden cubrirse mediante una administración técnica y especializada acorde a las nuevas tendencias del sistema financiero y paralela a los tiempos de una sociedad moderna y globalizada.

Algunos autores se han centrado en investigar el riesgo operativo, como Soler & Staking (1999), quienes definen al riesgo operacional como: “La posibilidad de que se produzca una pérdida financiera debido a acontecimientos inesperados en el entorno operativo y tecnológico de una entidad” (p. 25)

**Figura 1:** Factores del riesgo operativo



**Fuente:** Soler & Staking (1999)

**Elaborado por:** elaboración propia

Por su parte Noboa (2015), en su guía taller define a la Administración del Riesgo Operacional como el proceso por el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan y

monitorean los riesgos referentes al negocio, con la finalidad de definir el perfil de riesgo, el nivel de exposición que la institución asume en el desarrollo del negocio, para proteger los recursos propios y de terceros que se hallan bajo su control y administración. (p. 4).

La Administración de riesgo operacional permite visualizar en corto tiempo los factores positivos o negativos de cada departamento de la empresa, lo que se convierte en una herramienta que permite el desarrollo de ventajas competitivas para tomar las mejores decisiones en beneficio de la entidad.

La clasificación del riesgo operativo es diversa, sin embargo, para una gestión y control eficiente es necesario estructurarlo. Por lo tanto, Sánchez (2013), lo clasifica de la siguiente manera:

**Tabla 1:** Clasificación del riesgo operativo

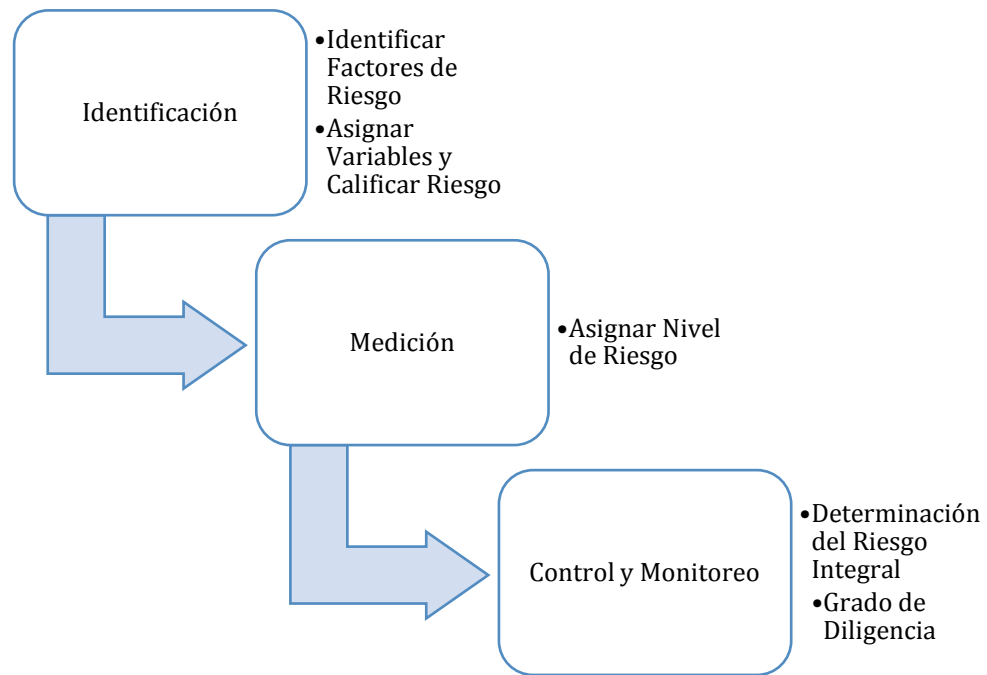
<b>Clasificación</b>	<b>Tipos de riesgo</b>	<b>Ejemplo</b>
Por su origen	Endógenos. Se derivan del proceso de la producción propio de la institución financiera.	Fallas en los sistemas.
	Exógenos. Proviene de fuera del entorno de la empresa.	Modificación en la regulación.
Por su frecuencia	Rutinarios. Se pueden presentar día a día.	Fallas de control interno.
	Extremos. Se presenta ocasionalmente.	Fraudes
Por su impacto en el flujo	Afectan el flujo de efectivo.	Contratos mal elaborados.
	Afecta la imagen institucional.	Servicio deficiente.
Por su control	Controlables. Internos.	Proceso de confirmación de las operaciones.
	No controlables. Externos.	Terremotos.

Fuente: Sánchez, (2013)

Elaborado por: elaboración propia

Debido a la extensa clasificación de riesgos, algunos autores consolidan en un solo riesgo al lavado de activos y al riesgo legal, por lo tanto para conceptualizar "Lavado de Activos", se ha tomado como referente el concepto emitido por Arasco (2005), "Lavado de Activos es el proceso de ocultamiento de la existencia, fuente ilegal, o aplicación de ingresos derivados de una actividad delictiva y el consecuente ocultamiento de la fuente de ese ingreso para hacerla aparecer legítima" (p.1).

**Figura 2:** Etapas para la construcción de matriz de riesgo de lavado de activos



**Fuente:** Lozano (2013)

**Elaborado por:** elaboración propia

Un efecto devastador tiene el lavado de dinero en un país, ya que vulnera el bienestar económico, político y social, se torna difícil la toma de decisiones en el ámbito comercial, así como también el control de la política económica dentro de las instituciones financieras, de ahí la importancia de realizar la construcción de una matriz de riesgos que pueda identificar, medir, controlar y monitorear todos los niveles de conflictos que produce este problema de blanqueo de capitales.

### **3.1.5. Modelos de gestión de riesgos**

De la bibliografía revisada se desprende la existencia de algunos modelos para gestionar los riesgos, los cuales tienen características similares sobre todo en los componentes y elementos que conforman el proceso para la gestión de dichos riesgos; para un mejor entendimiento se presenta el siguiente cuadro comparativo.

**Tabla 2:** Cuadro comparativo de los modelos de gestión de riesgos

<b>Modelos</b>  <b>Características</b>	<b>Global Risk Management BBVA</b>	<b>ISO 31000</b>	<b>Resolución N° 128-2015-F</b>	<b>Enterprise Risk Management ERM</b>	<b>Knowledge Administrative Risk Enterprise KAREN</b>	<b>Estándar Australiano para la Administración de Riesgos</b>
<b>Objetivo</b>	Preservar la solvencia del Grupo BBVA y colaborar en la definición de su estrategia en relación con los riesgos que asume. (BBVA, 2018)	Implementar herramientas con el fin de identificar, analizar, valorar y definir alternativas de acción para mitigar los riesgos. (International Organization for Standardization, 2009)	Establecer disposiciones sobre la Administración Integral de Riesgos que las entidades deben implementar para identificar, medir, priorizar, mitigar, monitorear y comunicar los diferentes tipos de riesgos a los cuales se encuentran expuestas. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015)	Permitir a la administración tratar de manera efectiva la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades, enriqueciendo la capacidad de construir valor, además despliegan recursos eficientes y efectivamente para el cumplimiento de objetivos. (Estupiñan R. , 2015)	Establecer una metodología basada en buenas prácticas para la administración del riesgo, que involucre la identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo regular de los riesgos. (Estupiñan R. , 2015)	Proveer una estructura que hace factible realizar un programa de gestión de riesgos. (Lizarzaburu, Barriga, López, & Mejía, 2017)

<b>Componentes / Elementos</b>	Sistema de gobierno y organización. Establecer el apetito al riesgo. Esquema corporativo de gestión del riesgo. Marco de identificación, evaluación, seguimiento y <i>reporting</i> Esquema de gestión diferenciada de riesgos.	Establecimiento del contexto Apreciación del riesgo Identificación del riesgo Análisis del riesgo Evaluación del riesgo Tratamiento del riesgo Seguimiento y revisión	Identificación Medición Priorización Mitigación Monitoreo Comunicación	Ambiente de control Establecimiento de objetivos Identificación de eventos Valoración del riesgo Respuesta al riesgo Actividades de control Información y comunicación Monitoreo	Establecer el contexto Identificar riesgos Analizar riesgos Evaluar riesgos Tratar los riesgos Monitorear y revisar Comunicar y revisar	Introducir el contexto Identificar los riesgos Analizar los riesgos Poner a prueba los riesgos Tratar los riesgos Monitorear y controlar Comunicar
<b>Características / Atributos</b>	Solidez Profundidad Integrado en la gestión <i>Forward looking</i> Foco de anticipar lo relevante mejora continua	Mejora continua Plena Responsabilidad por los riesgos Aplicación de la gestión de riesgos en todas las decisiones Comunicación continua	-	-	-	-
<b>Fases / Pilares</b>	Independencia Servicio al cliente Control permanente y sistemático Alcance global	-	Identificación del riesgo Análisis de riesgos Tratamiento del riesgo Monitoreo y comunicación	-	-	-

Como se puede observar en el cuadro precedente, cada uno de los modelos persigue un objetivo que se sintetiza en la identificación y mitigación de los riesgos, es decir evitar que la empresa sufra pérdidas a causa de la materialización de un factor de riesgo; en cuanto a los elementos que conforman el modelo de gestión, la mayoría se centra en la identificación, análisis, tratamiento, seguimiento y revisión de los riesgos, con lo cual se pretende aplicar un círculo de mejora continua, pues a medida que la tecnología avanza y la sociedad evoluciona pueden aparecer nuevos riesgos que pueden afectar a las empresas.

Del análisis efectuado se observa que el modelo de gestión de riesgos del Grupo BBVA, así como la norma ISO 31000:2009 aportan la mayor cantidad de elementos para una adecuada gestión de riesgos, los cuales guardan una estrecha relación con los lineamientos establecidos en la Resolución N° 128-2015-F que contiene la norma para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, por lo tanto para el modelo propuesto se adopta los criterios más relevantes de cada uno de ellos.

### **3.1.6. Gestión de riesgos según la Norma ISO 31000**

#### **3.1.6.1. La gestión del riesgo**

La aplicación de la norma internacional ISO 31000 ayuda a las organizaciones en sus análisis y evaluaciones de riesgos, esencialmente a las personas responsables de desarrollar la política de gestión del riesgo dentro de la organización; asegurar que el riesgo se gestione de manera eficaz dentro de la organización, considerada en su totalidad o en un área, un proyecto o una actividad específica y evaluar la eficacia de una organización en materia de gestión del riesgo. (International Organization for Standardization, 2009).

#### **3.1.6.2. Principios de la gestión del riesgo**

Los principios para la gestión del riesgo según la norma ISO 31000 busca establecer un enfoque cultural e ideológico ya que la percepción y actitud de todos los miembros de la organización va a determinar el grado de éxito que tendrá la implementación de un nuevo parámetro o estándar. (International Organization for Standardization, 2009)

Los principios que establece la norma ISO 31000, están vinculados principalmente con crear y proteger el servicio que presta una empresa, integrar todos los procesos y personas de la institución, reducir la incertidumbre que provocan los riesgos y de esta manera generar fiabilidad y pertinencia,

a través de la obtención de datos creíbles para una adecuada toma de decisiones, con la participación activa de todos los funcionarios de la organización, para que este proceso sea dinámico y promueva la mejora continua.

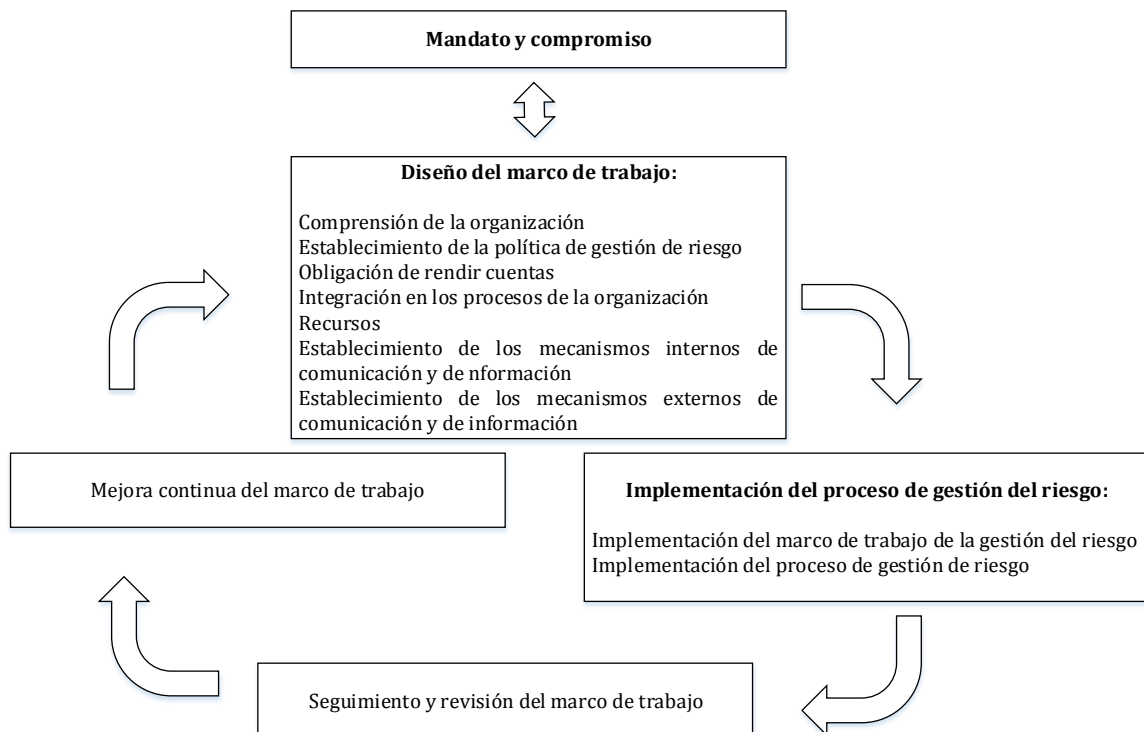
### 3.1.6.3. Marco de trabajo en la gestión del riesgo

La norma ISO 31000 (2009) especifica que “el marco de trabajo garantiza que la información sobre el riesgo obtenido del proceso de gestión de riesgo se comunica y utiliza adecuadamente como una base para la toma de decisiones y la obligación de rendir cuentas en todos los niveles pertinentes de la organización”.

Para implementar la gestión de riesgos en una institución se deben adoptar mecanismos eficaces, eficientes y efectivos que garanticen resultados positivos en la gestión del riesgo, que permitan mejorar las directrices de la administración en la Cooperativa.

La estructura del marco de trabajo se presenta en la siguiente figura:

**Figura 3:** Estructura Marco de Trabajo de la Gestión del riesgo



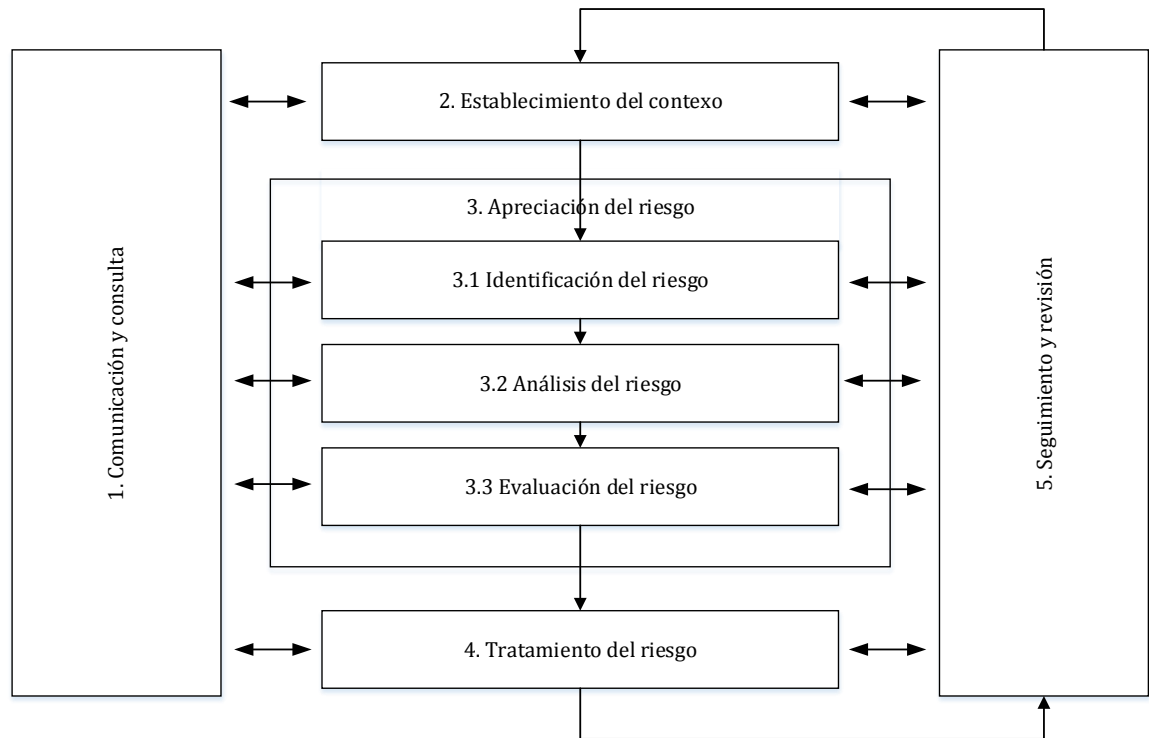
**Fuente:** Norma ISO 31000 (2009)  
**Elaborado por:** elaboración propia

El marco de trabajo de la gestión de riesgo es una herramienta que ayuda a definir procesos óptimos y oportunos para mitigar problemas de índole administrativo, financiero y legal.

#### 3.1.6.4. Manejo de los riesgos

El proceso de gestión establecido en la Norma ISO 31000 (2009), se implementa en las instituciones con el fin de identificar, analizar, valorar y definir alternativas de acción para mitigar los riesgos.

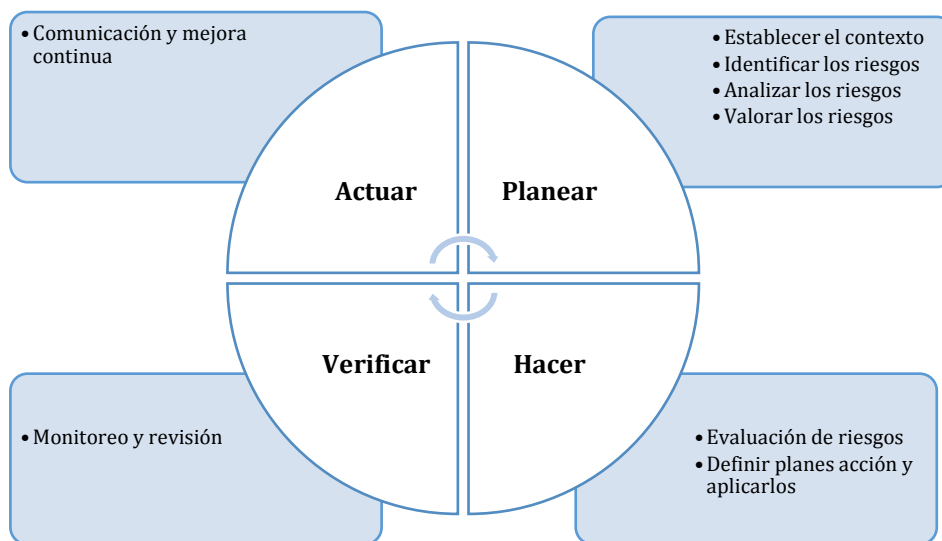
**Figura 4:** Proceso de gestión de Riesgos



**Fuente:** Norma ISO 31000 (2009)  
**Elaborado por:** elaboración propia

El proceso de gestión de riesgo se puede combinar con el círculo de Deming que es un gran y valioso referente dentro de la administración y el control de calidad:

**Figura 5:** Enfoque del proceso de gestión de riesgo en el círculo de Deming



**Fuente:** Evans & Lindsay (2000)  
**Elaborado por:** elaboración propia

### 3.1.6.5. Beneficios de gestionar los riesgos de acuerdo a las ISO 31000

Según Castro (2010), los beneficios que se obtienen son los siguientes:

1. Aumentar la probabilidad de que se logren los objetivos.
2. Mejorar la capacidad de la organización para identificar amenazas y oportunidades.
3. Establecer una base sólida para la planificación y toma de decisiones.
4. Conocer cómo asignar y usar los recursos necesarios para el tratamiento del riesgo.
5. Mejorar la eficiencia y eficacia operativa.
6. Alentar al personal para identificar y tratar los riesgos.
7. Mejorar los controles de gestión de riesgos.
8. Mejorar la eficacia de la gestión de la Dirección.
9. Minimizar las pérdidas de la organización.
10. Estimular y apoyar el aprendizaje organizacional continuo.
11. Cumplir con los requisitos legales.
12. Mejorar la confianza de los grupos de interés.
13. Mejorar la resistencia general de la organización.
14. Mejorar la prevención de pérdidas y las actividades de gestión de incidencias.
15. Una mejor gestión de la protección del medio ambiente y de la seguridad y salud del trabajo en la organización.

Para la buena administración de cualquier organización, la gestión de riesgos es un proceso dinámico, continuo y esencial, ya que toda organización debe establecer una herramienta que brinde capacidad de acción para diagnosticar, priorizar, monitorear y tratar sus riesgos, teniendo en cuenta los cambios exógenos y endógenos, de tal forma que la institución no sea sorprendida por riesgos desconocidos y no controlados.

La adopción de una norma internacional: ISO 31000, en la gestión de riesgos implica muchos desafíos en la eficiencia operativa y la organización interior, lo que involucra todo un equipo preparado para ello, en la toma de decisiones y fomentar la gestión proactiva en todos los departamentos de la organización.

### **3.1.7. Gestión de riesgos del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Grupo BBVA)**

#### **3.1.7.1. La gestión del riesgo - *Global Risk Management***

La calidad en la gestión del riesgo constituye una de las señas de identidad del grupo BBVA (2018), y, por tanto, un eje prioritario de su actuación. La combinación de la prudencia en la gestión del riesgo, junto con el uso de técnicas avanzadas de gestión, ha demostrado ser decisiva en la obtención de rentabilidad y, en definitiva, en la creación de valor para los partícipes y accionistas de las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones gestionados por las distintas entidades integradas en esta unidad.

El principal objetivo de las distintas funciones de riesgos integradas en el modelo *Global Risk Management* es asegurar que los riesgos significativos que afectan a las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones gestionados por las entidades a las que prestan servicio han sido debidamente identificados, evaluados y cuantificados y que se han implantado los sistemas de control adecuados para mitigarlos.

Para el grupo BBVA (2018), la gestión del riesgo se asienta en cuatro pilares fundamentales:

- **Independencia**

Las áreas de riesgos se encuentran separadas de las unidades operativas de modo que se permita que las actividades de gestión del riesgo se desempeñen con la suficiente independencia y autonomía para realizar un adecuado control de los riesgos.

- **Servicio al cliente**

Las áreas de riesgos generan información de calidad que permite que las inversiones se realicen con arreglo a las estrategias de inversión, los objetivos y el perfil de riesgo de la institución de inversión colectiva o fondo de pensiones de que se trate. Así, un proceso de riesgos riguroso, transparente e independiente se configura como un elemento fundamental para garantizar una adecuada gestión de los compromisos contraídos con los clientes y una información periódica sobre sus inversiones de calidad.

- **Control permanente y sistemático**

Las correspondientes áreas de riesgos controlan, miden y gestionan diariamente los riesgos inherentes a las instituciones de inversión colectiva y fondos de pensiones gestionados por las distintas entidades del grupo BBVA. Los sistemas de gestión y control de los diferentes riesgos cumplen con los criterios más exigentes y adoptan las mejores prácticas observadas en la industria.

- **Alcance global**

La aplicación homogénea por todas las entidades integrantes del grupo BBVA, independientemente de su localización geográfica, de los principios y criterios considerados fundamentales para una adecuada gestión del riesgo, respetando las exigencias normativas vigentes en cada país, se considera un pilar esencial y para tal fin se han dispuesto todos los recursos y tecnología necesarios.

Este objetivo requiere una actualización permanente en la normativa aplicable a la gestión del riesgo en las diferentes geografías donde las entidades integrantes del grupo BBVA estén presentes, de las políticas y metodologías generales de riesgos y las mejores prácticas de la industria financiera de gestión de activos, con un objetivo de mejora y progreso continuo.

### **3.1.7.2. Componentes de la gestión del riesgo**

A la luz de estos principios, el Grupo BBVA (2018), ha desarrollado un sistema de gestión integral de los riesgos que se estructura en tres componentes:

- Un esquema corporativo de gestión del riesgo (que incluye una correcta segregación de funciones y responsabilidades).
- Un conjunto de herramientas, circuitos y procedimientos.
- Un sistema de control interno coherente con la naturaleza y magnitud de los riesgos asumidos.

### 3.1.7.3. Principios de la gestión del riesgo

La función de *Global Risk Management* (en adelante, GRM) tiene como objetivo preservar la solvencia del Grupo BBVA (2018), colaborar en la definición de su estrategia en relación con los riesgos que asume y facilitar el desarrollo de sus negocios; acomodando su actuación a los siguientes principios:

- La función de gestión de los riesgos es única, independiente y global.
- Los riesgos asumidos por el Grupo deben ser compatibles con el nivel de solvencia objetivo; tienen que estar identificados, medidos y valorados y deben existir procedimientos para su seguimiento y gestión, y sólidos mecanismos de control y mitigación de los riesgos.
- Todos los riesgos deben ser gestionados de forma integrada durante su ciclo de vida, dándoles un tratamiento diferenciado en función de su naturaleza y realizándose una gestión activa de las carteras basada en una medida común (capital económico).
- Las áreas de negocio son responsables de proponer y mantener los perfiles de riesgo dentro de su autonomía y del marco de actuación corporativo (definido éste como el conjunto de las políticas y procedimientos de control de los riesgos definidos por el Grupo), por lo que deben dotarse de las infraestructuras adecuadas para el control de sus riesgos.
- Las infraestructuras creadas para el control de los riesgos deben contar con medios (en términos de personas, herramientas, bases de datos, sistemas de información y procedimientos) suficientes para sus fines, tendrán una clara definición de roles y responsabilidades y asegurarán una asignación eficiente de recursos entre el Área Corporativa y las unidades de riesgos ubicadas en las áreas de negocio.

### 3.1.7.4. Ejes de la gestión del riesgo

El Grupo BBVA (2018), basado en los principios señalados anteriormente, ha desarrollado un sistema de gestión integral de los riesgos que está estructurado sobre cinco ejes:

1. Un sistema de gobierno y organización de la función de riesgos en el que se considera:
  - La definición de roles y responsabilidades en las distintas funciones.
  - Una estructura organizativa del área corporativa de GRM y de las unidades de riesgo de las áreas de negocio, incluyendo los mecanismos de relación y codependencias.
  - Un conjunto de comités a nivel corporativo y de áreas de negocio.
  - La estructura de delegación de los riesgos y funciones.
  - Un sistema de control interno coherente con la naturaleza y magnitud de los riesgos asumidos.

2. Un marco general de apetito al riesgo en el que se define el perfil de los riesgos objetivo del Grupo y los niveles de tolerancia que el Banco está dispuesto a asumir para poder llevar a cabo su plan estratégico sin desviaciones relevantes, incluso en situaciones de tensión.
3. Un esquema corporativo de gestión del riesgo que incluye:
  - Un cuerpo normativo de políticas y procedimientos, tolerancias y acciones correctoras.
  - Un esquema de planificación anual del riesgo por medio del cual se incorpora el apetito al riesgo en las decisiones de negocio del Grupo.
  - Una gestión continua de los riesgos financieros y no financieros.
4. Un marco de identificación, evaluación, seguimiento y reporting de los riesgos asumidos, en escenarios base y de estrés, que permitan una valoración prospectiva y dinámica del riesgo.
5. Una Infraestructura que englobe el conjunto de herramientas, metodologías y cultura de riesgos que constituye la base sobre la que se configura el esquema de gestión diferenciada de los riesgos.

### **3.2. Estado del Arte**

Para abordar el estado del arte, es necesario tomar como referencia varios elementos conceptuales, los mismos que permiten una mejor comprensión del presente trabajo investigativo, para lo cual se analizan libros, revistas, publicaciones y demás fuentes bibliográficas relacionadas con la administración de riesgos, para que la cooperativa cuente con un modelo de fácil aplicación que les permita una adecuada y oportuna toma de decisiones.

De la revisión efectuada a la bibliografía nacional se concluye que no existen investigaciones exclusivas sobre modelos de gestión basado en riesgos, pero se determina la presencia de estudios relacionados con modelos de gestión, así por ejemplo: Chávez (2016), diseña un modelo de gestión como guía para la fabricación de puertas enrollables que evite demoras en la producción y apoyo a las nuevas personas que ingresen a laborar en la empresa; por otra parte Guerrero (2015), propone un modelo de gestión estratégica para PYMES, la cual tiene como objetivo incrementar la productividad y competitividad de las metalmecánicas; otra investigación de Terán (2015), se enfoca en un modelo de gestión para la producción de harina, que persigue la estandarización de la producción; todas estas investigaciones coinciden en generar valor agregado para el cliente y que las empresas perduren en el tiempo, el cual es una de las pretensiones que persigue el presente estudio.

Según Abella (2006), menciona que la gestión integral de riesgos en la actualidad es una de las prioridades para las empresas, porque se ha convertido en una herramienta para la creación de valor agregado, por medio de acciones internas que generen mayor seguridad física y mejor cuidado en el

manejo de los recursos y de esta manera mejorar la gestión empresarial como la reputación, rentabilidad y la consecución de los objetivos estratégicos.

Para diseñar este modelo, es necesario identificar los principales riesgos a los que se encuentra expuesta una institución financiera, es así que Venegas, Medina y otros (2008), mencionan que los riesgos financieros se clasifican en tres grandes grupos que son: riesgo de crédito, operativo y mercado, sin embargo estos autores aclaran que para medir el riesgo operativo las aplicaciones estadísticas pueden ser limitadas, principalmente por la carencia de datos, debido al carácter discreto de los eventos, lo cual hace que la valoración sea subjetiva, en consecuencia dificulta su medición.

En cambio otros autores, como Estupiñán (2016), destaca que la presencia de riesgos de liquidez, legales y últimamente debido a los casos de corrupción en Latinoamérica, se ha intensificado el estudio sobre el riesgo de lavado de activos, en todo caso la mayoría de autores coinciden en que el riesgo de crédito es el más importante para este tipo de organizaciones por el impacto que puede tener, ya que por lo general la cartera de crédito representa un 80% de los activos totales de una entidad financiera, por lo tanto es el primero en ser cuantificado y gestionado para evitar posibles quiebras.

Según Sepúlveda, Reina y Gutiérrez (2012), el riesgo de crédito es la probabilidad de que el cliente no pague el préstamo contraído y para poder medir este riesgo se han diseñado diversas metodologías, por ejemplo: las técnicas estadísticas de *scoring* de clasificación, modelos multivariados, árboles de decisión y los modelos de decisión cuantitativa, los cuales ayudan a medir la probabilidad de incumplimiento en el pago de la deuda; estas metodologías serán profundizadas en la presente investigación.

El riesgo de liquidez es entendido como la posibilidad de que la empresa no disponga del efectivo necesario para cubrir las obligaciones con el público, por lo que la organización está obligada a interrumpir sus actividades regulares, enajenar los activos a precios desfavorables o acceder a líneas de crédito con un alto costo, en consecuencia se afecta a los resultados de la institución y si este evento es repetitivo, puede llevar al cierre de la misma (Soler & Staking, 1999).

Peña (2002), ha definido como riesgo de mercado a la probabilidad de incurrir en pérdidas por cambios en las tasas de interés o tipos de cambio, que puedan afectar al valor de las operaciones activas y pasivas, en el caso particular del Ecuador este riesgo puede incrementar considerablemente si se promueve un cambio de moneda; mientras que el riesgo operativo es la posibilidad de contraer pérdidas por fallas en los procesos, personas, tecnologías de la información o eventos externos.

Se considera que una entidad se encuentra inmersa en riesgo legal, cuando se generen pérdidas por la inobservancia o inadecuada aplicación de las disposiciones legales, sentencias, resoluciones judiciales o administrativas adversas, así como la inapropiada redacción de manuales, reglamentos, contratos o transacciones, donde los derechos y obligaciones de las partes no se encuentran debidamente estipuladas (Quijano, 2006).

Finalmente el riesgo de lavado de activos, es la probabilidad de incurrir en pérdidas porque la organización ha sido utilizada para legalizar dinero o activos provenientes de actividades ilícitas, o para financiar actividades relacionadas con el terrorismo, esta actividad se la realiza a través de los productos y servicios ofertados por la entidad, por lo tanto se debe establecer medidas que permitan identificar transacciones o comportamientos inusuales en las personas que tienen relación con la cooperativa.

### **3.3. Fundamentación legal**

El Modelo de gestión basado en riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua se basa en las siguientes normas del marco jurídico ecuatoriano:

- a) Constitución de la República de Ecuador 2008.
- b) Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021
- c) Código Orgánico Monetario y Financiero
- d) Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)

#### **3.3.1. Constitución de la República del Ecuador (2008).**

- **Artículo 213**

Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley. Las superintendencias serán dirigidas y representadas por las superintendentes o superintendentes. La ley determinará los requisitos que deban cumplir quienes aspiren a dirigir estas entidades.

Las superintendentes o los superintendentes serán nombrados por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social de una terna que enviará la Presidenta o Presidente de la República, conformada con criterios de especialidad y méritos y sujeta a escrutinio público y derecho de impugnación ciudadana (Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, 2008).

- **Artículo 283**

La Constitución Política de la República del Ecuador, en el año 2018 reconoció que el sistema económico del país es social y solidario, es decir ya no se basa en el capital sino en las personas como principio y fin de la economía, y busca un equilibrio entre el Estado y el mercado para el buen vivir de los habitantes. Así mismo en este artículo se establece que el sistema económico está integrado por organizaciones públicas, privadas, mixtas, y populares y solidarias; en esta última se encuentra las cooperativas, las asociaciones y las organizaciones comunitarias.

- **Artículo 284**

La política económica de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (2008), tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

### **3.3.2. Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 (Senplades, 2017)**

#### **Eje 2: Economía al servicio de la sociedad**

**Objetivo 4:** Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.

#### **Políticas:**

- Canalizar recursos hacia el sector productivo promoviendo fuentes alternativas de financiamiento y la inversión a largo plazo, en articulación entre la banca pública, el sistema financiero privado y el popular y solidario.
- Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios del sistema financiero nacional y fomentar la inclusión financiera en un marco de desarrollo sostenible, solidario y con equidad territorial.
- Incrementar el valor agregado nacional en la compra pública, garantizando mayor participación de la MIPYMES y actores de la EPS.
- Fortalecer el fomento a los actores de la EPS mediante la reducción de trámites, acceso preferencial a financiamiento, acceso a compras públicas, mercados nacionales e internacionales, capacitación y otros medios.

#### **Metas:**

- Incrementar la participación de la EPS en la compra pública, en el acceso a mercados nacionales e internacionales y exportaciones.
- Incrementar el número de operaciones de crédito en los segmentos de microcrédito

### **3.3.3. Código Orgánico Monetario y Financiero (2014)**

- **Artículo 440**

Administración de las entidades del sector financiero popular y solidario. Para efectos de la aplicación de este Código, los miembros del consejo de administración de las cooperativas de ahorro y crédito y de las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, los miembros del consejo de administración de las cajas centrales, y sus representantes legales serán considerados administradores. Los consejos de vigilancia serán corresponsables del desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito, de las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y de las cajas centrales y estarán sujetos a las responsabilidades y sanciones que este código establece para los consejos de administración. No podrán ser representantes legales de las entidades que conforman el

sector financiero popular y solidario quienes fueren cónyuges o convivientes en unión de hecho o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de miembros de los Consejos de Administración o Vigilancia (Código Orgánico Monetario y Financiero, Registro Oficial N° 332, 2014).

- **Artículo 445**

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera regulará tomando en cuenta los principios de territorialidad, balance social, alternancia en el gobierno y control democrático y social del sector financiero popular y solidario (Código Orgánico Monetario y Financiero, Registro Oficial N° 332, 2014).

- **Artículo 446**

La constitución, gobierno y administración de una cooperativa de ahorro y crédito se regirá por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Una cooperativa de ahorro y crédito, con excepción de las que pertenezcan al segmento 1, podrá tener múltiples actividades no financieras siempre y cuando estén vinculadas al desarrollo territorial, mantengan contabilidades separadas para cada actividad no financiera y que se ejecuten con fondos distintos de los depósitos de los socios. La liquidación de una cooperativa de ahorro y crédito se regirá por las disposiciones de este Código y, supletoriamente, por las de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (Código Orgánico Monetario y Financiero, Registro Oficial N° 332, 2014).

- **Artículo 454**

”Control. El control de las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito se efectuará de acuerdo con los segmentos en las que se encuentren ubicadas” (Código Orgánico Monetario y Financiero, Registro Oficial N° 332, 2014).

### **3.3.4. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS (2011)**

- **Artículo 8**

“Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares” (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Registro Oficial N° 444, 2011).

- **Artículo 9**

Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley. La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo. Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios. En el caso de las cooperativas, el procedimiento de constitución, los mínimos de socios y capital social, serán fijados en el Reglamento de esta Ley, tomando en cuenta la clase de cooperativa, el vínculo común de sus socios y el ámbito geográfico de sus operaciones (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Registro Oficial N° 444, 2011).

- **Artículo 27**

“Cooperativas de ahorro y crédito.- Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley” (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Registro Oficial N° 444, 2011).

- **Artículo 32**

Estructura Interna.- Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Registro Oficial N° 444, 2011).

- **Artículo 34**

Asamblea General de representantes.- Las cooperativas que tengan más de doscientos socios, realizarán la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de cien (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Registro Oficial N° 444, 2011).

## Capítulo 4

# Metodología

### 4.1. Diagnóstico

Para el diagnóstico del problema se realizó una entrevista no estructurada a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., en la cual se abordó aspectos relacionados con la administración de la entidad, donde manifestó que la institución tiene 52 años de vida jurídica y generalmente no han tenido problemas financieros, por lo tanto considera que la gestión de la cooperativa es adecuada y todos los años se realizan las mismas actividades que les ha permitido obtener resultados aceptables.

Al indagar si la cooperativa cuenta con un proceso formal para la gestión de riesgos establecidos en las normas gubernamentales que rigen el funcionamiento del sector financiero, mencionó que el tema de riesgos es algo nuevo para las cooperativas de ahorro y crédito, ya que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, recién el 23 de septiembre del año 2015 expidió las normas relativas a la administración de riesgos, por lo que aún no cuentan con una metodología documentada para la gestión de riesgos.

También mencionó que desde al año 2016, tanto directivos como empleados empezaron a capacitarse en aspectos relacionados con el riesgo de crédito y riesgo de liquidez, mientras que en el resto de riesgos como el de mercado, operativo y legal se desconoce en qué consisten y cómo gestionarlos, para precautelar los intereses de la cooperativa, poder cumplir con los requerimientos del organismo de control y no causen pérdidas a la entidad.

### 4.2. Métodos aplicados

En esta investigación predomina el enfoque cuantitativo, porque se basa en la recolección de datos, que son susceptibles de ser cuantificados para aplicar estadística descriptiva, con lo cual se puede describir el comportamiento y evolución de las variables que se analizan, sin embargo el proyecto de investigación también tiene un enfoque cualitativo, ya que al establecer planes de acción se detallan actividades acorde a la realidad de la cooperativa.

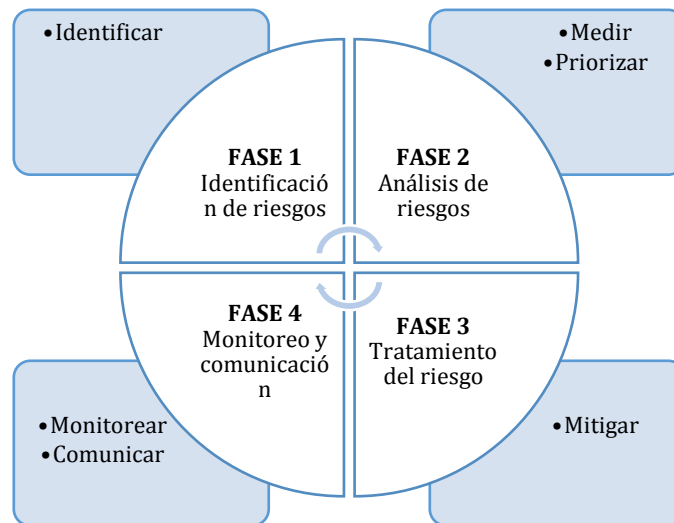
Para el desarrollo del modelo de gestión de riesgos se utilizó los lineamientos de la Resolución N° 128-2015-F que contiene la Norma para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito, documento emitido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera del Ecuador, así también se adoptó ciertos criterios de la norma ISO 31000: 2009 puesto que su enfoque integral de riesgos fortalece la eficiencia empresarial, además facilita el cumplimiento de objetivos y metas contempladas en el plan estratégico.

Con el modelo de gestión de riesgos propuesto, la cooperativa podrá:

- Sensibilizar al personal y equipo responsable de los procesos en la gestión de riesgos que ayude al conocimiento acerca de la importancia de la mitigación y control de riesgos.
- Apoyar la identificación de riesgos, los controles necesarios y oportunos que formen parte del plan de acción para una gestión eficiente de los riesgos en los procesos estratégicos de la cooperativa.
- Determinar las bases y lineamientos fundamentales para que el modelo sea replicado en los diferentes departamentos de la cooperativa.

Basado en la Resolución N° 128-2015-F (2015), en concordancia con la norma ISO 31000:2009 (2009), se propone el modelo de gestión de riesgos, el cual consta de seis procesos, que se encuentran agrupados en cuatro fases, las cuales son desarrolladas de manera secuencial de acuerdo con los instrumentos que se detallan en cada proceso. El modelo de gestión se presenta en la siguiente figura:

**Figura 6:** Fases de la administración de riesgos



**Fuente:** Resolución N° 128-2015-F (2015), Norma ISO 31000:2009 (2009)  
**Elaborado por:** elaboración propia

### 4.3. Materiales y herramientas

Las herramientas que se utilizó para el estudio es el *Check List* que recogió información del personal y directivos acerca de los riesgos de liquidez, crédito, mercado, operacionales, de lavado de activos y legales.

### 4.4. Población y muestra

La población de estudio se constituyó el personal de la cooperativa, organizado de la siguiente manera:

**Tabla 3:** Detalle de la población

Descripción	No. Personas
Consejo de Administración	2
Consejo de Vigilancia	3
Gerente Subrogante	1
Oficial de crédito (responsable del área)	1
Administradora de riesgos	1

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

## Capítulo 5

# Resultados

### 5.1. Producto final del proyecto de titulación

Con base en las resoluciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en concordancia con la norma ISO 31000 que trata sobre la gestión de riesgos empresariales, se propone un modelo de gestión basado en riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., el cual puede ser replicado en otras instituciones financieras que tengan características similares.

#### 5.1.1. Modelo de gestión basado en riesgos

Las organizaciones requieren adoptar un enfoque de gestión basado en riesgos, porque la materialización de un riesgo puede ocasionar que no se cumplan los objetivos empresariales; en el caso ecuatoriano y específicamente para las cooperativas de ahorro y crédito, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera el 23 de septiembre de 2015, emitió la Resolución N° 128-2015-F que contiene la norma para la administración integral de riesgos, esta resolución tiene como marco de referencia la norma ISO 31000, la cual posee prácticas reconocidas y estandarizadas a nivel internacional para la gestión de riesgos, por lo tanto las cooperativas de ahorro y crédito pueden acoger los criterios contenidos en dichas normas para implementar su modelo de gestión de riesgos.

La gestión de riesgos no busca la eliminación de todos los riesgos, sino asumir un nivel prudente de riesgos y establecer medidas de mitigación que contribuyan a la organización a generar rendimientos, sumado a eso mantener niveles aceptables de liquidez, solvencia y rentabilidad que ayuden a la consolidación de los objetivos estratégicos de una organización.

La cooperativa impulsa el desarrollo de una cultura de riesgos que ayude a la aplicación de un modelo de gestión y que brinde seguridades para que la función de riesgos sea interiorizada a todos los niveles de la organización.

#### **5.1.1.1. Antecedentes**

El modelo integral de gestión de riesgos, se adecua al modelo de negocio de la organización y los servicios que brindan a sus socios, lo que le permite desarrollar su actividad en el marco de la estrategia y política de control y gestión de riesgos establecidas por los órganos de control, adaptado al entorno económico, regulatorio y cambiante; afrontando la gestión de forma global con apego a las circunstancias de cada instante. El modelo establece un sistema de gestión de riesgos que se encuentra adaptado al perfil de riesgos y a la estrategia de la entidad. El modelo aplica los componentes de la norma ISO 31000 y aspectos organizativos específicos para la gestión de riesgos.

La cooperativa viene cumpliendo con el marco normativo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, que determinan las acciones específicas para la gestión de riesgo; así como las mejores prácticas para su tratamiento.

#### **5.1.1.2. Objetivo y alcance**

El presente modelo tiene por objetivo establecer el proceso para la administración integral de riesgos, por lo tanto se aplica a todos los departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, que incluye a directivos, empleados, socios y clientes de la institución.

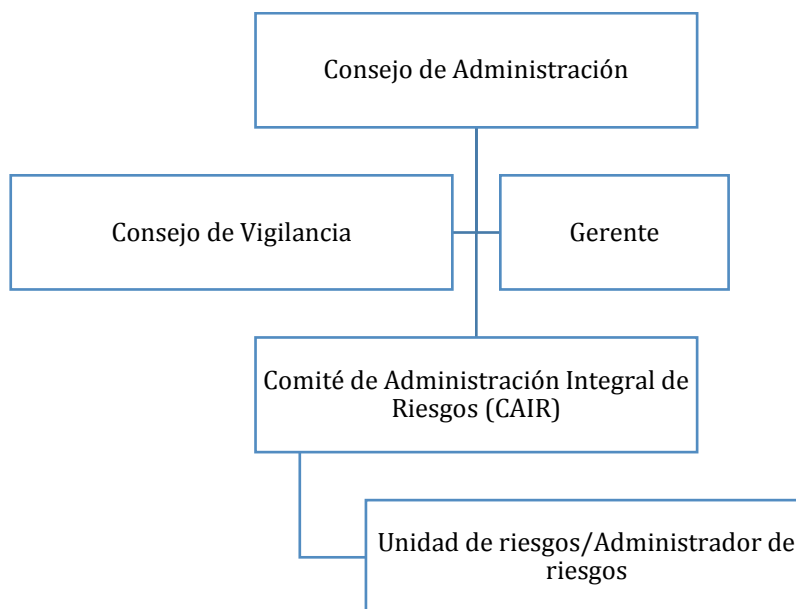
#### **5.1.1.3. Estructura organizacional de la gestión basada en riesgos**

Para que un modelo de gestión basado en riesgos sea efectivo, es necesario que tanto directivos, empleados, socios y clientes, se encuentren comprometidos con la implementación de medidas establecidas en las normas nacionales e internacionales relacionadas con la gestión de riesgos. A continuación se presenta un esquema de las principales áreas y personas responsables de este proceso.

##### **5.1.1.3.1. Organigrama**

La estructura organizacional de la gestión basada en riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., se detalla a continuación:

**Figura 7:** Organismos que intervienen en la administración de riesgos



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

#### **5.1.1.3.2. Responsables para la gestión de riesgos**

La gestión de riesgos se realizará a través de toda la organización, sin embargo existen organismos y personas estratégicas encargadas del diseño, implementación, seguimiento y monitoreo; siendo estos el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, el Comité de Administración Integral de Riesgos, la Unidad de Riesgos y/o Administrador de Riesgos.

##### **5.1.1.3.2.1. Consejo de Administración**

El Consejo de Administración aprueba la estrategia de riesgos y supervisa los sistemas de control y gestión. La estrategia incluye, la declaración de apetito al riesgo del grupo, las métricas fundamentales y la estructura básica de límites por tipos de riesgos y clases de activos, así como la base del modelo de la gestión de riesgos. El Consejo velará también por el presupuesto necesario para implementar medidas de control que le permitan a la cooperativa mantener una relación costo-beneficio adecuada. Las principales responsabilidades del Consejo de Administración son las siguientes:

- a) Aprobar las políticas, procesos y estrategias en materia de riesgos.
- b) Designar al vocal que será miembro permanente del Comité de Administración Integral de Riesgos y que presidirá el mismo.

- c) Conocer y aprobar los informes y recomendaciones que presente el Comité de Administración Integral de Riesgos.

#### **5.1.1.3.2.2. Consejo de Vigilancia**

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control interno de la Cooperativa, el cual deberá verificar que los organismos internos de la institución cumplan con las funciones, políticas, procesos y procedimientos para la administración integral de riesgos y realizará las recomendaciones que considere necesario. Las principales responsabilidades del Consejo de Vigilancia son verificar que:

- a) El Comité de Administración Integral de Riesgos cumpla con sus funciones y responsabilidades.
- b) La Unidad o el Administrador de Riesgos, según corresponda, cumplan y hagan cumplir de manera correcta y oportuna las políticas, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias de administración integral de riesgos.
- c) El Auditor Interno realice la evaluación sobre la aplicación de la presente resolución.

#### **5.1.1.3.2.3. Comité de administración integral de riesgos (CAIR)**

El comité de riesgos está conformado por un delegado del Consejo de Administración, el Gerente, el administrador de riesgos o responsable de la unidad de riesgo; organismo encargado de proponer las políticas corporativas concretas para cada tipo de riesgos, así como los límites de riesgo de la cooperativa y realizará un seguimiento de los mismos, también será informada de los inconvenientes de los riesgos detectados, para la planificación de medidas correctoras oportunas que pudieran establecerse en la entidad.

Adicionalmente, el Comité de riesgos elaborará informes de seguimientos de los controles y planes de acción propuestos por esta área, que se presentarán al Consejo de Administración, también le corresponde al CAIR el análisis y seguimiento periódico del riesgo en el ámbito de las atribuciones de los órganos o dependencias de la cooperativa, así el Comité asiste al Consejo Administrativo en el establecimiento y seguimiento de la estrategia de riesgos y de las políticas corporativas.

El Comité de Administración Integral de Riesgos, como lo establece la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015), deberá proponer y recomendar al Consejo de Administración, para su aprobación lo siguiente:

- a) Las políticas, procesos y estrategias para la administración integral de riesgos.

- b) Las metodologías, sistemas de información y procedimientos para la administración de riesgos, así como sus correspondientes actualizaciones.
- c) Los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgos.
- d) El informe sobre calificación de activos de riesgo.
- e) El informe de riesgos respecto a nuevos productos y servicios.
- f) La matriz de riesgos institucional.
- g) Los informes de cumplimiento de políticas, límites, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias de la administración integral de riesgos, así como las medidas correctivas en caso de incumplimiento. Los informes de cumplimiento se realizarán mensualmente.

#### **5.1.1.3.2.4. Unidad de riesgos**

Las Cooperativas del segmento 1 y 2 tienen la obligación de conformar una unidad de riesgos, cuya función es asegurar la existencia de un marco normativo interno adecuado y suficiente, un proceso específico y medidas definidas para cada tipo de riesgo identificado, controlar su aplicación y funcionamiento, así como vigilar por la integración de la estrategia de riesgos en la gestión de la cooperativa. Esta unidad tiene el mismo nivel jerárquico que el área de negocios, por lo tanto tendrá un responsable, quien será el delegado de la unidad ante el CAIR.

#### **5.1.1.3.2.5. Administrador de riesgos**

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3, deberán contar con un administrador de riesgos, quien se encarga del diseño, implantación y desarrollo de la gestión de riesgos. Esta persona conforma el comité de administración integral de riesgos y tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Elaborar y poner en consideración del comité de administración integral de riesgos:
  - Las propuestas de políticas, procesos y estrategias para la administración integral de riesgos.
  - Las propuestas de metodología y procedimientos para la administración de riesgos.
  - Los límites de exposición de los diferentes tipos de riesgos.
  - El informe sobre calificación de activos de riesgo, emitido de forma trimestral, con corte al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre.
  - El informe de riesgos respecto a nuevos productos y servicios.
  - Los informes de cumplimiento de políticas, límites, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias de la administración integral de riesgos.
  - El plan de contingencia de liquidez.

- b) Monitorear los niveles de exposición por tipo de riesgo y proponer medidas de mitigación en caso de incumplimientos.
- c) Verificar el cumplimiento de las políticas, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias, para la administración integral de riesgo.
- d) Levantar y custodiar las actas de las sesiones del comité de administración integral de riesgo.

#### **5.1.1.3.2.6. Representante legal**

El gerente de una cooperativa es el representante legal, judicial y extrajudicial de la misma, además es la persona responsable de la su gestión y administración integral, por lo tanto deberá responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la entidad. En relación a la administración de riesgos tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Implementar las políticas, procesos y estrategias definidas por el Consejo de Administración en relación a la administración de riesgos.
- b) Facilitar la información al área de Auditoría Interna y al Consejo de Vigilancia para que puedan realizar la evaluación y seguimiento respecto a la implementación de la administración integral de riesgos.

#### **5.1.1.3.3. Políticas generales**

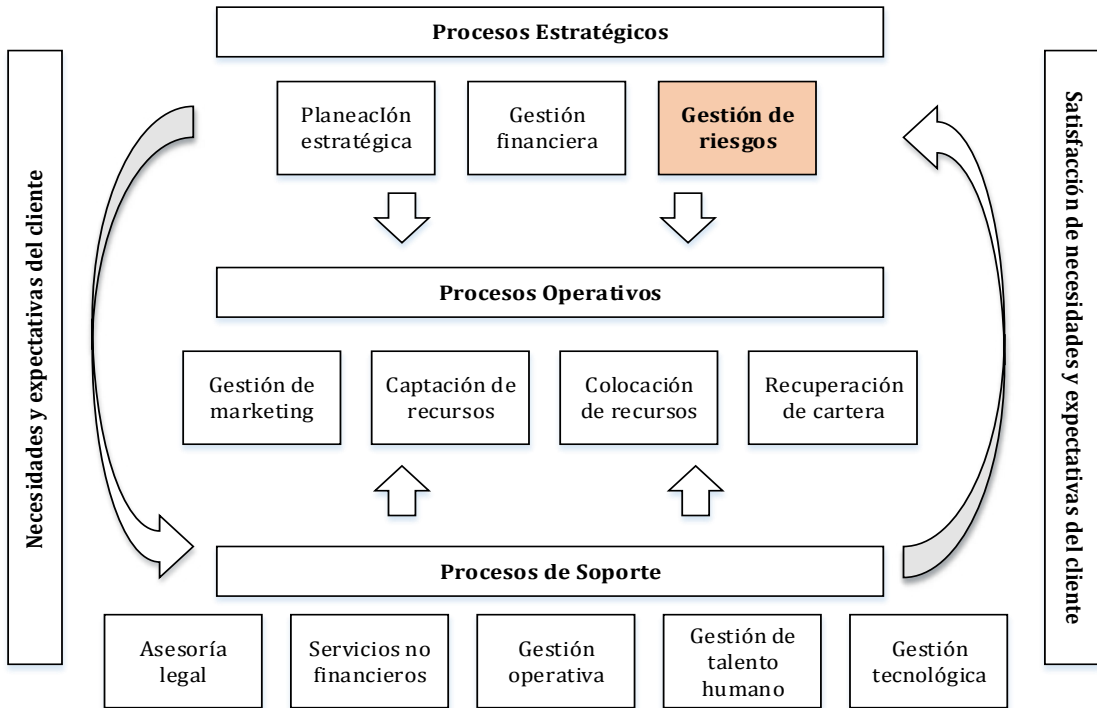
- a) Elaborar con corte mensual el informe sobre el cumplimiento de políticas, procedimientos y límites del riesgo.
- b) Comunicar mensualmente al Comité respectivo sobre las líneas de riesgo.
- c) Verificar periódicamente que las tasas de interés no superen los límites fijados por los entes de regulación y control.
- d) Informar a las diferentes áreas sobre el monitoreo del cumplimiento del Modelo de Gestión basado en Riesgos.

#### **5.1.1.4. Proceso para la administración de riesgos**

El modelo de gestión basado en riesgos, se fundamentan en la Resolución N° 128-2015-F de la Junta Política y Regulación Monetaria y Financiera; la Cooperativa se encuentra obligada a seguir las pautas establecidas en la sección VI de la resolución antes mencionada, que trata de los elementos para la administración integral de riesgos.

En virtud de la importancia de la administración de riesgos, es necesario que ésta se constituya en un proceso estratégico de la organización, por ende, se actualiza el mapa de procesos y en base a esta consideración se definen los componentes del modelo de gestión de riesgos.

**Figura 8:** Mapa de procesos actualizado COACET



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

En la administración integral de riesgos intervienen los siguientes elementos:

**Figura 9:** Elementos para la administración de riesgos



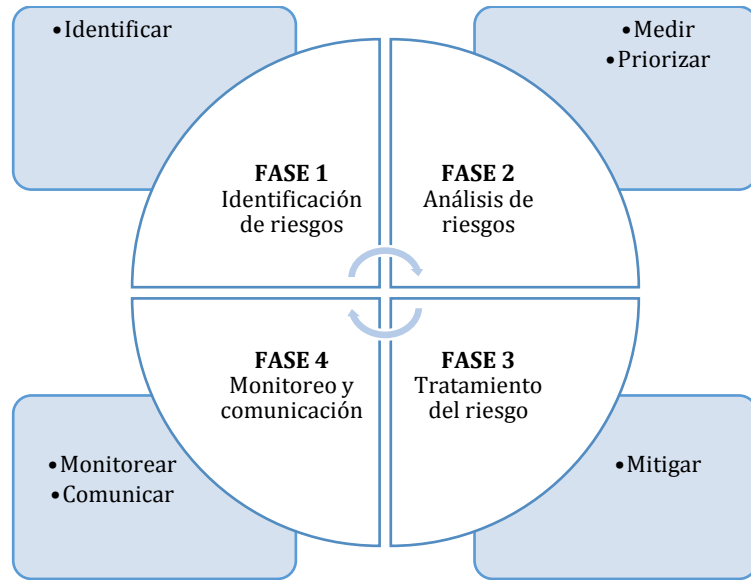
**Fuente:** Resolución No. 128-2015-F (2015)  
**Elaborado por:** elaboración propia

- **Identificación:** reconocer los riesgos existentes en cada operación, producto, proceso y línea de negocio que desarrolla la entidad, para lo cual se identifican y clasifican los eventos adversos según el tipo de riesgo al que corresponden.
- **Medición:** los riesgos deberán ser cualificados con el objeto de medir el posible impacto económico en los resultados financieros en la entidad. Las metodologías y herramientas para medir el riesgo deben estar de conformidad con el tamaño, la naturaleza de sus operaciones y los niveles de riesgo asumidos por la entidad.
- **Priorización:** una vez identificados los eventos de riesgo y su impacto, la entidad deberá priorizar aquellos en los cuales enfocará sus acciones de control.
- **Mitigación:** corresponde a la definición de las acciones para reducir el impacto de un evento de riesgo y minimizar las pérdidas.
- **Monitoreo:** consiste en el seguimiento que permite detectar y corregir oportunamente deficiencias y/o incumplimientos en las políticas, procesos y procedimientos para cada de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad.
- **Comunicación:** acción orientada a establecer y desarrollar un plan de comunicación que asegure de forma periódica la distribución de información apropiada, veraz y oportuna, relacionada con la entidad y su proceso de administración integral de riesgos, destinada al Consejo de Administración, así como a las distintas áreas que participan en la toma de decisiones y en la gestión de riesgos. Esta etapa ayuda a promover un proceso de empoderamiento y mejora continua en la administración integral de riesgos.

#### 5.1.1.5. Fases de la gestión basada en riesgos

A partir de los elementos para la administración integral de riesgos, se establece cuatro fases para el desarrollo del modelo de gestión de riesgos.

**Figura 10:** Fases de la gestión basada en riesgos



**Fuente:** Resolución N° 128-2015-F (2015), Norma ISO 31000:2009 (2009)  
**Elaborado por:** elaboración propia

#### **5.1.1.5.1. Fase 1 – Identificación del riesgo**

##### **5.1.1.5.1.1. Identificación del riesgo**

La identificación de riesgos se fundamenta en reconocer los factores de riesgo de liquidez, crédito, mercado, operacional y legal que se encuentran presentes en la cooperativa.

Para el modelo propuesto la identificación de riesgos se realiza en base a un *check list*, el cual consta en el apéndice A del presente trabajo, el mismo que contiene un listado de los riesgos a los cuales está expuesta una cooperativa de ahorro y crédito; esta lista de chequeo debe ser aplicada a directivos y empleados de la entidad que están vinculados con la administración de riesgos.

El *check list* tiene una escala de valoración que permite determinar la frecuencia de ocurrencia de un factor de riesgo, como se puede visualizar a continuación:

**Tabla 4:** Escala para la valoración del riesgo

NIVEL	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
5	<b>Muy Seguro</b>	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año
4	<b>Probable</b>	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Al menos una vez en el último año
3	<b>Posible</b>	Puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 2 años
2	<b>Improbable</b>	Pudo ocurrir en algún momento, es poco común o frecuente	Al menos dos veces en los últimos 5 años
1	<b>Rara Vez</b>	Puede que no se haya presentado u ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	Al menos una vez en los últimos 5 años
0	<b>Nunca</b>	Percibido que no se ha presentado nada en los últimos 5 años	Nunca o no se ha presentado en los últimos 5 años

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

Mediante la aplicación experimental de la lista de chequeo a ocho personas entre empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., a continuación se presenta los resultados obtenidos en el proceso de identificación de factores de riesgos, por cada uno de los tipos de riesgo establecidos en la Resolución N° 128-2015-F.

#### 5.1.1.5.1.1.1. Riesgo de liquidez

**Tabla 5:** Resultados obtenidos *check list*-riesgo de liquidez

Ítems	Nunca 0	Rara Vez 1	Improbable 2	Posible 3	Probable 4	Muy seguro 5
<b>1.1. Factores internos</b>						
Gestión inadecuada de activo y pasivos	1	7				
Excesivo otorgamiento de crédito	2	2		4		
Descalce de plazos y tasas		1	1	6		
Volatilidad de recursos captados	1		2	5		
Concentración de captaciones	3	5				
Escasez de fondos que impediría el cumplimiento de obligaciones	1		5		2	

<b>1.2. Factores externos</b>						
Aumento de las tasas de interés	8					
Deterioro de los sectores económicos que se atienden	2	5	1			
Rumores financieros	1	2		5		
Pérdida de confianza			2	6		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: elaboración propia

Según los resultados obtenidos, la mayor parte de los factores de riesgo se ubican en la categoría “posible”, que significa una ocurrencia de al menos una vez en los últimos 2 años, resaltándose dentro del ambiente interno el excesivo otorgamiento de créditos, el descalce de plazos y tasas, la volatilidad de los recursos captados; mientras que en los factores externos con mayor frecuencia se presenta los rumores financieros y la pérdida de confianza.

Por otro lado existen factores de riesgo donde predomina la categoría “rara vez”, es decir que se presentan al menos una vez en los últimos 5 años, donde se destacan como factores internos la gestión inadecuada de activos y pasivos, concentración de captaciones en grandes montos, y en los factores externos el deterioro de los sectores económicos que se atienden.

Finalmente el factor denominado escases de fondos que impediría el cumplimiento de obligaciones, se encuentra en la categoría “improbable”, que significa la presencia de este riesgo al menos dos veces en los últimos 5 años; mientras que el aumento de tasas de interés nunca se ha presentado, por lo tanto no representa un riesgo para la cooperativa.

#### 5.1.1.5.1.1.2. Riesgo de crédito

**Tabla 6:** Resultados obtenidos *check list*-riesgo de crédito

Ítems	Nunca 0	Rara Vez 1	Improbable 2	Posible 3	Probable 4	Muy seguro 5
<b>2.1. Colocación de crédito</b>						
No se piden referencias suficientes	1	1	4	2		
No se confirma el destino de los fondos				6		2
Información falsa	1	2	5			

No se verifica la calificación del riesgo del socio en el buró creditico.	8					
No se confirma la veracidad de la información	2	6				
Exceso de colocación	8					
No se cuenta con niveles jerárquicos para la aprobación	8					
<b>2.2. Recuperación de cartera vencida</b>						
Aumento desmesurado de las cuentas incobrables	8					
Altos índices de morosidad		2	6			
Incumplimiento de obligaciones de los deudores			1	7		

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

En relación a los factores de riesgo de crédito, los resultados muestran dos factores ubicados en el nivel 3 denominado como “posible” los cuales son: no se confirma el destino de los fondos y el incumplimiento de obligaciones de los deudores, es decir pueden ocurrir al menos una vez en los últimos 2 años.

Los factores ubicados en la categoría 2 denominado como “improbable” son: no se piden referencias suficientes, información falsa y altos índices de morosidad, por lo tanto se considera que puede ocurrir al menos dos veces en los últimos cinco años, es decir, el riesgo no es alto pero se requiere establecer acciones para su mitigación.

En nivel 1 denominado “rara vez”, se encuentra el factor no se realiza el análisis respetivo de la información, es decir que puede haberse presentado al menos una vez en los últimos cinco años. Por último cuatro factores se encuentran en el rango 0 como: No se verifica la calificación del riesgo del socio en el buró creditico, exceso de colocación, no se cuenta con niveles jerárquicos para la aprobación y el aumento desmesurado de las cuentas incobrables, considerándose que nunca se han presentado en los últimos cinco años.

### 5.1.1.5.1.1.3. Riesgo de mercado

**Tabla 7:** Resultados obtenidos *check list*-riesgo de mercado

Ítems	Nunca 0	Rara Vez 1	Improbable 2	Posible 3	Probable 4	Muy seguro 5
Activo y pasivo sensible a variaciones a las tasas de interés	8					
Variaciones adversas en el precio de mercado de un instrumento financiero	2	6				
Variaciones adversas en las tasas de interés	2	6				
Variaciones adversas en el tipo de cambio	8					

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

Los riesgos con menor probabilidad de ocurrencia según los encuestados son los de mercado, los factores como: activo y pasivo sensible a variaciones a las tasas de interés y variaciones adversas en el tipo de cambio obtienen un mayor número de respuestas en la opción Nunca, es decir, que no han ocurrido en los últimos cinco años; mientras que los factores variaciones adversas en el precio de mercado de un instrumento financiero y variaciones adversas en las tasas de interés, en cambio obtuvieron mayoritarias respuestas en el nivel rara vez, es decir se presenta una vez en los últimos 5 años.

### 5.1.1.5.1.1.4. Medición de riesgos operacionales

**Tabla 8:** Resultados obtenidos *check list*-riesgos operacionales

Ítems	Nunca 0	Rara Vez 1	Improbable 2	Posible 3	Probable 4	Muy seguro 5
Desviación de fondos	2	1	5			
Conspiración para el cometimiento de delitos	8					
Perdida de títulos valores	8					

Falta de control interno en cada una de las áreas responsables		3	5			
Pérdida de documentos		2		6		
Daño del equipo y herramientas de trabajo			1	7		
Fallas en los sistemas			7	1		
Facilitar información privada y confidencial	1	6		1		
Personal no apto para el cargo o no calificado.		2	6			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

En relación a los factores de riesgo operacional, los resultados revelan dos factores ubicados en el nivel 3 denominado como “posible”, éstos son: pérdida de documentos y daño del equipo y herramientas de trabajo, es decir pueden ocurrir al menos una vez en el período de 2 años.

La mayoría de factores están ubicados en la categoría 2 denominado como “improbable”, a saber: desviación de fondos, falta de control interno en cada una de las áreas responsables, fallas en los sistemas y personal no apto para el cargo o no calificado, por lo tanto se considera que puede ocurrir al menos dos veces en un período de cinco años.

En nivel 1 denominado “rara vez”, se encuentra el factor facilitar información privada y confidencial, es decir que puede presentarse al menos una vez en el período de cinco años. Por último dos factores se encuentran en la categoría 0 como: conspiración para el cometimiento de delitos y pérdida de títulos valores, considerándose que nunca se han presentado en la cooperativa.

#### **5.1.1.5.1.1.5. Riesgo de lavado de activos y riesgo legal**

Para calificar el riesgo de lavado de activos y riesgo legal, se utiliza la siguiente tabla:

**Tabla 9:** Escala para valorar el riesgo legal y lavado de activos

ESCALA	PROBABILIDAD DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	
5	Muy seguro	No cumple	NC
4	Probable	Cumple insatisfactoriamente	CI
3	Posible	Cumple parcialmente	CP
2	Improbable	Cumple satisfactoriamente	CS
1	Bajo	Cumple correctamente	CC

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: elaboración propia

**Tabla 10:** Resultados obtenidos del *check list*- riesgo legal y lavado de activos

Ítems	NC	CI	CP	CS	CC
	5	4	3	2	1
<b>¿Aplica la Institución procedimientos adecuados sobre Identificación de clientes, tales como?</b>					
<b>I. Información Básica del cliente:</b>					
a) Identificación única.					8
b) Nombres completos.					8
c) Actividad Comercial u Ocupación.					8
d) Intermediarios profesionales más frecuentados por el cliente.					8
e) Clientes no presentes - Banca Electrónica					8
f) Empleado Público o Privado (nivel de puesto).					8
g) Ingresos aproximados.					8
h) Dirección.					8
<b>II. Productos y servicios:</b>					
a) Identifican y relacionan cuentas individuales, representativas, vinculadas, corporativas.					8
b) Identifican vehículos corporativos (pagos a través de cuentas (Ptas.), evitan cuentas anónimas).					8
c) Negocios Representados. (Identificar el origen de los fondos).					8
d) Cuentas de clientes abiertas por (cuentas “comunes” administradas por Intermediarios Profesionales, en nombre de entidades tales como Fondos de Inversión, Fondos de Pensiones y Fondos de Dinero.)					8
Se comprueban las Referencias Comerciales (confirmar la calificación del historial, buró de créditos, otros).					8

Socios y Accionistas (verificar la realidad y reputación de los socios).					8
Gestión Documental (comprobación de informaciones y documentos).					8
Histórico de cambios (establecen parámetros del perfil del cliente).					8
Verifican las relaciones comerciales nuevas y las existentes con sus clientes, en forma regular, con el objetivo de evitar vinculaciones comerciales con personas u organizaciones que pudieran estar relacionadas con alineaciones terroristas.					8
¿Realizan investigaciones para detectar la verdadera identidad del cliente y/o terceros beneficiarios?, ¿Aplican procedimientos adecuados para el conocimiento del origen de los fondos?					8
¿Existen requisitos preestablecidos para contratar personas y/o compañías que prestan servicios independientes?					8
¿Mantienen un registro de las transacciones en efectivo superiores a los US\$5.000,00?					8
¿Remiten reportes continuos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según la normativa vigente?					8
¿Controlan que los formularios estén debidamente llenados y preparan el envío al organismo oficial de control?					8
¿Revisan los volúmenes de depósitos y retiros en efectivo por día a los clientes?					8
¿Cuenta la Entidad con un Sistema Tecnológico Preventivo al Lavado de activos que facilite la detección de transacciones sospechosas y estructuradas por negocios, servicios y productos?	8				
Han detectado transacciones que no tienen ningún sentido económico ni comercial aparente.					8
Detectan alertas de inactividad y frecuencia transaccional.					8
Detectan alertas acumulativas de volumen/cantidad de operaciones.					8
Monitorea las transferencias o envíos secuenciales de una persona a varias personas.					8
¿Mantienen un adecuado monitoreo sobre las operaciones de los clientes ya existentes acorde a su perfil y riesgo presentado?					8
¿Realizan cruce de información con las diferentes listas de áreas de alto riesgo y alta intensidad de tráfico de drogas OFAC, PPE's nacionales e internacionales?					8
¿Conservan registros y archivos por clientes y la identificación de los mismos por un período de diez (10) años?					8

¿Mantiene estrecha comunicación con las Autoridades Competentes en razón de otorgar respuestas oportunas a las informaciones requeridas, como forma de colaborar en la lucha contra el Lavado de Activos y el Financiamientos del Terrorismo?					8
¿Mantiene un nivel de confidencialidad ante sus clientes por operaciones o hechos realizados, que den al traste a investigaciones sobre posible vinculación al Lavado de Activo?					8
¿Establecen Procedimientos y Órganos de Control Interno supervisados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?					8
¿Elaboraron el Manual de Políticas y Procedimientos para la Prevención de Lavado de Activos?					8
¿Cuenta con Políticas y Procedimientos de reportes oportunos de transacciones poco usuales o sospechosas identificadas a las autoridades?					8
¿Cuenta la entidad con Políticas y Procedimientos escritos que faciliten la selección, contratación y depuración de un personal, con apego a preceptos éticos?					8
¿Aplican políticas y Procedimientos de seguridad de la información y de los Sistemas Tecnológicos?					8
¿Mantienen actualizado periódicamente el conocimiento de estas normas y procedimientos?		7	1		
¿Establecen con precisión los riesgos al lavado de activos a que hace frente la institución?		6	2		
¿Confeccionan una lista de clientes de alto riesgo detectados por la entidad?					8
¿Implementa mecanismos de Auditoría Interna acordes con las normas de prevención y detección del Lavado de Activos, para verificar el cumplimiento de los programas y procedimientos de control internos?					8
¿Se han realizado Evaluaciones de Riesgo y Programas Anti-Lavado de Activos por Auditores Externos?					8
¿Atienden a las debilidades y/o incumplimientos señaladas en los Informes de Inspección elaborados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?					8
¿Conocen los empleados las obligaciones y sanciones que impone la Ley, en cuanto a la lucha contra el Lavado de Activos y Financiamientos del Terrorismo?					8

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

Según las respuestas del *check list*, la mayoría de los factores relacionados con el riesgo legal y lavado de activos, se cumple correctamente, tanto por las exigencias de las entidades de control como para generar confianza hacia los clientes que pueden depositar sus recursos en la cooperativa, sin

embargo existen 2 factores que se cumple de manera insatisfactoria, estos son: mantener actualizado periódicamente el conocimiento de las normas y procedimientos y establecer con precisión los riesgos de lavado de activos a que hace frente la institución; por lo tanto representan una alta probabilidad de ocurrencia. Finalmente la entidad no cuenta con un sistema tecnológico preventivo al lavado de activos que facilite la detección de transacciones sospechosas y estructuradas por negocios, servicios y productos, convirtiéndose en un factor muy seguro de riesgo que puede afectar a la cooperativa.

#### 5.1.1.5.2. Fase 2 – Análisis del riesgo

##### 5.1.1.5.2.1. Medición del riesgo

La medición del riesgo consiste en cuantificar el posible impacto económico que puede ocasionar la materialización de un riesgo en los resultados financieros de la institución, para lo cual es necesario establecer niveles de impacto y probabilidad, ya que un riesgo representa una mayor pérdida si su nivel de impacto es alto y la probabilidad de ocurrencia es alta, mientras que un riesgo alto si su probabilidad de ocurrencia es baja, puede que este riesgo no cause grandes pérdidas a la organización.

##### 5.1.1.5.2.1.1. Valoración del impacto

Para facilitar la cuantificación del impacto de la materialización de un riesgo, dependiendo del tamaño y naturaleza de las operaciones se pueden establecer escalas del 1 al 10, de 1 a 5 o de 1 a 3. En el modelo propuesto se ha establecido cinco niveles, desde catastrófico hasta insignificante, en el cual 5 representa el mayor nivel de impacto y 1 el menor, de acuerdo con la siguiente tabla:

**Tabla 11:** Escalas para calificar el nivel de impacto

NIVEL DE IMPACTO		DESCRIPCIÓN
CATASTRÓFICO	5	En caso de materializarse el riesgo se genera una pérdida fuerte, de difícil recuperación, que si no se corrige a tiempo puede provocar la liquidación de la Cooperativa.
MAYOR	4	En caso de materializarse el riesgo se genera una alta pérdida financiera, que puede afectar al normal funcionamiento de la institución.
MODERADO	3	En caso de materializarse el riesgo se genera una pérdida financiera moderada que podría afectar los procesos de la Cooperativa.
MENOR	2	En caso de materializarse el riesgo, se genera una baja pérdida financiera para la institución.
INSIGNIFICANTE	1	En caso de materializarse el riesgo, se genera una pérdida financiera que tendrá poca repercusión sobre la organización.

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

### 5.1.1.5.2.1.2. Determinación de la probabilidad

La probabilidad se fundamenta en la repetición de ocurrencia de un riesgo; al igual que la probabilidad se pueden establecer diferentes escalas. Para el modelo propuesto se ha establecido cinco niveles de probabilidad en base las mismas escalas del *check list*, de esta manera aprovechar las respuestas del personal a quienes se aplicó la lista de chequeo. Las escalas de probabilidad se han establecido desde muy seguro hasta rara vez, en el cual 5 representa el mayor nivel de probabilidad y 1 el menor, de acuerdo con la siguiente tabla:

**Tabla 12:** Escala para calificar el nivel de probabilidad

NIVEL	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
5	Muy Seguro	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año
4	Probable	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Al menos una vez en el último año
3	Posible	Puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 2 años
2	Improbable	Pudo ocurrir en algún momento, es poco común o frecuente	Al menos dos vez en los últimos 5 años
1	Rara vez	Puede que no se haya presentado u ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	Al menos una vez en los últimos 5 años

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

Una vez que se ha establecido el criterio para la calificación del impacto y probabilidad, se puede medir el nivel de riesgo, que resulta de la multiplicación del impacto y probabilidad.

En la aplicación práctica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., se ponderó el nivel de impacto y probabilidad para cada uno de los riesgos identificados en la fase 1, como se puede apreciar a continuación:

**Tabla 13:** Resultados de la medición de riesgos en la COACET

Riesgo	Factores de riesgo	Ponderación		Nivel de riesgo (P*i)
		Probabilidad	Impacto	
Riesgo de liquidez	Gestión inadecuada de activos y pasivos	1: Rara Vez	2: Menor	2
	Excesivo otorgamiento de crédito	3: Posible	4: Mayor	12
	Descalce de plazos y tasas	3: Posible	4: Mayor	12
	Volatilidad de recursos captados	3: Posible	3: Moderado	9

	Concentración de captaciones	1: Rara Vez	2: Menor	2
	Escasez de fondos que impediría el cumplimiento de obligaciones	2: Improbable	2: Menor	4
	Deteriores de los sectores económicos que se atienden	1: Rara Vez	2: Menor	2
	Rumores financieros	3: Posible	3: Moderado	9
	Pérdida de confianza	3: Posible	3: Moderado	9
Riesgo de crédito	No se piden referencias suficientes	2: Improbable	2: Menor	4
	No se confirma el destino de los fondos	3: Posible	3: Moderado	9
	Información falsa	2: Improbable	3: Moderado	6
	No se confirma la veracidad de la información	1: Rara Vez	2: Menor	2
	Altos índices de morosidad	2: Improbable	4: Mayor	8
	Incumplimiento de obligaciones de los deudores	3: Posible	4: Mayor	12
Riesgo de mercado	Variaciones adversas en el precio de mercado de un instrumento financiero	1: Rara Vez	2: Menor	2
	Variaciones adversas en las tasas de interés	1: Rara Vez	2: Menor	2
Riesgos probables operacionales	Desviación de fondos	2: Improbable	3: Moderado	6
	Falta de control interno en cada una de las áreas responsables	2: Improbable	4: Mayor	8
	Pérdida de documentos	3: Posible	4: Mayor	12
	Daño del equipo y herramientas de trabajo	3: Posible	4: Mayor	12
	Fallas en los sistemas	2: Improbable	3: Moderado	6
	Facilitar información privada y confidencial	1: Rara Vez	2: Menor	2
	Personal no apto para el cargo o no calificado.	2: Improbable	2: Menor	4
Riesgo de lavado de activos y riesgo legal	No se cuenta con un Sistema Preventivo al Lavado de activos	3: Posible	3: Moderado	9
	Desactualización del conocimiento de normas	3: Posible	3: Moderado	9
	No se establece con precisión los riesgos al lavado de activos	3: Posible	3: Moderado	9

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

### 5.1.1.5.2.2. Priorización del riesgo

Para priorizar los riesgos se establecen un mapa de calor, el mismo que permite clasificar a los riesgos según la repercusión que tengan en la entidad, mediante las siguientes escalas:

**Tabla 14:** Escalas para priorizar los riesgos

Probabilidad		Impacto				
		Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Rara Vez	1	1	2	3	4	5
Improbable	2	2	4	6	8	10
Posible	3	3	6	9	12	15
Probable	4	4	8	12	16	20
Muy seguro	5	5	10	15	20	25

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

En donde:



Nivel de riesgo bajo: Asumir el riesgo



Nivel de riesgo medio: Asumir el riesgo, reducir el riesgo



Nivel de riesgo alto: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir



Nivel de riesgo catastrófico. Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir

Significado de los niveles de riesgos son:

- a) **Riesgo bajo:** cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida baja, que no afecta significativamente a los procesos de la entidad, y que se administran con controles y procedimientos rutinarios.
- b) **Riesgo medio:** cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida moderada, que afecta a ciertos procesos de la entidad, y que requiere la atención de la gerencia y de mandos medios.
- c) **Riesgo alto:** cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida alta, que puede afectar el funcionamiento normal de ciertos procesos de la entidad, y que requiere la atención del Consejo de Administración y la Gerencia.
- d) **Riesgo catastrófico:** cuando el riesgo representa una probabilidad de pérdida alta que puede afectar gravemente a la continuidad del negocio e incluso llevar a la liquidación de la entidad y que, por lo tanto, requiere acciones inmediatas por parte del Consejo de Administración y la Gerencia.

A continuación se presenta la aplicación práctica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., en la cual se puede apreciar el nivel y zona de riesgo, el mismo que permite priorizar los riesgos que serán objeto de control, mitigación y monitoreo.

**Tabla 15:** Resultados de la priorización del riesgo

Riesgo	Factores de riesgo	Calificación		Nivel de riesgo (P*i)	Zona de riesgo
		Probabilidad	Impacto		
Riesgo de liquidez	Gestión inadecuada de activos y pasivos	1: Rara Vez	2: Menor	2	Baja
	Excesivo otorgamiento de crédito	3: Posible	4: Mayor	12	Alta
	Descalce de plazos y tasas	3: Posible	4: Mayor	12	Alta
	Volatilidad de recursos captados	3: Posible	3: Moderado	9	Alta
	Concentración de captaciones en grandes montos	1: Rara Vez	2: Menor	2	Baja
	Escasez de fondos que impediría el cumplimiento de obligaciones	2: Improbable	2: Menor	4	Moderada
	Deteriores de los sectores económicos que se atienden	1: Rara Vez	2: Menor	2	Baja
	Rumores financieros	3: Posible	3: Moderado	9	Alta
	Pérdida de confianza	3: Posible	3: Moderado	9	Alta
Riesgo de crédito	No se piden referencias suficientes	2: Improbable	2: Menor	4	Moderada
	No se confirma el destino de los fondos	3: Posible	3: Moderado	9	Alta
	Información falsa	2: Improbable	3: Moderado	6	Moderada
	No se confirma la veracidad de la información	1: Rara Vez	2: Menor	2	Baja
	Altos índices de morosidad	2: Improbable	4: Mayor	8	Alto
	Incumplimiento de obligaciones de los deudores	3: Posible	4: Mayor	12	Alto

Riesgo de mercado	Variaciones adversas en el precio de mercado de un instrumento financiero	1: Rara Vez	2: Menor	2	Bajo
	Variaciones adversas en las tasas de interés	1: Rara Vez	2: Menor	2	Bajo
Riesgos probables operacionales	Desviación de fondos	2: Improbable	3: Moderado	6	Moderado
	Falta de control interno en cada una de las áreas responsables	2: Improbable	4: Mayor	8	Alto
	Pérdida de documentos	3: Posible	4: Mayor	12	Alto
	Daño del equipo y herramientas de trabajo	3: Posible	4: Mayor	12	Alto
	Fallas en los sistemas	2: Improbable	3: Moderado	6	Moderado
	Facilitar información privada y confidencial	1: Rara Vez	2: Menor	2	Bajo
	Personal no apto para el cargo o no calificado.	2: Improbable	2: Menor	4	Moderado
Riesgo de lavado de activos y riesgo legal	No se cuenta con un Sistema Tecnológico Preventivo al Lavado de activos	3: Posible	3: Moderado	9	Alto
	Desactualización del conocimiento de normas	3: Posible	3: Moderado	9	Alto
	No se establece con precisión los riesgos al lavado de activos	3: Posible	3: Moderado	9	Alto

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

### 5.1.1.5.3. Fase 3 – Tratamiento del riesgo

Para el tratamiento de los riesgos se diseña una matriz de respuesta, se señala que existen cuatro estrategias globales que permiten enfrentar los riesgos, desde el punto de vista de su nivel de severidad (impacto y probabilidad), por ende, en la tabla se utilizará los siguientes términos:

- **Asumir o aceptar.-** Consiste en no emprender ninguna acción adicional a los controles ya establecidos por la entidad, porque implementar más acciones puede resultar más costoso que el beneficio que se pueda obtener. Ejemplo: Constituir provisiones para incobrables.
- **Reducir.-** Implica llevar a cabo acciones para la reducción del impacto o probabilidad de la materialización de un riesgo o ambos a la vez. Ejemplo: Implementar un sitio alterno.
- **Evitar.-** Trata sobre la no ejecución de actividades que genere los riesgos, cuando esto sea posible, sin afectar requerimientos de carácter legal o la eficiencia operacional. Ejemplo: La decisión de no implementar el servicio de cajero automático.
- **Compartir o transferir.-** Consiste en trasladar el impacto del riesgo a un elemento externo de la empresa, o compartiendo una parte. Ejemplo: contratar pólizas de seguro contra robo, incendio, desastres naturales, etc.

Como resultado del tratamiento del riesgo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., se tiene lo siguiente:

**Tabla 16:** Resultado del tratamiento de riesgos COACET

Riesgo	Factores de riesgo	Zona de riesgo	Medida de respuesta
Riesgo de liquidez	Gestión inadecuada de activos y pasivos	Baja	Asumir
	Excesivo otorgamiento de crédito	Alta	Evitar
	Descalce de plazos y tasas	Alta	Evitar
	Volatilidad de recursos captados	Alta	Evitar
	Concentración de captaciones en grandes montos	Baja	Asumir
	Escasez de fondos que impediría el cumplimiento de obligaciones	Moderada	Reducir
	Deteriores de los sectores económicos que se atienden	Baja	Asumir
	Rumores financieros	Alta	Reducir
	Pérdida de confianza	Alta	Reducir

Riesgo de crédito	No se piden referencias suficientes	Moderada	Reducir
	No se confirma el destino de los fondos	Alta	Evitar
	Información falsa	Moderada	Reducir
	No se confirma la veracidad de la información	Baja	Asumir
	Altos índices de morosidad	Alto	Reducir
	Incumplimiento de obligaciones de los deudores	Alto	Reducir
Riesgo de mercado	Variaciones adversas en el precio de mercado de un instrumento financiero	Bajo	Asumir
	Variaciones adversas en las tasas de interés	Bajo	Asumir
Riesgos probables operacionales	Desviación de fondos	Moderado	Reducir
	Falta de control interno en cada una de las áreas responsables	Alto	Reducir
	Pérdida de documentos	Alto	Reducir
	Daño del equipo y herramientas de trabajo	Alto	Reducir
	Fallas en los sistemas	Moderado	Reducir
	Facilitar información privada y confidencial	Bajo	Asumir
	Personal no apto para el cargo o no calificado.	Moderado	Reducir
Riesgo de lavado de activos y riesgo legal	No se cuenta con un Sistema Tecnológico Preventivo al Lavado de activos	Alto	Reducir
	Desactualización del conocimiento de normas	Alto	Reducir
	No se establece con precisión los riesgos al lavado de activos	Alto	Reducir

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

#### 5.1.1.5.3.1. Mitigación del riesgo

La mitigación del riesgo consiste en diseñar planes de acción que contiene las acciones para reducir o neutralizar los factores de riesgo previamente analizados en la fase 1. Se sugiere que los planes de acción contengan actividades concretas, responsables, frecuencia o plazo de cumplimiento y los documentos que permitan verificar la implementación de cada actividad.

Es importante señalar que los planes de acción sean elaborados por la Gerencia con la ayuda de todas las áreas y personas involucradas en la administración de riesgos, ya que dependiendo de la severidad del riesgo las acciones a tomarse pueden variar y deben adaptarse a la realidad de la institución. Mediante la aplicación práctica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., el plan de acción se presenta de la siguiente manera:

**Tabla 17:** Plan de acción para mitigar los riesgos

Riesgo	Factores de riesgo	Calificación		Nivel de riesgo	Actividades	Responsable	Frecuencia o plazo de cumplimiento	Documento de verificación
		Probabilidad	Impacto					
Riesgo de liquidez	Gestión inadecuada de activos y pasivos	1: Rara Vez	2: Menor	Baja	Monitorear el indicador de liquidez	Administrador de riesgos	Diario	Informe de monitoreo del indicador de liquidez
	Excesivo otorgamiento de crédito	3: Posible	4: Mayor	Alta	Establecer un porcentaje máximo para el otorgamiento de crédito, en función del total de activos	Consejo de Administración	2 meses	Acta del Consejo de Administración
	Descalce de plazos y tasas	3: Posible	4: Mayor	Alta	Monitorear las brechas de liquidez	Administrador de riesgos	Semanal	Informe de monitoreo de brechas de liquidez
	Volatilidad de recursos captados	3: Posible	3: Moderado	Alta	Evaluar la volatilidad de los recursos	Administrador de riesgos	Semanal	Informe de evaluación de volatilidad de los recursos
	Concentración de captaciones en grandes montos	1: Rara Vez	2: Menor	Baja	Monitorear los saldos de los 25 y 100 mayores depositantes con sus fechas de vencimiento	Administrador de riesgos	Mensual	Informe de monitoreo de los mayores depositantes

Escasez de fondos que impediría el cumplimiento de obligaciones	2: Improbable	2: Menor	Moderada	Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones financieras para mantener fuentes de fondeo inmediatas	Gerencia	2 meses	Convenio suscrito
Deteriores de los sectores económicos que se atienden	1: Rara Vez	2: Menor	Baja	Refinanciar las operaciones de crédito vinculadas al sector económico deteriorado	Departamento de crédito	Dentro de los 60 días posteriores de vencido un crédito	Files de créditos refinanciados
Rumores financieros	3: Posible	3: Moderado	Alta	Aprobar un plan contra corrida de depósitos. Aprobar un manual de buen gobierno cooperativo	Consejo de Administración	6 meses	Plan contra corrida de depósitos y manual de buen gobierno cooperativo aprobado.
Pérdida de confianza	3: Posible	3: Moderado	Alta	Aprobar un plan de comunicación	Consejo de Administración	6 meses	Plan de comunicación aprobado

Riesgo de crédito	No se piden referencias suficientes	2: Improbable	2: Menor	Moderada	Auditar los expedientes de crédito para verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos de crédito	Auditor Interno	Trimestral	Informes de auditoría interna
	No se confirma el destino de los fondos	3: Posible	3: Moderado	Alta	Verificar por muestreo si los recursos del crédito fueron utilizados según consta en la solicitud	Auditor Interno	Mensual	Informes de auditoría interna
	Información falsa	2: Improbable	3: Moderado	Moderada	Realizar la actualización de datos de socios y clientes	Balcón de servicios	Anual	Reporte de actualización de datos de socios y clientes
	No se confirma la veracidad de la información	1: Rara Vez	2: Menor	Baja	Confirmar por muestreo la veracidad de la información	Jefe de crédito	Trimestral	Informe del jefe de crédito
	Altos índices de morosidad	2: Improbable	4: Mayor	Alto	Monitorear el indicador de morosidad	Administrador de riesgos	Diario	Informe de monitoreo del indicador de liquidez

	Incumplimiento de obligaciones de los deudores	3: Posible	4: Mayor	Alto	Ejecutar acciones de cobranza extrajudicial al deudor y garantes	Departamento de crédito con ayuda del asesor jurídico de ser necesario	Semanal	Reporte de gestión de cobranza.
Riesgo de mercado	Variaciones adversas en el precio de mercado de un instrumento financiero	1: Rara Vez	2: Menor	Bajo	Aprobar un manual para realizar inversiones en bolsa de valores	Consejo de Administración	6 meses	Manual para inversiones aprobado
	Variaciones adversas en las tasas de interés	1: Rara Vez	2: Menor	Bajo	Reformar el manual de captaciones para reducir las tasas de interés de los productos pasivos de la Cooperativa	Consejo de Administración	Dentro de los 30 días siguientes a la variación adversa de las tasas de interés	Manual de captaciones reformado
Riesgos probables operacionales	Desviación de fondos	2: Improbable	3: Moderado	Moderado	Realizar exámenes especiales para detección de fraudes	Auditor Interno	Semestral	Informes de auditoría interna
	Falta de control interno en cada una de las áreas responsables	2: Improbable	4: Mayor	Alto	Aprobar un manual de control interno para todas las áreas de la Cooperativa	Gerencia	3 meses	Manual de control interno aprobado

Pérdida de documentos	3: Posible	4: Mayor	Alto	Aprobar políticas para el archivo y custodia de los documentos valorados	Consejo de Administración	2 meses	Políticas para el archivo y custodia de documentos valorados aprobadas
Daño del equipo y herramientas de trabajo	3: Posible	4: Mayor	Alto	Planificar mantenimientos preventivos de los equipos y herramientas de trabajo	Jefe de sistemas	Semestral	Plan de mantenimiento preventivo de equipos y herramientas
Fallas en los sistemas	2: Improbable	3: Moderado	Moderado	Respaldar la información del sistema contable cada fin de día	Jefe de sistemas	Diario	Discos que contienen respaldo de la información
Facilitar información privada y confidencial	1: Rara Vez	2: Menor	Bajo	Aprobar un plan de seguridad de la información	Consejo de Administración	3 meses	Plan de seguridad de la información aprobado
Personal no apto para el cargo o no calificado.	2: Improbable	2: Menor	Moderado	Aprobar un manual para el proceso de selección, inducción, capacitación y desvinculación de personal	Consejo de Administración	6 meses	Manual para el proceso de selección, inducción, capacitación y desvinculación de personal aprobado

Riesgo de lavado de activos y riesgo legal	No se cuenta con un Sistema Tecnológico Preventivo al Lavado de activos	3: Posible	3: Moderado	Alto	Desarrollar o adquirir un sistema tecnológico para la prevención de lavado de activos	Jefe de sistemas	6 meses	Sistema tecnológico para la prevención de lavado de activos en funcionamiento
	Desactualización del conocimiento de normas	3: Posible	3: Moderado	Alto	Desarrollar un plan de capacitación interna sobre las normas para la prevención de lavado de activos	Oficial de cumplimiento	Anual	Informe sobre la capacitación desarrollada y evaluaciones de las personas capacitadas
	No se establece con precisión los riesgos al lavado de activos	3: Posible	3: Moderado	Alto	Desarrollar el documento metodológico para establecer los perfiles de riesgo	Oficial de cumplimiento	6 meses	Documento metodológico aprobado por el Consejo de Administración

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

#### **5.1.1.5.4. Fase 4 – Monitoreo**

##### **5.1.1.5.4.1. Indicadores financieros**

Una de las formas para monitorear la efectividad de los planes de acción, es a través de indicadores financieros, ya que una correcta gestión de riesgos, permite mantener niveles adecuados de solvencia, liquidez, morosidad, calidad de activos y rentabilidad.

Existen varias metodologías para el cálculo de indicadores en instituciones financieras, entre los principales se puede mencionar el modelo CAMEL y el sistema de monitoreo PERLAS, los cuales han servido de base para que la Superintendencia de Bancos del Ecuador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desarrollen sus propios indicadores los cuales son utilizados para monitorear el desenvolvimiento de las entidades que se encuentran bajo su vigilancia.

Para el modelo propuesto se acoge los principales indicadores propuestos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:

**Tabla 18:** Indicadores Financieros

Grupo	Indicador	Riesgo que Controla	Definición	Fórmula de cálculo
Solvencia	Solvencia	Crédito y Mercado	Mide la suficiencia patrimonial de una entidad para respaldar las operaciones actuales y futuras; y, cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo	$\frac{\text{Patrimonio Técnico Constituido}}{\text{Activos Ponderados por Riesgo}}$
Calidad de activos	Morosidad ampliada	Crédito	Nivel de cartera total que presenta problemas de recuperabilidad y pueden ocasionar pérdidas en la institución	$\frac{\text{Cartera Improductiva Bruta Total}}{\text{Cartera Bruta}}$
	Morosidad ampliada Segmento consumo ordinario			$\frac{\text{Cartera Improductiva Bruta Consumo ordinario}}{\text{Cartera Bruta}}$
	Morosidad ampliada Segmento consumo prioritario			$\frac{\text{Cartera Improductiva Bruta Consumo prioritario}}{\text{Cartera Bruta}}$
	Cobertura de provisiones	Crédito	Mide la cobertura (nivel de protección) de la provisión para créditos incobrables.	$\frac{50\% \text{ Cartera Total representada en número de socios}}{\text{Número total de socios con crédito}}$
	Concentración de cartera	Crédito	Determina el porcentaje de socios en los cuales se encuentra concentrada la cartera de crédito	$\frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Provisión acumulada de Créditos Incobrables}}$
	Participación activos improductivos	Crédito	Determina el porcentaje de los activos que no generan ingresos con respecto al total del activo	$\frac{\text{Activos Improductivos}}{\text{Activo Total}}$

	Participación de cartera de crédito	Crédito	Representa la participación de la cartera total con respecto a los activos	$\frac{\text{Cartera Bruta}}{\text{Activos}}$
Liquidez	Liquidez	Liquidez	Capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes	$\frac{\text{Fondos disponibles} + \text{Inversiones}}{\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósito a plazo}}$
	Concentración de depósitos	Liquidez	Determina el porcentaje de socios en los cuales se encuentra concentrado los depósitos	$\frac{50\% \text{ total de depósitos representada}}{\text{en número de socios}} \\ \text{Número total de socios con depósitos}$
Rentabilidad	Grado de absorción del margen financiero	Operativo	Capacidad que tiene la entidad para cubrir sus gastos operativos con los ingresos producto de la intermediación financiera	$\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Márgen financiero neto}}$
	ROA	Operativo	Mide la rentabilidad que producen los activos para generar ingresos suficientes que permitan fortalecer el patrimonio	$\frac{(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) * 12}{\text{Mes}} \\ \text{Activo Total Promedio}$
	Eficiencia institucional en colocación	Crédito	Mide el porcentaje de gasto que requiere una entidad para administrar el actual stock de cartera	$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Cartera de créditos} - \text{Provisión cred. incobrables}}$

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: elaboración propia

#### **5.1.1.5.4.2. Límites de riesgos**

Para complementar el monitoreo de los riesgos a través de indicadores financieros, es importante definir límites de riesgos, es decir establecer rangos aceptables dentro de los cuales debería ubicarse el resultado del indicador, mientras que si se rebasa dichos límites se deberían adoptar otras acciones para la mitigación de riesgos, ya que se entendería que los planes de acción propuestos inicialmente no funcionaron o han perdido su efectividad por el apareamiento de nuevos factores de riesgo; es decir se cumple con el proceso de mejoramiento continuo.

Los límites de riesgo pueden ser definidos de varias formas, una de ellas es adoptar los resultados óptimos sugeridos en los modelos de indicadores CAMEL o PERLAS, otra manera es tomar como referencia los indicadores de las Cooperativas del segmento 1 o 2 que son publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a través de su página web, y por último se puede obtener los resultados más bajos y más altos de los últimos años de la misma institución, los cuales son fijados como límite inferior y superior respectivamente. Es importante señalar que pueden existir otras metodologías para la definición de límites, pero para el modelo propuesto, se establecieron los límites en base a los indicadores obtenidos en los últimos 3 años de la misma institución, ya que al ser una Cooperativa de tipo cerrada algunos indicadores son mejores que las cooperativas del segmento 1.

**Tabla 19:** Límites de riesgos

Grupo	Indicador	Riesgo que Controla	Definición	Fórmula de cálculo	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Solvencia	Solvencia	Crédito y Mercado	Mide la suficiencia patrimonial de una entidad para respaldar las operaciones actuales y futuras; y, cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo	$\frac{\text{Patrimonio Técnico Constituido}}{\text{Activos Ponderados por Riesgo}}$	35%	40%	45%
Calidad de activos	Morosidad ampliada	Crédito	Nivel de cartera total que presenta problemas de recuperabilidad y pueden ocasionar pérdidas en la institución	$\frac{\text{Cartera Improductiva Bruta Total}}{\text{Cartera Bruta}}$	5%	7%	10%
	Morosidad ampliada - Segmento consumo ordinario			$\frac{\text{Cartera Improductiva Bruta Consumo ordinario}}{\text{Cartera Bruta}}$	5%	7%	10%
	Morosidad ampliada - Segmento consumo prioritario			$\frac{\text{Cartera Improductiva Bruta Consumo prioritario}}{\text{Cartera Bruta}}$	5%	7%	10%
	Cobertura de provisiones	Crédito	Mide la cobertura (nivel de protección) de la provisión para créditos incobrables.	$\frac{50\% \text{ Cartera Total representada en número de socios}}{\text{Número total de socios con crédito}}$	80%	90%	100%
	Concentración de cartera	Crédito	Determina el porcentaje de socios en los cuales se encuentra concentrada la cartera de crédito	$\frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Provisión acumulada de créd. incobrables}}$	10%	15%	20%

	Participación activos improductivos	Crédito	Determina el porcentaje de los activos que no generan ingresos con respecto al total del activo	$\frac{\text{Activos Improductivos}}{\text{Activo Total}}$	15%	16%	18%
	Participación de cartera de crédito	Crédito	Representa la participación de la cartera total con respecto a los activos	$\frac{\text{Cartera Bruta}}{\text{Activos}}$	70%	73%	75%
Liquidez	Liquidez	Liquidez	Capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes	$\frac{\text{Fondos disponibles} + \text{Inversiones}}{\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósito a plazo}}$	6%	10%	14%
	Concentración de depósitos	Liquidez	Determina el porcentaje de socios en los cuales se encuentra concentrado los depósitos	$\frac{50\% \text{ total de depósitos representada en número de socios}}{\text{Número total de socios con depósitos}}$	10%	15%	20%
Rentabilidad	Grado de absorción del margen financiero	Operativo	Capacidad que tiene la entidad para cubrir sus gastos operativos con los ingresos producto de la intermediación financiera	$\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Márgen financiero neto}}$	80%	90%	100%
	ROA	Operativo	Mide la rentabilidad que producen los activos para generar ingresos suficientes que permitan fortalecer el patrimonio	$\frac{(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) * 12}{\text{Mes}}}{\text{Activo Total Promedio}}$	0,80%	0,90%	1%
	Eficiencia institucional en colocación	Crédito	Mide el porcentaje de gasto que requiere una entidad para administrar el actual stock de cartera	$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Cartera de créditos} - \text{Provisión cred. incobrables}}$	10%	13%	15%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

Elaborado por: elaboración propia

#### **5.1.1.5.4.3. Comunicación**

Para concluir con el proceso de gestión de riesgos, es necesario una comunicación eficaz, tanto en forma ascendente como descendente dentro de la organización, para lo cual la administradora de riesgos deberá presentar el informe mensual que contenga el análisis de los límites de riesgo, evaluación al cumplimiento de los planes de acción, cumplimiento de políticas para la administración integral de riesgos, conclusiones y recomendaciones, que le permitan a la Gerencia y organismos internos correspondientes una adecuada toma de decisiones.

### **5.2. Evaluación preliminar**

Mediante la aplicación del modelo de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., se ha conseguido identificar los riesgos que están presentes en las actividades de la institución, posteriormente medir los riesgos para poder priorizar los más relevantes que son objeto de mitigación a través de los planes de acción. Como ya se mencionó en el numeral 3.2.4, el monitoreo y control de la efectividad de las acciones implementadas se puede medir a través de indicadores financieros complementados con los límites de riesgo, por lo tanto en la evaluación preliminar se presenta los resultados de la implementación de los planes de acción propuestos, por medio de los indicadores financieros desde enero hasta mayo del período 2018, los cuales se presentan en forma numérica y a través de un gráfico de líneas combinado con marcadores.

#### **5.2.1. Indicadores de solvencia**

##### **5.2.1.1. Solvencia**

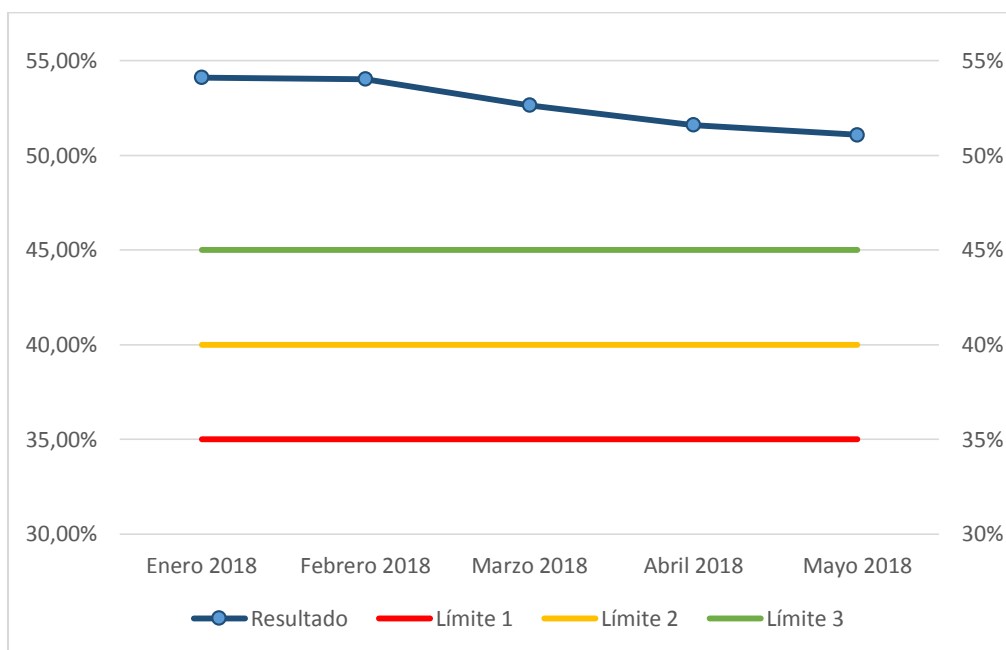
El indicador de solvencia permite medir la suficiencia patrimonial de la Cooperativa para respaldar las operaciones actuales y futuras; el artículo 190 del Código Orgánico Monetario y Financiero establece que las entidades del sector financiero popular y solidario, deberán mantener una solvencia de por lo menos el 9%, por lo tanto mientras más alto sea el resultado de este indicador es mejor. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es mayor al 45% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre 40% y 45% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 35% y 39.99% el riesgo es alto y si se ubica por debajo del 35% el nivel de riesgo es crítico.

**Tabla 20:** Resultados indicador de solvencia enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	54,11%	35%	40%	45%
Febrero 2018	54,03%			
Marzo 2018	52,65%			
Abril 2018	51,61%			
Mayo 2018	51,08%			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

**Figura 11:** Resultados indicador de enero – mayo 2018



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

Como se puede observar el indicador de solvencia mantiene resultados que superan el 45%, por lo tanto el riesgo que representa es bajo, más aún si se considera que el organismo de control exige que la solvencia no sea inferior al 9%.

## 5.2.2. Indicadores de calidad de activos

### 5.2.2.1. Morosidad ampliada

El indicador de morosidad ampliada ayuda a determinar qué porcentaje del total de la cartera de crédito presenta problemas de cobro, los cuáles pueden causar pérdidas a la institución. En el caso de

la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es menor al 5% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre 5% y 6.99% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 7% y 9,99% el riesgo es alto y si se ubica por encima del 10% el nivel de riesgo es crítico.

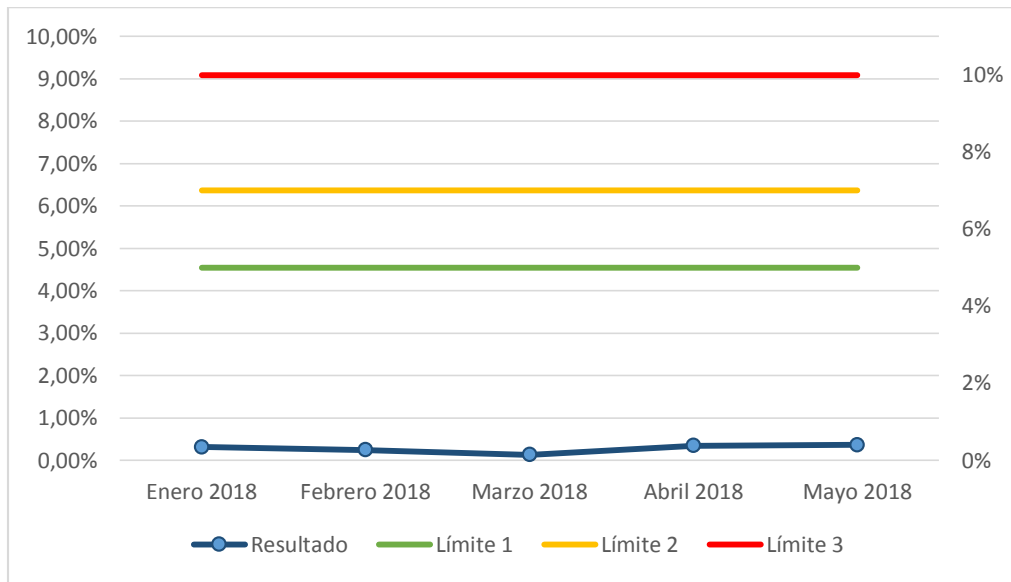
**Tabla 21:** Resultados indicador de morosidad ampliada enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	0,31%	5%	7%	10%
Febrero 2018	0,24%			
Marzo 2018	0,13%			
Abril 2018	0,34%			
Mayo 2018	0,36%			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

**Figura 12:** Resultados indicador de morosidad ampliada enero – mayo 2018



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

Luego de la aplicación de los planes de acción y la implementación de políticas para la gestión del riesgo de crédito, se observa que el indicador de morosidad ampliada mantiene resultados por debajo del 5%, por lo tanto el riesgo que representa es bajo, más aún al considerar que las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, mantiene una morosidad ampliada que oscila en el 5%.

### 5.2.2.2. Morosidad ampliada segmento consumo ordinario

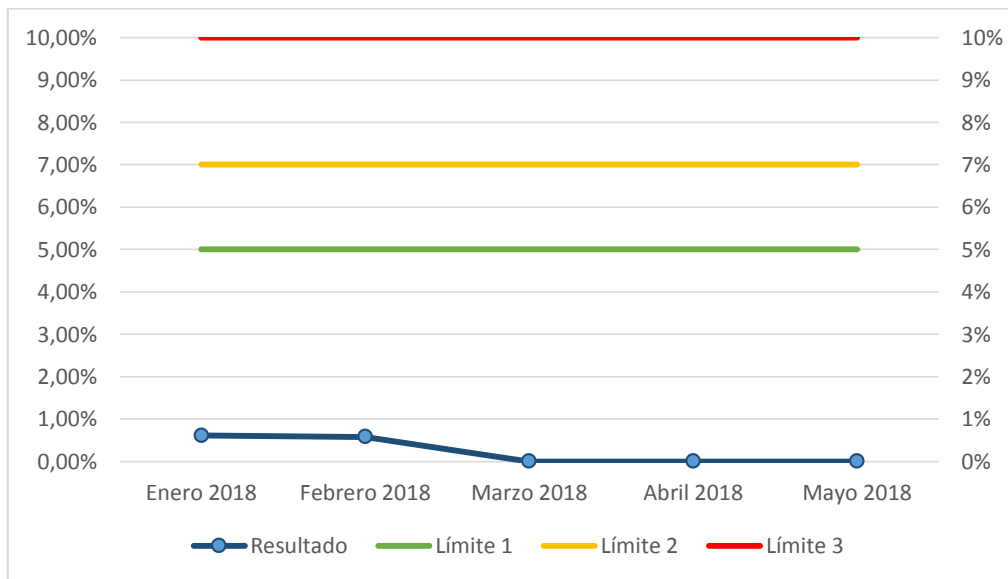
El indicador de morosidad para el segmento de consumo ordinario, permite medir el porcentaje de la cartera de este segmento que presenta problemas de cobro, los cuáles pueden causar pérdidas a la institución. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es menor al 5% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre 5% y 6.99% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 7% y 9,99% el riesgo es alto y si se ubica por encima del 10% el nivel de riesgo es crítico.

**Tabla 22:** Resultados morosidad ampliada seg. consumo ordinario enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	0,61%	5%	7%	10%
Febrero 2018	0,58%			
Marzo 2018	0,00%			
Abril 2018	0,00%			
Mayo 2018	0,00%			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
Elaborado por: elaboración propia

**Figura 13:** Resultados Morosidad ampliada seg. consumo ordinario enero – mayo 2018



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
Elaborado por: elaboración propia

Como se puede observar, luego de la aplicación de los planes de acción y políticas para la gestión del riesgo de crédito, el indicador de morosidad para el segmento de consumo ordinario, mantiene resultados por debajo del 5%, por lo tanto el riesgo que representa es bajo.

### 5.2.2.3. Morosidad ampliada segmento consumo prioritario

El indicador de morosidad para el segmento de consumo prioritario, permite medir el porcentaje de la cartera de este segmento que presenta problemas de recuperación, los cuáles pueden causar pérdidas financieras a la entidad. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es menor al 5% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre 5% y 6.99% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 7% y 9,99% el riesgo es alto y si supera el 10% el nivel de riesgo es crítico.

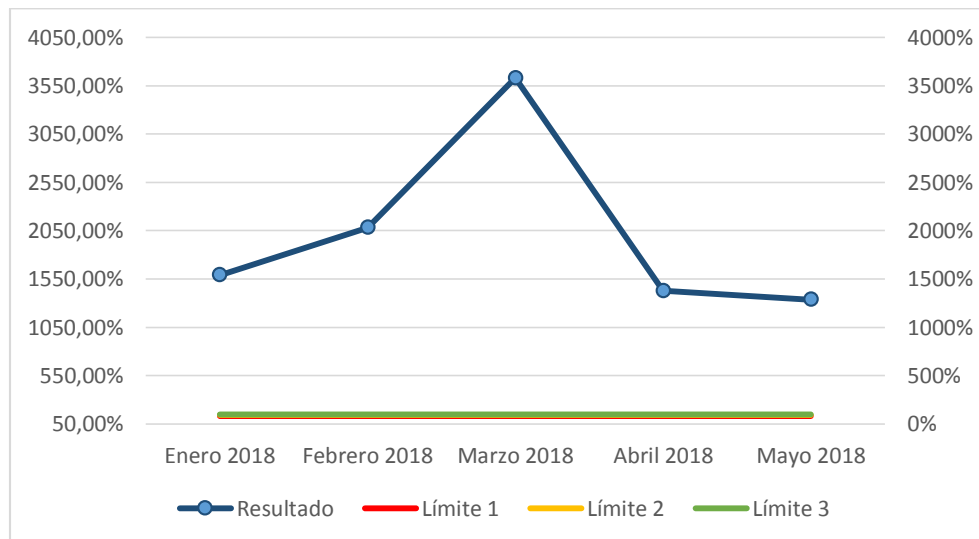
**Tabla 23:** Resultados morosidad ampliada seg. consumo prioritario enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	1588,73%	80%	90%	100%
Febrero 2018	2080,86%			
Marzo 2018	3630,38%			
Abril 2018	1427,08%			
Mayo 2018	1337,19%			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

**Figura 14:** Resultados morosidad ampliada seg. consumo prioritario enero – mayo 2018



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

Como se puede observar, luego de la aplicación de los planes de acción y políticas para la gestión del riesgo de crédito, el indicador de morosidad para el segmento de consumo prioritario, mantiene resultados por debajo del 5%, por lo tanto el riesgo que representa es bajo.

#### 5.2.2.4. Cobertura de provisiones

La cobertura de provisiones permite medir en qué porcentaje se encuentra cubierta la cartera de crédito en estado de morosidad; según la Resolución N° 130-2015-F que contiene la norma para constitución de provisiones, establece que las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 hasta el año 2019 deberán provisionar el 100% de la cartera en riesgo, mientras que las cooperativas del segmento 3 deberán realizarlo hasta el año 2020. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es mayor al 100% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre 90% y 99.99% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 80% y 89,99% el riesgo es alto y si se ubica por debajo del 80% el nivel de riesgo es crítico.

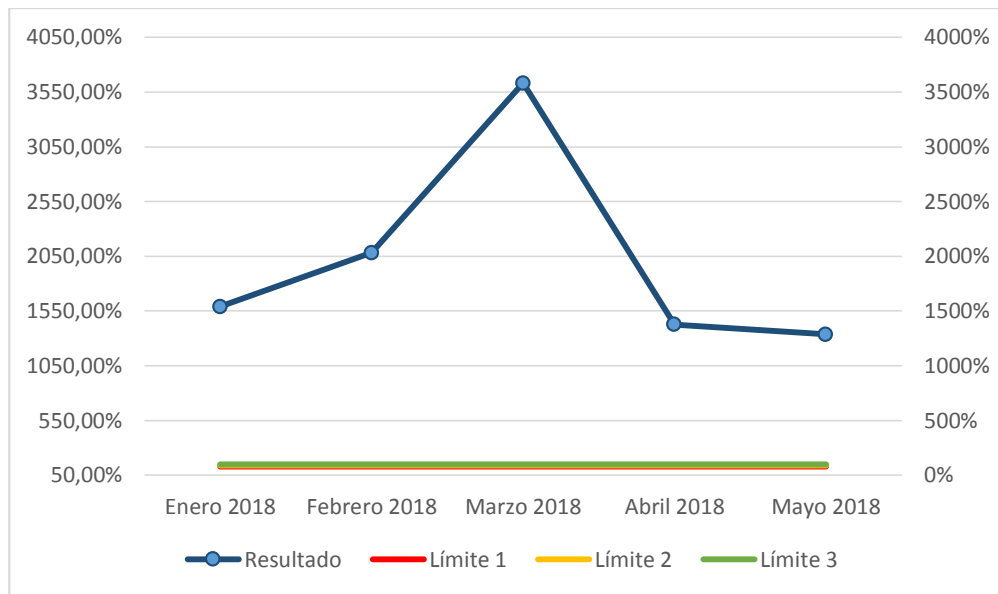
**Tabla 24:** Resultados indicador de cobertura de provisiones enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	1588,73%	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>
Febrero 2018	2080,86%			
Marzo 2018	3630,38%			
Abril 2018	1427,08%			
Mayo 2018	1337,19%			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

**Figura 15:** Resultados indicador de cobertura de provisiones enero – mayo 2018



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

Como se observa la cobertura de provisiones en los meses evaluados supera el 100%, en consecuencia el riesgo es bajo por cuanto la provisión constituida para créditos incobrables es suficiente para poder asumir las pérdidas que podría ocasionar la no cancelación definitiva por parte de los deudores que se encuentran adeudando a la fecha de evaluación, incluso existe un excedente de provisión que permitiría cubrir otras operaciones que entren en morosidad

#### 5.2.2.5. Concentración de cartera

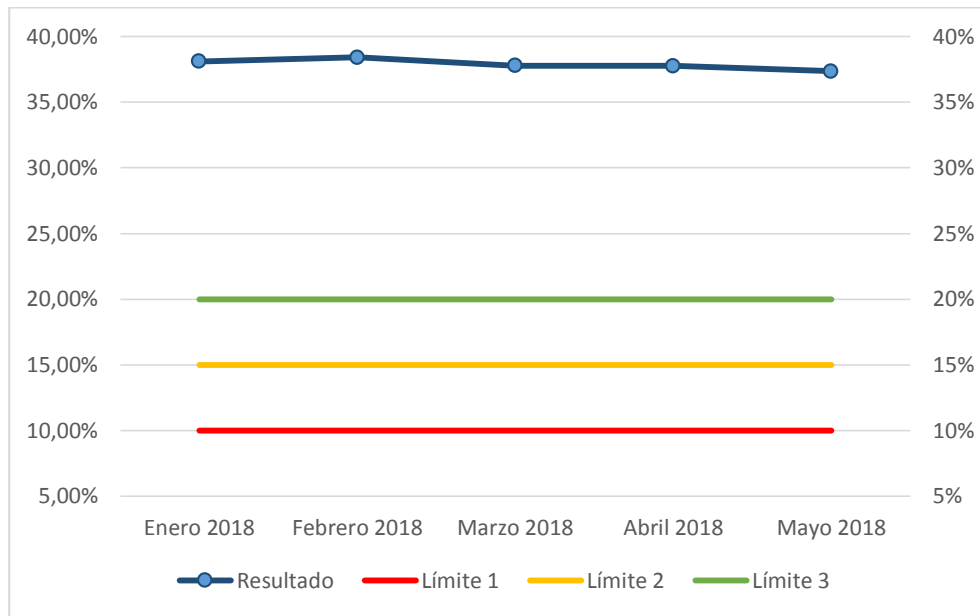
Este indicador permite determinar el porcentaje del total de socios en quienes se encuentra concentrada el 50% de la cartera de crédito, por lo tanto mientras más alto sea el resultado de este indicador es mejor, porque eso significa que la cartera de crédito se encuentra diversificada y no concentrada en pocas personas. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es mayor al 20% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre 15% y 19.99% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 10% y 14,99% el riesgo es alto y si se ubica por debajo del 10% el nivel de riesgo es crítico.

**Tabla 25:** Resultados indicador de concentración de cartera enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	38,11%	10%	15%	20%
Febrero 2018	38,41%			
Marzo 2018	37,79%			
Abril 2018	37,76%			
Mayo 2018	37,36%			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

**Figura 16:** Resultados indicador de concentración de cartera enero – mayo 2018



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

Como se puede observar, con la aplicación de los planes de acción y la implementación de políticas para la gestión del riesgo de crédito, la concentración de crédito se encuentra sobre el 20%, por lo tanto el riesgo que representa es bajo, ya que en el supuesto de que este grupo de personas incurran en morosidad no afectaría en gran medida los resultados de la cooperativa.

#### 5.2.2.6. Participación de activos improductivos

El indicador de participación de activos improductivos, ayuda a determinar el porcentaje de los activos que no generan ingresos con respecto de los activos totales, por lo tanto mientras más bajo sea el resultado de este indicador es mejor. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es menor al 15% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre

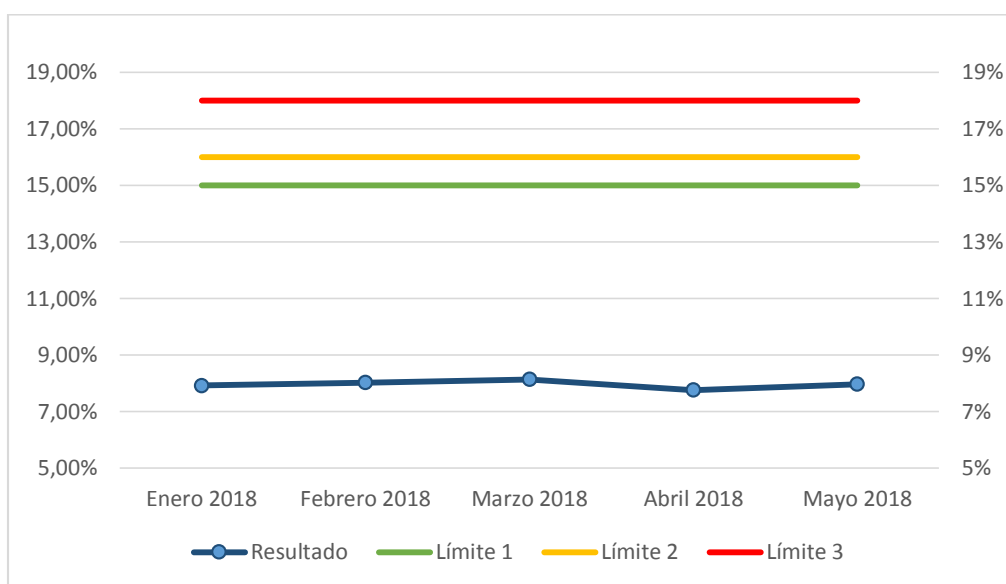
15% y 15.99% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 16% y 17,99% el riesgo es alto y si se ubica por encima del 18% el nivel de riesgo es crítico.

**Tabla 26:** Resultados indicador de participación de activos improductivos enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	7,91%	15%	16%	18%
Febrero 2018	8,02%			
Marzo 2018	8,13%			
Abril 2018	7,75%			
Mayo 2018	7,96%			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

**Figura 17:** Resultados indicador de participación de activos improductivos enero – mayo 2018



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

Como se puede observar, luego de la aplicación de los planes de acción y políticas para la gestión del riesgo de crédito, los activos improductivos se encuentran por debajo del 15%, en consecuencia el riesgo que representa es bajo, por lo tanto se prevé la generación de ingresos suficientes que permitan generar ganancias.

#### 5.2.2.7. Participación de cartera de crédito

Este indicador establece cuál es la participación de la cartera de crédito con relación a los activos totales de la entidad, por lo tanto mientras más alto sea el resultado de este indicador es mejor. En el

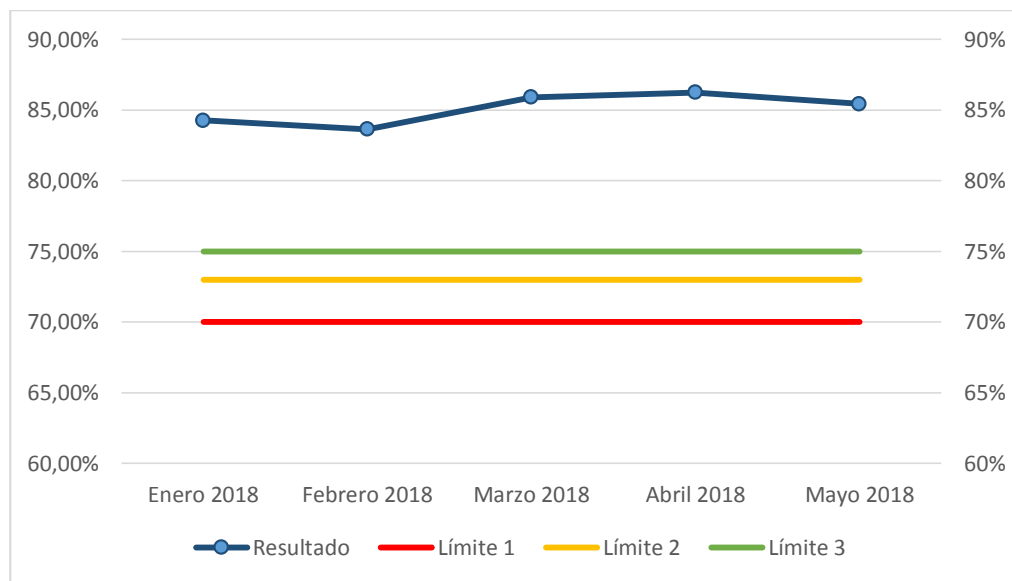
caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es mayor al 75% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre 73% y 74.99% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 70% y 72.99% el riesgo es alto y si se ubica por debajo del 35% el nivel de riesgo es crítico.

**Tabla 27:** Resultados indicador de participación de cartera enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	84,26%	70%	73%	75%
Febrero 2018	83,64%			
Marzo 2018	85,90%			
Abril 2018	86,25%			
Mayo 2018	85,43%			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

**Figura 18:** Resultados indicador de participación de cartera enero – mayo 2018



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

Luego de la aplicación de los planes de acción y la implementación de políticas para la gestión del riesgo de crédito, se observa que el indicador de participación de cartera de crédito mantiene resultados sobre el 75%, por lo tanto el riesgo que representa es bajo, en consecuencia la entidad genera ingresos suficientes para cubrir los gastos y obtener ganancias que le permiten incrementar el patrimonio.

### 5.2.3. Indicadores de liquidez

#### 5.2.3.1. Liquidez

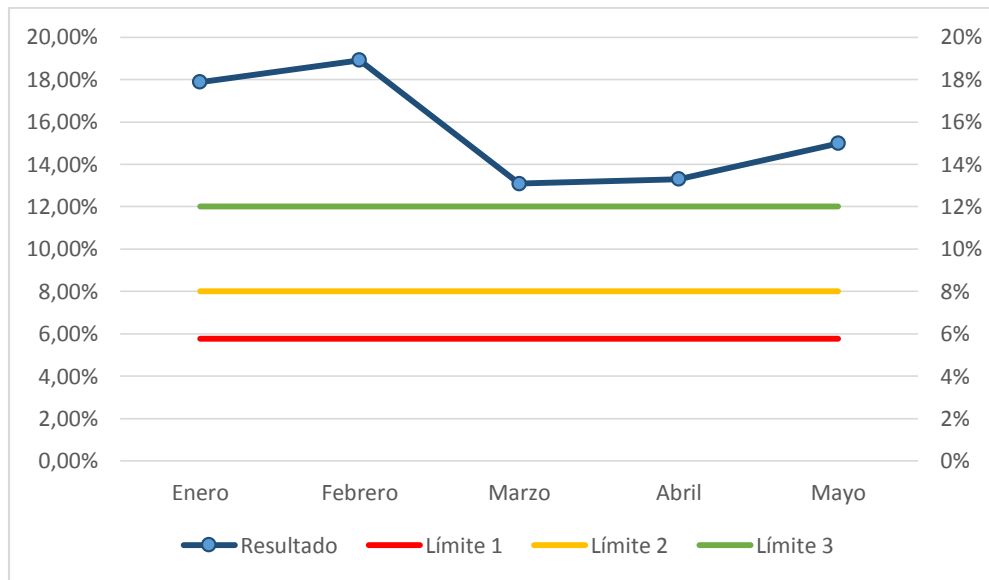
El indicador de liquidez permite medir la capacidad de la Cooperativa frente a las obligaciones con el público, por lo tanto mientras más alto sea el resultado de este indicador es mejor. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es mayor al 12% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre 8% y 11.99% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 6% y 7.99% el riesgo es alto y si se ubica por debajo del 6% el nivel de riesgo es crítico.

**Tabla 28:** Resultados indicador de liquidez enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	17,88%	6%	8%	12%
Febrero 2018	18,92%			
Marzo 2018	13,09%			
Abril 2018	13,30%			
Mayo 2018	14,99%			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

**Figura 19:** Resultados indicador de liquidez enero – mayo 2018



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

Como se puede observar, con la aplicación de los planes de acción y la implementación de políticas para la gestión del riesgo de liquidez, este indicador mantiene resultados sobre el 12%, por lo tanto el riesgo que representa es bajo, a pesar que la liquidez sufrió un deterioro, se encuentra en parámetros normales debido al incremento en el otorgamiento y desembolso de créditos.

### 5.2.3.2. Concentración de depósitos

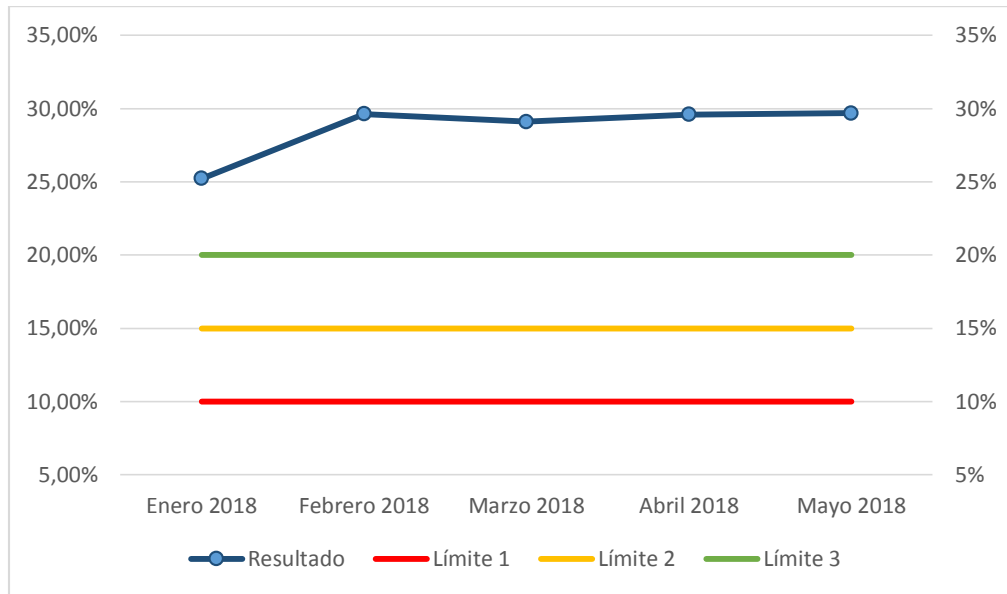
Este indicador permite determinar el porcentaje de socios en quienes se encuentra concentrado el 50% de los depósitos ya sea a la vista o a plazo fijo, por lo tanto mientras más alto sea el resultado de este indicador es mejor, porque eso significa que las obligaciones con el público no están concentradas en pocas personas y en el caso de retirar sus fondos no causaría graves problemas a la entidad. Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es mayor al 20% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre 15% y 19.99% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 10% y 14,99% el riesgo es alto y si se ubica por debajo del 10% el nivel de riesgo es crítico.

**Tabla 29:** Resultados indicador de concentración de depósitos enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	25,23%	10%	15%	20%
Febrero 2018	29,63%			
Marzo 2018	29,10%			
Abril 2018	29,60%			
Mayo 2018	29,68%			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
 Elaborado por: elaboración propia

**Figura 20:** Resultados indicador de concentración de depósitos enero – mayo 2018



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

Como se puede observar, con la aplicación de los planes de acción y la implementación de políticas para la gestión del riesgo de liquidez, la concentración de depósitos se encuentra sobre el 20%, por lo tanto el riesgo que representa es bajo, ya que en el supuesto del retiro de fondos de las personas con mayor valor en depósitos, no tendría graves impactos en la cooperativa.

#### **5.2.4. Indicadores de rentabilidad**

##### **5.2.4.1. Grado de absorción del margen financiero**

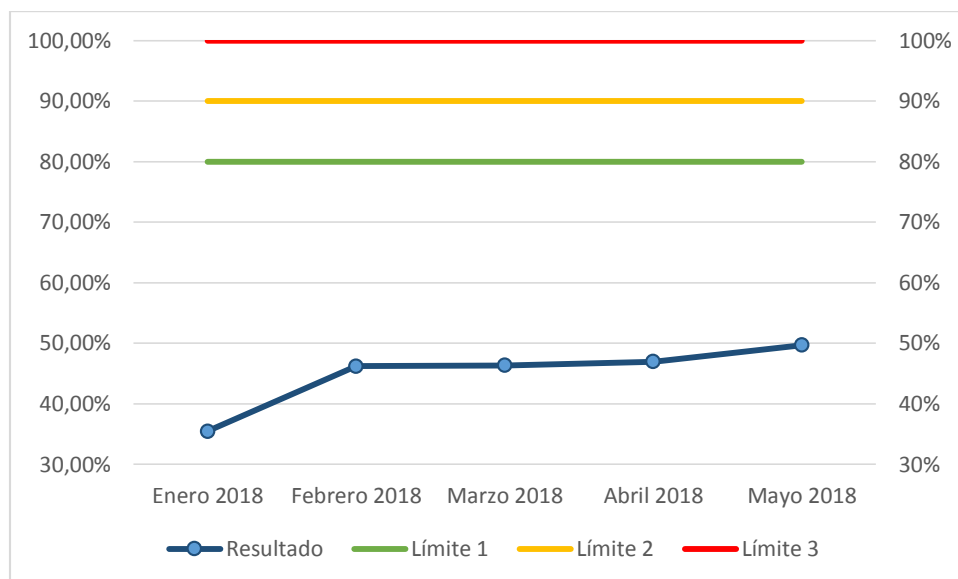
El grado de absorción del margen financiero permite determinar la capacidad de la entidad para cubrir los gastos operativos con los ingresos obtenidos en la intermediación financiera, por lo tanto mientras más alto sea el resultado de este indicador es mejor. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es menor al 80% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre 80% y 89,99% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 90% y 99,99% el riesgo es alto y si supera el 100% el nivel de riesgo es crítico.

**Tabla 30:** Resultados del indicador grado de absorción enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	35,45%	80%	90%	100%
Febrero 2018	46,21%			
Marzo 2018	46,33%			
Abril 2018	46,96%			
Mayo 2018	49,70%			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

**Figura 21:** Resultados del indicador grado de absorción enero – mayo 2018



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

Como se puede observar, el grado de absorción del margen financiero se encuentra por debajo del 50%, es decir representa un nivel de riesgo bajo, ya que los gastos operativos son inferiores a los ingresos generados por la intermediación financiera, lo que denota eficiencia operativa.

#### 5.2.4.2. Rentabilidad sobre los activos (ROA)

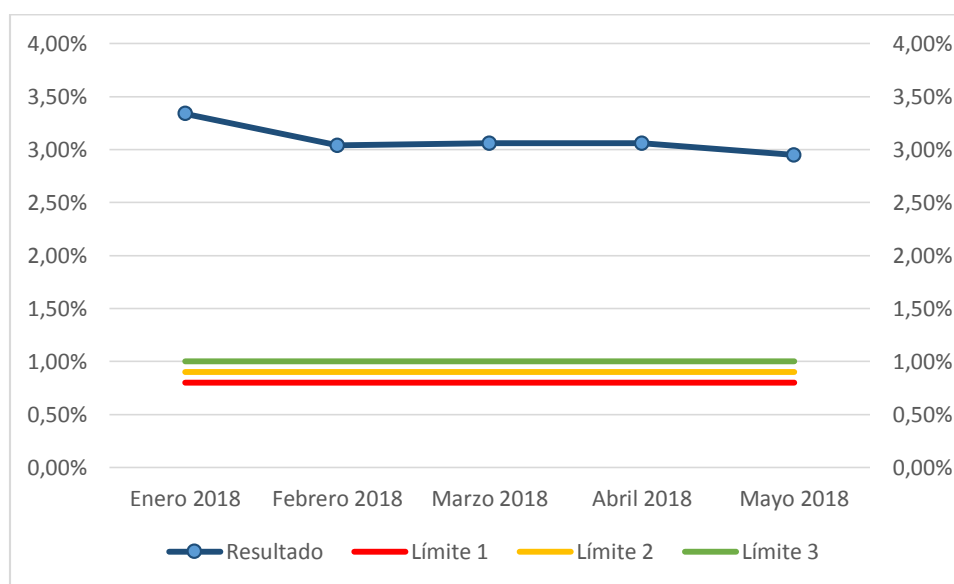
Este indicador refleja la rentabilidad que producen los activos de la entidad, por lo tanto mientras más alto sea el resultado de este indicador es mejor. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es mayor al 1% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre 0,90% y 0,99% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 0,80% y 0,89% el riesgo es alto y si se ubica por debajo del 0,80% el nivel de riesgo es crítico.

**Tabla 31:** Resultados del indicador ROA enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	3,34%	0,80%	0,90%	1%
Febrero 2018	3,04%			
Marzo 2018	3,06%			
Abril 2018	3,06%			
Mayo 2018	2,95%			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

**Figura 22:** Resultados del indicador ROA enero – mayo 2018



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.  
**Elaborado por:** elaboración propia

Como se puede observar el nivel de rentabilidad que obtiene la cooperativa oscila en el 3%, es decir los ingresos generados por concepto de la intermediación financiera son suficientes para cubrir los gastos operativos, y el exceso de éstos constituirán las utilidades o excedentes que obtenga la cooperativa.

#### 5.2.4.3. Eficiencia institucional en colocación

El indicador de eficiencia institucional en colocación, permite medir el porcentaje de gasto que requiere una cooperativa para administrar la cartera de crédito, por lo tanto mientras más bajo sea el resultado de este indicador es mejor. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., si el resultado es menor al 10% el nivel de riesgo es bajo, si el resultado está entre

10% y 12.99% el nivel de riesgo es medio, si está entre el 13% y 14,99% el riesgo es alto y si se ubica por encima del 15% el nivel de riesgo es crítico.

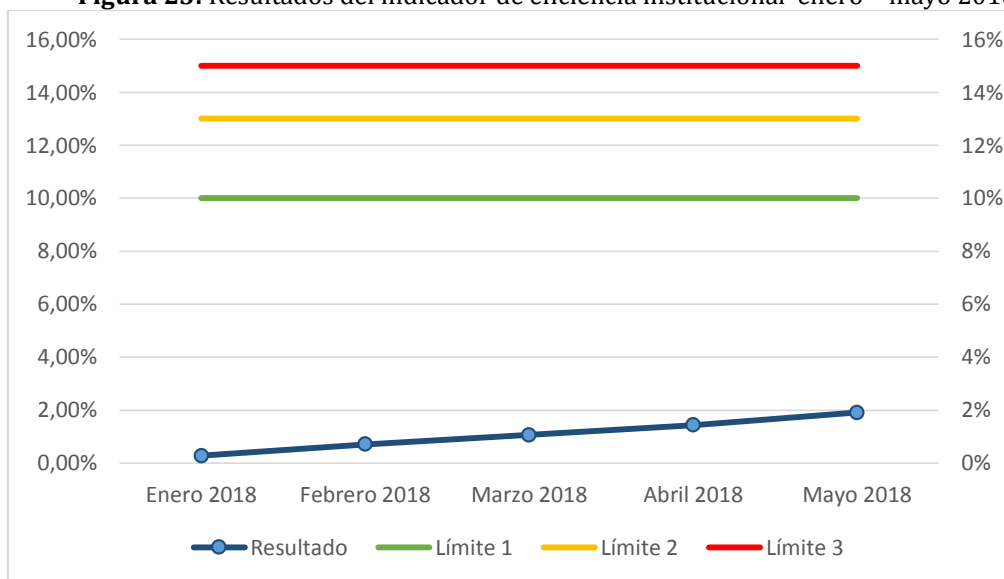
**Tabla 32:** Resultados del indicador de eficiencia institucional enero – mayo 2018

Mes	Resultado	Límite 1	Límite 2	Límite 3
Enero 2018	0,28%	10%	13%	15%
Febrero 2018	0,71%			
Marzo 2018	1,06%			
Abril 2018	1,44%			
Mayo 2018	1,91%			

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

**Figura 23:** Resultados del indicador de eficiencia institucional enero – mayo 2018



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.

**Elaborado por:** elaboración propia

Como se puede observar, con la aplicación de los planes de acción y la implementación de políticas para la gestión del riesgo de crédito, la eficiencia institucional en colocación se encuentra por debajo del 2%, es decir representa un nivel de riesgo bajo, ya que el gasto que requiere la entidad para administrar su portafolio de cartera es adecuado, con lo cual la organización podrá generar excedentes/utilidades que incrementarán el patrimonio institucional.

### **5.3. Análisis de resultados**

Con el modelo de gestión basado en riesgos propuesto, se establece los siguientes resultados:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., cuenta con un modelo para gestionar los riesgos, el cual cumple con los procesos establecidos en las normas gubernamentales que rigen el funcionamiento de la entidad. Este modelo es dinámico, ya que puede ser utilizado para gestionar nuevos riesgos que aparezcan en las instituciones financieras.

Mediante la aplicación de los planes de acción e implementación de políticas para los riesgos de liquidez, crédito, mercado, operativo y legal, se ha conseguido que la estructura financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., sea adecuada; lo cual es corroborado a través de los indicadores financieros y los límites de riesgo, calculados de enero a mayo del año 2018, es decir el modelo propuesto funciona adecuadamente.

El modelo de gestión basado en riesgos propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., puede ser replicado en otras instituciones financieras de características similares, toda vez que el instrumento comprende etapas desde la identificación del riesgo, análisis, comportamiento, monitoreo y control de los factores de riesgo que se puedan presentar.

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

De la revisión realizada a los modelos de gestión basado en riesgos, se concluye que en la bibliografía internacional existe un modelo creado para el Grupo BBVA, mientras que dentro del país no se ha establecido esta metodología de manera formal, ya que prácticamente es un aspecto nuevo para las cooperativas de ahorro y crédito, por cuanto recién en el año 2015 el Estado a través de sus instituciones, emitió normas que regulan la gestión de riesgos.

La principal ventaja del modelo propuesto para la gestión de riesgos, es la facilidad que brinda para su aplicación, ya que en cada una de las fases de identificación, análisis, comportamiento, monitoreo y control de los riesgos, se establecen herramientas que ayudan a cumplir los objetivos de cada fase, con lo cual las organizaciones pueden dar un tratamiento adecuado de los riesgos de manera proactiva, ya que combatir los efectos de la materialización de un riesgo pueden ser costosas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., cuenta con un modelo de gestión de riesgos basado en las Resoluciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera del Ecuador, para lo cual se adoptó algunos criterios de la norma ISO 31000:2009, así como el modelo de gestión de riesgos diseñado para el Grupo BBVA; este modelo permite a la cooperativa gestionar de manera ordenada y eficiente los riesgos actuales y los que pudieran generarse en el futuro, además puede ser replicado en otras instituciones financieras.

Mediante la aplicación experimental del modelo propuesto, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., se concluye que el modelo es válido, porque permitió de una forma sencilla identificar los riesgos presentes en la organización, medirlos, priorizarlos, establecer medidas para su mitigación y estrategias para el monitoreo de su efectividad, por medio de indicadores financieros y límites de riesgos.

## **6.2. Recomendaciones**

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, debería propiciar la investigación en gestión de riesgos, ya que al ser un requerimiento normativo reciente para las cooperativas de ahorro y crédito, éste tipo de organizaciones requieren ayuda para la implementación de estos modelos de gestión de riesgos, ya sea a través de las prácticas pre profesionales o los graduados de escuela de administración de empresas.

Empoderar al personal en la gestión de riesgos, porque una oportuna implementación del modelo, puede ayudar a la cooperativa a ser más eficiente y rentable porque implementar controles en la mayoría de casos es más económico que contrarrestar los impactos que podrían ocasionar la materialización de un riesgo.

Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., seguir aplicando el modelo de gestión de riesgos ya que ayuda a cumplir con los requerimientos normativos de los organismos de control, a más de contar con una herramienta que contribuye al mejoramiento de la administración de la entidad, incluso puede ayudar en el proceso de planificación estratégica.

De acuerdo a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda., actualizar el modelo de gestión de riesgos propuesto en la presente investigación, ya que es un proceso dinámico que debe adaptarse a los cambios que se produzcan a nivel legal, político, económico y demás factores internos y externos de la organización.

## Referencias

- Abella, R. (2006). *COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio, Estrategía financiera*.
- Alzate, M., Angulo, S., Segura, A., & Trujillo, A. (2010). Elementos para la gestión de riesgos en las entidades promotoras de salud del régimen contributivo en Colombia. *Revista CES*, 18.
- Arasco, C. (2005). *Artículo prevención de lavado de activos, narcotráfico y financiamiento al terrorismo*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial 449*. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Registro Oficial N° 444*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero, Registro Oficial N° 332*.
- Ayala, S. (2005). *Los riesgos financieros*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/losrifi.htm>
- BBVA. (2018). *BBVA*. Obtenido de <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbvain2013/es/G/g1.html>
- Berrazueta, S., & Escobar, B. (2012). *Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Cootopaxi*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Chávez, J. (2016). *Diseño de un modelo de gestión basado en la administración de procesos para el área de producción en la empresa Acerías Romano S.A.* Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1684>
- Estupiñan, R. (2006). *Administración del riesgo E.R.M y la auditoría interna*. Bogotá.
- Estupiñan, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M y la auditoría interna*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, R. (2016). *Administración de riesgos ERM y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la calidad CENGAGE*.
- Guerrero, C. (2015). *Diseño de un modelo de gestión estratégica para PYMES metalmecánicas de Tungurahua*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica, Departamento de investigación y postgrados: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1410>
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México: Mc Graw Hill.

- International Organization for Standardization. (2009). *ISO 31000: 2009. Risk management–Principles and guidelines*. Geneva, Switzerland.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015). *Resolución No. 128-2015-F. Normas para la administración integral de riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales*. Quito: Junta de Regulación Monetaria y Financiera.
- Lizarzaburu, E., Barriga, L., López, L., & Mejía, P. (2017). Gestión de riesgos empresariales: MARco de revisión ISO 31000. *Espacios*, 21.
- Lizarzaburu, E., Berggrun, L., & Quispe, J. (2012). Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano. *Elsevier Doyma*, 8.
- Lozano, A. (2013). *Guía para la gestión de riesgo de lavado de activos y financiamiento al terrorismo*. Obtenido de [http://www.sarlaft.com/html/sarlaft\\_practico.html](http://www.sarlaft.com/html/sarlaft_practico.html).
- Mejía, R., Núñez, M., & Martins, I. (2017). *Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina*. Medellín: EAFIT.
- Noboa, P. (2015). *Taller de gestión de riesgo operacional*. Centro de estudios monetarios latinoamericanos CEML.
- Peña, J. (2002). *la gestión de riesgos financieros de mercado y crédito*. Pearson education S.A.
- Quijano, C. (2006). *Administración de riesgos: un enfoque empresarial*. Fondo editorial Universidad EAFIT.
- Real Academia de la Lengua. (2018). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es>
- Salazar, M., & Montilla, G. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá: Alfa Omega Colombiana S.A.
- Sánchez, C. (2013). *Mapa de riesgos: identificación y gestión de riesgos, finanzas y sistemas de información para la gestión*. Coruña: Atlantic Review of Economics.
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*.
- Soler, J. (1999). *Gestión de riesgos financieros, un enfoque práctico para países latinoamericanos*. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Soler, J. (1999). *Gestión de riesgos financieros, un enfoque práctico para países latinoamericanos*. Washington, D.C: IDB Bookstore.
- Soler, J., & Staking, K. (1999). *Gestión de riesgos financieros*. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Terán, R. (2015). *Diseño de un modelo de gestión del área de producción de harina de quinua de la fundación tierra sembrada*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica, Departamento de investigación y posgrados: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1195>
- Venegas, F., Medina, S., Jaramillo, J., & Ramírez, F. (2008). *Riesgos financieros y económicos*. Medellín: Universidad de Medellín.

# Apéndices

## Apéndice A

### INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE RIESGOS

Cargo: .....

Edad: .....

Tiempo de trabajo en la cooperativa: .....

#### CHECK LIST

- Colocar la ocurrencia de los factores de riesgo liquidez de la Cooperativa, en base a los valores que van de 0 que significa nunca (Bajo nivel de riesgo) a 5 que se califica como Muy seguro (alto nivel de riesgo)
- Se determina la probabilidad de ocurrencia para cada riesgo con los siguientes criterios de valoración.

NIVEL	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
5	<b>Muy Seguro</b>	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año
4	<b>Probable</b>	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Al menos una vez en el último año
3	<b>Posible</b>	Puede ocurrir en algún momento	Al menos una vez en los últimos 2 años
2	<b>Improbable</b>	Pudo ocurrir en algún momento, es poco común o frecuente	Al menos dos veces en los últimos 5 años
1	<b>Rara Vez</b>	Puede que no se haya presentado u ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	Al menos una vez en los últimos 5 años
0	<b>Nunca</b>	Percibido que no se ha presentado nada en los últimos 5 años	Nunca o no se ha presentado en los últimos 5 años

#### 1. RIESGO DE LIQUIDEZ

Ítems	Nunca 0	Rara Vez 1	Improbable 2	Posible 3	Probable 4	Muy seguro 5
<b>1.1. Factores internos</b>						
Gestión inadecuada de activos y pasivos						

Excesivo otorgamiento de crédito						
Descalce de plazos y tasas						
Volatilidad de recursos captados						
Concentración de captaciones en grandes montos						
Escasez de fondos que impediría el cumplimiento de obligaciones						
<b>1.2. Factores externos</b>						
Aumento de las tasas de interés						
Deterioro de los sectores económicos que se atienden						
Rumores financieros						
Pérdida de confianza						

## 2. RIESGO DE CRÉDITO

Ítems	Nunca 0	Rara Vez 1	Improbable 2	Posible 3	Probable 4	Muy seguro 5
<b>2.1. Colocación de crédito</b>						
No se piden referencias suficientes						
No se confirma el destino de los fondos						
Información falsa						
No se verifica la calificación del riesgo del socio en el buró crediticio.						

No se confirma la veracidad de la información						
Exceso de colocación						
No se cuenta con niveles jerárquicos para la aprobación						
<b>2.2. Recuperación de cartera vencida</b>						
Aumento desmesurado de las cuentas incobrables						
Altos índices de morosidad						
Incumplimiento de obligaciones de los deudores						

### 3. RIESGO DE MERCADO

Ítems	Nunca 0	Rara Vez 1	Improbable 2	Posible 3	Probable 4	Muy seguro 5
Activo y pasivo sensible a variaciones a las tasas de interés						
Variaciones adversas en el precio de mercado de un instrumento financiero						
Variaciones adversas en las tasas de interés						
Variaciones adversas en el tipo de cambio						

#### 4. RIESGO OPERACIONAL

Ítems	Nunca 0	Rara Vez 1	Improbable 2	Posible 3	Probable 4	Muy seguro 5
Desviación de fondos						
Conspiración para el cometimiento de delitos						
Perdida de títulos valores						
Falta de control interno en cada una de las áreas responsables						
Pérdida de documentos						
Daño del equipo y herramientas de trabajo						
Fallas en los sistemas						
Facilitar información privada y confidencial						
Personal no apto para el cargo o no calificado.						

#### 5. RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y RIESGO LEGAL

Para evaluar este riesgo se deberá tener presente las siguientes escalas de valoración, del 1 al 5 según se detalla a continuación:

ESCALA	PROBABILIDAD DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	
5	<b>Muy seguro</b>	No cumple	NC
4	Probable	Cumple insatisfactoriamente	CI
3	Posible	Cumple parcialmente	CP
2	Improbable	Cumple satisfactoriamente	CS
1	Bajo	Cumple correctamente	CC

Ítems	NC 5	CI 4	CP 3	CS 2	CC 1
<b>¿Aplica la Institución procedimientos adecuados sobre Identificación de clientes, tales como?</b>					
<b>I. Información Básica del cliente:</b>					
a) Identificación única.					
b) Nombres completos.					
c) Actividad Comercial u Ocupación.					
d) Intermediarios profesionales más frecuentados por el cliente.					
e) Clientes no presentes - Banca Electrónica					
f) Empleado Público o Privado (nivel de puesto).					
g) Ingresos aproximados.					
h) Dirección.					
<b>II. Productos y servicios:</b>					
a) Identifican y relacionan cuentas individuales, representativas, vinculadas, corporativas.					
b) Identifican vehículos corporativos (pagos a través de cuentas (Ptas.), evitan cuentas anónimas).					
c) Negocios Representados. (Identificar el origen de los fondos).					
d) Cuentas de clientes abiertas por (cuentas “comunes” administradas por Intermediarios Profesionales, en nombre de entidades tales como Fondos de Inversión, Fondos de Pensiones y Fondos de Dinero.)					
Se comprueban las Referencias Comerciales (confirmar la calificación del historial, buró de créditos, otros).					
Socios y Accionistas (verificar la realidad y reputación de los socios).					
Gestión Documental (comprobación de informaciones y documentos).					
Histórico de cambios (establecen parámetros del perfil del cliente).					
Verifican las relaciones comerciales nuevas y las existentes con sus clientes, en forma regular, con el objetivo de evitar vinculaciones comerciales con personas u organizaciones que pudieran estar relacionadas con alineaciones terroristas.					
¿Realizan investigaciones para detectar la verdadera identidad del cliente y/o terceros beneficiarios?, ¿Aplican procedimientos adecuados para el conocimiento del origen de los fondos?					
¿Existen requisitos preestablecidos para contratar personas y/o compañías que prestan servicios independientes?					
¿Mantienen un registro de las transacciones en efectivo superiores a los US\$5.000,00?					

¿Remiten reportes continuos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según la normativa vigente?					
¿Controlan que los formularios estén debidamente llenados y preparan el envío al organismo oficial de control?					
¿Revisan los volúmenes de depósitos y retiros en efectivo por día a los clientes?					
¿Cuenta la Entidad con un Sistema Tecnológico Preventivo al Lavado de activos que facilite la detección de transacciones sospechosas y estructuradas por negocios, servicios y productos?					
Han detectado transacciones que no tienen ningún sentido económico ni comercial aparente.					
Detectan alertas de inactividad y frecuencia transaccional.					
Detectan alertas acumulativas de volumen/cantidad de operaciones.					
Monitorea las transferencias o envíos secuenciales de una persona a varias personas.					
¿Mantienen un adecuado monitoreo sobre las operaciones de los clientes ya existentes acorde a su perfil y riesgo presentado?					
¿Realizan cruce de información con las diferentes listas de áreas de alto riesgo y alta intensidad de tráfico de drogas OFAC, PPE's nacionales e internacionales?					
¿Conservan registros y archivos por clientes y la identificación de los mismos por un período de diez (10) años?					
¿Mantiene estrecha comunicación con las Autoridades Competentes en razón de otorgar respuestas oportunas a las informaciones requeridas, como forma de colaborar en la lucha contra el Lavado de Activos y el Financiamientos del Terrorismo?					
¿Mantiene un nivel de confidencialidad ante sus clientes por operaciones o hechos realizados, que den al traste a investigaciones sobre posible vinculación al Lavado de Activo?					
¿Establecen Procedimientos y Órganos de Control Interno supervisados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?					
¿Elaboraron el Manual de Políticas y Procedimientos para la Prevención de Lavado de Activos?					
¿Cuenta con Políticas y Procedimientos de reportes oportunos de transacciones poco usuales o sospechosas identificadas a las autoridades?					
¿Cuenta la entidad con Políticas y Procedimientos escritos que faciliten la selección, contratación y depuración de un personal, con apego a preceptos éticos?					

¿Aplican políticas y Procedimientos de seguridad de la información y de los Sistemas Tecnológicos?					
¿Mantienen actualizado periódicamente el conocimiento de estas normas y procedimientos?					
¿Establecen con precisión los riesgos al lavado de activos a que hace frente la institución?					
¿Confeccionan una lista de clientes de alto riesgo detectados por la entidad?					
¿Implementa mecanismos de Auditoría Interna acordes con las normas de prevención y detección del Lavado de Activos, para verificar el cumplimiento de los programas y procedimientos de control internos?					
¿Se han realizado Evaluaciones de Riesgo y Programas Anti-Lavado de Activos por Auditores Externos?					
¿Atienden a las debilidades y/o incumplimientos señaladas en los Informes de Inspección elaborados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria?					
¿Conocen los empleados las obligaciones y sanciones que impone la Ley, en cuanto a la lucha contra el Lavado de Activos y Financiamientos del Terrorismo?					

Para finalizar se obtiene un promedio para determinar el nivel de riesgo de lavado de activos y legal.