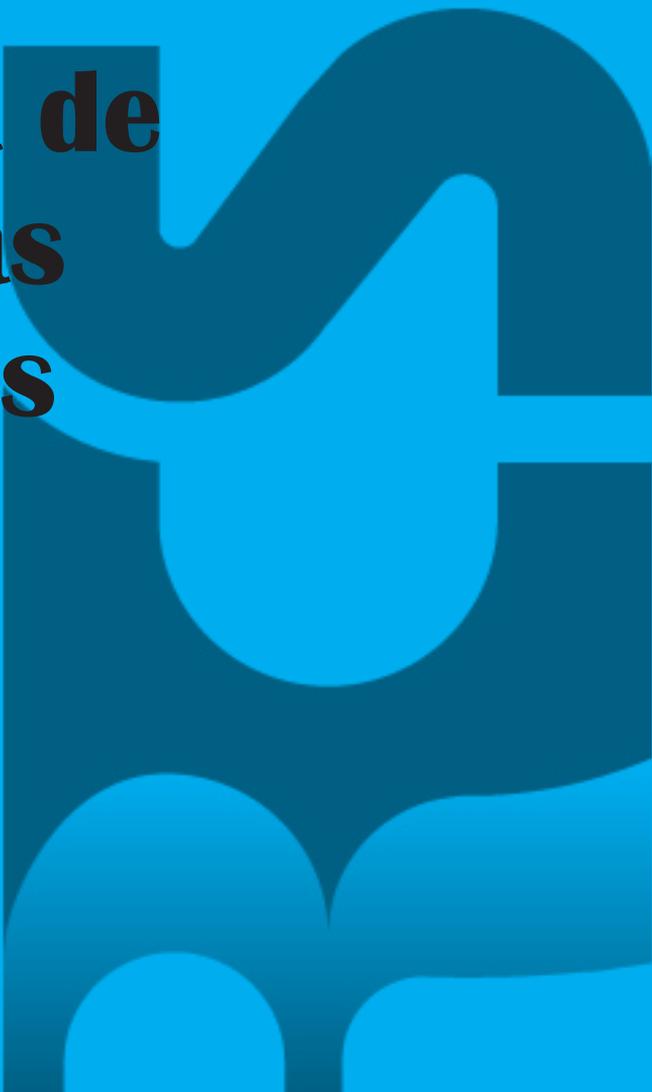


# Revista de Ciencias Sociales



# Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador

Chabusa Vargas, Jorge Luis\*  
Delgado Estrada, Stephanie Marcela\*\*  
Mackay Castro, Clarkent Rubén\*\*\*

## Resumen

En el sector de economía popular y solidaria las cooperativas de ahorro y crédito deben elaborar análisis en las gestiones financieras que ejecutan, con el fin de conocer el rendimiento de sus procesos internos y externos. La administración es una rama importante en este grupo; lo cual permite elaborar diferentes procesos para el desarrollo institucional. En este caso, la evaluación de riesgo operativo permite identificar falencias en el desempeño institucional. El presente trabajo tiene como finalidad analizar el riesgo operativo de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. El desarrollo de este análisis se elabora por medio de un estudio descriptivo, permitiendo detallar las principales características de los agentes que interfieren. Al aplicar el método deductivo, se detallan las variables de estudio analizando sus bases teóricas y de origen, identificando la administración del riesgo operativo en estas cooperativas. Entre los resultados, la administración eficiente del riesgo, se identifica con la implementación de lineamientos que se direccionen a los objetivos de la institución; cuyo seguimiento se ejecute a través de gestiones cualitativa y cuantitativas, entre ellos evaluaciones y auditorías continuas. Se concluye que es esencial que las entidades establezcan criterios y bases para una recuperación eficaz en resolución de errores.

**Palabra clave:** Cooperativas; administración; procesos; riesgos; finanzas.

---

\* Master en Administración de Empresas. Economista especializado en Finanzas. Docente de Finanzas, Universidad de Guayaquil, Ecuador. E mail: jorge.chabusav@ug.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3133-5036>

\*\* Master en Administración de Empresas. Contador Público Autorizado con mención en Tributación y Finanzas. Docente de Administración Financiera, Universidad de Guayaquil, Ecuador. E mail: stephanie.delgadoe@ug.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2629-1814>

\*\*\* Máster en Administración de Empresas. Ingeniero Comercial. Contador Público Autorizado. Docente de Contabilidad de Costo, Universidad de Guayaquil, Ecuador. E mail: ruben.mackayc@ug.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2657-2168>

# **Analysis of the Administration in the Operative risk of the savings and credit cooperatives of Ecuador**

## **Abstract**

In the popular and solidarity economy sector, savings and credit cooperatives must prepare analyzes in the financial procedures they carry out, in order to know the performance of their internal and external processes. Administration is an important branch in this group; which allows to elaborate different processes for the institutional development. In this case, the operational risk assessment allows to identify flaws in institutional performance. The purpose of this paper is to analyze the operational risk of credit unions in Ecuador. The development of this analysis is elaborated by means of a descriptive study, allowing to detail the main characteristics of the interfering agents. When applying the deductive method, the study variables are detailed analyzing their theoretical and origin bases, identifying the management of operational risk in these cooperatives. Among the results, efficient risk management is identified with the implementation of guidelines that address the objectives of the institution; whose follow-up is executed through qualitative and quantitative procedures, including evaluations and continuous audits. It is concluded that it is essential that entities establish criteria and bases for an efficient recovery in error resolution.

**Keyword:** Cooperatives; administration; processes; risks; finance.

## **Introducción**

A lo largo de los años, los grupos financieros se han direccionado en fortalecer la administración de gestión de riesgo. Debido a la presencia de diferentes tipos de riesgo, sean estos internos o externos; cada vez son más complejos. 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.

La identificación del riesgo como un grupo de índices volátiles, se debe reconocer, esencialmente su influencia al momento de la toma de decisiones. Por lo cual, es recomendable realizar estrategias y planes que sean permisivos en la disminución de su presencia en los procesos internos y externos.

En toda institución financiera, que de acuerdo con Rogel y Urquiza (2019) representan “un elemento importante para la asignación de recursos en la economía,

las mismas aportan los flujos de ahorro para facilitar la expansión de los demás sectores que la integran” (p.116), es importante el control de riesgo, puesto que tienen por objetivo la posible disminución al fracaso o errores en los procesos que están integrados. En estos grupos, la identificación del riesgo operativo se enfoca en la gestión de visualizar falencias en los procesos, personas, tecnología o agentes externos. La disminución de este índice es importante debido a que minimizaría la influencia de problemas que obstruyen el desenvolvimiento operativo de la institución.

Al respecto, la Constitución de la República del Ecuador 2008 (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008) en su artículo 283, establece el sistema económico del Ecuador en las siguientes formas, entre ellas: “Pública, privada, mixta, economía popular y solidaria, y los demás que determine la constitución”. En el sector de la Economía Popular y Solidaria, se presentan diferentes grupos socioeconómicos entre ellos: Comunitarios, asociativos, cooperativas, unidades económicas y solidarias. Es importante mencionar, de allí las cooperativas

de ahorro y crédito, las cuales basan sus procesos administrativos según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador, 2011), cuyo objetivo es el desarrollo comunitario financiero de sus socios y las localidades.

Este grupo de organización tiene prioridad en el trabajo de equipo y el cumplimiento de sus estatutos; lo que conlleva a conocer la eficiencia en el manejo de control de riesgos. Es importante identificar las principales estrategias de aplicación, puesto que permite el crecimiento y desarrollo institucional.

En función de lo anterior, el presente estudio, asume como objetivo analizar la administración del riesgo operativo de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), se desarrolla un estudio descriptivo, permitiendo detallar las principales características de estas unidades y se concentran esfuerzos por realizar un análisis en la administración del manejo del riesgo operativo de estas unidades sociales, siendo de gran importancia las prácticas administrativas emprendidas. Para lograr estructurar pasos y aplicar políticas, que conlleven a un manejo eficiente de recursos y a la obtención de resultados beneficiosos.

El nivel de complejidad en los instrumentos financieros para una institución se direcciona en el control, análisis y gestión de cada riesgo a presenciar; todo esto durante un periodo estimado. Dicha actividad se encarga de dirigir la administración principal de cada organización. Ante lo explicado, se identifica la necesidad de realizar metodologías, estrategias que sean herramientas de ayuda, en la toma de decisiones de la administración financiera.

Con base en los procesos de control que tienen las cooperativas ante estos grupos; se identifica cuáles son las variables que ayudan en la disminución de estos índices. Además, se presenta esta investigación para enfatizar el desarrollo institucional y que la presente pueda servir de referencia en la toma de decisiones.

## **1. La administración y la gestión de riesgos**

La administración tiene como objetivo utilizar los recursos que posee un grupo de agentes determinados, que se basa en la coordinación, cuyo resultado genera una serie de pasos para cumplir un determinado fin (Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM], 2003). Es así como se evidencia que en toda organización deben existir procesos administrativos para un mayor control en los productos o servicios que ofrezcan.

Los productos y servicios que ofrecen las instituciones financieras se encuentran asociados en su mayoría a los riesgos financieros. Por lo tanto, se debe llevar un control riguroso en la implementación de estrategias con la finalidad que puedan reducir su incidencia y otorgar seguridad en los procesos a las instituciones (Lizarzaburu, Berggrun y Quispe, 2012). En el área de las finanzas, la mayoría de los casos identifica al riesgo como un índice para enfrentar pérdidas. Pero se debe reconocer que esto es un análisis de probabilidades en la observación de rendimiento y procesos (Jorion, 2006). En este sentido Romero y Zabala (2018), sostienen que el proceso de la planificación estratégica financiera:

“Comprende la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, con el objeto de planificar las actividades financieras, definir las estrategias a seguir en esta área, prevenir posibles riesgos y tomar medidas para solucionar los problemas que se puedan presentar (todo ello enmarcado en la estrategia global e integral de la organización). (p.12)

Por lo tanto, es recomendable definir líneas que sean responsables en la gestión administrativa y control de riesgos financieros. García y Salazar (2005), indican que una correcta administración de riesgo debe presentar los siguientes criterios: 1) Identificar el área y definir la presencia de los posibles riesgos; 2) realizar las evaluaciones del área de mayor riesgo y sus consecuencias en

las subáreas; 3) disponer de personas con experiencia en el reconocimiento financiero en todas sus áreas; 4) definición correcta de procesos y sus respectivos reponsables; 5) obtener medidas de desempeño en la actividad financiera en todos los participantes y 6) la información de la institución debe estar actualizada en tiempo real.

En este mismo orden de ideas se considera conveniente precisar el significado de la palabra riesgo. Downes y Goodman (2003), consideran que el riesgo es: “La incertidumbre de que un suceso ocurra” (p.580). Blanco (2007), sostiene que es: “El grado de probabilidad de una pérdida” (p.11-12). Mientras que Gallati (2003) identifica que el riesgo es la situación en la que existe la probabilidad de apartarse del resultado esperado o deseado.

Por otro lado, Lizarzaburu, et al. (2012), “identifica al riesgo financiero como la probabilidad de obtener rendimientos distintos a los esperados como consecuencia de movimientos en las variables financieras” (p.98). En síntesis, se concibe al riesgo como la disminución en los errores o falencias en procesos financieros u operativos que perjudiquen la actividad económica o financiera de la institución. “Aunque todos los riesgos no pueden ser previstos por la organización, tampoco deben representar una sorpresa inesperada, para ello se recomienda revisar los escenarios posibles y las acciones viables” (Rogel y Urquizo, 2019, p.117), entre otros.

Por otro lado, la administración se presenta desde las áreas personales de cada individuo, reflejando resultados favorables o negativos, en cada actividad a desarrollar. Por ello, es importante realizar una eficiente administración en la vida diaria. Asimismo, en las empresas privadas o públicas según actividad económica, se presentan diferentes procesos para su ejecución y monitoreo en el cumplimiento de las metas propuestas.

En el 2003, el Comité de Basilea mostró en las prácticas básicas que “la gestión de riesgo, se administre desde el paso o situación donde surgió” (Salvatore, Morán y Cárdenas,

2016, p.29). Desde este punto, se identifica que la administración de riesgo es el cuidado y control de la gestión de los procesos que realizan las cooperativas de ahorro y crédito. Por su parte, la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2004) identifica a la administración de riesgo como:

El proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración. (p.1)

Por su parte, Robbins y Decenzo (2002) determinan a la administración “como el proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas” (p.5). De tal modo, se define a la administración como una serie consecutiva de pasos estructurados, con el fin de cumplir las metas establecidas a tiempo, en base a los recursos que posee una organización.

En ese sentido, en 1986 Hanson realizó un estudio determinando los principales factores que direccionaban al éxito empresarial y financiero a lo largo de cinco años, con una muestra de cuarenta empresas manufactureras (Whetten y Cameron, 2011). De este análisis, se identificó los factores más significativos entre los que incluía: La participación en el mercado, los bienes de capital, el tamaño de la empresa correspondiente a sus activos, el rendimiento de las ventas, así como la habilidad de los directivos en coordinar al personal.

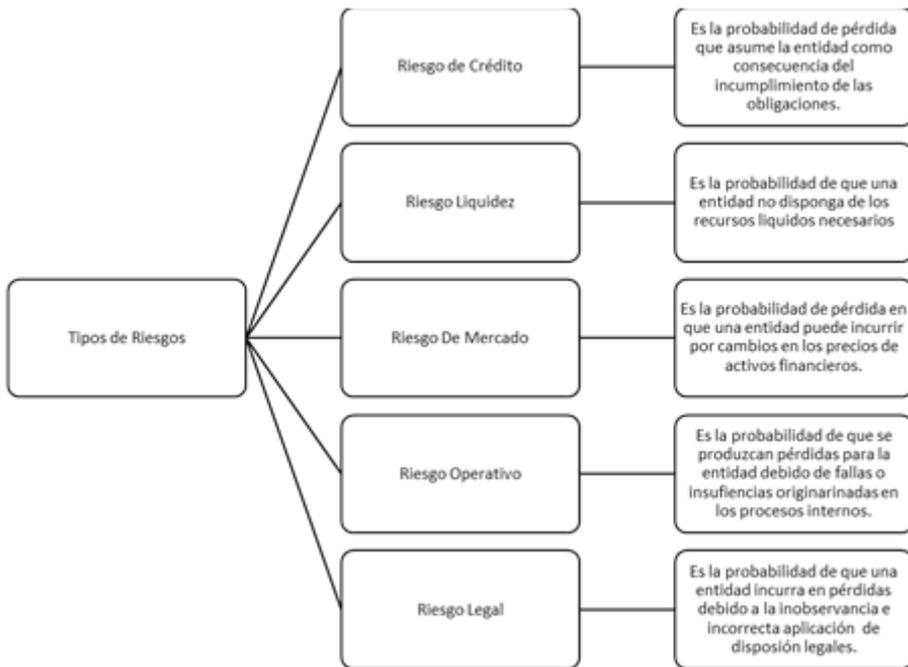
En base al estudio de Hanson, los especialistas Whetten y Cameron (2011), mencionan que “la administración fue más importante que todos los demás factores juntos para predecir la rentabilidad” (p.6). Por ello, se indica que las estrategias eficientes establecidas por los principales directivos de las organizaciones influyen significativamente en el rendimiento empresarial y en la resolución de conflictos. Así, Summers (2006)

indica que:

Las organizaciones que mantienen una administración eficiente en sus principales objetivos realizan preguntas orientadas a determinar la forma cómo están los procesos del negocio. A la vez solicitan la opinión de los clientes en el servicio o producto que reciben por

parte de la empresa. (p. 5-6)

En la administración de riesgo, es necesario identificar qué riesgo se encuentra presente en los procesos, por ello la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en su resolución No. 128-2015-F (2015a), demuestra los diferentes tipos de riesgo que se pueden apreciar en la Figura I.



Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015a).

**Figura I: Tipos de riesgo en las instituciones financieras de economía popular y solidaria**

Al observar los diferentes tipos de riesgos, para la evaluación de las cooperativas de ahorro y crédito se les presenta en diferentes áreas, en el presente trabajo se opta por el riesgo operativo; debido a que este se direcciona a la evaluación del proceso interno y externos de la entidad. En ese sentido, Guasgua (2015) identifica a los riesgos financieros operativos como: Eventos de riesgos originarios por deficiencias en la aplicación de políticas, metodologías, proceso y procedimientos de la organización, para controlar las fallas o insuficiencias originadas por las personas

que operan en la institución, la tecnología de información y eventos externos.

Por lo tanto, se identifica al riesgo financiero operativo, en el no cumplimiento total de las políticas, métodos o procesos de la entidad para controlar los problemas causados por las personas en la institución, utilización de la información en digital o debidos a sucesos externos. Es por ello que dentro del control de riesgo operativo se presentan las siguientes etapas para la correcta administración (ver Figura II).



**Fuente:** Elaboración propia, 2019, con base en los planteamientos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017).

**Figura II: Fases de la administración del riesgo**

En la etapa de identificación, se hace mención al reconocimiento de las equivocaciones que se presenten en los procesos de la institución, para lo cual se debe mostrar la documentación necesaria, así como los objetivos que se han direccionado. En cuanto a la etapa de medición, está referida a la evaluación del riesgo en base a probabilidades, que pueden ser de forma cualitativa o cuantitativa. Luego de obtener la evaluación, es necesario detenerse en la etapa de prioridad e identificar los posibles riesgos que presenten mayor relevancia y dar seguimiento así como corrección al proceso detectado (Cabrera y Tamay, 2017).

La etapa del control se direcciona al establecimiento de un programa de lineamientos, pasos y niveles de cumplimiento, cuyo progreso debe ser revisado periódicamente; esto garantiza la continuidad del negocio. La gestión de auditoría dentro de las cooperativas

es esencial para el mejoramiento de la administración de riesgos, todo esto aplicando los criterios de evaluación del proceso, este paso se lo reconoce como monitoreo. (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2017, p.6)

## 2. Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador

En Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito, están organizadas bajo las indicaciones de la Ley de Economía Popular y Solidaria, el Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria, así como las diferentes resoluciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Asimismo, poseen como objetivo, brindar ayuda a sus socios y a las diferentes localidades, buscando el bienestar y satisfacción de los usuarios

involucrados, todo esto a través de los servicios financieros que ofrece, basados en la cooperación y solidaridad (Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador, 2011).

En este sentido, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador, 2011), en su artículo 32, detalla cómo debe estructurarse las principales autoridades de cada cooperativa de ahorro y crédito, manejando como principal estructura a nivel interno la siguiente: Asambleas de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia. Las áreas mencionadas, cumplen un rol esencial en la administración de las cooperativas, puesto que poseen funciones importantes y permiten un orden al momento de la toma de decisiones, basado en los lineamientos que indica la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Al respecto, de acuerdo con Arango (2005), entre las principales características del cooperativismo resaltan:

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

De igual manera, la Ley de Compañías (Congreso Nacional de Ecuador, 2014), determina que las empresas deben estar legalmente constituidas en territorio ecuatoriano, con el fin de llevar una actividad económica legítima, que beneficie a los consumidores y socios de la misma. Por lo tanto, una buena administración determinará el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

En este orden de ideas, considerando el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Presidencia de la Republica del Ecuador, 2012), las cooperativas de ahorro y crédito, poseen una normativa

interna, en la cual se detalla la forma cómo se realizarán los procesos internos, y quiénes serán los responsables de los mismos, que en este caso particular son los gerentes, los que realizan la toma de decisiones para el futuro de la cooperativa.

Asimismo, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en su Resolución No. 129-2015-F (2015b), detalla las principales responsabilidades de los administradores de las cooperativas de ahorro y crédito, en base al control de riesgo para una buena imagen de la institución. Existe un comité integral de riesgos cuya función primordial, es realizar continuos seguimientos de los procesos internos, con el fin de detectar posibles amenazas de riesgo en la entidad, y entregar recomendaciones al Consejo de Administración.

Al identificar las responsabilidades de los administradores que integran las cooperativas de ahorro y crédito, es importante definir los procesos y políticas internas para el beneficio de los usuarios. Por lo cual, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012), clasifica los siguientes procesos para una administración cooperativista más óptima:

a. Procesos gobernantes o estratégicos: Establecen las directrices y procesos cuya responsabilidades priorizan el desarrollo de la institución. Elaboran y planifican estrategias organizacionales y administración de los riesgos.

b. Procesos productivos, fundamentales u operativos: Corresponde a los procesos de la institución que cumple los lineamientos establecidos en base a las políticas institucionales, para ayudar a los socios o usuarios.

c. Procesos habilitantes, de soporte o apoyo: Procesos administrativos, de tecnología y control interno.

Con base en los procesos que plantea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para las cooperativas de ahorro y crédito, se destaca que todos los involucrados en su participación, apoyan significativamente el cumplimiento administrativo de los

objetivos de la organización y la minimización de problemas durante el proceso. Es por ello que en Ecuador para la evaluación de estas cooperativas se utilizan diferentes variables como son: “La calidad de los activos, los créditos que ofrecen, la liquidez, la rentabilidad, y la evaluación operativa interna” (Sandoval, 2015, p.34).

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; aplicando la comisión cualitativa, permitiendo así la mejora continua, cuyo resultado será la obtención de información eficiente para la alimentación de bases de datos confiables en los métodos cuantitativos (Alomoto, 2017).

En cuanto a los factores de riesgos en la estructura administrativa del sector cooperativista, resaltan en los diferentes eventos que se presentan, los riesgos financieros operativos, los cuales según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017), pueden estar vinculados con los siguientes:

a. Fraude interno: Se relaciona con las pérdidas encaminadas a defraudar, apropiación de bienes o eludir leyes o políticas, infidelidades de empleados o el uso de la información indebida para el beneficio propio.

b. Fraude externo: Se refiere a las pérdidas derivadas de algún tipo de interés defraudación o eludir la legislación por terceras personas, incorporando daños a otras personas, grupos u organizaciones externas.

c. Prácticas laborales y ambiente seguro: Se identifica al ambiente laboral que se encuentran los empleados de la institución, todo esto relacionado en la discriminación, irresponsabilidades.

d. Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio: Son los incumplimientos involuntarios o negligencia profesional ante los socios, clientes o usuarios.

e. Daños a los activos físicos: Identificados como los daños o perjuicios causados por desastres naturales.

f. Interrupción del negocio por

falencias en el uso de tecnologías de la información: Eventos de problemas en las telecomunicaciones.

g. Deficiencias en la ejecución del proceso, en el procesamiento de operaciones y relaciones con proveedores y terceros: Errores en el proceso de operaciones, en las gestiones del proceso y en las relaciones con la contraparte ya sea en el área comercial o proveedores.

Por otro lado, para el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito, en la administración es importante considerar un manual institucional propiamente elaborado por cada una de ellas, con la finalidad de cumplir las metas propuesta y evitar la presencia de riesgos, por ello, se debe tomar en consideración los siguientes puntos: Proceso y lineamientos políticos para la administración; identificar las responsabilidades de cada agente; medidas de seguridad para el cumplimiento efectivo de las políticas; efectuar los métodos y procesos, para identificar así como medir los riesgos y la aceptación que esté presente; elaborar sistemas de reporte en la administración de este grupo de riesgos; y realizar un análisis de riesgo para nuevas operaciones.

Al respecto, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2017), establece en su resolución No. 346-2017 en el artículo 17, que las cooperativas de ahorro y crédito pueden realizar sus propias metodologías para identificar el estado de los riesgos, considerando el impacto y probabilidad de ocurrencia respectivamente. Sin embargo, se identifican los siguientes niveles de riesgo:

a. Riesgo crítico: Considerado el nivel más grave y puede afectar los procesos del negocio; las acciones de atención debe ser inmediata por parte del Directorio u el Director General.

b. Riesgo alto: Se identifica como aquel nivel de afectación en ciertos procesos de la entidad, y se requiere de la atención inmediata del Comité Técnico y el Director General.

c. Riesgo medio: Se constituye en una disminución de eficiencia en ciertos procesos

de la corporación, solo necesita la atención del Director General y los agentes responsables del control de riesgo.

d. Riesgo bajo: Se presenta como una pérdida baja, y ésta no afecta a los procesos de la corporación.

Según lo observado, la identificación de un proceso crítico perjudica la atención y satisfacción de un cliente o socio, así como la eficiencia administrativa financiera de la entidad. Por lo tanto, se presentan los siguientes pasos para su determinación: Identificar los procesos marco, gestiones de los gobernantes, productivos e indispensables para la continuidad de la entidad; efectuar un análisis de los impactos deficientes en los procesos operativos de la entidad, que se relacione con la pérdida de confianza y participación en el mercado, disminución de la competitividad, ineficiencia en la atención a terceros, e incumplimiento de las leyes; y finalmente, el reconocimiento de los niveles de afectación intangible de los procesos de la institución.

### **3.- Análisis de la gestión de riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito**

Es sustancial reconocer que al momento de efectuar alguna actividad financiera dentro de la entidad, es esencial la aplicación y evaluación del riesgo financiero operativo. En

este caso, se muestran las principales líneas administrativas donde puede manifestarse el riesgo antes mencionado:

a. Línea de negocio y sublínea de negocio: Detalla las líneas de administración esenciales que deben poseer las cooperativas de ahorro y crédito.

b. Macroproceso, proceso y subproceso: Relacionados con los procesos que integran las diferentes gestiones de cada institución; todo esto en base a su estructura interna y manual de procesos.

c. La relación con los agentes externos de la institución es importante al momento de realizar la evaluación por ello se consideró la imagen de la institución, así como al cliente y la participación en el mercado y la relación con terceros.

d. Relación con directivos y los aspectos legales: Se refiere a la estructura interna de la institución y las diferentes responsabilidades que tienen los directivos, así como el cumplimiento de los temas legales que están vigentes en el control de las instituciones financieras cooperativistas.

En base a lo explicado, se consideró elaborar un ejemplar de calificación de riesgo operativo; con el objetivo de verificar la funcionalidad interna de la organización, tal como se muestra en el Cuadro 1. Es importante mencionar que la elaboración de la frecuencia, se basa en calificaciones cualitativas y en las entrevistas que se desarrollaron para la elaboración de este artículo.

**Cuadro 1**  
**Calificación de frecuencia en relación con el riesgo operativo**

Calificación de Frecuencia		
Valor	Frecuencia	Descripción
3	Alta	Más de tres veces al trimestre
2	Media	Entre dos y tres veces al trimestre
1	Baja	Una vez en el trimestre

**Fuente:** Elaboración propia, 2019 con base en Cabrera y Tamay, 2017.

Considerando los criterios que presenta la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se destacan tres niveles: El primero cuyo escenario es alto, con la presencia del riesgo más de tres veces; mientras que el nivel medio, muestra entre dos o tres veces. Por último, el nivel bajo con la presencia del

riesgo una vez durante el trimestre. De allí Cabrera y Tamay (2017), proponen una matriz para la futura evaluación del riesgo operativo, que puede ser aplicado en las instituciones financieras, en este caso para el sector de economía popular y solidaria (ver Cuadro 2).

### **Cuadro 2** **Propuesta de matriz para evaluación de riesgo operativo**

Línea de Negocio
Sublínea de Negocio
Macroproceso
Proceso
Subproceso
Pérdida de confianza de inversiones
Falta de confianza en directivos
Incumplimientos legales
Relaciones con terceros
Pérdida de participación del mercado

**Fuente:** Cabrera y Tamal, 2017.

Como se puede observar, las variables a considerar se direccionan con cada proceso y línea de interés a evaluar. Los indicadores cuantitativos quedan a criterio de cada entidad, según los procesos que sean necesario evaluar para el rendimiento de la institución y beneficio de los clientes o socios.

Con el objetivo de identificar como se presenta el control del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito, se procedió a desarrollar entrevistas a tres instituciones de la ciudad de Guayaquil, en el que se estableció como temas principales los siguientes puntos: 1) Identificación del riesgo operativo; 2) Capacitaciones a los empleados de la institución en base a los riesgos y 3) Registros de riesgos y procedimientos administrativos de solución.

Al realizar las entrevistas a las cooperativas de ahorro y crédito seleccionadas, las mismas indicaron que reciben una capacitación anual sobre riesgos. Se realiza esta actividad, con el fin de mejorar conocimientos y bases en el cuidado financiero y económico de la institución y sus socios. En manera conjunta indicaron que el riesgo crediticio, es el de mayor importancia dentro de la institución; en este riesgo, se puede medir los recursos que ingresan a la cooperativa, así como identificar la posición de cartera que puede ocupar a nivel nacional.

De igual manera manifestaron que es un requisito esencial el registro de los riesgos que presenta la cooperativa y que estén basados en los lineamientos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, entre ellas

las líneas y sublíneas de negocios. A la vez establecieron que el factor más significativo para la identificación del riesgo operativo es la tecnología. Las cooperativas entrevistadas, indicaron que este factor permite la comunicación entre agencias, socios, clientes. En ese sentido, la tecnología es indispensable, puesto que la existencia de un sistema ayuda al desarrollo de la institución de manera externa y crecimiento interno.

En la elaboración de los objetivos, las cooperativas incorporan la prevención de riesgo en primer lugar; debido a que permite identificar los posibles escenarios para la toma de decisiones. Por tal razón mencionaron, que no era necesario crear incentivos al personal encargado de las líneas de negocio crediticia, puesto que dentro de este grupo financiero se posee como prioridad el bienestar del socio y la institución.

Al respecto, toda institución debe esquematizar los procesos administrativos, con el fin de obtener resultados favorables para el desarrollo de esta. Es así que la presencia de un flujograma y la elaboración de manuales de funciones, son los pilares para el desarrollo institucional y de sus empleados. En ese sentido, basados en la autoevaluación de procesos para identificar errores, las cooperativas indicaron que realizan esta actividad una vez al año.

En relación con los reprocesos, estas instituciones indicaron que están en mejoramiento continuo, para ofrecer mejores servicios. Por tal razón, la propuesta de Cabrera y Tamal (2017), basada en la evaluación del riesgo operativo se relaciona con el seguimiento de procesos para una administración eficiente; por lo cual se muestra en el Cuadro 3, el siguiente modelo y ejemplo propuesto por una de las cooperativas entrevistadas.

En este ejemplo, se identificó como afectación a uno de los procesos internos, en este caso un fraude interno; la cooperativa indicó que cuando un empleado brinda una mala atención al cliente, esta causal se vuelve una cadena afectando al proceso. Trayendo como resultado, disminución de participación

de nuevos clientes a la institución.

En este sentido, la evaluación de procesos es muy esencial, para el reconocimiento de un posible riesgo financiero operativo, así como detalla Cabrera y Tamal (2017). Las cooperativas entrevistadas resaltaron que tienen presente este riesgo financiero operativo. En general la calificación de riesgo operativo en el subproceso de atención al cliente es baja, puesto que las cooperativas responden a las consultas que realizan sus usuarios.

Al observar el Cuadro 2 donde se muestra la propuesta de Cabrera y Tamal (2017) en base al riesgo operativo, para dar seguimiento a los procesos administrativos de las cooperativas de ahorro y crédito; enfatiza la capacidad a la cual afecta las líneas y sublíneas de los procesos. En el ejemplo mostrado anteriormente en el Cuadro 3, se consideró la mala atención por parte de un grupo de atención al cliente. Por lo tanto, la frecuencia de calificación se establece en base a la eficiencia de respuesta a la problemática que considere la institución.

De igual manera las cooperativas de ahorro y crédito entrevistadas, indicaron que se encuentran preparadas ante un evento interno, así como externo, y que poseen los medios necesarios para cubrir los datos de sus clientes. Es decir, la información financiera de cada uno de sus socios y clientes está protegida. Como ejemplo, en caso de la presencia de un desastre natural, ellos pueden remitir la data a la seguridad de red que poseen como institución cooperativista. Por lo antes mencionado, se llega a identificar los siguientes beneficios en relación con la evaluación del riesgo operativo:

a. Permite identificar las posibles falencias de manera organizada en los procesos que conforman la institución.

b. Ayuda en el reconocimiento de prevenir errores en los procesos y obtener una administración eficiente.

c. Sirve como una herramienta óptima para la toma de decisiones en la prevención de riesgos.

d. Indicador utilizado para la disminución de pérdidas en los procesos de la institución, reduciendo así los gastos.

**Cuadro 3**  
**Propuesta de evaluación del riesgo operativo relacionada con el seguimiento de procesos para una administración eficiente (subproceso en la venta de tarjetas de crédito)**

Línea Administrativa	Factor de Riesgo	Afectación a la línea	Baja	Media	Alta
Línea de Negocio		Verificación de atención al cliente.		x	
Sublínea de Negocio					
Macroproceso		Afectación al proceso de atención al cliente.		x	
Proceso		Conocimiento del jefe principal.		x	
Subproceso		Calidad de atención al cliente por parte de los empleados de las cooperativas.		x	
Pérdida de confianza de inversiones	Identificación del Riesgo Operativo: Afectación a procesos de atención al cliente.	Reporte de quejas de los usuarios.		x	
Falta de confianza en directivos	Factor identificado como fraude interno	Falta de coordinación de los responsables.		x	
Incumplimientos legales		Incumpliendo de valores por parte de los empleados de atención al cliente.		x	
Pérdida de participación del mercado		Nuevos clientes ya no solicitan de los servicios de la Cooperativa			x

**Fuente:** Elaboración propia, 2019, con base a los resultados de la entrevista.

## Conclusión

Los conceptos que detalla la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así como la Junta de Regulación Monetaria y Financiera en base al riesgo financiero operativo, son las bases esenciales en la identificación cualitativa de procesos. Los lineamientos y métodos establecidos por las autoridades de las cooperativas deben basarse en las normativas que establece el gobierno, sin perder el objetivo institucional. Por lo cual, debe establecer lineamientos cualitativos para el control de procesos en cada uno de los departamentos que conformen

la cooperativa como tal; buscando el apoyo de los responsables de cada área.

En ese sentido, la administración dentro de las cooperativas de ahorro y crédito se direcciona en el beneficio de los clientes y socios, cumpliendo una meta en común, así como el desempeño de sus colaboradores para el desarrollo y crecimiento de la organización. Deben tener presente la continuidad en la evaluación del negocio, en base a las líneas que establece la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Cuando la entidad identifica los posibles errores en los procesos, deben establecer objetivos de mejoras y continuar con la resolución respectiva, dando seguimiento y auditoria al proceso, evitando

perjudicar al cliente o socio.

De igual forma, se identifica que una buena administración en las cooperativas de ahorro y crédito, es aquella que busca establecer lineamientos que se direccionen a los objetivos de la institución; basados en la evaluación periódica de sus procesos. Por lo tanto, se propone realizar un control trimestral, para evaluar los procesos operativos entre la interacción de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos que establece cada organización.

Finalmente, el control y seguimiento debe ejecutarse a través de gestiones cualitativas, entre ellos evaluaciones y auditorías continuas. Para el análisis de un posible riesgo financiero operativo, es esencial que las entidades establezcan criterios y bases para una recuperación eficaz en la resolución de errores, y mantener la información institucional al día.

## Referencias bibliográficas

- Alomoto, T. M. (2017). *Metodología de cuantificación del riesgo operativo para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, aplicando Simulación Montecarlo* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, Quito, Ecuador.
- Arango, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Quito, Ecuador. Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)
- Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito, Ecuador. Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_econ.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_econ.pdf)
- Blanco, B. E. (2007). *Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas* (Tesis doctoral). Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
- Cabrera, M. C., y Tamay, L. E. (2017). *Gestión del riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda* (Tesis de pregrado). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Congreso Nacional de Ecuador (2014). *Ley de Compañías*. Quito, Ecuador. Recuperado de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)
- Downes, J., y Goodman, J. E. (2003). *Diccionario de términos de finanzas e inversiones*. México: Compañía Editorial Continental.
- Gallati, R. (2003). *Risk management and capital adequacy*. New York, United States: McGraw-Hill.
- García, J., y Salazar, P. (2005). *Métodos de administración y evaluación de riesgos* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Chile.
- Guasgua, L. R. (2015). *Metodologías de agregación de indicadores de riesgos en cooperativas de ahorro y crédito* (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jorion, P. (2006). *Value at risk: The new benchmark for controlling derivatives risk*. New York: McGraw Hill.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015a). *Resolución No. 128-2015-F*. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.seps.gob>

- [ec/documents/20181/25522/Resol128.pdf/5c74f247-0de4-4862-b5fb-c89ff62817d7](https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/documents/20181/25522/Resol128.pdf/5c74f247-0de4-4862-b5fb-c89ff62817d7)
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015b). *Resolución No. 129-2015-F*. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/resolucion129f.pdf?dl=0>
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2017). *Resolución No. 346-2017-F*. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/346-2017-F.pdf/d5cfff70-7cce-4737-8cd4-ec53dc244f59>
- Lizarzaburu, E., Berggrun, L., y Quispe, J. (2012). Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 96-103. doi: 10.1016/S0123-5923(12)70012-8
- Presidencia de la Republica del Ecuador (2012). *Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito, Ecuador. Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_regla2.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_regla2.pdf)
- Robbins, S. P., y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Rogel, E. M., y Urquizo, J. I. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXV(2), 112-119.
- Romero, J., y Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXIV(4), 9-25.
- Salvatore, N. S., Morán, C., y Cárdenas, S. (2018). La gestión de riesgo en las operaciones de bancos privados en el periodo 2013-2016. *INNOVA Research Journal*, 3(1), 95-108. doi: 10.33890/innova.v3.n11.2018.689
- Sandoval, C. (2015). *Desarrollo de una metodología de evaluación financiera para cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, Quito, Ecuador.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Perason Educación.
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (2004). *Normas generales para las instituciones del sistema financiero*. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1\\_X\\_cap\\_I.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_X_cap_I.pdf)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012). Resolución No. 002-SEPS-2012. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/100511/Estatuto-por-procesos/8044b9da-a34c-460f-9873-3f2cb669381f>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria -SEPS (2017). *Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279*. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/SEPS%20IGT%20IR%20IGJ%202018%200279.pdf/40639c6b-f0d7-4c3c-825e-c4f666e55ccf>
- Universidad Nacional Autónoma de México - UNAM (2003). *Tutorial para la asignatura Administración Básica I*. México: Universidad Autónoma de México, Fondo Editorial FCA.
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava edición. México: Pearson Educación.