



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE}

**INSTITUTO DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE CUARTO
NIVEL EN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

TEMA:

**“MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA. CON BASE AL
CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN SEPS-0279 E ISO 31000”**

AUTORA: ADRIANA DEL ROSARIO PRADO DELGADO

DIRECTOR: ING. FELIPE ANDRADE MSc

IBARRA – ECUADOR

2022



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

A mi esposo Patricio y a mis hijos porque son mi motor para superarme y convertirme en su ejemplo a seguir, los amo con toda mi alma.

A mi madre Rosa, quien con su amor y paciencia me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de seguir firme a pesar de las adversidades.

A mis hermanas Verónica y Daniela por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento, gracias porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y siempre me acompañan en todos mis sueños y metas.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

AGRADECIMIENTOS

Todo el trabajo realizado fue posible gracias al apoyo incondicional de Patricio, mi esposo, que estuvo a mi lado en los momentos difíciles, a mi hija Kamila y mi hijo Alejandro por ser el motor que impulsa mi vida.

Gracias, también, a mi madre y hermanas, que me dieron todo el apoyo en los momentos que más lo necesité.

Gracias a mis compañeras de trabajo quienes siempre estuvieron prestas a ayudarme en todo momento e hicieron más fácil la culminación de este proyecto.

Agradezco a mi Tutor Msc. Felipe Andrade por la paciencia, amabilidad, conocimiento y ayuda para la culminación del trabajo de tesis.

Además, agradezco a mi Asesora Msc. Ligia Beltrán por su tiempo y conocimiento.

También, a la Msc. Alexandra Mena por la colaboración para el cumplimiento de este trabajo.

Finalmente agradezco a Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán por las facilidades prestadas para realizar esta investigación.

Gracias infinitas a ustedes y, por supuesto, a Dios, a la Virgen de las Lajas y mi niña bonita.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del Trabajo de Grado “**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA. CON BASE AL CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN SEPS-0279 E ISO 31000**”, presentado por Adriana del Rosario Prado Delgado, para optar por el grado de Magister en **administración de empresas mención en competitividad y gestión de la calidad.**, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Atentamente:



Firmado electrónicamente por:

ALEX FELIPE

ANDRADE

MONTALVO

Director

Ing. Felipe Andrade Msc.



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	1755769336	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	Prado Delgado Adriana del Rosario	
DIRECCIÓN:		Tulcán, sucre y 10 de agosto	
EMAIL:		arpradod@utn.edu.ec	
TELÉFONO FIJO:	062240159	TELÉFONO MÓVIL:	0980783455

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA. CON BASE



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

	AL CUMPLIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN SEPS-0279 E ISO 31000”
AUTOR (ES):	Adriana del Rosario Prado Delgado
FECHA: DD/MM/AAAA	28/12/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Ligia Beltrán / Msc. Felipe Andrade



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 28 días del mes de diciembre de 2022

EL AUTOR:

Adriana Prado Delgado



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

RESUMEN

El estudio determina el riesgo operativo que, por fallas de los factores como personas, procesos, información, tecnología y eventos externos, pueden generar fallas en las actividades operativas de la cooperativa de ahorro y crédito, la investigación considera el criterio de los trabajadores y la institución para determinar el siguiente análisis:

Primero, los resultados mostraron que la institución necesita construir un marco para evaluar las probabilidades que afectan financieramente a la cooperativa y la toma de decisiones financieras, con el objetivo de no desalinearse el cumplimiento de la planificación estratégica de la misma.

Además, el riesgo operacional puede generar pérdidas financieras para la cooperativa sino se gestiona de manera oportuna. Por ello, el modelo de gestión de riesgos propuesto se basa en las normas SEPS 0279 e ISO 31000, una metodología de probabilidad e impacto del riesgo que permite contar con información actualizada para alcanzar resultados positivos para la institución. Por lo tanto, se enfoca en la supervisión necesaria para lograr la correcta toma de decisiones.

Igualmente, el objetivo principal de este estudio es abordar los procesos llevados a cabo en la cooperativa de ahorro y crédito para el cumplimiento de las actividades, a través de enfoques cualitativos y cuantitativos utilizando investigación exploratoria, de campo y descriptiva. El resultado es la gestión del riesgo operacional de forma integral en las actividades operativas de la institución, mediante la implementación del modelo de gestión de riesgos, que garantice la disminución de la exposición al riesgo, generando mayor ventaja competitiva e imagen corporativa.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

ABSTRACT

The study determines the operational risk that, due to failures of the factors such as people, processes, information, technology, and external events, can generate losses in the operational activities of the credit union, the research considers the criteria of the workers and the institution to determine the following analysis.

First, the results showed that the institution needs to build a framework to evaluate the probabilities that financially affect the cooperative and financial decision-making, with the objective of not misaligning compliance with the strategic planning of the same.

Moreover, the operational risk can generate financial losses for the cooperative if it is not managed in a timely manner. For this reason, the risk management model is based on the proposed SEPS 0279 and ISO 31000 regulations. A methodology of probability and impact of risk comprehensively improves operational risk management. Therefore all areas of the institution have the necessary supervision to achieve the correct decision-making.

Furthermore, the main objective of this study is to approach the processes carried out in the credit union to fulfill the activities through qualitative and quantitative approaches using exploratory, field, and descriptive research. The result is managing the operational risk in specific processes by implementing the management risk model. Finally, the study measures events that affect the cooperative's profitability and equity, improving the corporate image.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
Capítulo I.....	17
1.1 Problema de Investigación.....	17
1.2 Antecedentes.....	19
1.3 Objetivos de la investigación.....	20
1.3.1 Objetivo General	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
1.4 Justificación de la investigación	21
Capítulo II.....	23
2. Marco Teórico.....	23

10



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.1	Capítulo de Revisión Literaria.....	23
2.2	Modelos de Gestión de Riesgo Operativo	24
2.2.1	Resolución SEPS 0279.....	25
2.2.2	NORMA ISO 31000.....	26
2.2.3	Factores del riesgo operativo.....	29
2.3	Características de la ISO.....	30
2.4	COSO ERM.....	31
2.5	Fundamentación legal.....	36
	Capítulo III.....	39
3.	Metodología	39
3.1	Métodos y datos.....	39
3.2	Enfoque y Tipo De Investigación	40
3.3	Hipótesis	44
	CAPITULO IV.....	45
4.	Factores de Riesgo Operativo y Deficiencia en la Administración de Riesgos.	45
4.1.1	Descripción del Modelo de Gestión de Riesgo Operativo	45



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1.2	Contexto del Riesgo	46
4.1.3	Modelo de Gestión de Riesgos Operativos	46
4.1.4	Contexto Internacional	57
4.1.5	Contexto Nacional.....	57
4.1.6	Contexto COAC Tulcán Ltda.....	59
4.1.7	Análisis FODA	59
4.1.8	Descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán LTDA.....	61
4.1.8.1	Visión	61
4.1.8.2	Misión.....	62
4.1.8.3	Principios cooperativos	62
4.2	Evaluación de los factores de riesgo operativo que determinan la metodología de la administración del riesgo financiero	67
4.2.1	Estructura organizativa de Riesgo Operacional.....	67
4.3	Diseño del modelo de gestión de riesgo operativo	74
4.3.1	Identificación del Riesgo.....	74
4.3.2	Evaluación de Riesgos.....	85



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3 Modelo de Gestión de Riesgo de la Cooperativa Tulcán.....	88
4.3.1 Respuesta al riesgo	97
4.3.2 Actividades de control.....	99
4.3.3 Información y comunicación.....	99
4.3.4 Supervisión.....	99
4.3.5 Comprobación de la idea a defender.....	100
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES.....	104
REFERENCIAS.....	105
ANEXOS	109
ANEXO 1. URKUND	109
ANEXO 2. Diagrama de Ishikawa.....	110
ANEXO 3. Pirámide de Kelsen	111
ANEXO 4. Check List ISO 31000.....	112
ANEXO 5. Ficha de Observación.....	114
ANEXO 6. Preguntas De Entrevista Para funcionarios Coac Tulcán (Riesgo Operativo)	



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

..... 115

ANEXO 7. Plan de Continuidad del Negocio 117



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cambios de la ISO 31000 - 2009 con la versión actual.....	28
Tabla 2. Mapa de calor.....	33
Tabla 3. Cuadro comparativo.....	34
Tabla 4. Fundamentación legal.....	36
Tabla 5. Metodología de evaluación bajo la Norma ISO 31000.....	41
Tabla 6. Clases De Procesos De Riesgo Operativo	46
Tabla 7. Calificación De Impacto	48
Tabla 8. Modelo de Gestión de Riesgos	49
Tabla 9. Nivel de Impacto.....	55
Tabla 10. Calificación de Riesgo COAC Tulcán Ltda.	58
Tabla 11. Análisis FODA	59
Tabla 12. Nivel de riesgo COAC Tulcán	63
Tabla 13. Indicadores Financieros	66
Tabla 14. Tipos de Eventos de riesgo	76
Tabla 15. Identificación de riesgo.....	80
Tabla 16. Criterio Cualitativo De Probabilidad De Ocurrencia.....	86
Tabla 17. Análisis de Impacto del nivel de riesgo en los procesos de la COAC Tulcán.....	88
Tabla 18. Criterio Cuantitativo De Impacto	94
Tabla 19. Respuesta al riesgo.....	97



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. NORMAS ISO 31000.....	27
Figura 2. COSO ERM Relación entre componentes, objetivos y estructura	32
Figura 3 Figura 3. Proceso Gestión de Riesgos	56
Figura 4. Balance General.....	64
Figura 5. Estructura organizativa de RO.....	68
Figura 6. Flujograma Factor Tecnología de la Información.	70
Figura 7. Flujograma Factor Personas	71
Figura 8. Flujograma Factor Procesos	72
Figura 9. Flujograma Factor Eventos Externos	73
Figura 10. Mapa de Calor	95
Figura 11. Nivel de impacto administración del Riesgo.....	96



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Capítulo I

1.1 Problema de Investigación

En función de los riesgos operativos y posibles eventos de pérdidas que estos representan para las instituciones del sector financiero, se ha realizado un análisis del contexto de las causas y efectos que han generado la problemática objeto de estudio, tomando como base el diagrama de Ishikawa. (*Ver anexo 1*)

En referencia a lo mencionado por el Eco. Roberto Romero, presidente del Directorio de la CONAFIPS (2020) manifiesta que:

“El Ecuador y el mundo encaran una situación social y económica compleja y sin precedentes. La pandemia de Covid-19 ha enfrentado a los sectores productivos y financieros a diversos retos. Las economías a nivel mundial se han cerrado y paralizado, las pérdidas económicas son millonarias y miles de vidas se han perdido, éstas son circunstancias solo comparables a un estado de guerra. (p.2)”

Desde el año 2020 ha transcurrido un periodo de recesión económica a nivel mundial debido a la pandemia por el Covid 19, lo cual ha generado pérdidas no solamente financieras para las empresas, sino también para todos los sectores que aportan al crecimiento económico del país.

Como se afirma en la Revista de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias CONAFIPS (2020), “El teams, el zoom y el correo electrónico se ha convertido en el medio de comunicación con nuestros compañeros y también con las Cooperativas de Ahorro



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

y Crédito” (p.7), en este sentido se evidencia el riesgo latente a posibles fraudes y estafas en las financieras que resultan en pérdidas económicas, para lo cual es importante plantear una metodología de análisis y comprensión de los riesgos.

En el Informe de Rendición de cuentas de la SEPS (2019), se afirma que:

“En el 2019 se trabajó en un nuevo modelo de supervisión, el cual, considera las características propias del sector, así como el tamaño, complejidad, ubicación y naturaleza de las operaciones de las organizaciones de la economía popular y solidaria” en este sentido con el modelo de gestión de riesgos se pretende asignar responsabilidades y responsables en cada área de la organización para controlar oportunamente los eventos de riesgos que puedan afectar significativamente a la cooperativa de ahorro y crédito.

Así mismo, con el modelo de gestión de riesgos se pretende elaborar una herramienta estratégica de supervisión permanente para fortalecer la seguridad de la organización e implementar normas de calidad basadas en la ISO 31000 y SEPS 0279, que según lo expuesto por Alomoto, et al. (2019) “Con respecto a las estrategias de las cooperativas de ahorro y crédito, es importante que se refleje la gestión del riesgo operativo, con inclusión de una cultura de prevención y cuidado del riesgo”



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.2 Antecedentes

En vista de la importancia de proponer un modelo de gestión de riesgos moderno y dinámico dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, se toma como referencia la Resolución de la SEPS - 0279 e ISO 31000, que son técnicas de administración que conllevan al manejo adecuado de los procesos, personas, tecnologías de la información y eventos externos que pueden generar pérdidas financieras y de información.

Mantener un plan de acción y plan operativo para identificar, analizar, medir, controlar y mitigar el riesgo es indispensable dentro de las instituciones del sector financiero, para esto es necesario implementar un modelo de gestión en el área de riesgos que permita monitorear y controlar cada evento que se genere.

Los eventos de riesgos ocurridos en los últimos años en Cooperativa Tulcán motivan la elaboración de un modelo de gestión de riesgos operativos que permita medirlos y mejorar la calidad del servicio, según (Vargas, A. 2018) “un sistema operativo (...) ayudaría de manera positiva en las etapas del riesgo operativo identificando, midiendo, controlando y monitoreando los procesos, procedimientos y estructuras encaminados hacia la gestión de efectos desfavorables”.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 *Objetivo General*

Diseñar un Modelo de Gestión de Riesgos Operativos en la Oficina Matriz Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., con base a la Resolución SEPS-0279 e ISO 31000 para la reducción de pérdidas financieras

1.3.2 *Objetivos Específicos*

- Determinar los factores de riesgo operativo y las deficiencias en la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.
- Evaluar los factores de riesgo operativo para determinar la metodología de administración.
- Elaborar el modelo de gestión de riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Cía. Ltda.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.4 Justificación de la investigación

La COAC Tulcán mantiene políticas y objetivos enfocados en el cooperativismo, es decir ubicar a las personas por encima del capital, mejorando la calidad de vida de los asociados y el entorno, así mismo se enfoca en la administración de los riesgos operativos para evitar pérdidas financieras y de información.

Actualmente la Cooperativa Tulcán maneja modelos de gestión de riesgos basadas en las normas del Comité de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión Treadway COSO (2013), sin embargo, es recomendable la aplicación de normas de estandarización ISO y las normas emitidas de la Resolución 0279 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con la finalidad de mitigar y controlar el riesgo y las pérdidas que este genera.

De acuerdo con los resultados de la calificadora de riesgos Pacific Credit Rating:

Al cierre del 2020, se registra un total de 35 eventos de riesgo distribuidos entre los factores externos (28,57%), personas (20,00%) y tecnología de la información (51,43%). Los eventos externos representaron pérdidas totales por US\$ 24,30 mil y consisten en 5 eventos de fraude externo y uno de fraude interno. Dentro de este grupo, un par de eventos se determinaron como de nivel de riesgo mayor. Por otro lado, se reportaron 18 eventos en el área de gestión de tecnología de la información y generaron pérdidas monetarias para la institución. En cuanto al factor personas, se presentaron 18 eventos que no generaron pérdidas. (p.20)

De lo expuesto, se observa que a pesar del monitoreo y control de riesgo que existe



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

dentro de la entidad financiera en lo referente a los procesos, personas, tecnología de la información y eventos externos, no es posible mitigar algunos eventos de riesgo operativo, para lo cual la SEPS prioriza la aplicación de modelos de supervisión en las entidades del sector popular y solidario para llevar una administración y control adecuado del riesgo.

Por tal motivo la presente investigación es de interés Institucional, ya que se pretende mejorar los mecanismos de control de los procesos operativos que se maneja en COAC Tulcán, así como la toma de decisiones asertivas basadas en información real y actualizada constantemente, alineándose a las normas ISO 31000 y las normas emitidas en la Resolución 0279 de la SEPS.

El recomendar un modelo de gestión de riesgo operativo, se vuelve importante para la Institución, ya que se pretende minimizar las fallas operativas que generen demoras en las actividades operativas de la entidad o esto se derive en pérdidas significativas para la misma, fomentando a que se convierta en una institución con calificación alta lo cual es una ventaja competitiva.

Así mismo, cabe mencionar que la propuesta de esta investigación servirá como un instrumento para identificar procesos que se deberán tomar en cuenta para la medición y evaluación de riesgos operativos de forma comprensible y alineado a los objetivos planteados.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1 Capítulo de Revisión Literaria

Después de indagar en diferentes trabajos de investigación en los últimos años, se pudo evidenciar que no existen trabajos similares al planteado con el tema “Modelo de Gestión de Riesgos Operativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. con base al cumplimiento de la Resolución SEPS-0279 e ISO 31000”, por tal motivo la investigación se vuelve significativa para la institución debido a que se necesita mejorar la administración de los riesgos operativos y mitigar las posibles pérdidas para la entidad, sin embargo se han encontrado otros estudios sin relación directa como:

En el año 2014, Paola Fernanda Villalba realizó la investigación sobre el riesgo operacional y su incidencia en la calidad de los productos y servicios financieros del banco de Machala sucursal Ambato, donde la autora propone establecer un plan de acción para reducir el riesgo operativo que mejore los servicios y productos financieros, sin embargo, no hace énfasis en la importancia de analizar las deficiencias en el manejo de los factores del riesgo operativo personas, procesos, tecnología de la información y eventos externos.

“Evaluación de riesgos operativos en el departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Promoción de Vida Asociada Ltda. Provida en el periodo 2016” (Autoras: Jenniffer Cristina Medina Vivar, Lilia Judihd Zumba Nacipucha, Director: Ing.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Alex Santiago Vázquez Calderón). En esta investigación las autoras proponen realizar la evaluación de la administración del riesgo en los procesos del departamento de crédito para levantar información oportuna que integre a la alta dirección y las demás áreas de la organización para la oportuna toma de decisiones.

Las cooperativas de ahorro y crédito manejan un amplio sistema de bases de información que conllevan a la toma de decisiones, siguiendo una planificación estratégica que se enfoca en la satisfacción del cliente, alineándose a los objetivos empresariales. No obstante, el modelo de gestión de riesgos es incompleto, lo cual no permite la fácil adaptación a posibles eventos externos que puedan suscitarse. “El éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales se encuentren alineados con su rumbo estratégico y permitan la gestión del cambio proactivamente” (Quispe, Padilla, Telot, & Noguera, 2018)

2.2 Modelos de Gestión de Riesgo Operativo

En la presente investigación se ha tomado en cuenta la normativa legal vigente de la Resolución SEPS 0279, así como las normas internacionales de estandarización ISO 31000, que hacen referencia a los posibles riesgos operativos a los que se encuentran expuestas las instituciones financieras y los mecanismos de control que permitan mitigar los riesgos de estas.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.2.1 Resolución SEPS 0279

Con la aplicación de esta norma las instituciones pertenecientes al sector económico popular y solidario pretenden administrar el riesgo, para mantener la calidad de los productos y servicios con tecnología robusta y apropiada. “Esta normativa habla en ámbitos más generales sobre las responsabilidades de la gestión de los eventos de riesgo operativo informático” (Rodríguez, 2019)

El sector financiero tiene la obligación de realizar análisis y seguimiento a las actividades propias de su entorno y los posibles eventos de riesgo, con la finalidad de determinar el nivel de criticidad de sus procesos y las consecuencias de una falla dentro de las actividades operativas, “Es necesario ir analizando detenidamente todo el flujo de cada proceso poniendo especial énfasis en los críticos, tratando de ubicar las debilidades de control que podrían generar un riesgo en el proceso” (Ochoa, 2015)

Los factores de riesgos operativos se pueden considerar como la probabilidad de ocurrencia de eventos con impacto en la continuidad del negocio, se establece como factores de riesgo a las personas, procesos, tecnologías de la información y factores externos, “Es así, que surge la necesidad de buscar estrategias en la identificación y gestión de este grupo; con el objetivo de direccionar posibles soluciones y su incidencia a niveles considerables dentro de la administración de una cooperativa” (Chabusa, et al, 2019)

Cooperativa Tulcán maneja un modelo de control de riesgos basado en el esquema COSO ERM, el cual ha guiado la administración de los riesgos operativos con buenos resultados, sin embargo, un nuevo modelo de gestión de riesgos alineados la normativa



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

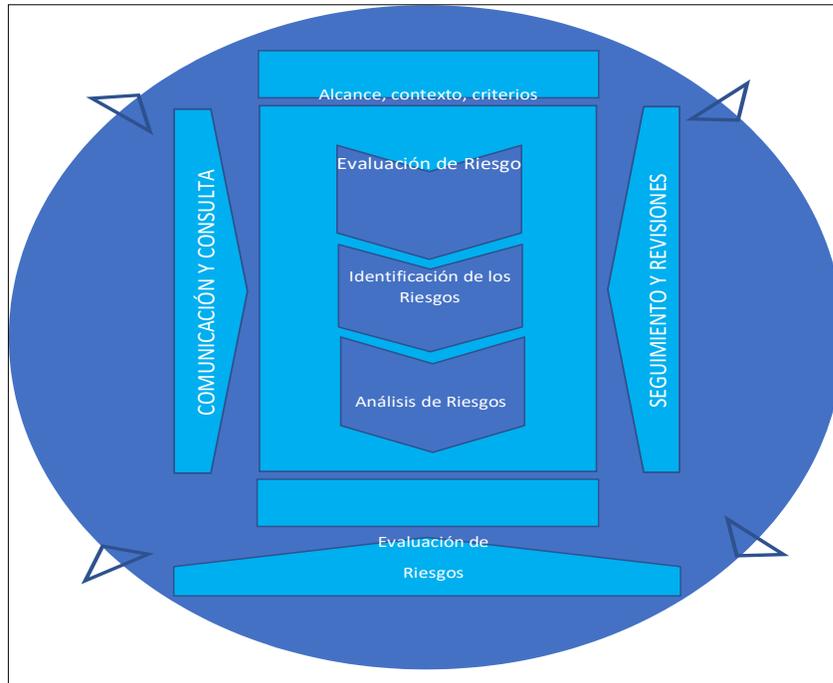
SEPS 0279, puede dar valor agregado a los productos y servicios brindados, así como dar más credibilidad y confianza a los clientes de la Institución.

Por tal motivo se plantea un modelo de gestión de riesgo operativo acorde a la estructura y tamaño de la empresa que permita identificar una metodología adecuada que minimice los eventos de riesgo, según sugieren Torres y Durán (2007) “Estos riesgos tienen una severidad cada vez mayor, de tal manera que ni las organizaciones más fuertes están absueltas de verse en situaciones críticas, en este sentido, todas las empresas deben estar preparadas para enfrentar los eventos de riesgo”.

2.2.2 NORMA ISO 31000

El objetivo de la norma es direccionar a las organizaciones para el manejo de procesos ordenados que se enfoquen al cumplimiento de los objetivos estratégicos, mismos que son planteados por el principal elemento con que cuenta la empresa que es el talento humano capacitado, así como la tecnología de la información, por tal motivo la meta es contar con un modelo de gestión que cree valor y buena imagen corporativa a la institución, sin la necesidad de implementar un sistema de gestión certificable.

Figura 1. NORMAS ISO 31000



Fuente: ISO 3100-2018

Elaborado: elaboración propia a partir del ejemplo de la norma ISO 31000-2018

La norma recomienda directrices a seguirse para controlar y prevenir los riesgos con efectos negativos, con la finalidad de mejorar los procesos en la organización para el correctodesempeño y la mejora continua como un elemento fundamental en los sistemas de gestión deriesgos. (Alama, 2019)

Dentro de los principios establecidos por la norma el objetivo principal es la reducción de la incertidumbre a través de la eficiente administración del riesgo la cual debe ser dinámica, inclusiva, adaptable y estructurada, según se establece en la Norma ISO 3100(2018) “El propósito de la administración/gestión de riesgos es la creación y la



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

protección del valor. Mejora el desempeño, fomenta la innovación y contribuye al logro de objetivos”.

Tabla 1. Cambios de la ISO 31000 - 2009 con la versión actual

ISO 31000 - 2009 VS ISO 31000 - 2018			
ISO 31000 - 2009		ISO 31000 - 2018	
Gestión de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Eliminación de requerimiento del 75% de los miembros del comité para aprobación. 	Gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Guía de aplicación a todo tipo de empresas
Principios	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por grupo de trabajo de la junta de Administración Técnica de la ISO 	Directrices y Principios	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por el Comité Técnico ISO/TC 262. Documento voluntario. Mejora continua de cualquier de sistema de gestión.
Directrices	<ul style="list-style-type: none"> Uniformidad de la gestión del riesgo en todas las organizaciones. 		<ul style="list-style-type: none"> Anula la versión del 2009 Énfasis en la aplicación desde la alta dirección. Revisión de procesos de forma hiperactiva, más integración con las partes interesadas. Modelo más general, amplio flexible. Permite gestionar los efectos de la incertidumbre, alinea el contexto interno y externo con los objetivos estratégicos de la



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

		organización. <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo y compromiso de alta dirección, delegación de supervisión
--	--	---

Fuente: ISO 31000-2009-2018

Elaborado: elaboración propia a partir del ejemplo de la norma ISO 31000-2009-2018

2.2.3 Factores del riesgo operativo

✓ Tecnología de la información

El manejo de las herramientas tecnológicas en la organización permite dar cumplimiento a los objetivos planteados, de aquí la importancia de la capacitación adecuada de los colaboradores para evitar falencias en el manejo de los procesos, como lo afirman Chabusa, Delgado y Mackay (2019), “la tecnología es indispensable, puesto que la existencia de un sistema ayuda en el desarrollo de la institución de manera externa y crecimiento interno”

✓ Personas

“Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

“personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes” (Viteri,2018). En este punto es de vital importancia mantener un ambiente laboral adecuado y la delegación de tareas de acuerdo con la capacidad de cada colaborador para establecer una apropiada planificación del capital humano.

✓ Procesos

Representan los procesos y procedimientos críticos que desarrollan las empresas de acuerdo a la estructura organizacional organizado de acuerdo a los grados jerárquicos gobernante, habilitante u operacional

✓ Eventos externos

Las instituciones consideran situaciones de riesgo a los eventos que ocurren fuera de su contexto con la posibilidad de pérdidas por situaciones como fallas en servicios públicos, asaltos y casos fortuitos que impiden el desarrollo de las actividades normales de la organización. (Valdivieso, 2020)

2.3 Características de la ISO.

“Utilizada en cualquier tipo o sector de empresa.” (Castro, 2010), esta norma fue creada con el objetivo de generar calidad en los productos y servicios ofertados por las



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

distintas instituciones generando credibilidad y confianza en sus socios. (p.1)

La norma ISO 31000:2018 en su actualización dispone que la creación de valor debe ser continua y perdurable en el tiempo, según Porter (2018, p.6) detalla lo siguiente:

La creación de valor se trata de un sistema analítico concebido para descomponer las distintas funciones de una empresa y examinar el coste que tienen. Su objetivo es asignar los recursos a lo largo de la cadena de la forma más eficaz posible. Esto permite que un producto se pueda posicionar estratégicamente en un mercado, en función de su coste o de su diferenciación.

Esta norma ha sido utilizada en estudios anteriores como base para el diseño de la metodología para gestionar el riesgo operativo, el cual permitió identificar distintos riesgos y facilitó realizar el análisis del riesgo residual, según se afirma, “el Instituto ISPADE no opera bajo una cultura de riesgos, y se identificaron 18 riesgos operacionales, de los cuales 1 mantiene una categoría alta de riesgo, 2 están catalogados como medios y 15 son considerados bajos o muybajos” (Bravo, 2020)

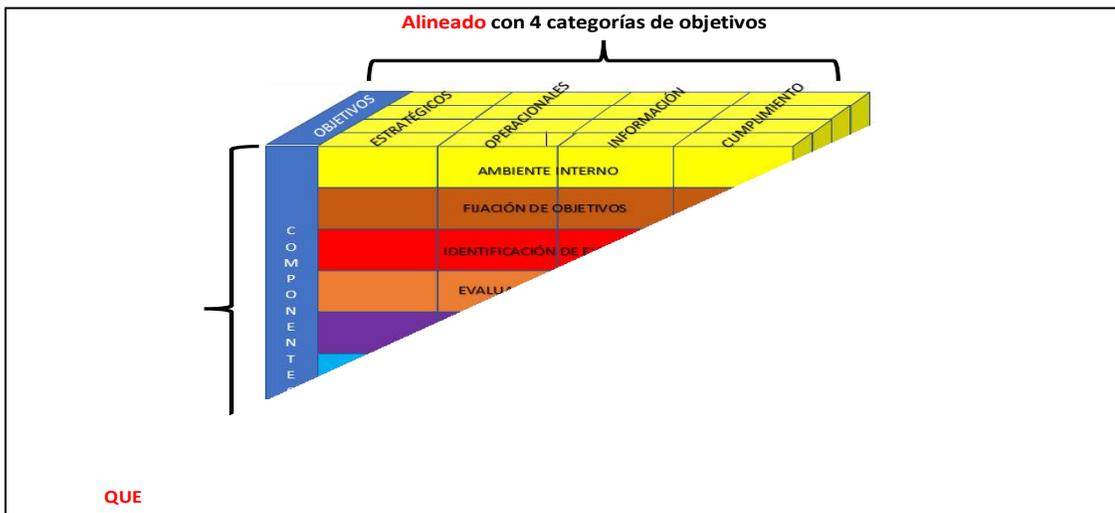
2.4 COSO ERM

Este modelo de gestión de riesgos permite la identificación de eventos internos para evaluar el impacto que estos pueden generar a la institución y la forma de monitorearlos y controlarlos estratégicamente, así como la aplicación de las buenas prácticas sobre gestión de riesgos operativos, “la metodología COSO¹ ERM fue diseñada para identificar eventos potenciales que afectasen a una entidad, evaluar y responder a los

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

riesgos detectados, para que estén dentro de los límites de nivel aceptables como parte de una buena administración” (Sánchez, 2015)

Figura 2. COSO ERM Relación entre componentes, objetivos y estructura



Fuente: COSO ERM Control Interno – Marco Integrado Resumen Ejecutivo-2018

Elaborado: elaboración propia a partir del ejemplo de la norma COSO ERM Control Interno

En este gráfico se puede apreciar la relación que existe de forma directa con los objetivos de la organización, los componentes y su estructura, donde los diferentes niveles promueven el manejo adecuado de la información para verificar que se esté dando cumplimiento de los procesos de control interno.

Así mismo es importante para evaluar los diferentes riesgos encontrados hacer uso de mapas de calor para ponderar las amenazas que representan los diferentes riesgos, entendiéndose como mapa de calor a la “cuantificación de los riesgos frente a su relación

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

con la magnitud y su impacto en el negocio” (Deloitte, 2017)

Tabla 2. Mapa de calor

Probabilidad	Constante					
	Moderado					
	Ocasional					
	Posible					
	Probable					
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
		Impacto				

Fuente: Deloitte, 2017

Elaborado: elaboración propia a partir del ejemplo del documento de Deloitte, 2017

- **Modelos de control interno**

Las organizaciones buscan plantear estrategias que contrarresten los riesgos a través del desarrollo de técnicas eficaces, debiendo tener en cuenta que los riesgos no pueden ser eliminados en su totalidad, generalmente para establecer el control interno es importante mantener comunicación permanente con las partes interesadas, las cuales deben ser supervisadas que se estén cumpliendo con las políticas de la institución.

Dentro de este nivel se derivan ocho componentes: ambiente interno, fijación de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, monitoreo, mismos que alinean el desempeño de la organización con la gestión de riesgos que permite cumplir y supervisar los riesgos que se



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

generan en la institución.

- **Gestión estratégica**

El objetivo de las instituciones es reducir la incertidumbre de los impactos que puede generar el riesgo operativo, para lo cual se identifica y da valor a los eventos de riesgo, se plantea cumplir con los objetivos estratégicos y tomar decisiones acertadas en base a información oportuna según Lambine, Gallucci y Sicurello, (2008) “la gestión se interesa principalmente en la toma de decisiones basada en información precisa y objetiva”

- **Información y comunicación**

Las organizaciones deben ser flexibles al cambio y pensar estratégicamente en la volatilidad, complejidad y ambigüedad del entorno actual, parte de este punto la importancia de manejar información clara, oportuna y verídica en todos los departamentos de la institución para comunicar las responsabilidades sobre el control de los parámetros establecidos. (Chesley, et al.2017)

Tabla 3. Cuadro comparativo

SEPS 0279	Estructura orgánico-funcional acorde a la complejidad a las operaciones y según al segmento que pertenece la organización. De igual forma el mantenimiento de bases de datos solidas con
------------------	--



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

	información actualizada para la oportuna toma de decisiones.
ISO 31000	Integración de los principios de la gestión de riesgos en todas las actividades y funciones significativas de la organización para mantener modelos de sistemas abiertos y mejorar el desempeño incluyendo la interacción con las partes interesadas.
COSO ERM	Facilita a la dirección la comprensión del riesgo, y el análisis de las estrategias alternativas tomando en cuenta las aportaciones de los integrantes de la organización sin afectar a la misión y visión para disuadir el fraude.

Fuente: Norma SEPS 0279-2018, ISO 31000-2018, COSO ERM-2018

Elaborado: elaboración propia a partir de la Norma SEPS 0279-2018, ISO 31000-2018, COSO ERM-2018

Esta metodología ha sido utilizada por la COAC Tulcán con el objetivo de dar cumplimiento a las normativas vigentes para administrar de manera eficiente el riesgo operativo con buenas prácticas dentro de las actividades operativas propias del negocio, que garanticen productos y servicios de calidad con el fin de satisfacer las necesidades de los socios.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.5 Fundamentación legal

Dentro del contexto legal existen varios estamentos involucrados con este proyecto, que contribuyen para que el mismo sea sustentable:

Tabla 4. Fundamentación legal

Constitución del Ecuador	<p>Art. 278.-Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.</p> <p>Este articulo hace referencia al buen vivir de las personas y el medioambiente.</p>
	<p>Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. En este caso de estudio el sector popular y solidario cuenta con entidades de control que procuran la estabilidad, solidez y seguridad para sus clientes.</p>
Código orgánico monetario y	<p>Art 161.- Requisito de calificación de riesgo: este apartado hace referencia a la calificación que deben tener las instituciones, mismas que deben ser</p>



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

<p align="center">financiero art 161</p>	<p>actualizadas constantemente conforme a las normativas vigentes.</p>
<p align="center">Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos Titulo IX: de la Gestión y Administración de Riesgos</p>	<p>Capítulo I: se hace referencia a la gestión integral de riesgos, alcance y definiciones.</p> <p>Capítulo V: toma en cuenta aspectos sobre el riesgo operativo, ámbito, definiciones y alcance.</p> <p>Estas normas son aplicables a las instituciones financieras públicas y privadas, para la adecuada administración del riesgo operativo.</p>
<p align="center">Ley De La Economía Popular Y Solidaria</p>	<p>Art 89: Norma aplicable, se hace referencia a la administración del riesgo y demás aspectos de su particular naturaleza funcional y operativa, de acuerdo con las normas de su segmentación.</p>
<p align="center">RESOLUCIÓN No. SEPS- IGT-IR-IGJ-2018-0279</p>	<p align="center">Sección III.- Administración Del Riesgo Operativo</p> <p>Se toma en cuenta esta normativa para la administración del riesgo operativo con el fin de</p>



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

	<p>minimizar las pérdidas derivadas de los posibles eventos ocasionados por las personas, procesos, tecnología de la información y eventos externos. Esta normativa facilita lineamientos y plazos para implementar la Gestión del Riesgo Operativo con la finalidad de mitigar y minimizar los posibles eventos de riesgos.</p>
--	--

Fuente: Normativas legales reguladoras de las Instituciones del Sector Popular y Solidario

Elaborado: elaboración propia a partir de información bibliográfica



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Capítulo III

3. Metodología

3.1 Métodos y datos

Para elaboración del Modelo de Gestión de Riesgos Operativos en la COAC Tulcán se realizará el análisis de la información recopilada dentro de la institución, así como el estudio del contexto internacional y nacional además de las políticas, procesos y factores relevantes propuestas por la Normativa SEPS 0279 e ISO 31000.

Para el cumplimiento del primer objetivo se tomó en cuenta las disposiciones emitidas en la Resolución SEPS 0279 donde detalla en su SECCION IV los factores del riesgo operativo y se contrasta con las deficiencias en la administración dentro de la cooperativa a través de diagramas de flujo que facilitan la determinación de procesos de acuerdo a cada factor.

De igual forma para el cumplimiento del segundo objetivo se realizó el análisis de los tipos de riesgos establecidos en la Norma SEPS 0279 las fallas que pueden generar pérdidas financieras para la institución y los factores responsables de dichas insuficiencias a través de variables plasmadas en tablas.

Finalmente, luego del estudio realizado se propone un modelo de gestión con la propósitode ser implementado en la institución para disminuir las deficiencias detectadas y mejorar la calidad del servicio al cliente, Bravo y Carrillo citan en su tesis Modelo de



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

gestión del riesgo operativo para el control de la gestión financiera en el Instituto Superior Tecnológico Para el Desarrollo ISPADE, que elaborar un modelo de gestión de riesgos es contar “con una herramienta que permita la sistematización del riesgo operativo mediante su identificación, análisis, medición y control” (2020)

3.2 Enfoque y Tipo De Investigación

Esta investigación tiene un enfoque mixto el cual consiste en “combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio”. (Sampieri, Collado, y Lucio, 2014). En base a lo antes mencionado, el enfoque cualitativo ayudará a analizar los procesos manejados actualmentedentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán y la problemática existente frente al control y mitigación adecuada de los riesgos operativos, información que será analizada tomando como referencia las normas de la Resolución de la SEPS-0279 e ISO 31000.

Mientras que el enfoque cuantitativo permitirá obtener información derivada de los niveles de criticidad y los pesos asignados a los riesgos operativos de procesos y subprocesos que se obtengan como resultado luego de la investigación en los diferentes documentos a los cuales permita acceder la cooperativa.

De igual forma, se utiliza el método científico con la finalidad de avanzar en la investigación de forma ordenada y planificada a través de la recopilación de información de las normas y resoluciones de las instituciones financieras del segmento 1, así como la Norma ISO 31000. Según Vásquez (2020) la investigación científica está basada en una



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

“serie de características que lo definen: observación, experimentación, y hacer y responder preguntas”

Para medir el riesgo operativo, se creó un matriz en donde se establecen los componentes de la Norma ISO 31000. En este sentido se realizó una entrevista a la jefe de Riesgo Integral de COAC Tulcán y se analizó las actividades, documentación y registros disponibles que permitieron dar proximidad a información oportuna y confiable.

Tabla 5. Metodología de evaluación bajo la Norma ISO 31000

5	MARCO DE REFERENCIA	NORMA ISO 31000
5.1	Generalidades	
5.2	Liderazgo y compromiso	
5.3	Integración	
5.4	Diseño	
5.5	Implementación	
5.6	Evaluación	
5.7	Mejora	
6	PROCESO	
6.1	Generalidades	
6.2	Comunicación y consulta	



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.3	Alcance, contexto y criterios	
6.4	Evaluación de riesgos	
6.5	Tratamiento de riesgos	
6.6	Seguimiento y revisiones	
6.7	Registro e informes	

Fuente: Norma ISO 31000-2018

Elaborado: elaboración propia a partir de información de la Norma ISO 31000-2018

De acuerdo con lo establecido por Sampieri, Collado y Lucio (2014) “la investigación documental proporciona la base del estudio con material escrito y grabado.” Con este precedente en este estudio la investigación documental será la que permita obtener información actualizada por medio de libros, manuales, resoluciones y todo texto en donde se encuentre las normativas vigentes para comprender la situación en la que se encuentran las Instituciones financieras del segmento 1, específicamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán en cuanto a las normativas que rigen de forma tanto interna como externa.

De igual forma en su libro Metodología de la Investigación afirman que “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”, en base a esta referencia se aplicará el método descriptivo y exploratorio, para destacar los hechos relevantes encontrados en la información pública de la cooperativa que la pongan en riesgo limitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales debido a



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

la deficiente aplicación de mecanismos para mitigar y controlar el riesgo.

La investigación de campo permitirá interactuar de manera directa con las jefaturas encargadas de la observancia de particulares que se pueden generar por la falta de implementación de procesos adecuados, sus causas y efectos, que desde el punto de vista de los autores Sampieri, et al. (2014) “La inmersión inicial en el campo significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos”

En el mismo contexto se empleará el método exploratorio que permita tener un panorama definido sobre los eventos de riesgos operativos que generan retrasos en la operatividad de las actividades de la institución, en este sentido se toma como referencia lo manifestado por Hernández, et al (2014) “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”

La observación, dicho con palabras de los autores de la cita antes mencionados “implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones”, de acuerdo con este criterio se empleará la observación directa para identificar las debilidades que tiene el área de riesgos con los procesos aplicados al manejar las normas COSO, los resultados de las evaluaciones realizadas por las calificadoras pertinentes, manuales y disposiciones que emiten la alta gerencia en las diferentes sesiones las cuales son estructuradas con la finalidad de realizar una administración adecuada del riesgo operativo a través de la ficha de observación.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Las herramientas que se aplicarán para la recolección y análisis de la información serán la herramienta conocida como “check list” que según manifiesta Velasquez M, et.al. (2020) permite “reducir los errores provocados por las potenciales fallas de la maquinaria, equipos y la atención en el ser humano. Ayuda a asegurar la consistencia y exhaustividad en la realización de una tarea”, en base a esto y teniendo en cuenta que los riesgos operativos de una institución son causados por los procesos, personas, tecnologías de la información y eventos internos y externos.

De acuerdo a información recolectada en la cooperativa el “check list” se implementa para determinar diferentes aspectos que, mediante un taller, el personal involucrado califica los eventos de riesgo y sus controles de forma subjetiva tomando los criterios señalados y se promedia las respuestas de los participantes, obteniendo el resultado de impacto y probabilidad por cada evento de riesgo identificado.

3.3 Hipótesis

H₀: El diseño de un modelo de gestión de riesgos operativos basado en la norma ISO 31000 y SEPS 0279, permitirá administrar de manera más eficiente los riesgos, con el fin de evitar pérdidas financieras y de información.

H_a: El diseño de un modelo de gestión de riesgos operativos basado en la norma ISO 31000 y SEPS 0279, no permitirá administrar de manera más eficiente los riesgos, con el fin de evitar pérdidas financieras y de información.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

CAPITULO IV

4. Factores de Riesgo Operativo y Deficiencia en la Administración de Riesgos.

Para la determinación de los factores de riesgo operativo se realizó el análisis de las normas SEPS 0279 e ISO 31000, con la finalidad de agrupar los procesos de la gestión del riesgo relacionados con las personas, procesos, tecnología de la información y eventos externos y los efectos que derivan de una mala administración de los mismos, afectando al buen desempeño de las actividades operativas de la institución.

4.1.1 Descripción del Modelo de Gestión de Riesgo Operativo

El modelo de gestión de riesgo operativo usado como herramienta de mitigación de los eventos de riesgo permite detallar actividades que se deberán implementar para cumplir con las etapas de la administración del riesgo según los principios establecidos en la norma ISO 31000; ambiente de riesgo, administración de riesgos, rol supervisor y divulgación.

La implementación del modelo de gestión ayudará a identificar los principales eventos de riesgos operativos, así como recopilar información consolidada para mantener datos históricos y hacer evaluaciones constantes para la toma de decisiones, definiendo, identificando, analizando y tratando los riesgos de forma oportuna.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1.2 Contexto del Riesgo

Para gestionar el riesgo en una organización según establece la Norma ISO 31000 lo primordial es la integración de todas las actividades y funciones significativas, por lo tanto “La efectividad de la administración/gestión de riesgos dependerá de su integración en la gobernanza de las organizaciones, incluyendo la toma de decisiones. Esto requiere el apoyo de las partes interesadas, particularmente de la alta dirección.” (Norma ISO 31000, 2018-02)

4.1.3 Modelo de Gestión de Riesgos Operativos

Para la elaboración del modelo se ha tomado en cuenta las principales los procesos de gestión de riesgos establecidos en las normativas referidas en el presente proyecto, mismos que se detallan a continuación:

Tabla 6. Clases De Procesos De Riesgo Operativo

Procesos	Criterio
Procesos gobernantes o estratégicos	Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices y políticas a los demás procesos cuya responsabilidad compete al consejo de administración o directorio y al representante legal, según corresponda, con el fin de cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

	refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, definición de estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros.
Procesos productivos, fundamentales y operativos	Son los procesos propios del giro del negocio, que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus socios, clientes o usuarios.
Procesos habilitantes, de soporte o apoyo	Son los procesos administrativos, financieros, tecnología de información, contabilidad, control interno y talento humano, que apoyan a los procesos gobernantes y productivos.

Fuente: Norma SEPS 0279-2019

Elaborado: elaboración propia a partir de información de la Norma SEPS 0279-2018

A partir de los procesos detallados en la anterior tabla se elabora el modelo de gestión de riesgo operativo ponderando el nivel del evento que puede derivar en pérdidas para la institución mismo que se califica a través de un mapa de calor en donde se establecen calificaciones de alto medio y bajo como se establece a continuación:



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Tabla 7. Calificación De Impacto

Calificación de Impacto		
Valor	Impacto	Descripción
3	Alto	Más o igual a 20
2	Medio	Entre 14 y 19
1	Bajo	Entre 0 y 13



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Tabla 8. Modelo de Gestión de Riesgos

VARIABLE	PROCESOS	SUBPROCESOS	TOTAL, IMPACTO
Gobernantes	Gestión de Gobierno Corporativo	Gestión Consejo de Administración	27
		Gestión del Representante legal	22
		Identificación y Construcción de Cambios y Soluciones Tecnológicas.	20
		Gestión de Base de Datos	24
		Gestión de Liquidez.	20
	Gestión de Soporte Contable	Elaboración y Revisión de Estados Financieros	28
		Declaraciones de Impuestos	28
		Elaboración de Reportes e Informes	26
	Gestión de mercados	Análisis y Actualización de cartera de Clientes.	24
		Distribución y Apertura de Canales de Comunicación y	26



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

		Servicios.	
	Gestión de Servicios y Atención al Cliente	Gestión de Quejas y Reclamos.	24
		Medición y Estadísticas de Reclamos.	23
		Medición de Satisfacción del Cliente.	23
		Manejo y selección de Proveedores.	24
		Gestión de Pagos	22
		Gestión de Seguridad	22
		Gestión de Servicios Generales	21



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Productivos	Gestión de Captaciones	Apertura de cuenta de ahorros	28
		Reapertura de Cuenta	36
		Actualización de Información	27
		Cierre de Cuenta	27
		Bloqueo y Desbloqueo de Fondos	27
		Retiro de Ahorros	36
		Emisión de Certificados de DPF	37
		Renovación de Certificados de DPF	36
	Gestión de Colocaciones	Cancelación o Precancelación de Certificados de DPF	29
		Otorgamiento de Créditos de Consumo, Vivienda, Microcrédito y Comercial	36
		Seguimiento y Recuperación de Cartera	20
		Castigo de Operaciones de Crédito	17
		Reclutamiento y Selección de personal	18
		Inducción y Capacitación	14



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Habilitantes	Gestión de Talento Humano	Evaluación del desempeño	16
		Remuneración	18
		Desvinculación	16
	Gestión de Tecnología TICS	Administración de la Infraestructura Tecnológica	14
		Gestionar la Continuidad del Negocio	16
		Garantizar la protección de la información de la Institución.	16
		Supervisar y revisar los SGSI. (Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información)	18
	Gestión de Soporte Financiero	Elaboración y Gestión del Plan Financiero.	16
		Administración del Portafolio de Inversiones y Fondos Disponibles	14
		Planificación de Productos y Servicios.	18
	Gestión de Asesoría Jurídica	Administración Judicial	18
		Recuperación de Cartera castigada	16



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Gestión de Servicios Administrativos	Administración y arrendamiento de propiedades planta y equipos.	18
	Contratación y manejo de seguros.	19
	Transferencia o Endoso de los Certificados de DPF	14
	Definición de Tasas de Interés.	19
	Aporte y Transferencias Institucionales.	19
	Gestión de Mantenimiento	19



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Gobernantes	Gestión de Cumplimiento	Elaboración del Plan Anual de Cumplimiento.	19
		Ejecución del Plan Anual.	19
		Elaboración y Envío de Reportes a Organismos de Control.	18
	Gestión de Auditoría	Elaboración del Plan Anual de Auditoría.	19
		Ejecución del Plan Anual.	19
		Revisión y Emisión de Informes.	18
		Seguimiento a recomendaciones de Organismos de Control, Auditorías internas y externas.	19
Habilitantes	Gestión Integral de Riesgos	Gestión Integral de Riesgo Operativo	13
	Gestión de Servicios No Financieros	Recaudación de servicios a través de plataformas externas (Red facilito)	12
		Recaudación a Instituciones Educativas	12
		Pago del Bono de Desarrollo Humano	10

Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

En la anterior tabla se pudo obtener como resultado que existen 28 procesos que generan un impacto alto, 18 con un impactomedio y 14 con un impacto bajo:

Tabla 9. Nivel de Impacto

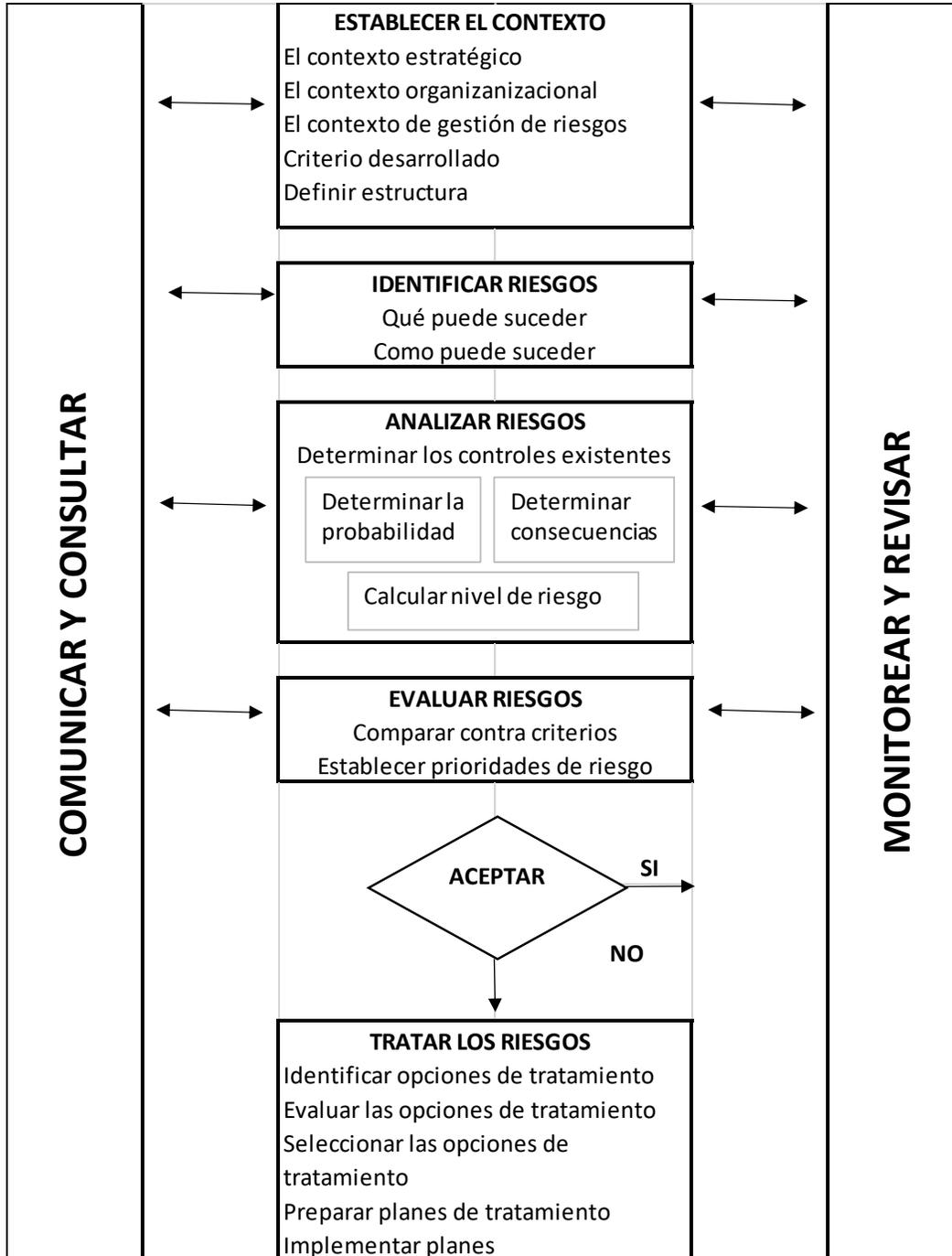
Nivel de Impacto	No. De Procesos
Impacto alto	28
Impacto medio	18
Impacto bajo	14
Total procesos	60

Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán

El proceso de gestión de riesgo permitirá identificar a tiempo los eventos de riesgo para lo cual se generan actividades que permitan la observancia y oportuna aplicación de estrategias para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales para lo cual se “debe seguir una serie de pasos para que sea eficaz y cumpla con los objetivos trazados al inicio” (ISO 31000, 2018). El proceso de gestión establecido por la Norma se lo detalla a continuación:

Figura 3 Figura 3. Proceso Gestión de Riesgos



Fuente: Norma ISO 31000-2018

Elaborado: elaboración propia a partir del ejemplo de la norma ISO 31000-2018



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1.4 Contexto Internacional

En este ámbito se toma en cuenta al organismo internacional que representa a las cooperativas de todos los sectores agricultura, pesca, banca, vivienda, industria y servicios, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la portavoz de las cooperativas en todo el mundo. Se fundó en 1895 con el fin de promover el modelo cooperativo, una, representa y sirve a las cooperativas de todo el mundo. (ACI, 2022)

La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental que trabaja al servicio de las cooperativas a nivel mundial, así mismo define a las cooperativas como: Empresas basadas en valores y su objetivo no es solamente crear riqueza. Por ello, las cooperativas comparten una serie de principios acordados internacionalmente y actúan juntas para construir un mundo mejor a través de la cooperación. Se basan en la equidad, la igualdad y la justicia social. Gracias a estos valores, las cooperativas de todo el mundo permiten a la gente trabajar junta para crear empresas sostenibles que generan prosperidad y puestos de trabajo a largo plazo. (ACI, 2022)

Así mismo se identifican valores y principios cooperativos que impulsan al desarrollo equitativo de la sociedad a través de las transacciones con la cooperativa sin discriminación social, política o religiosa.

4.1.5 Contexto Nacional

Dentro de este contexto las cooperativas en el Ecuador son reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria por medio del Código Orgánico Monetario y Financiero en concordancia con sus diferentes incisos, a los cuales se sujetan las



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

entidades para la evaluación de la calidad y control de la gestión de riesgo y la verificación de la veracidad de la información que estas generan.

En este sentido la SEPS asigna atribuciones y responsabilidades a los consejos de administración y vigilancia de cada entidad los cuales velaran por el bienestar de la entidad y sus socios a través de la fijación de políticas, reformas a estatutos, sanciones, informes de resoluciones, y demás atribuciones que señale la ley.

De igual forma se analizan los principios de la Ley de Economía Popular y Solidaria que en su principal gestión es la búsqueda del buen vivir y del bien común, evalúa el correcto funcionamiento de la cooperativa optimizando costos y reduciendo los riesgos.

Tabla 10. Calificación de Riesgo COAC Tulcán Ltda.

No	RUC	Institución Financiera	Firma Calificadora Del Riesgos	Al 30 septiembre 2021
36	0490002669001	Cooperativa de Ahorro y Crédito TULCAN LTDA.	PACIFIC CREDIT RATING S. A	AA+

Fuente: Pacific Credit Rating S. A (2021)

Elaborado: elaboración propia a partir del informe Pacific Credit Rating S. A (2021)



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1.6 Contexto COAC Tulcán Ltda.

Como parte del análisis interno del riesgo se parte del contexto de la institución, su estructura estratégica y definición de procesos mismos que permitirán identificar el funcionamiento y organización para el desarrollo de las actividades operativas.

4.1.7 Análisis FODA

Tabla 11. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal profesional en cada área.	Procesos mal estructurados o confusos.
Tecnología de operación actual	
Productos y servicios financieros eficientes	Poca información histórica para análisis comparativos.
Innovación en productos	limitada administración de riesgos
Atención continua al cliente	Falta de compromiso del personal
Buena Imagen corporativa	Vulnerabilidad en los sistemas informáticos
Ubicación estratégica	
Alineación con los objetivos estratégicos	



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Amplio mercado objetivo	Alta competencia en cuanto a tecnología
Apoyo de los organismos de control	Cambios de políticas gubernamentales
Alianzas estratégicas con otras instituciones	Seguridad física en la institución regular.
Fidelidad con proveedores	
Acercamiento al cliente con nuevas sucursales a nivel nacional	

Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán

Para realizar el análisis situacional de la Cooperativa se utiliza la conocida herramienta FODA, para tener un juicio de las oportunidades y amenazas de la institución, según explica Ponce (2007) “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (p.114)

En este sentido, se analizan las oportunidades que tiene la cooperativa frente a un mercado financiero competitivo con factores que no puede controlar, pero que puede aprovechar mediante estrategias que aporten al crecimiento de la misma como la apertura de nuevas sucursales ampliando la cartera de clientes y la imagen corporativa.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Por otro lado, las amenazas representan para la cooperativa los problemas potenciales a los que se encuentra expuesta, para lo cual es necesario tomar medidas de acción que ayude a superar las situaciones negativas que afecten la competitividad de la organización, estos datos fueron analizados a partir de las entrevistas realizadas in situ a los diferentes funcionarios de lacon la finalidad de tener acercamiento a información de la situación actual de la COAC Tulcán.

4.1.8 Descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán LTDA.

La COAC Tulcán es una institución financiera con calificación “AA+”, muy sólida financieramente que presta sus servicios en gran parte del Ecuador, teniendo la matriz en la ciudad de Tulcán con una estructura organizacional como se detalla a continuación:

4.1.8.1 Visión

"Hasta el año 2024 consolidaremos la calificación de riesgos AA+ para ubicarnos entre las tres mejores cooperativas calificadas, con un crecimiento de al menos el 40% en activos; salud financiera adecuada; satisfacción de nuestros socios y clientes e innovación tecnológica segura."



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1.8.2 Misión

"Somos una Institución de intermediación financiera, que brinda productos y servicios cooperativos con responsabilidad social, talento humano comprometido e infraestructura tecnológica; que promueve la inclusión financiera y el desarrollo sostenible de nuestros grupos de interés"

4.1.8.3 Principios cooperativos

Membresía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación formación e información, cooperación entre cooperativas, compromiso con la comunidad, política de calidad.

Dentro de la filosofía de COAC Tulcán se establece la actualización continua de sus procesos, apegados a las normativas vigentes que permitan desarrollar adecuadamente sus actividades como lo señalan "para brindar un servicio de calidad nos comprometemos a mejorar continuamente los procesos, cumpliendo las exigencias y normativa del sector financiero, popular y solidario "

En el contexto crediticio de la Institución, la calificadora de riesgo establece parámetros que categorizan el nivel del riesgo según la naturaleza de los créditos otorgados y los mecanismos empleados durante la recesión económica que atravesó el país en la pandemia los cuales se detallan a continuación.

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Tabla 12. Nivel de riesgo COAC Tulcán

RESOLUCIÓN ACTUAL (DIAS DE MOROSIDAD)				
CATEGORIA	NIVEL DE RIESGO	PRODUCTIVO	CONSUMO MICROCREDITO EDUCATIVO	INMOVILIARIO, VIVIENDA DE INTERES SOCIAL Y PUBLICO
A1	RIESGO NORMAL	DE 0 HASTA 5	DE 0 HASTA 5	DE 0 HASTA 5
A2		DE 6 HASTA 30	DE 6 HASTA 30	DE 6 HASTA 45
A3		DE 31 HASTA 60	DE 31 HASTA 60	DE 46 HASTA 90
B1	RIESGO POTENCIAL	DE 61 HASTA 75	DE 61 HASTA 75	DE 91 HASTA 150
B2		DE 76 HASTA 90	DE 76 HASTA 90	DE 151 HASTA 210
C1	DEFICIENTE	DE 91 HASTA 120	DE 91 HASTA 120	DE 211 HASTA 270
C2		DE 121 HASTA 180	DE 121 HASTA 150	DE 271 HASTA 360
D	DUDOSO RECAUDO	DE 181 HASTA 360	DE 151 HASTA 180	DE 361 HASTA 450
E	PERDIDA	MAYOR A 360	MAYOR A 180	MAYOR A 450

Fuente: Pacific Rating S.A

Elaborado: elaboración a partir de información de COAC Tulcán y Pacific Rating S.A

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Figura 4. Balance General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "TULCÁN" LTDA.					
CODIGO: 1143					
CONSOLIDADO					
	DESCRIPCIÓN	DICIEMBRE 2021	JUNIO 2022	VARIACIÓN ABSOLUTA	%
	ACTIVO				
11	FONDOS DISPONIBLES	39.007.119,65	35.258.488,08	-3.748.631,57	-9,61
13	INVERSIONES	52.209.490,25	52.501.569,64	292.079,39	0,56
14	CARTERA DE CRÉDITOS	202.759.223,63	220.557.856,72	17.798.633,09	8,78
16	CUENTAS POR COBRAR	6.532.333,18	6.187.134,01	-345.199,17	-5,28
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO DE ARRENO MERC Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	590.634,74	587.242,00	-3.392,74	-0,57
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	6.348.314,26	6.147.833,25	-200.481,01	-3,16
19	OTROS ACTIVOS	8.091.001,93	9.860.411,13	1.769.409,20	21,87
	TOTAL	315.538.117,64	331.100.534,83	15.562.417,19	4,93
4	GASTOS	0,00	18.184.507,45	18.184.507,45	0,00
	TOTAL ACTIVOS Y GASTOS	315.538.117,64	349.285.042,28	33.746.924,64	10,70
	PASIVO				
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	253.081.038,04	269.859.055,68	16.778.017,64	6,63
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	432,00	432,00	0,00	0,00
25	CUENTAS POR PAGAR	11.425.082,19	10.840.622,47	-584.459,72	-5,12
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	9.353.900,25	6.874.937,65	-2.478.962,60	-26,50
29	OTROS PASIVOS	150.923,17	40.552,77	-110.370,40	-73,13
	TOTAL	274.011.375,65	287.615.600,57	13.604.224,92	4,96
	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL	10.360.461,43	10.412.614,30	52.152,87	0,50
33	RESERVAS	24.270.267,70	26.861.011,70	2.590.744,00	10,67
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	0,00	0,00	0,00	
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	4.948.735,62	4.948.735,62	0,00	0,00
36	RESULTADOS	1.947.277,24	0,00	-1.947.277,24	-100,00
	TOTAL	41.526.741,99	42.222.361,62	695.619,63	1,68
5	INGRESOS	0,00	19.447.080,09	19.447.080,09	0,00



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

	TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	315.538.117,64	349.285.042,28	33.746.924,64	10,70
		-	-		-
6	CUENTAS CONTINGENTES	-	-	-	-
7	CUENTAS DE ORDEN	672.439.598,27	735.233.314,05	62.793.715,78	9,34

Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración a partir de información de COAC Tulcán

En relación a los datos anteriores se puede establecer que en el estado financiero existe crecimiento adecuado de sus partidas contables, evidenciando incremento en las cuentas del activo, pasivo, patrimonio y el resultado o utilidad que se genera entre un periodo y el otro en cuanto al estado de resultados hace variación con el mismo mes del año inmediato anterior para determinar una variación adecuada entre periodos donde se observa que existe un crecimiento en la operatividad, su margen financiero es apropiado ya que genera mayor interés en relación al interés que paga.

Tabla 13. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "TULCAN"		
ENTIDAD:	LTDA.	
OFICINA EN:	CONSOLIDADO	
1	CAPITAL:	AL 30 DE JUNIO DE 2022

RENTABILIDAD:

RENTIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO		
ROA	0,78%	0,62%
RENTIMIENTO SOBRE PATRIMONIO - ROE	6,10%	5,15%

LIQUIDEZ:

FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO	22,52%	27,59%
PLAZO		
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES	92,09%	ND
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES	68,37%	ND

Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán

De igual forma los indicadores del ROA (Rentabilidad sobre los Activos) y el ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio) reflejan el resultado de la utilidad contable de la institución con buenos porcentajes, así como la liquidez que indica que la cooperativa dispone de fondos para cubrir cualquier necesidad o requerimiento institucional, son el



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

reflejo de la gestión, es decir la comparativa de la cooperativa frente al sector de la Economía popular y solidaria donde se indica que la morosidad de la cooperativa es menor a la del sector del segmento 1 que es donde se encuentra COAC Tulcán.

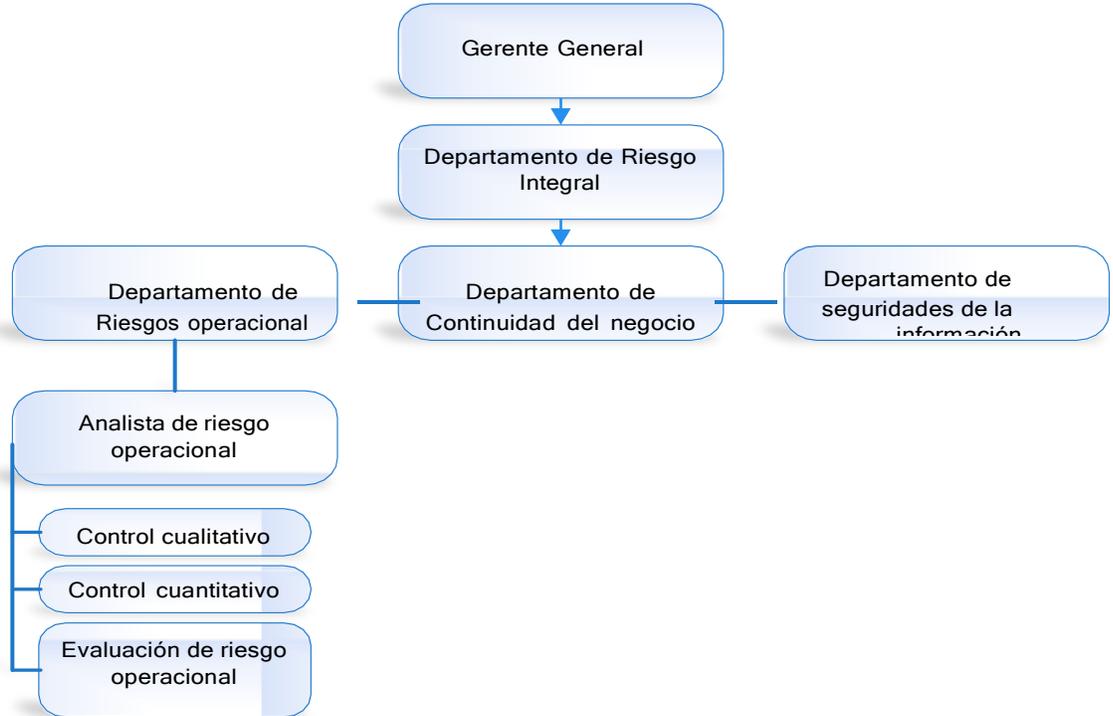
4.2 Evaluación de los factores de riesgo operativo que determinan la metodología de la administración del riesgo financiero

Para la evaluación de los factores del riesgo operativo es necesario conocer la estructura organizativa de la empresa y la metodología que emplean para la gestión del riesgo, esto se determina a partir de talleres de trabajo y entrevistas con grupos de interés dentro de la institución como los jefes de riesgos, operaciones, talento humano, tecnología de la información y la alta dirección quienes con su conocimiento y experticia facilitan el acercamiento a la información requerida.

4.2.1 Estructura organizativa de Riesgo Operacional

A continuación, se plantea un modelo de estructura organizacional de la cooperativa para el monitoreo y control del RO:

Figura 5. Estructura organizativa de RO



Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán

Los departamentos ilustrados cumplen con una función específica en la administración del RO, en donde se deberán cumplir con diferentes funciones para determinar los posibles eventos de riesgo.

Departamento de Riesgo Operativo (RO): establece las pautas para el correcto funcionamiento e integración de las áreas involucradas en la gestión del riesgo operativo, así como la descripción de los procesos críticos del negocio, los inventarios de riesgos y controles, basados en el cumplimiento de las directrices establecidas en la Norma ISO 31000



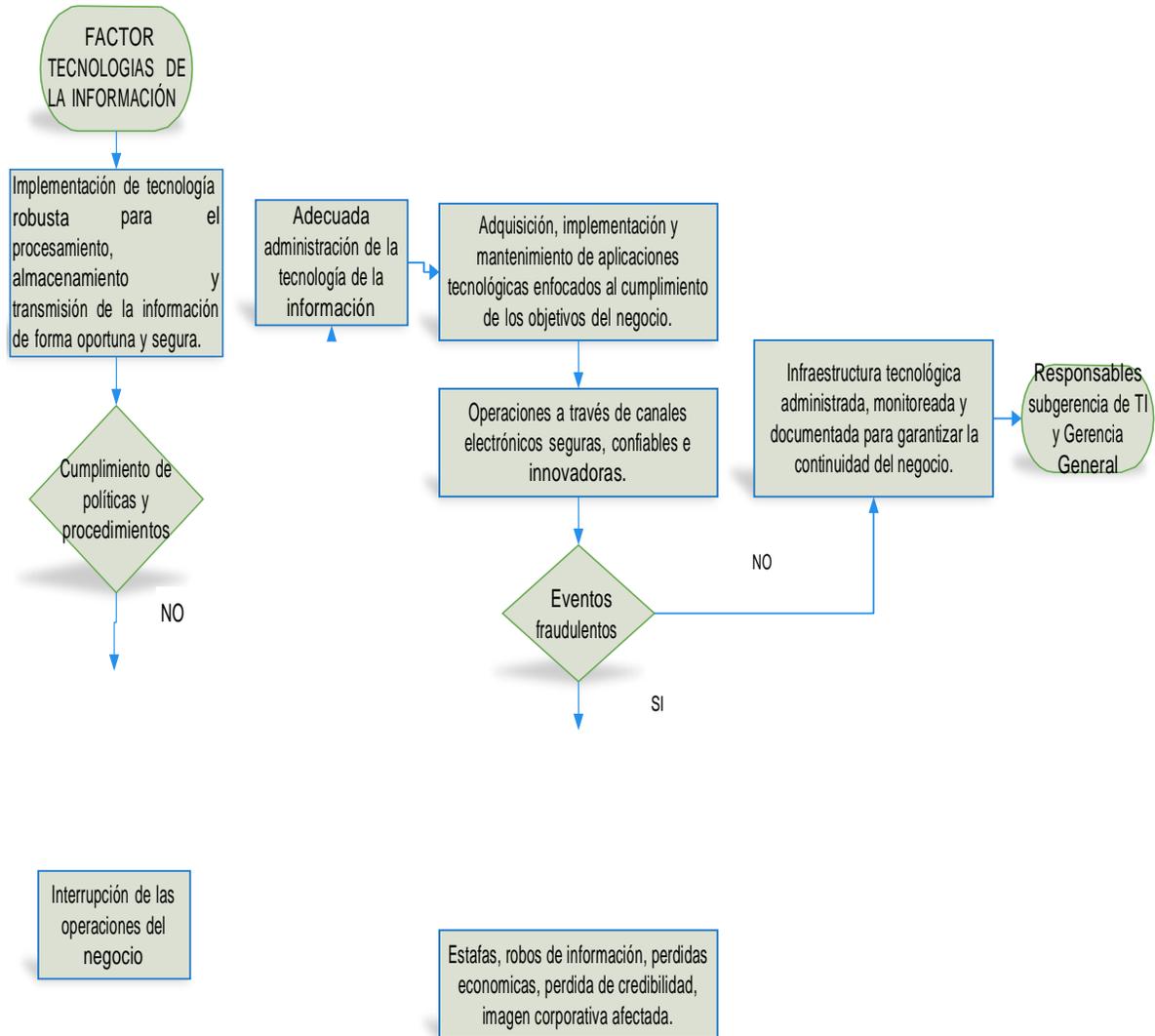
INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

y SEPS 0279.

Departamento de continuidad del negocio: tiene como objetivo establecer estrategias para continuar con las actividades operacionales de la cooperativa ante un evento de riesgo inesperado, mismo que debe estar actualizado de acuerdo con la realidad y necesidad institucional, enfocándose en la satisfacción del cliente y la productividad.

Departamento de seguridades de la información: aquí se debe garantizar que la información sea confiable y oportuna, con procesos, procedimientos y metodologías, así como una infraestructura tecnológica que soporte que las operaciones realizadas a través de canales electrónicos sean controladas y cuenten con medidas de seguridad para evitar fraudes o estafas que generen pérdidas a la institución.

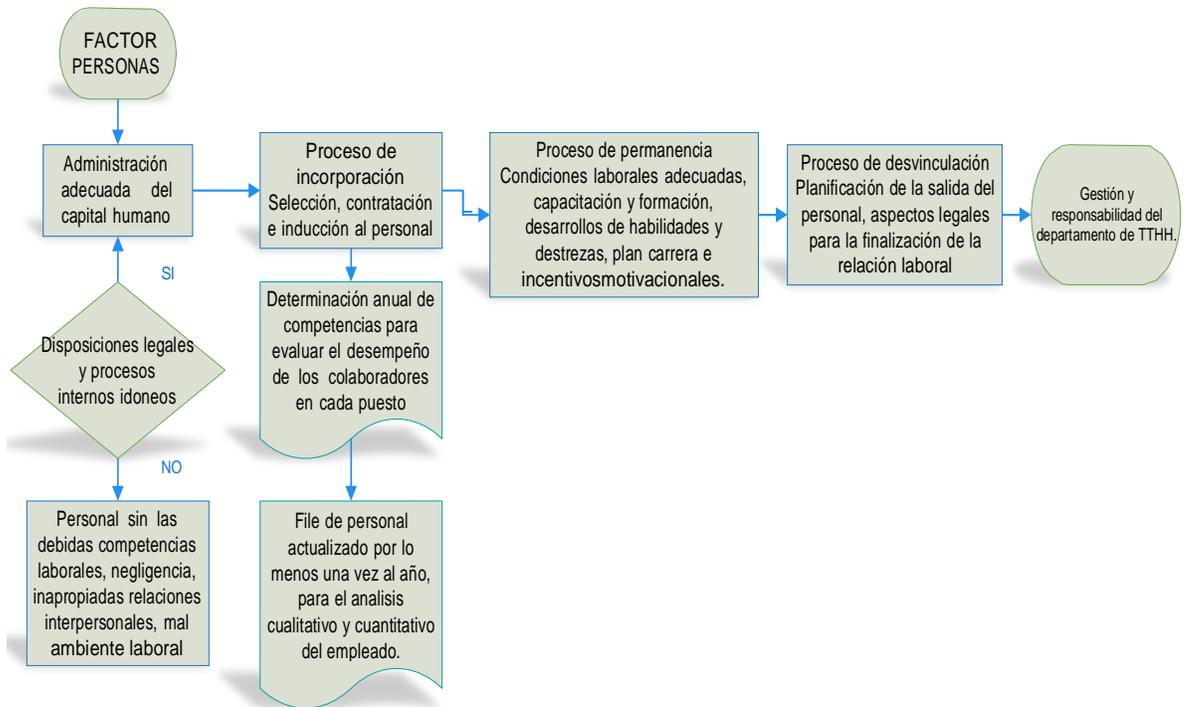
Figura 6. Flujograma Factor Tecnología de la Información.



Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán

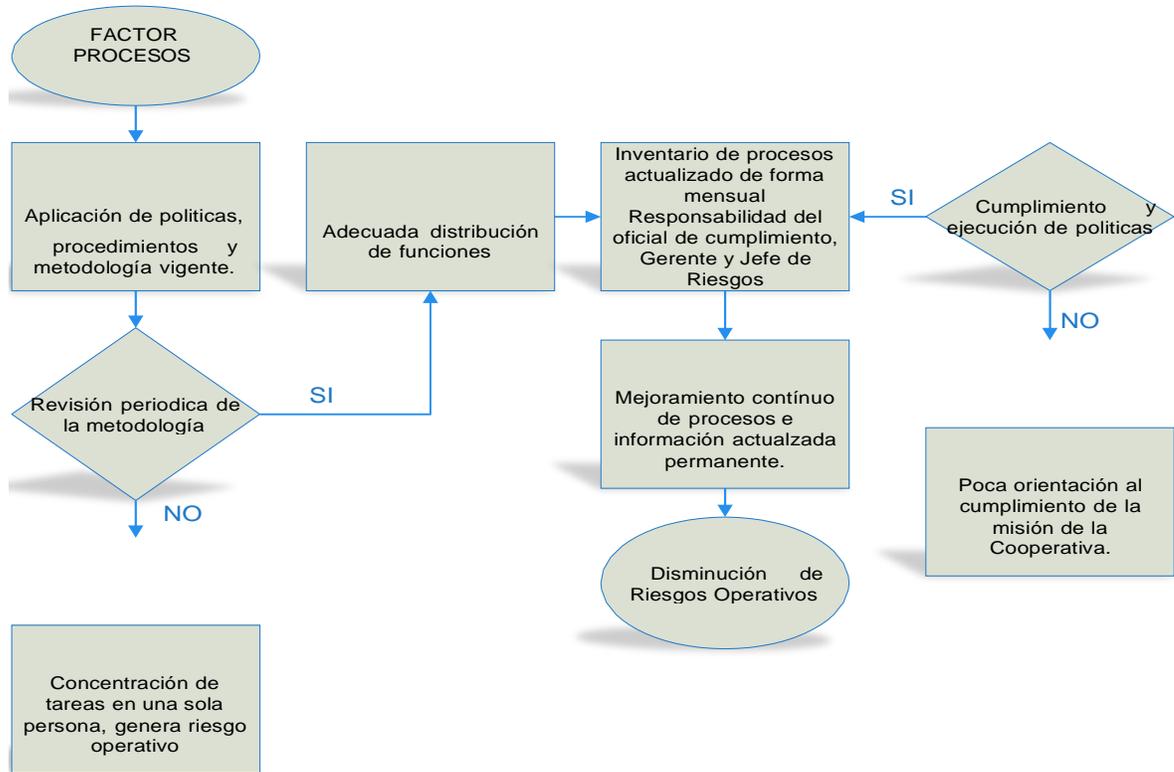
Figura 7. Flujograma Factor Personas



Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán

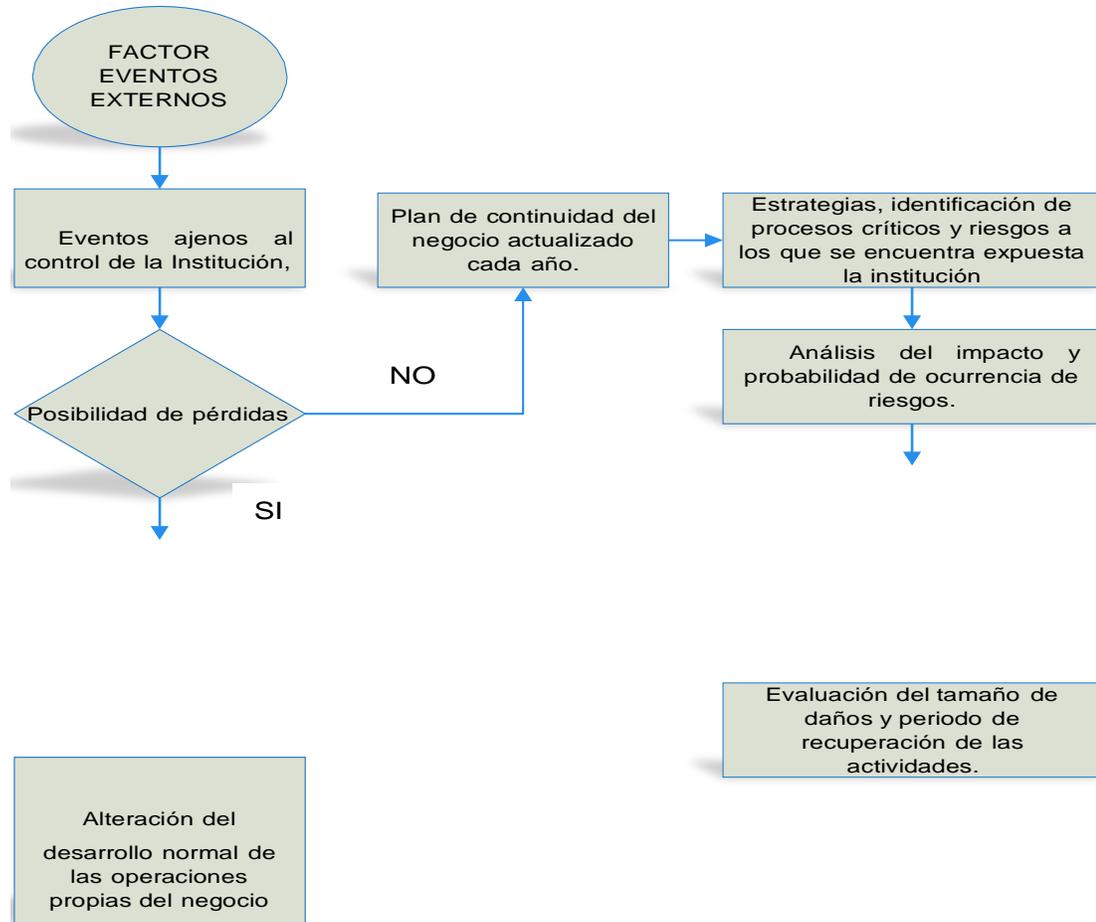
Figura 8. Flujograma Factor Procesos



Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán

Figura 9. Flujograma Factor Eventos Externos



Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3 Diseño del modelo de gestión de riesgo operativo

Para el diseño del modelo de gestión del riesgo operativo se realiza el levantamiento de información sobre los eventos de riesgo identificados, mismos que deben ser registrados, ordenados, clasificados según la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto que tengan sobre la institución si llegaran a ocurrir con determinada frecuencia, para esto surge la necesidad de asignar niveles de ponderación a través de mapas de calor que permitan aplicar medidas correctivas a mediano, largo o corto plazo, según sea la necesidad.

4.3.1 *Identificación del Riesgo*

Para determinar el riesgo en la Institución será necesario analizar las actividades que se realizan en los procesos operativos e identificar los riesgos que pueden generar impactos financieros, sus causas y efectos, según se indica en la norma ISO 31000 “El propósito de la identificación del riesgo es encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir a una organización lograr sus objetivos” (ISO Risk management, 2018)

Para la identificación del riesgo operativo se considera necesario determinar las actividades que se ejecutan dentro de los procesos en el área de riesgos, es decir las principales actividades y los riesgos recurrentes que pueden generar un impacto negativo sea este financiero o de reputación para la institución, para lo cual se determinó el factor y



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

evento de riesgo operativo, las causas y efectos de este.

De acuerdo a lo establecido en la Norma 0279 de la SEPS, los tipos de riesgos operacionales se identifican por la línea de negocio la cual permite administrar el riesgo agrupando, justificando y documentando sus procesos, mismos que se detallan en la siguiente tabla:

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Tabla 14. Tipos de Eventos de riesgo

Tipo	Características	Consideraciones de las normativas implementadas	Metodología SEPS 0279	Metodología ISO 31000	
Fraude interno	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o eludir regulaciones, leyes o políticas, infidelidades de empleados o uso de información privilegiada para beneficio propio			Debe ser implementada en toda la entidad.	
Fraude externo	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes o recursos indebidamente o eludir la legislación, por parte un tercero, incluyendo daños ocasionados por individuos, grupos u organizaciones externas.			Asignación de recursos suficientes.	Métodos cualitativos para la toma de decisiones, cuando el nivel de riesgo sea bajo y no justifica el tiempo y los



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

<p>Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo</p>	<p>Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, pago de reclamaciones por daños personales, casos relacionados con la diversidad o discriminación y por responsabilidades generales en el trabajo</p>	<p>Metodologías integradas a los procesos de gestión de riesgos.</p> <p>Mecanismos para la mejora continua de la gestión del riesgo operativa.</p> <p>Metodología documentada.</p> <p>Procedimientos para el cumplimiento de la metodología.</p>	<p>recursos necesarios para hacer un análisis completo.</p> <p>Métodos semicuantitativos se utilizan clasificaciones de palabra como alto, medio o bajo o descripciones más detalladas de la probabilidad y la consecuencia.</p> <p>Métodos cuantitativos permiten asignar valores de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados.</p>
--	--	--	--



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a socios, clientes o usuarios, o de la naturaleza o diseño de un producto		Determinación de los límites de perdidas aceptadas de acuerdo a lo señalado en las políticas del RO.	
Daños a los activos físicos	Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales o por terrorismo, vandalismo, incendio o inundaciones.			
Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información	Pérdidas derivadas por la ocurrencia de problemas de telecomunicaciones, servicios públicos y apagones.			



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones; y en las relaciones con proveedores y terceros	Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones, en la gestión de procesos y en relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.		
--	---	--	--

Fuente: Resolución SEPS 0279/ISO 31000, Basilea II

Elaborado: elaboración propia a partir de información de Resolución SEPS 0279/ISO 31000, Basilea II

Para determinar las fallas en relación con los factores del riesgo operativo se lo realizó a través de una metodología formal documentada y aprobada por el consejo de administración según lo establece la normativa SEPS 0279.

Los resultados obtenidos de la identificación del riesgo fueron registrados en la siguiente tabla:



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Tabla 15. Identificación de riesgo

Tipo de evento Nivel 1	Tipo de evento Nivel 2	Falla o insuficiencia Nivel 3	Factor de RO
Fraude interno	Actividades no autorizadas	Operaciones no reveladas/ registradas intencionalmente Operaciones no autorizadas. Inapropiada utilización de información confidencial.	Personas
	Hurto y Fraude	Fraude Extorsión/malversación/robo Apropiación indebida de activos. Destrucción intencional de activos. Falsificación de documentos. Evasión de impuestos Sobornos Mal uso de provisiones.	Personas



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Fraude externo	Hurto y Fraude	Hurto/ fraude Falsificación (Externo) Utilización de cheques sin fondos	Eventos Externos
	Seguridad de los sistemas	Daños por ataques informáticos/hackers Robo de información Robo de dinero a través de canales electrónicos.	Eventos Externos
Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Relaciones con colaboradores	Contratación de personal incorrecta Inadecuada comunicación de políticas institucionales. Personal con competencias en cargos erróneos.	Procesos
		Inadecuada aplicación de políticas de salud y seguridad ocupacional. Indemnización laboral.	Personas/Procesos



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

	Diversidad y discriminación laboral	Acoso laboral. Todo tipo de discriminación.	Personas
Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Prácticas de negocio de mercado impropias	Incursión en nuevas actividades sin considerar los riesgos inmersos. Actividades ilícitas. Lavado de activos. Ocultación de riesgos.	Personas
	Selección de clientes	Manejo inadecuado de la política conozca su cliente. Error en investigación de Core de clientes. Documentación falsa al aperturar cuentas y generación de créditos. Pérdida de documentación de clientes. Incumplimiento de contratos (plazos y	Procesos



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

		montos de interés para captación de dinero)	
	Divulgación pública de información y confianza	Incumplimiento de privacidad. Infracción de normas. Divulgación de información protegida. Ruptura del acta de confidencialidad.	Personas
Daños a los activos físicos	Desastres Naturales y otros acontecimientos	Perdidas por desastres naturales, vandalismo, terrorismo, asaltos. Daños de canales electrónicos y cajeros automáticos.	Eventos Externos



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

<p>Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información</p>	<p style="text-align: center;">Sistemas</p>	<p>Fallas en software y hardware. Aplicación de nuevos programas sinprevias pruebas.</p> <p>Error en migración de información entresistemas.</p> <p>Abuso de confianza de trabajadores en el manejo de sistemas.</p> <p>Estructuras de información sin monitoreo y control.</p>	<p style="text-align: center;">Procesos/Personas</p>
<p>Deficiencias en la ejecución de procesos en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros</p>	<p style="text-align: center;">Control y reportes</p>	<p>Incumplimiento en la entrega de reportes obligatorios.</p> <p>Descuadres operativos en cajas. Utilización deficiente de mecanismos de control.</p> <p>Reportes erróneos e inexactos.</p>	<p style="text-align: center;">Personas</p>

Fuente: COAC Tulcán / Basilea II

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán / Basilea II



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3.2 *Evaluación de Riesgos*

Este proceso se realiza luego de identificar los riesgos, con los siguientes pasos:

Se identifica el riesgo inherente, mediante el análisis cualitativo-cuantitativo, para determinar el nivel de riesgo (insignificante, menor, moderado, mayor, catastrófico), se analiza la existencia o no, de controles y si estos son manuales, automáticos o semiautomáticos, para nuevamente proceder con la calificación del nivel de riesgo; a ese proceso se lo llama evaluación del nivel de riesgo residual.

Se conoce los riesgos que no están controlados, los que, si tienen controles, y otros que, aunque mantienen controles estos son empíricos y dejan de ser eficientes, lo que origina brechas que de no tratarse a tiempo acarrearían pérdidas económicas significativas. Luego de conocer los riesgos y sus deficiencias, se solicita o sugiere las acciones preventivas y/o correctivas, con el compromiso de la alta Gerencia de analizar su implementación, tomando como base el costo beneficio de hacerlo, y posteriormente se evalúa al riesgo considerando su tratamiento.

Esta evaluación cualitativa de impacto y probabilidad se la realiza mediante los criterios detallados a continuación:

Tabla 16. Criterio Cualitativo De Probabilidad De Ocurrencia

Nivel	Probabilidad	Descripción
Raro	Al menos una vez c/ 5 años (0,20 veces al año)	La expectativa de ocurrencia no se da en todas las circunstancias
Improbable	Al menos una vez c/2 años (0,5 veces al año)	El evento podría ocurrir en algún momento, se considera difícil que suceda
Posible	Al menos una vez al año (1 vez)	Puede ocurrir eventualmente
Probable	Al menos una vez cada 6 meses (2 veces al año)	El evento probablemente ocurrirá
Casi Seguro	Al menos 1 vez al mes (12 veces al año)	La expectativa de ocurrencia se da en todas las circunstancias

Fuente: COAC Tulcán / Basilea II

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán / Basilea II

La anterior tabla explica como cooperativa Tulcán realiza la ponderación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos basada en el método combinado entre la probabilidad y el impacto para lo cual se basa en las normas de Basilea, donde se mide en función de la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo y la frecuencia frente al impacto que este generará a la institución.

Para la elaboración de la matriz de impacto se estableció posibles eventos de riesgo de acuerdo con los criterios de los funcionarios de cada departamento en el cual se analizó los



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

factores de riesgo operativo, personas, procesos, tecnología de la información y eventos externos, así como los procesos gobernantes, habilitantes y productivos.

De igual forma cabe indicar que para la elaboración de las matrices de impacto en la COAC Tulcán fue de ayuda importante la colaboración directa de la jefe de Riesgos, de operaciones, TI, auditoría, talento humano y contabilidad. A continuación, se detalla la matriz de impacto y los niveles de riesgo en los procesos en COAC Tulcán.

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3 Modelo de Gestión de Riesgo de la Cooperativa Tulcán.

Tabla 17. Análisis de Impacto del nivel de riesgo en los procesos de la COAC Tulcán

VARIABLE	PROCESOS	SUBPROCESOS	IMAGEN CORPORATIVA	MAL SERVICIO AL CLIENTE	PÉRDIDA DE CONFIANZA EN INVERSIONES	PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD	RELACIONES CON TERCEROS	FALTA DE CONFIANZA EN DIRECTIVOS	INCUMPLIMIENTOS LEGALES	
Gobernantes	Gestión de Gobierno Corporativo	Gestión Consejo de Administración	3	3	3	3	3	3	4	5	
		Gestión del Representante legal	3	3	3	3	3	1	5	1	
		Identificación y Construcción de Cambios y Soluciones Tecnológicas.	1	1	3	3	5	5	1	1	
		Gestión de Base de Datos	5	1	3	3	5	3	3	1	
		Gestión de Liquidez.	1	3	3	3	3	3	3	1	
	Gestión de Soporte Contable	Elaboración y Revisión de Estados Financieros	3	3	3	3	5	3	3	5	
		Declaraciones de Impuestos	5	3	3	3	3	3	3	5	
		Elaboración de Reportes e Informes	3	3	3	3	3	3	3	5	
			Análisis y Actualización de cartera de Clientes.	1	5	3	1	5	1	3	5



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Gestión de mercados	Distribución y Apertura de Canales de Comunicación y Servicios.	3	3	3	3	3	1	5	5
	Gestión de Quejas y Reclamos.	5	5	3	1	1	3	3	3
Gestión de Servicios y Atención al Cliente	Medición y Estadísticas de Reclamos.	3	4	3	3	1	3	3	3
	Medición de Satisfacción del Cliente.	1	5	3	1	4	3	3	3
	Manejo y selección de Proveedores.	1	5	1	1	5	5	5	1
	Gestión de Pagos	1	3	3	3	3	3	3	3
	Gestión de Seguridad	1	3	3	3	3	3	3	3
	Gestión de Servicios Generales	1	3	3	2	3	3	3	3

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Productivos	Gestión de Captaciones	Apertura de cuenta de ahorros	5	5	1	3	3	5	5	1	
		Reapertura de Cuenta	5	5	5	5	5	5	5	1	
		Actualización de Información	1	5	3	4	5	3	3	3	
		Cierre de Cuenta	1	5	3	4	5	3	3	3	
		Bloqueo y Desbloqueo de Fondos	1	5	3	4	5	3	3	3	
		Retiro de Ahorros	5	5	5	5	5	5	5	1	
		Emisión de Certificados de DPF	5	4	4	4	5	5	5	5	
		Renovación de Certificados de DPF	4	5	5	4	5	4	5	4	
		Cancelación o Precancelación de Certificados de DPF	4	5	4	5	4	5	1	1	
	Gestión de Colocaciones	Otorgamiento de Créditos de Consumo, Vivienda, Microcrédito y Comercial	5	5	5	5	3	3	5	5	
		Seguimiento y Recuperación de Cartera	1	4	1	1	3	3	3	4	
		Castigo de Operaciones de Crédito	2	2	2	2	2	1	3	3	
	Gestión de Talento Humano	Gestión de Talento Humano	Reclutamiento y Selección de personal	1	1	1	3	3	3	3	3
			Inducción y Capacitación	1	1	1	1	3	3	3	1
			Evaluación del desempeño	1	1	1	3	3	3	3	1
Remuneración			1	1	1	3	3	3	3	3	
Desvinculación			1	1	1	3	3	3	3	1	
Gestión de Tecnología TICS		Administración de la Infraestructura Tecnológica	1	1	1	1	5	1	3	1	
		Gestionar la Continuidad del Negocio	5	5	1	1	1	1	1	1	
		Garantizar la protección de la información de la Institución.	1	3	3	3	3	1	1	1	
Supervisar y revisar los SGSI. (Sistemas de Gestión de la Seguridad de la	1	3	3	3	1	3	3	1			



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

HABILITANTES		Información)								
	Gestión de Soporte Financiero	Elaboración y Gestión del Plan Financiero.	1	3	2	2	2	2	3	1
		Administración del Portafolio de Inversiones y Fondos Disponibles	1	3	3	1	1	1	3	1
		Planificación de Productos y Servicios.	3	1	3	1	1	3	3	3
	Gestión de Asesoría Jurídica	Administración Judicial	3	2	2	2	2	1	3	3
		Recuperación de Cartera castigada	1	2	2	2	2	1	3	3
	Gestión de Servicios Administrativos	Administración y arrendamiento de propiedades planta y equipos.	2	2	3	3	3	1	2	2
		Contratación y manejo de seguros.	1	3	2	3	3	1	1	5
		Transferencia o Endoso de los Certificados de DPF	1	1	1	1	1	3	3	3
		Definición de Tasas de Interés.	1	1	3	3	3	2	3	3
		Aporte y Transferencias Institucionales.	3	2	3	2	2	2	3	2
		Gestión de Mantenimiento	1	3	3	2	1	3	3	3



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

GOBERNANTES	Gestión de Cumplimiento	Elaboración del Plan Anual de Cumplimiento.	1	3	3	3	3	2	3	1
		Ejecución del Plan Anual.	1	3	3	3	3	2	3	1
		Elaboración y Envío de Reportes a Organismos de Control.	1	3	3	2	3	2	3	1
	Gestión de Auditoría	Elaboración del Plan Anual de Auditoría.	1	3	2	3	3	3	3	1
		Ejecución del Plan Anual.	1	3	3	2	3	3	3	1
		Revisión y Emisión de Informes.	1	3	3	3	2	2	3	1
		Seguimiento a recomendaciones de Organismos de Control, Auditorías internas y externas.	1	3	3	3	3	2	3	1
HABILITANTES	Gestión Integral de Riesgos	Gestión Integral de Riesgo Operativo	1	1	1	1	1	4	3	1
		Recaudación de servicios a través de plataformas externas (Red facilto)	1	1	1	3	3	1	1	1
	Gestión de Servicios No Financieros	Recaudación a Instituciones Educativas	1	1	1	3	3	1	1	1
		Pago del Bono de Desarrollo Humano	2	1	2	1	1	1	1	1

Fuente: COAC Tulcán / Basilea II

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán / Basilea II



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

La tabla anterior describe los procesos que se emplean en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán basado en el Acuerdo de Capital de Basilea (Basilea II), misma que establece los criterios a tomarse en cuenta para identificar, medir, evaluar y administrar el riesgo operativo de forma adecuada e innovadora a través de modelos de gestión que aporten a la mejora continua en los procesos internos de las empresas “pasando de la simple mejora de los sistemas de control al desarrollo de modelos de medición y gestión del riesgo operacional que intentan obtener una estimación razonable del impacto de futuras pérdidas” (Nieto, 2004)

La identificación de los riesgos operativos que se relacionan con los procesos es responsabilidad del área de Riesgos integrales en conjuntos con la alta dirección quienes aportan sus criterios para facilitar la gestión del riesgo tomando como base la documentación existente de procesos anteriores que sirvan como referencia para futuros análisis, que según Nieto (2004) “y reflejen de forma más directa la calidad de los entornos operativos y de control propios de la institución. Para que estos factores puedan utilizarse en los modelos internos se deberán traducir en medidas cuantitativas que permitan su verificación”

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Tabla 18. Criterio Cuantitativo De Impacto

CRITERIO CUANTATIVO DE IMPACTO		
Nivel	Monto	Impacto
Insignificante	Sin colocación	No existen pérdidas económicas, ni de reputación e imagen, casi no se presentan quejas de los socios
Menor	Menor a USD 10.000	Pérdidas económicas bajas
Moderado	DE 10.001 HASTA 25.000	Pérdidas económicas medias causadas a la organización
Mayor	De 25.001 hasta 100.000	Pérdidas económicas mayores, pero recuperables
Catastrófico	Mayor a USD 100.000	Pérdidas enormes de reputación, imagen, económicas o que afecten a la tecnología de información y continuidad del negocio

Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán

En la anterior tabla se analiza el riesgo en función del factor de riesgo operativo que pueden ser personas, procesos, tecnología de la información y eventos externos, lo cual implicatiempo en otras áreas adicionales, que puede afectar a las operaciones de la cooperativa que desemboca en pérdidas financieras para la misma.

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Figura 10. Mapa de Calor

		NIVEL					NIVEL	
		2	3	4	5	5		
PROBABILIDAD	CASI SEGURO (5)	2	3	4	5	5	RIESGO INSIGNIFICANTE	1
	PROBABLE (4)	1	2	3	4	5	RIESGO MENOR	2
	SEGURO (3)	1	2	3	3	5	RIESGO MODERADO	3
	IMPROBABLE (2)	1	2	3	3	5	RIESGO MAYOR	4
	RARO (1)	1	1	2	3	4	RIESGO CATASTRÓFICO	5
		INSIGNIFICANT E	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICO (5)		
		IMPACTO						

Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración a partir de información de COAC Tulcán

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Figura 11. Nivel de impacto administración del Riesgo

ADMINISTRACIÓN DE RIESGO					
SEVERIDAD DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO		
NIVEL	RIESGO	COLOR	DESCRIPCIÓN	CONSIDERACIÓN	MEDIDA RESPUESTA
1	INSIGNIFICANTE		Mínimos efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios, riesgo muy bajo no se requiere de ninguna acción	El riesgo es aceptable	La entidad asume el riesgo sin necesidad de tomar medidas adicionales de control de las que posee.
2	MENOR		Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios, riesgo bajo se requiere de acciones correctivas	El riesgo es aceptable	La entidad puede asumir el riesgo sin necesidad de tomar medidas de control diferentes de las que posee, pudiendo tomar acciones correctivas.
3	MODERADO		Riesgo moderado aceptable, debe ser administrado con procedimientos normales de control	El riesgo es tolerable	Se pueden tomar medidas para bajar la severidad, si es posible se deben conservar y mejorar los controles
4	MAYOR		Riesgo alto, requiere atención de alta dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la alta dirección	El riesgo es importante	Se deben tomar medidas para bajar la severidad del riesgo, si es posible fortalecer y mejorar controles existentes.
5	CATASTRÓFICO		Riesgo extremo, se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la alta dirección	El riesgo es inaceptable	Es aconsejable si es posible eliminar la actividad que genera el riesgo, de lo contrario se deben implementar nuevos controles de prevención y de protección.

Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3.1 *Respuesta al riesgo*

Los riesgos deben ser tratados con una visión a nivel de toda la institución. Esta debe estar dada por el conocimiento de la matriz en donde se plasman todos los eventos identificados para asignar el nivel de priorización, y optar por las siguientes respuestas: evitar, reducir, compartir y aceptar.

Tabla 19. Respuesta al riesgo

EVITAR	TRASLADAR
<ul style="list-style-type: none"> • No identifican opciones de respuesta que lleven el riesgo residual a un nivel aceptable • Eliminar la fuente de riesgo: unidad de negocio, línea de productos, segmento, geográfico, etc. • Decidir no comprometerse en nuevas iniciativas/actividades que aumentarían el riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir impacto y/o probabilidad trasladando o compartiendo el riesgo en un tercero. • Asegurar pérdidas significativas inesperadas Realizar alianzas estratégicas con instituciones, clientes y proveedores. • Cobertura de riesgos a través de instrumentos financieros Acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocios



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

REDUCIR	ASUMIR
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir impacto y/o probabilidad • Diversificar la oferta de productos. • Establecer límites operacionales • Establecer procesos de negocios efectivos(políticas y procedimientos) • Controles preventivos y detectivos • Controles manuales y automatizados • Equilibrar el portafolio de activos para reducir la exposición a ciertos tipos de perdidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El riesgo residual en función a la aversión deseada de riesgo. • No se toma acción para reducir el impacto y probabilidad • Confiar en las compensaciones naturales dentro de un portafolio

Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.3.2 Actividades de control.

Se debe integrar los controles que fortalecerán el funcionamiento adecuado de las actividades y funciones del personal, así como la inclusión de políticas, procedimientos y definición de responsabilidades en caso de que no existan, o éstas a su vez no sean adecuadas. Entre las actividades de control podrían considerarse las preventivas, manuales, automáticas. Controles que ayudarán a definir si se transfiere, acepta, evita o reduce el riesgo identificado.

4.3.3 Información y comunicación

La información busca mantener al tanto a la administración de los resultados producto de la identificación y evaluación de los riesgos, comunicando los riesgos relevantes que afectarían al desenvolvimiento de la operatividad diaria, o que atente al cumplimiento regulatorio, por lo que los resultados o situaciones imprevistas deben ser comunicadas oportunamente y al nivel correspondiente, sólo así se tomarán las acciones adecuadas de conformidad con las sugerencias que a criterio del personal clave y del conocimiento Jurídico aportarán a su tratamiento y/o solución.

4.3.4 Supervisión.

El monitoreo es clave en este proceso, siendo el que vela que se cumpla el ciclo y que se gestione efectivamente las actividades, políticas, procedimientos y controles



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

establecidos. Son acciones tendientes para medir el desempeño de lo propuesto, con el fin de asegurar el cumplimiento para el propósito para el cual fue creado e implementado.

El plan de continuidad del negocio integrado al proceso de la administración del riesgo con la finalidad de dar cumplimiento a los planes de contingencia evitar que se detengan las actividades operativas de la Institución para lo cual se lo diseño en conjunto de la jefe de Riesgostomando como base la normativa SEPS 0279 e ISO 31000 y de esta forma evitar posibles pérdidas financieras para la cooperativa.

De acuerdo a lo señalado en la normativa SEPS 0279 el plan de continuidad del negocio “Es el conjunto de procesos y procedimientos orientados a mantener la operatividad de la entidad ante eventos inesperados.” En base a este criterio se establece que con un adecuado PCN se garantiza la operatividad de las actividades de la institución con eficacia y eficiencia.

4.3.5 Comprobación de la idea a defender.

El diseño de un modelo de gestión de riesgos operativos basado en la norma ISO 31000 y SEPS 0279, permitirá conocer los probables eventos de riesgos, con el fin de administrarlos oportunamente y evitar pérdidas financieras o de información. Con la metodología planteada se determinó que del total de 60 procesos analizados mismos que hacen parte de procesos gobernantes, productivos y habilitantes, el 46.7% representa alto impacto, 30% medio impacto, y el 23,3% bajo impacto, lo que quiere decir que el



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

100 % de estos procesos necesitan ser operados bajo la gestión de riesgos operativos.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis H_0 ya que ésta es verdadera. El modelo de gestión de riesgos operativos permitirá integrar a la alta dirección con las diferentes áreas con un nivel de supervisión más amplio, el cual permite tomar decisiones acertadas a corto, largo y mediano plazo según el nivel de probabilidad e impacto de cada evento de riesgos y la afectación que puedan generar a la institución.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

CONCLUSIONES

La aplicación de las normas SEPS 0279 e ISO 31000 en la COAC Tulcán permitió tener un acercamiento directo a información sobre las falencias que existe frente al manejo adecuado de la administración del riesgo operativo sus factores y procesos, para lo cual se determinaron lineamientos que se deben cumplir para enfrentar los eventos de riesgo en los cuales se encuentran inmersa toda empresa.

Con el análisis de la situación actual de la institución en cuanto a normativas, procesos y procedimientos se estableció que es necesario tomar acción en ciertos puntos donde el nivel de impacto detectado es alto el mismo que puede generar pérdidas económicas y de información, siendo lo más importante tomar acción desde la alta dirección para gestionar adecuadamente el cumplimiento de normas y políticas enfocadas al control de los riesgos sus probabilidades e impactos en la institución.

El modelo de gestión de riesgos permitió el levantamiento de información para determinar a través del análisis de las diferentes normas los factores del riesgo operativo, así como su importancia dentro de los procesos, dando así cumplimiento al objetivo específico número uno. De igual manera se dio cumplimiento a los objetivos dos y tres realizando las matrices de impacto, donde se evidenció la criticidad de los riesgos que se deben analizar y controlar para mantener la calidad en el cumplimiento de los procesos.

Por último, con la elaboración del modelo de gestión de riesgos operativos se determinó que de 60 procesos analizados 28 reflejaron alto impacto de riesgo, 18



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

fueron de impacto medio y 14 de impacto bajo, esto indica que la institución debe tomar medidas de acción para reducir el nivel de probabilidad e impacto frente al riesgo y la incidencia que puede generar para la institución.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

RECOMENDACIONES

Se sugiere a la Cooperativa de ahorro y crédito Tulcán aplicar el modelo de gestión de riesgo operativo propuesto para gestionar el riesgo adecuadamente y a tiempo, el mismo que implica la interacción e integración de todas las áreas incluida la alta dirección como lo sugieren las normativas objeto de estudio con la finalidad de mantener la mejora continua en todas las actividades del proceso de gestión de riesgos.

Así mismo, es recomendable implementar la automatización de los procesos de manera que se detecte a tiempo el riesgo en los factores personas y TI a través de una plataforma informática interactiva para lo cual debe existir asignación de recursos por parte de la alta dirección.

Igualmente, se brinde la misma importancia a la gestión del riesgo operativo como se lo hace con el riesgo de crédito, riesgo de liquidez y de mercado ya que todos se encuentra enlazados, por lo tanto, es importante trabajar en conjunto para la toma de decisiones frente a los posibles eventos de pérdida.

También, implementar las normas ISO 31000 que pese a no ser certificable permite a la institución mejorar la calidad de sus procesos, ser más eficiente y brindar a sus socios y clientes un mejor servicio y por ende mejores productos.

Finalmente, la COAC Tulcán debería utilizar el modelo como una herramienta replicable para identificar, analizar, medir y evaluar los riesgos operativos, y de esta forma controlar adecuadamente las pérdidas económicas y de información.



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

REFERENCIAS

- Alejo, D y García, E. (2017). *Modelo de auditoria para el mejoramiento del sistema de control interno de instituciones financieras en Colombia basado en lineamientos de la ley Sarbanes Oxley sección 404*. (Tesis de especialización en auditoria de sistemas de la información)
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15330/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%202017.pdf>
- Alomoto, T. (2017). Metodología de cuantificación del riesgo operativo para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, aplicando Simulación Montecarlo (Programa de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos) <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5706/1/T2344-MFGR-Alomoto- Metodologia.pdf>
- Burgasí, Cobo, Pérez, Pilacúan, y Rocha. (2021). *El Diagrama De Ishikawa Como Herramienta De Calidad En La Educación: Una Revisión De Los Últimos 7 Años*.
- Bravo, P. (2020). *Modelo de gestión del riesgo operativo para el control de la gestión financiera en el Instituto Superior Tecnológico Para el Desarrollo ISPADE*. (Tesis de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos)
http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán. (2020). Historia Cooperativa de ahorro y Crédito Tulcán. <https://www.cooptulcan.fin.ec/nosotros/19-nosotros-interno/60-articulo-1-interno-2>

Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias CONAFIPS, (2020, abril). Impulsamos la economía popular y solidaria ante la emergencia sanitaria. https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/05/revista_conafips_marzo_abril2020.pdf

Deloitte, (2019). *COSO ERM 2017 y la Generación de Valor*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentacion%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%2024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentacion%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf)

Isoo Tools Excellence. Norma Iso 31000, El Valor de la Gestión de Riesgos en las Organizaciones. <https://n9.cl/4w4vc>

Iza et al. (2021). *Gestión de los factores de riesgo operacional en las instituciones del sistema financiero popular y solidario*. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/view/1765/4383>

Medina, J y Zumba, L. (2018). *Evaluación de riesgos operativos en el departamento de Crédito de la cooperativa de ahorro y crédito promoción de vida asociada Ltda. Provida. En el periodo 2016*. (Universidad Cuenca). Repositorio Institucional. file:///C:/Users/Daniela%20Mor%C3%A1n/Downloads/guia-normas-apa-7-ed-2020-08-12%20(1).pdf



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Pantoja, S. (2020). Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán. *Manual de riesgo operativo*. [file:///C:/Users/Daniela%20Mor%C3%A1n/Downloads/guia-normas-apa-7-ed-2020-08-12%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Daniela%20Mor%C3%A1n/Downloads/guia-normas-apa-7-ed-2020-08-12%20(1).pdf)

Pazos, C. *Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279*. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. [https://www.seps.gob.ec/documents/20181/Resolución%20No.%20SEPS-IGTIR-IGJ-2018-0279%20\(1\)%20\(2\).pdf](https://www.seps.gob.ec/documents/20181/Resolución%20No.%20SEPS-IGTIR-IGJ-2018-0279%20(1)%20(2).pdf)

Pinto, L y Leyva, A. (2008). *Administración del riesgo operacional en Colombia*. Estado de la implementación del SARO en el sector bancario. (Artículo Científico como requisito para optar por el título de magíster en administración de la Universidad EAFIT)

Ponce, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México:McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sarmiento, D. (2020). *Modelo de sistema de información gerencial para la gestión del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 de la economía popular y solidaria de la provincia del Azuay*. (Tesis en opción al título de Magíster en: Sistemas de Información Gerencial. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). *Rendición de cuentas 2019*. <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/978600/Informe+Rendici%C3%B3n>



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

+de+Cue ntas+SEPS+2019.pdf/1a2addf2-7e6e-417e-b7cd-57f6b7d43a2b?version=1.1

Superintendencia de Bancos. (2022). Título IX de la gestión y administración de riesgos <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/codificacion-de-normas-de-la-sb-libro-uno-sistema-financiero/>

Torres, K. (2020). Pacific Credit Rating PCR. *Informe de calificación de riesgos Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán*. <file:///C:/Users/Daniela%20Mor%C3%A1n/Downloads/EC-COOPTULCAN-202012-FF-Final.pdf>

Villalba, P. (2014). *El riesgo operacional y su incidencia en la Calidad de los productos y servicios Financieros del banco de Machala sucursal Ambato*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato). Repositorio institucional. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8006/1/TMAF012-2014.pdf>

Vásquez, A. (07 de 02 de 2020). Metodología de la Investigación. Obtenido de Manual del Estudiante: <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2020-I/MANUALES/II%20CICLO/METODOLOGIA%20DE%20INVESTIGACION.pdf>

Velasteguí, I. (2018). *Gestión de Riesgo Operativo*. <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/969764/Gesti%C3%B3n+Riesgo+Operativo.pdf/7142f322-f550-4c12-81c1-081be185ea68?version=1.0>



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

ANEXOS

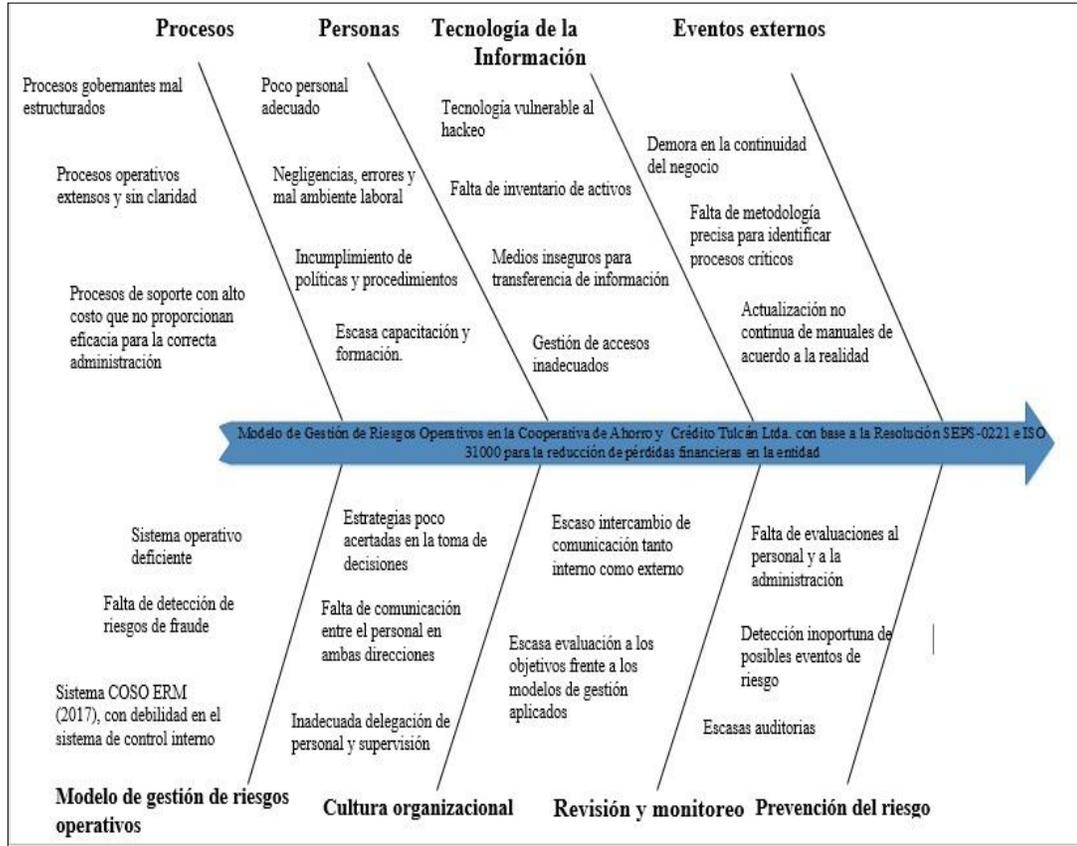
ANEXO 1. URKUND

Document Information

Analyzed document	Tesis Adriana Prado 2022.pdf (D147242972)
Submitted	10/21/2022 4:51:00 PM
Submitted by	
Submitter email	afandrade@utn.edu.ec
Similarity	7%
Analysis address	afandrade.utn@analysis.urkund.com

FIRMA DE TUTOR
MSC. FELIPE ANDRADE

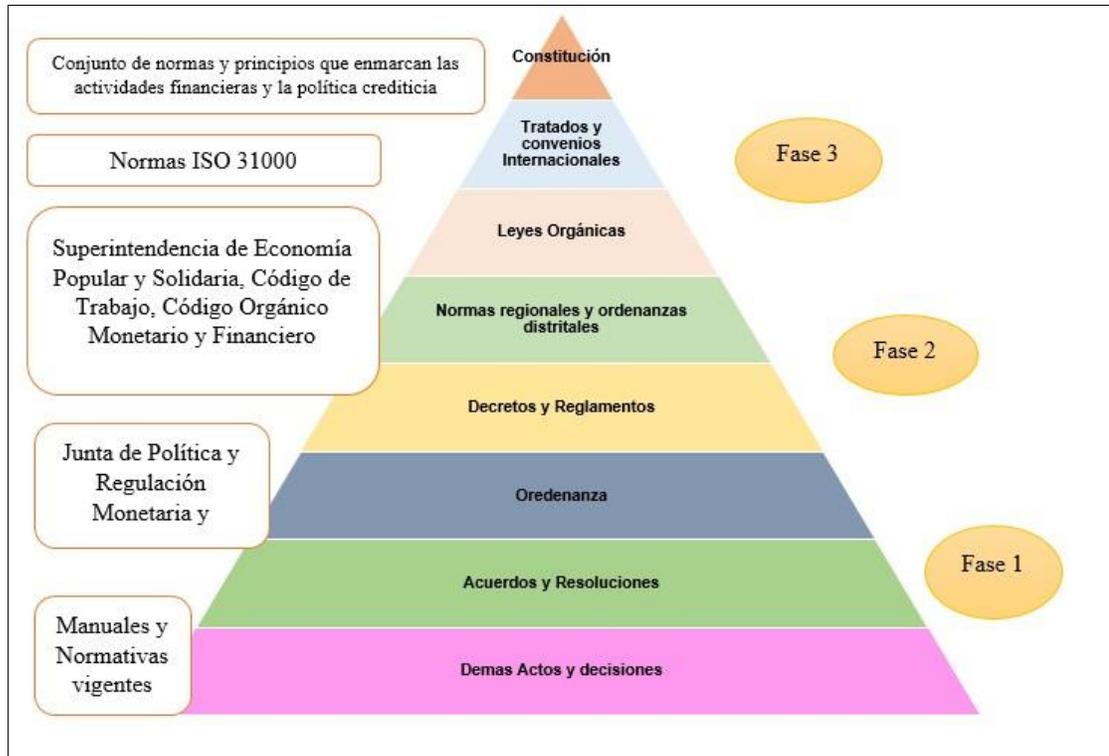
ANEXO 2. Diagrama de Ishikawa



Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán.

Fuente: COAC Tulcán

ANEXO 3. Pirámide de Kelsen



Fuente: Información bibliográfica

Elaborado: elaboración propia a partir de información bibliográfica

ANEXO 4. Check List ISO 31000

CHECK	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <p>CHECKLIST DE ACTIVIDADES</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20%; height: 40px;"></div> <div style="text-align: center;"> <p>* Diseñar un Modelo de Gestión de Riesgos</p> </div> <div style="width: 40px; height: 40px;"> </div> </div>			
<p>OBJETIVO GENERAL</p>			
<input checked="" type="checkbox"/>	Determinar el contexto del riesgo operativo		
<input checked="" type="checkbox"/>	Analizar los factores de riesgo operativo		
<input checked="" type="checkbox"/>	Evaluar los factores de riesgo operativo		
<input checked="" type="checkbox"/>	Conocer las Normativas SEPS 0279 e ISO 21000		
<input checked="" type="checkbox"/>	Elaborar e implementar la matriz de riesgo operativo		



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

<input checked="" type="checkbox"/>	Actualizar la matriz de riesgo operativo con los eventos de riesgo históricos identificados (base de eventos de riesgo operativo)		
<input checked="" type="checkbox"/>	Determinar probabilidad e impacto de los riesgos operativos		
<input checked="" type="checkbox"/>	Evaluación del riesgo operativo		
<input checked="" type="checkbox"/>	Elaborar flujogramas de los factores de riesgo operativo		
<input checked="" type="checkbox"/>	Realizar el Modelo de gestión de Riesgo Operativo		
<input checked="" type="checkbox"/>	Concluir y Recomendar		

Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán



**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

ANEXO 5. Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Área			
Responsable			
Fecha de Inicio			
Fecha de Finalización			
Tema	VARIABLES DE ESTUDIO	TÉCNICA DE ANÁLISIS	OBSERVACIONES

Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán

**INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

ANEXO 6. Preguntas De Entrevista Para funcionarios Coac Tulcán (Riesgo Operativo)

Entrevista	
No	<p>Objetivo: Levantamiento de información sobre la gestión de riesgos operativos</p> <p>Especificaciones: se realiza preguntas en las sesiones de trabajo con miembros de COAC Tulcán relacionados con el área de riesgos operativos, basado en dos dimensiones, el riesgo y la gestión.</p>
1	¿La alta dirección mantiene políticas para la gestión del riesgo? R
2	¿La dirección asigna recursos necesarios para la administración del RO? G
3	¿La dirección maneja estándares de calidad para la gestión del RO? R
4	¿Las políticas de la institución van acordes con la política de gestión del RO? G
5	¿Existe un responsable para la gestión del riesgo? G
6	¿Se socializa entre los trabajadores la política de la gestión del riesgo? G
7	¿Se han establecido canales de comunicación claros para socializar los eventos de RO? G
8	¿Existe un plan anual de gestión de riesgo? R
9	¿La cooperativa tiene procesos documentados? G
10	¿Se aplican sistemas o modelos de gestión de riesgos? G
11	¿La cooperativa maneja un cronograma para capacitar a sus colaboradores sobre el RO? G
	¿La institución maneja flujos de información sobre los factores del RO para la toma



INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

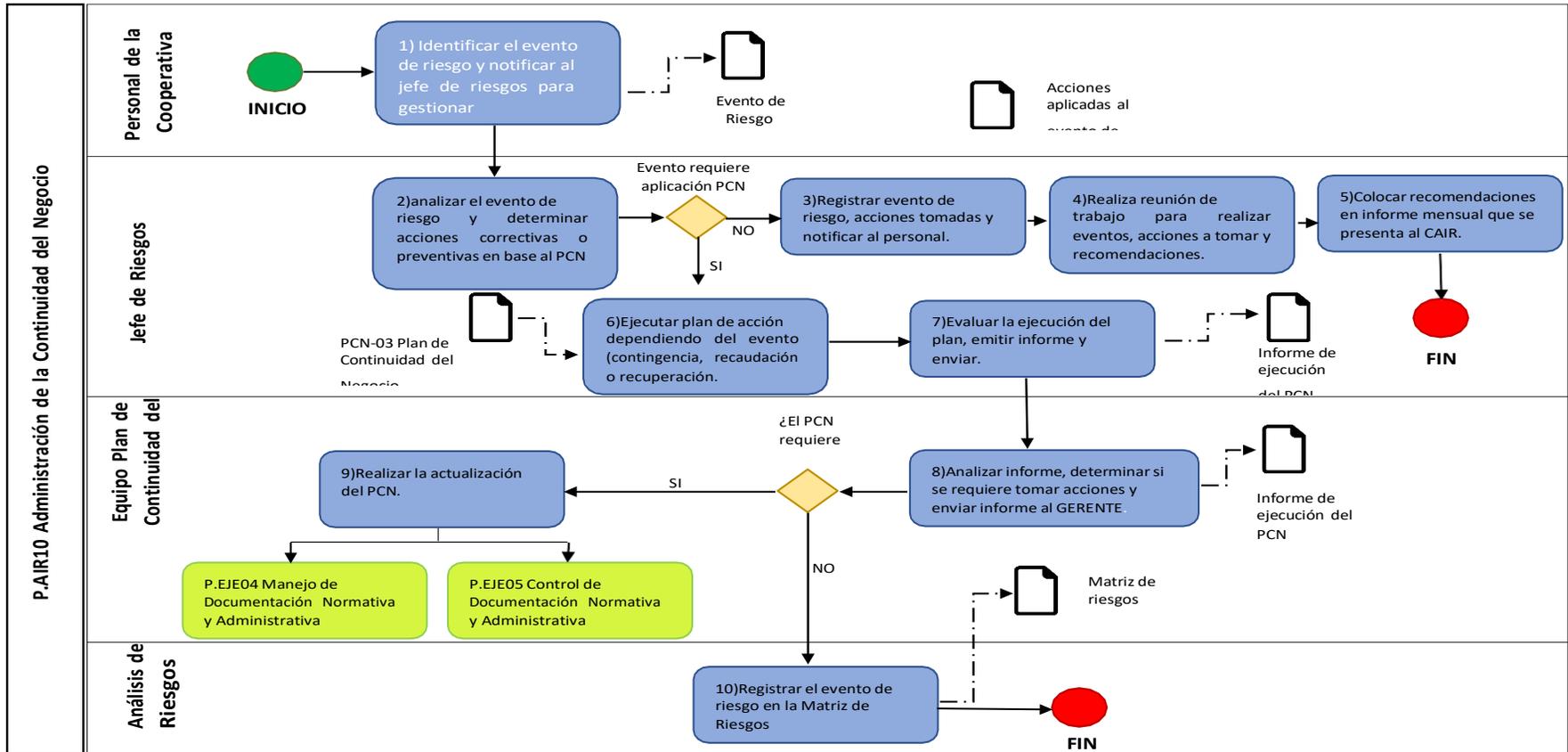
12	de decisiones? G	
13	¿En la institución se han asignado responsables a los procesos y a los eventos de riesgo ocasionados por los mismos	
14	¿Se han determinado eventos de riesgos en cada proceso de la cooperativa? R	
15	¿Como ve la situación de riesgos en función de las personas en el área crediticia, captación de clientes y aperturas de cuentas? G	
16	¿Frente a los eventos externos la institución cumple con los requisitos y normativas legales para afrontar el RO? G	

Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración propia a partir de información de COAC Tulcán.

INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

ANEXO 7. Plan de Continuidad del Negocio



Fuente: COAC Tulcán

Elaborado: elaboración a partir de información de COAC Tulcán