



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, VINCULACIÓN Y
POSGRADO

DIRECCIÓN DE POSGRADO

“Evaluación a la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito de la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda., de julio a
diciembre 2023”

Trabajo de Titulación para optar al título de Magister en Contabilidad y
Auditoría

AUTOR:

Ing. Cargua Guevara Adela Yolanda

TUTOR:

Ing. Daqui Janeta Marco Antonio, Mgs.

Riobamba, Ecuador, 2026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Adela Yolanda Cargua Guevara**, con número único de identificación 060472611-7, declaro y acepto ser responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en el presente trabajo de titulación denominado: “Evaluación a la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda., de julio a diciembre 2023.” previo a la obtención del grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

- Declaro que mi trabajo investigativo pertenece al patrimonio de la Universidad Nacional de Chimborazo de conformidad con lo establecido en el artículo 20 literal j) de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.
- Autorizo a la Universidad Nacional de Chimborazo que pueda hacer uso del referido trabajo de titulación y a difundirlo como estime conveniente por cualquier medio conocido, y para que sea integrado en formato digital al Sistema de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor, dando cumplimiento de esta manera a lo estipulado en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES.

Riobamba, enero de 2026



Firmado electrónicamente por:
ADELA YOLANDA
CARGUA GUEVARA

Ing. Adela Yolanda Cargua Guevara

C.I. 060472611-7



ACTA DE CULMINACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

En la ciudad de Riobamba, a los 04 días del mes de diciembre del año 2025, los miembros del Tribunal designado por la Comisión de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo, reunidos con el propósito de analizar y evaluar el Trabajo de Titulación bajo la modalidad Proyecto de titulación con componente investigación aplicada y/o desarrollo, CERTIFICAMOS lo siguiente:

Que, una vez revisado el trabajo titulado: **"Evaluación a la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda., de julio a diciembre 2023"**, perteneciente a la línea de investigación: Gestión socioeconómica, contable, tributaria y laboral, presentado por el maestrante Cargua Guevara Adela Yolanda, portador de la cédula de ciudadanía No. 06047261 17 estudiante del programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría se ha verificado que dicho trabajo cumple al 100% con los parámetros establecidos por la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Es todo cuanto podemos certificar, en honor a la verdad y para los fines pertinentes.

Atentamente,

Mgs. Marco Daqui
TUTOR

Mgs. Gema Paula
**MIEMBRO DEL
TRIBUNAL 1**

Mgs. Marco Moreno
**MIEMBRO DEL
TRIBUNAL 2**



Riobamba, 12 de diciembre del 2025

CERTIFICADO

De mi consideración:

Yo Marco Antonio Daqui Janeta, certifico que Adela Yolanda Cargua Guevara con cédula de identidad No.0604726117 estudiante del programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría, cohorte 2023-2024 presentó su trabajo de titulación bajo la modalidad de Proyecto de titulación con componente de investigación aplicada/desarrollo denominado: Evaluación a la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda., de julio a diciembre 2023, el mismo que fue sometido al sistema de verificación de similitud de contenido COMPILATION identificando el 4% en el texto y el 7% en inteligencia artificial.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
**MARCO ANTONIO DAQUI
JANETA**
Validar únicamente con FirmaEC

Marco Antonio Daqui Janeta

CI: 0603981176

Adj.-

- Resultado del análisis de similitud(Compilation)

DEDICATORIA

A mi familia por ser el pilar fundamental
en este proceso y por ser mi inspiración
para seguirme esforzando y avanzar cada
vez más



Ing. Adela Yolanda Cargua Guevara
C.I. 060472611-7

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi tutor de tesis el Mgst. Marco Daqui, quien con sus conocimientos, experiencia, comprensión y guía constante contribuyó en este complejo y gratificante camino de la investigación. Gratitud infinita a mis padres por el amor incondicional y su apoyo moral. A la Universidad Nacional de Chimborazo por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional.



Firmado electrónicamente por:
ADELA YOLANDA
CARGUA GUEVARA

Ing. Adela Yolanda Cargua Guevara

C.I. 060472611-7

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	7
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.1.1 Problema de investigación.....	15
1.2 Justificación de la Investigación.....	17
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 Descripción de la empresa y puestos de trabajo	18
CAPÍTULO 2	20
2. Estado del Arte y la Práctica.....	20
2.1 Antecedentes Investigativos	20
2.2 Fundamentación Legal	28
2.2.1 Constitución de la república del Ecuador (2008)	28
2.2.2 Código Orgánico Monetario y Financiero.....	28
2.2.3 Ley orgánica de la economía popular y solidaria (reforma 2023).....	29
2.2.4 Norma de Control para la Gestión del Riesgo de Crédito Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225	30
2.3 Fundamentación Teórica	36
2.3.1 Marco conceptual	36

2.3.2	Administración de riesgos	37
2.3.3	Control Interno	41
2.3.4	Evaluación de control interno	63
CAPÍTULO 3.....		65
3.	Diseño Metodológico	65
3.1	Enfoque de la Investigación	65
3.2	Diseño de la Investigación.....	66
3.3	Tipo de investigación	66
3.3.1	Evaluación del Nivel de Madurez	66
3.4	Nivel de Investigación.....	67
3.5	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	67
3.6	Técnicas para el Procesamiento e Interpretación de Datos	68
3.7	Población y Muestra	68
3.7.1	Población	68
3.7.2	Tamaño de la Muestra	69
CAPÍTULO 4.....		71
4.	Análisis y Discusión de los Resultados.....	71
4.1	Análisis Descriptivo de los Resultados	71
4.1.1	Metodología utilizada por la Cooperativa para la determinación del nivel de madurez del sistema de control interno aplicado a la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito.....	71
4.1.2	Nivel de madurez del sistema de control interno de la Norma para la Gestión de Riesgo de Crédito.....	73
4.2	Discusión de los Resultados	76
CAPÍTULO 5.....		80
5.	Marco Propositivo	80
5.1	Planificación de la Actividad Preventiva	80

CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Componentes de metodología</i>	72
Tabla 2 <i>Matriz de prioridades</i>	74
Tabla 3 <i>Nivel de madurez</i>	75
Tabla 4 <i>Plan de Acción para el Fortalecimiento de la Gestión del Riesgo de Crédito</i>	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Símbolos de flujograma</i>	47
Figura 2 <i>Sistema de Evaluación Normativa SEN.</i>	65

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal evaluar el Control Interno de la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda. con el fin de determinar su nivel de madurez. Además, diagnosticar la metodología utilizada para evaluar el control interno, establecer los elementos del proceso de autoevaluación, determinar el nivel de madurez del sistema de control interno y diseñar un plan de acción para mejorar dicho nivel. La hipótesis sería la autoevaluación y el diagnóstico de la metodología, y el nivel de madurez del sistema de control interno; los elementos del proceso de autoevaluación, el plan de acción diseñado con acciones concretas es fundamental para avanzar hacia un mayor nivel de madurez en la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito.

Palabras claves: *Control Interno, Nivel de Madurez, Gestión de Riesgo de Crédito, Proceso de Autoevaluación, Plan de Acción.*

ABSTRACT

The current research aims to evaluate the Internal Control of the Credit Risk Management Standard at the Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushunchic Ltda.”, in order to determine its level of maturity. In addition, it diagnoses the methodology used to evaluate internal control, establishes the elements of the self-assessment process, determines the maturity level of the internal control system, and designs an action plan to improve that level. The hypothesis of this study is that performing a thorough self-assessment and diagnosis of the methodology will accurately reveal the maturity level of the internal control system, and that implementing a specific action plan based on self-assessment elements is essential for improving the maturity of the Credit Risk Management Standard.

Keywords: Internal Control, Maturity Level, Credit Risk Management, Self-Assessment Process, Action Plan



Reviewed by:

Mgs. Jessica María Guaranga Lema

ENGLISH PROFESSOR

C.C. 0606012607

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se centra en evaluar la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda (MCCH), para el período de julio a diciembre de 2023. Esta evaluación se realiza en un entorno donde la supervisión efectiva del riesgo crediticio es crítica para la estabilidad de las cooperativas financieras y la sostenibilidad operativa que están profundamente comprometidas con las dinámicas de desarrollo socioeconómico con sus miembros.

La importancia de este estudio ofrece beneficios desde diferentes puntos de vista en el contexto académico el objeto es contribuir al cuerpo de conocimientos existentes sobre los conceptos de control y gestión de riesgos en una cooperativa que necesita urgentemente atención en términos de investigación y desarrollo. Desde la perspectiva empresarial auditar la legislación actual dentro de la Cooperativa puede revelar algunas lagunas potenciales en cuanto a los mecanismos de control y, por lo tanto, perjudicar la gestión de riesgo crediticio y fortalecer la situación financiera de la cooperativa. Gestionar eficazmente el riesgo crediticio ayuda a fomentar la buena voluntad de los miembros de la cooperativa e iniciar un desarrollo económico sostenible social dentro de la comunidad que se sirve.

La investigación se basa en el planteamiento de una metodología mixta que combina elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una explicación más profunda sobre el fenómeno. Se considera descriptiva y evaluativa porque recoge información crítica, así como también parte de la narración, ejecución, y resultado de la gestión de implementación de los estándares de riesgo crediticio. La presente investigación se encuentra dentro de la población de la Unidad de Riesgos de la cooperativa y contempla un caso particular de la gestión de riesgos crediticios. Los datos se obtendrán de documentos e información tanto

primaria como secundaria mediante entrevista estructurada, cuestionarios con recomendaciones, y guías de observación que se proponen para la valoración.

Las expectativas de la investigación un tanto han de lograr una evaluación objetiva respecto de la gestión de riesgo crediticio de MCCH, que es donde profundiza uno de los capítulos de la investigación. A través de la normatividad, la investigación pretende medir el valor que se añade o se resta de la marca y proporcionar precisiones para optimar los procesos internos de la cooperativa. El objetivo final es mejorar la gestión del riesgo crediticio, aumentar la seguridad financiera de MCCH y construir la confianza de los miembros en la cooperativa.

El proyecto se divide en diversos capítulos, cada uno pensado para abordar distintos problemas del estudio, el primer capítulo abarca la parte de teoría necesaria para comprender la gestión del riesgo de crédito, así como los controles internos que se configuraron alrededor de esta construcción, además de presentar el panorama conceptual de la investigación de orden crediticio. En el segundo capítulo se expone la metodología utilizada junto con las técnicas de recolección y tratamiento de información. En el tercer capítulo se da cuenta de los resultados de la investigación, hecho acompañado por una crítica de los resultados obtenidos. Por último, el cuarto capítulo expone las conclusiones y recomendaciones a partir de dichas conclusiones, desarrollando un plan de acción concreto sobre el manejo del riesgo de crédito dentro de la MCCH.

CAPÍTULO 1

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 *Problema de investigación*

Una de las tareas más importantes que una cooperativa debe abordar es la gestión del riesgo crediticio, las cooperativas de ahorro y crédito están en el negocio para proporcionar servicios financieros a sus miembros de una manera segura y rentable. La cooperativa de ahorro y crédito se enfrenta a la situación vigente de mantener todos los aspectos considerando legislación relevante a las prácticas de gestión del riesgo crediticio. En este sentido, para el segundo semestre de 2023 se ha decidido revisar la norma de gestión del riesgo crediticio que fue elaborada por la misma en relación a mitigar los riesgos y proteger los intereses de MCCH y sus socios.

Una de las razones más importantes que justifican esta evaluación es la inadecuación de las políticas y procedimientos que se tienen en el manejo del riesgo de crédito en la empresa. Si bien la MCCH se ha ocupado de normar constructivamente la gestión de este riesgo, no se ha hecho una evaluación profunda que verifique si tales medidas resultan efectivas en su funcionamiento vigente. Esta falta de evaluación se asocia a problemas en la administración de las políticas y medidas aceptadas donde las decisiones operativas en la multiplicidad de esquemas de riesgo financiero y de default con los socios deudores puedan no alinear con las realidades del entorno.

Lo apuntado anteriormente indica que los problemas económicos de la oferta y demanda en el periodo señalado incluyen elementos adicionales de riesgo que requieren atención. Así mismo, la posible amenaza que la inestabilidad económica puede suponer, cómo estar

sometido a incremento de gasto público innecesario por pago de intereses a otros socios, el default por el término de pago de socios y demás externalidades tales como crisis o desastres, requieren más cuidado en la evaluación. Una cooperativa que no se adapte a estas necesidades a tiempo puede sufrir serios problemas sociales y financieros, dando lugar a un debilitamiento de la cohesión y soporte social, lo que afectaría su estabilidad en el largo plazo.

Igualmente, se ha hecho eco de la posible divergencia entre las prácticas de gestión de riesgo crediticio de la cooperativa y las de sus contrapartes alineadas con las mejores prácticas internacionales. La falta de capacidad por parte de la cooperativa para incorporar tales prácticas dentro de su marco organizativo limitará, sin duda, su competitividad en el actual contexto de globalización e interdependencia de los mercados financieros, a menos que se implementen los catalizadores adecuados o redes de seguridad. Sin una valoración adecuada la cooperativa corre el riesgo de aplicar prácticas de gestión de riesgo crediticio obsoletas e ineficaces que ignoran los últimos avances herramientas y técnicas empleadas en la gestión de riesgos crediticios.

Finalmente, la percepción y confianza de los miembros de la cooperativa son aspectos críticos que pueden verse adversamente afectados por la falta de transparencia junto con la ineficiencia con la que se gestionan el riesgo crediticio los miembros están completamente seguros de que MCCH gestionará sus recursos de manera responsable y eficiente. Si la efectividad de la gestión del riesgo crediticio se percibe como deficiente la confianza de los miembros puede verse afectada lo que impactaría negativamente en la imagen de la cooperativa e impediría su crecimiento.

Evaluar la política de gestión de riesgo crediticio de MCCH durante el periodo de Julio del a diciembre de 2023 surge de la falta de información actualizada respecto a la

efectividad de las prácticas actuales, preocupaciones relacionadas con la economía y el mercado, cualquier brecha con los estándares internacionales y la necesidad de mantener la confianza de los miembros.

1.2 Justificación de la Investigación

El riesgo financiero crediticio tiene especial relevancia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, debido a su contribución para alcanzar la inclusión financiera y el desarrollo socioeconómico de la región. La implementación de regulaciones que se ocupen de la gestión del riesgo crediticio en cooperativas llamadas de patrón financiero aumenta el conocimiento sobre la efectividad de dichas regulaciones sobre las cooperativas. Evaluar la efectividad de estas regulaciones revela teorías y modelos importantes para el desarrollo de la disciplina académica sobre gestión de riesgos. Esta investigación, además, analiza cómo la falta de prácticas regulativas arroja consecuencias negativas en estos sistemas, ayudando así a descubrir el vacío existente.

. Al revisar la norma vigente sobre la gestión del riesgo crediticio, se pueden realizar cambios que aborden de manera sistémica los principales problemas internos que tiene la cooperativa. Una mejor mitigación de riesgos no solo conserva más activos de la cooperativa, sino que mejora la confianza de los miembros, lo que permite la sustentabilidad y el crecimiento en el largo plazo. Adicionalmente, dentro de la sostenibilidad financiera de la cooperativa, las conclusiones del estudio la pueden postergar para mejorar su posición en el riesgo de crédito y fortalecer su posición general en el mercado.

La investigación es válida metodológicamente por su naturaleza de varios planos que se fundamenta en datos cualitativos y cuantitativos. Con la aplicación de métodos mixtos, los académicos pueden contemplar tanto los hechos objetivos como las opiniones de los sujetos

participantes, lo que permite llevar a cabo una elaboración exhaustiva y profunda respecto a la norma de gestión del riesgo de crédito, las encuestas, las entrevistas y el análisis documental garantizan múltiples perspectivas, lo que aumenta la validez y la confiabilidad de los resultados. Además, el enfoque descriptivo y evaluativo se presenta para comprender mejor los componentes actuales del riesgo de crédito y las áreas que deben mejorarse. Es relevante y generalizable debido a su aplicabilidad a otros entornos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Evaluación a la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda., de julio a diciembre 2023.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la metodología utilizada por la Cooperativa para la determinación del nivel de madurez del sistema de control interno aplicado a la Norma para la Gestión de Riesgo de Crédito
- Determinar el nivel de madurez del sistema de control interno de la Norma para la Gestión de Riesgo de Crédito
- Diseñar un plan de acción que contenga acciones concretas para alcanzar el siguiente nivel de madurez de la Norma para la Gestión de Riesgo de Crédito.

1.4 Descripción de la empresa y puestos de trabajo

La Cooperativa de ahorro y crédito MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA., fue constituida mediante acuerdo ministerial No. 325 en abril 17 de 1998 en la ciudad de Quito. Es una entidad de derecho privado cuyo objetivo principal es promover la cooperación económica y social de sus socios, captando ahorros y concediendo préstamos, así como

difundir, practicar y fomentar la educación de principios del cooperativismo y mantener relaciones con otras organizaciones cooperativas. Al 31 de diciembre de 2023, la Cooperativa opera con 9 oficinas ubicadas en sitios estratégicos, 8 en la ciudad de Quito y 1 sucursal en la ciudad de Portoviejo provincia de Manabí, adicionalmente cuenta con 5 ATM's que facilitan la realización de diferentes transacciones a los clientes diariamente. Actualmente cuenta con más de 65.000 socios.

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA., es una de las entidades clasificadas y supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde el 01 de enero de 2013. La nueva segmentación del Sector Financiero Popular y Solidario con base al nivel de activos de las entidades determinada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, a través de la Resolución no. 039-2015-F, clasificó a la Cooperativa dentro del segmento 2, ocupando al 31 de diciembre de 2023 el vigésimo lugar en el ranking en base a la participación de activos y el décimo séptimo lugar considerando el volumen de su cartera. La Cooperativa descendió 3 posiciones en el nivel de activos y 6 en el peso de su cartera si se compara con el corte diciembre de 2022.

Dentro de los principales productos que mantiene la Institución se puede nombrar los siguientes: créditos (consumo, microcrédito, vivienda), cuenta de ahorro tradicional, cuenta de ahorro propósito, cuenta de ahorro banquitos, captación plazo fijo, captación PF con renta periódica, pago ágil, cobro de pensiones, pago de roles, transferencias, cajeros automáticos, maquita electrónica, entre otros.

La Cooperativa se encuentra gobernada y dirigida por la Asamblea General de Representantes, seguida del Consejo de Administración y la Gerencia General, quien apoya su gestión en los distintos comités conformados, Comité de Cumplimiento, Comité de

Administración Integral de Riesgos, Comité Paritario, Comité de Tecnología y Comité de Seguridad de la Información.

La Cooperativa cuenta con principios y políticas de Buen Gobierno Cooperativo, que permiten garantizar un marco eficaz para las relaciones de propiedad y gestión, transparencia y rendición de cuentas, que son parte de los principios básicos de responsabilidad social, y que son de cumplimiento obligatorio para todas las instancias de la organización. Con el propósito de procurar la operatividad de estos principios y políticas, la Cooperativa desarrolló un Reglamento de Buen Gobierno, el mismo que tiene como última fecha de aprobación el 25 de marzo de 2022 y determina valores institucionales, principios cooperativos y principios de gobierno cooperativo, los cuales rigen todo el accionar de la Institución.

Desde su creación, la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA., se ha caracterizado por tener una visión social, que la distingue de otras instituciones financieras y que se mantiene vigente. Dicha visión se ha desarrollado en tres ejes que son responsabilidad social con sus socios, con la comunidad y con sus colaboradores. Class Internacional Rating, Calificadora de Riesgo S.A (2024)

CAPÍTULO 2

2. Estado del Arte y la Práctica

2.1 Antecedentes Investigativos

- **Título:** Evaluación de riesgo de crédito para la cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda. sucursal Naranjito, periodo 2017-2019 de Cuñas Muñoz Gladys Lucia (2021)

El objetivo general de este estudio consistió en evaluar el riesgo de crédito para maximizar la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda, sucursal Naranjito, en el periodo 2017 al 2019. La metodología aplicada se basó en encuestas realizadas a los socios y empleados, que entregaron información para la investigación. Además, se aplicó un análisis horizontal, vertical y un FODA para el estudio del riesgo de crédito.

El informe que se desarrolló en la Cooperativa revela que no se gestionaba adecuadamente el proceso de revisión de la documentación para entrega de créditos. Por esta razón, sumado a la falta de estrategias y políticas financieras, se produjo el incremento en la morosidad. Como solución, se recomendó el diseño adecuado de un proceso de cobranza basado en “flujogramas” donde se defina cada una de las etapas del proceso: identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear y reportar. Estas etapas de administración de riesgos estaban orientadas a desarrollar procesos que mejoran en el optimismo sobre la rentabilidad futura, sostenidos en decisiones facilitadas por ciertos criterios.

La elaboración del estudio concluyó que la implementación de un análisis de riesgo crediticio era un eje central que agilizará las operaciones de la cooperativa. Fue patente la falta de administración efectiva en otorgamiento de créditos, cobranzas y la gestión de obligaciones, elementos que permitían recuperar la cartera en mora a corto, mediano y largo plazo

Con respecto a la contribución o desviación comparada con otros estudios, el trabajo propuesto para 2023 es único porque se centra en un marco temporal reciente y una regulación específica, mientras que el otro estudio abarca un período más amplio desde 2017 hasta 2019 y se enfoca en una rama particular. El trabajo propuesto se concentra en ‘el examen de una regulación particular’ mientras que el otro estudio se enfoca en “la evaluación general del riesgo crediticio y las estrategias de la cooperativa”. Además, aunque ambos

trabajos utilizan análisis cualitativo y cuantitativo, el trabajo propuesto seguramente llevará a cabo un escrutinio más detallado de la auditoría y el cumplimiento regulatorio.

- **Título:** Análisis Financiero: Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 1. de Silvana Rosalba León-Bermeo y Dayana Yasmín Murillo-Párraga (2021).

El objetivo general del estudio de León-Bermeo y Murillo-Párraga era determinar la vulnerabilidad de los indicadores financieros durante la pandemia, identificando posibles riesgos que afecten a las cooperativas y, por ende, a sus asociados. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental, presentando los resultados a partir del análisis de indicadores para exponer los tipos de riesgo de crédito, operativo, de liquidez y de mercado, y proponiendo estrategias basadas en el conocimiento y experiencias para mitigar los riesgos existentes.

Los hallazgos indicaron que el 55.3% de los encuestados había solicitado crédito en los últimos 12 meses, mientras que el 44.7% no lo había hecho. Muchos de estos créditos se originaron como reestructuración o unificación debido a la disminución de la liquidez familiar. Del total de personas con créditos, el 88.8% pagó sus deudas a tiempo, y el 11.2% lo hizo con un retraso de 30 días. Un dato significativo reveló que el 90% de los encuestados tuvo que vender algún bien para cubrir sus créditos, afectando así el patrimonio de las familias.

La conclusión del estudio señaló que la pandemia de COVID-19 había provocado una vez desaceleración del crecimiento económico global, afectando directamente la liquidez de los hogares, reduciendo el consumo, aumentando el desempleo y suspendiendo muchos emprendimientos. Estos efectos también impactaron en las entidades financieras, las cuales

constituyen una importancia profunda como intermediarios de recursos financieros locales, y enfatizaron la necesidad de un manejo administrativo y financiero adecuado de estos recursos.

En cuanto a las diferencias y contribuciones, el estudio de León-Bermeo y Murillo-Párraga se centra en el impacto de la pandemia y la vulnerabilidad financiera durante ese período, mientras que la tesis propuesta como objetivo evaluar una regulación particular en el marco temporal más reciente. Además, los objetivos y la metodología de estudio difieren, ya que uno, en este caso León-Bermeo y Murillo-Párraga se centró en describir los factores financieros y de riesgo, mientras que la tesis propuesta es más prescriptiva en relación con el cumplimiento de la evaluación normativa. Los diferentes los diferenciales mencionados destacan la importancia y justifican la declaración del problema con especial atención a los recientes cambios regulatorios y las estrategias formuladas para superar el riesgo crediticio.

- **Título:** Factores del riesgo crediticio en una cooperativa de ahorro y crédito, en la emergencia sanitaria de la COVID-19. de Edith Soraya Paucar Escobar (2022).

El levante crediticio de una cooperativa de ahorro y crédito de Paucar Escobar, en el caso de un segmento cooperativo de rango 1 en el contexto de la pandemia, era la intención principal del estudio de Paucar Escobar. Para ellos, optaron por un abordaje cualitativo, no experimental, descriptivo y de corte o transversal. Para ese mismo efecto, diseñaron una encuesta escrita para socios y desfile ejecutivos, a los dirigentes de la institución asistencial, y complementaron esta fase con análisis documental y revisión bibliográfica.

El estudio reveló un incremento exorbitante en la gran mayoría de los factores de riesgo crediticio, tanto internos como externos. Entre los factores internos (el control) de la operatividad de los bienes y patrimonio, el core bancario, la deficiencia en la oxigenación

de venta, la cartera de concentración, la administración restrictiva de cobros y la ignorancia activa de las políticas de calificación crediticia. Entre los factores externos se liquidaban la pérdida de empleo de socios, la caída de la actividad escolar, la marcación de la movilización a nivel país y la inminente caída de gastos estables familiares.

En términos de la conclusión, se precisó que la cooperativa de ahorro y crédito bajo estudio no había tomado en el contexto brasileño estrategia alguna para contrarrestar de forma adecuada y a tiempo los factores de riesgo crediticio internos y se había mostrado tímida en su respuesta a los factores externos de riesgo crediticio alimentado por la pandemia de la COVID-19.

Las diferencias más relevantes entre este estudio y la tesis propuesta están centradas en el objetivo general y la disciplina que metodología que se eligió. En este caso, el estudio de Paucar Escobar se ocupó en el análisis de los controladores de riesgo crediticio durante la pandemia con una metodología cualitativa y descriptiva, en contraste con uno que se propuso el análisis de uno de sus componentes evaluando una norma en un tiempo reciente. Esta discrepancia subraya la importancia de la diversidad en las dimensiones de riesgo crediticio que se estudian para poder entender y hacer algo al respecto en la gerencia financiera.

- **Título:** Estrategias para mitigación del riesgo financiero en cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3. De Ruth Esther Pilataxi Guaila y Verónica Leonor Peñaloza López (2023).

La observación descriptiva sobre el comportamiento del riesgo financiero por secciones en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 fue realizada a través de una encuesta estratificada por Pilataxi Guaila y Peñaloza López con el objetivo de implementar estrategias de mitigación. Con posterioridad, mediante un muestreo por conveniencia,

fueron elegidas cinco cooperativas de segmentos tres que fueron observadas bajo un enfoque descriptivo.

Los resultados del estudio determinan que cada perspectiva ha sido cubierta con un alto nivel de adherencia a Finanzas de culpa-colusorias y cada grupo cooperativo está en el medio de la red. Para responder a estos hallazgos se desarrollaron planteamientos que van desde ideales de capacitación en el piso de tecnologías hasta estrategias de negocio como la diversificación o la tecnología.

En la última parte se especifica que las cooperativas de ahorro y crédito, al igual que cualquier otra institución financiera, necesitan formular políticas estratégicas a largo plazo para reducir su estabilidad rentabilidad ante la creciente demanda de servicios financieros a disminuir su liquidez, y las finanzas de guerra.

Los elementos principales que distinguen este estudio de la tesis propuesta son la meta general y la metodología aplicada. En el caso del estudio de Pilataxi Guaila y Peñaloza López se dedicaron a la observación descriptiva del riesgo financiero en cooperativas del segmento 3 mediante un cuestionario estratificado, mientras que la tesis propuesta se centró en la evaluación de una norma con el tiempo relativamente reciente, esta diferencia propone de manifiesto la diversidad del enfoque que existe en la investigación sobre el riesgo financiero.

- **Título:** Gestión crediticia y su incidencia en la liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Diana Alexandra Brito-Cabrera y Lenyn Geovanny Vásquez-Acuña (2022).

El objetivo general de estudio de Brito-Cabrera y Vásquez-Acuña era realizar las implicaciones del Covid-19 en la cartera de crédito y la liquidez de las Cooperativas de

Ahorro y Crédito del segmento 3. Para llevar a cabo esto, se realizó un análisis estadístico de los datos obtenidos en el diagnóstico aplicado en la unidad de análisis, sin ejercer manipulación directa sobre las variedades de estudio.

Los hallazgos del estudio revelaron que el paso de la pandemia por Ecuador generó pérdidas e inestabilidad económica, lo que provocó problemas de liquidez en las COAC. Esto se debió a que una parte de sus socios perdió sus trabajos, mientras que otros no pudieron llevar a cabo sus actividades económicas debido a las limitaciones del estado de emergencia, lo que resultó en incumplimientos en el pago de créditos.

Los hallazgos del estudio revelaron que el paso de la pandemia por Ecuador generó pérdidas e inestabilidad económica lo que provocó problemas de liquidez en las COAC. Se señaló que las carteras de crédito de consumo y microcrédito fueron las más afectadas por la pandemia, ya que son las más populares entre las personas naturales y las pymes.

Las diferencias clave en este estudio y la tesis propuesta radica en el objetivo general y la metodología utilizada mientras que en el estudio de Brito-Cabrera y Vásquez-Acuña se enfocó en analizar las implicaciones de la pandemia en la cartera de crédito y la liquidez utilizando un análisis estadístico de datos sin manipulación directa la tesis propuesta se centró en la evaluación de una normativa específica en un periodo reciente, empleando una metodología orientada a la evaluación normativa.

2.2 Fundamentación Legal

2.2.1 *Constitución de la república del Ecuador (2008)*

La Constitución ecuatoriana presta atención específica a las cooperativas y al riesgo crediticio. En el Artículo 11, la Constitución reconoce la existencia e importancia de las cooperativas en la economía del país y garantiza el papel del Estado en su promoción y protección. Esto significa que el Estado debe facilitar el avance de las cooperativas a través de políticas monitoreadas y proyectualmente reguladas que garanticen su sustento y viabilidad. Además, con respecto a estas disposiciones, el Artículo 283 enfatiza el deber del Estado de controlar y supervisar la actividad financiera, incluyendo todo lo relacionado con el crédito. En otras palabras, mientras las cooperativas sean instituciones financieras, están sujetas al control y supervisión del gobierno para proteger a los usuarios dentro del sistema financiero.

Esto se enfatiza aún más en el Artículo 284, que reconoce a los diferentes participantes dentro del sistema financiero, que incluyen cooperativas de ahorro y crédito. Además, subraya la responsabilidad del Estado en fomentar y salvaguardar el ahorro y crédito popular, lo que evidencia preocupación por la inclusión financiera.

2.2.2 *Código Orgánico Monetario y Financiero*

El Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332, de 12 de septiembre del 2014, tiene como objetivo regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador.

El artículo 62, numeral 1, en concordancia con el inciso segundo del artículo 74 del Libro 1 del Código mencionado, establece como función de la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria ejercer la vigilancia, auditoría, control y supervisión de las disposiciones del mismo, así como de las regulaciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Financiera, en lo que respecta a las actividades financieras de las entidades.

Por su parte, el numeral 7 del artículo 62 del mencionado Código atribuye a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la responsabilidad de velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las entidades sujetas a su control. Esto implica supervisar que cumplan con las normativas que rigen su funcionamiento y actividades financieras, a través de una supervisión permanente, preventiva, extra situ y visitas de inspección in situ. Estas acciones permiten determinar la situación económica y financiera de las entidades, así como evaluar el manejo de sus negocios, la calidad y control de la gestión de riesgo, y verificar la veracidad de la información generada.

El artículo 62 también establece que la Superintendencia, para cumplir con estas funciones, tiene la facultad de expedir todos los actos y contratos necesarios. Además, puede emitir normativas en las materias de su competencia, siempre y cuando estas no modifiquen las disposiciones legales ni las regulaciones dictadas por la Junta de Política y Regulación Financiera.

2.2.3 Ley orgánica de la economía popular y solidaria (reforma 2023)

El inciso segundo del artículo 146 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria señala que la Superintendencia tiene la autoridad para emitir normas de carácter general en las áreas que le competen, sin que estas puedan modificar o innovar las disposiciones legales existentes.

Asimismo, el literal b) del artículo 147 de la misma ley establece como una de las responsabilidades de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la de garantizar la estabilidad, solidez y adecuado funcionamiento de las instituciones bajo su supervisión.

En relación con las atribuciones del Superintendente de Economía Popular y Solidaria, los literales b) y g) del artículo 151 de la mencionada ley indican que el Superintendente tiene la facultad de dictar normas de control y también puede delegar algunas de sus atribuciones de manera específica y precisa a los funcionarios pertinentes.

2.2.4 Norma de Control para la Gestión del Riesgo de Crédito Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225

El artículo 4 de la normativa establece las etapas esenciales que las entidades deben seguir en la administración del riesgo de crédito, que incluyen la identificación, medición, control, mitigación y monitoreo.

El riesgo de crédito debe ser tratado considerando la delimitación de eventos y factores de riesgo que puedan impactar al deudor y su capacidad de pago, al mismo tiempo que se toman en cuenta todos los elementos que afectan a los productos crediticios ya la entidad en la que opera y los factores que podrían dificultar la recuperación del crédito en caso de incumplimiento por parte del deudor. También se definen situaciones en las cuales se deben identificar los riesgos de crédito como antes de la emisión de nuevos productos o al entrar a un nuevo mercado.

La medición del riesgo de crédito se toma desde el momento de inicio de las operaciones, e incluye el período de vigencia de los créditos, así como las novaciones, refinanciamientos y reestructuraciones. Es decir, se tiene que disponer de metodologías, criterios y, sobre todo,

indicadores, que permitan evaluar la situación de su cliente per se para considerar durante el proceso de otorgamiento.

En el caso del control del riesgo de crédito, las organizaciones deben desarrollar actividades que disminuyan su ocurrencia, controlando los niveles de exposición al riesgo y los límites establecidos tanto de forma general como por segmentos de cartera y tipos de deudores.

El análisis y control del riesgo crediticio trata precisamente de la elaboración e implementación de políticas que garantizan que la exposición a posibles pérdidas como resultado de la falta de pago de los créditos concedidos no superen los límites recomendables.

Crédito es el acceso a bienes, servicios y dinero por parte de un cliente durante un período fijo de tiempo, en el cual se establece el cumplimiento de obligaciones comprendidas en un contrato mediante el pago de una suma de dinero. Sin embargo, también incluyen a los ingresos o activos que ingresarán debido a préstamos anticipados. Existen inclusive aquellos créditos que no son salvados por pagos lo cual crea consecuencia obligaciones asumidas o no asumidas a manera de devengamientos de interés. Es ante esta realidad, el acceso requerido a bienes, servicios incluye gastar o pagar lo solicitado.

El artículo 10 menciona los elementos de la gestión de riesgo de crédito, sistema que permite el control del riesgo de crédito como un área arropada por el sistema bancario de la firma que verifique reunirse en una sede conocida como escritorio.

- Políticas de gestión del riesgo de crédito: Las políticas definen las directrices y principios para gestionar los riesgos relacionados con la cartera de crédito.

- Procesos de gestión del riesgo de crédito: Los procesos incluyen la evaluación, aprobación, monitoreo y recuperación de los créditos a través de procedimientos definidos.
- Manual de riesgo de crédito: Las políticas de gestión del riesgo de una corporación, sus procedimientos y otros documentos asociados forman parte de un manual que se conoce como Manual de Riesgo de Crédito.
- Estructura organizativa: Dentro de la organización, hay una clara delimitación de las diversas posiciones y divisiones de manera que se pueda establecer una jerarquía pertinente al riesgo de crédito.
- Documentación: La información relacionada con las operaciones de crédito y su gestión se documenta y archiva de manera sistemática.
- Modelos y metodologías: Se utilizan modelos y otras analíticas como herramientas estadísticas para calcular y anticipar el riesgo de crédito.
- Infraestructura tecnológica: Se instalan sistemas y tecnologías relevantes para asegurar que la gestión adecuada del riesgo de crédito se lleve a cabo de manera eficiente.

Dichos elementos constituyen la base mínima sobre la cual las instituciones financieras pueden identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear de manera eficiente, dentro del marco regulativo, los riesgos asociados con la actividad crediticia y sus operaciones.

Artículo 13.- Otorgamiento de crédito. - Las políticas de otorgamiento de crédito deben incorporar al menos: 1. La determinación del perfil o características del individuo solvente. 2. La documentación que debe ser presentada para revisión y análisis. 3. Los criterios para la determinación de elegibilidad de los solicitantes de crédito. 4. Los límites máximos de

crédito a los que se puede acceder en relación con sus ingresos; y, 5. Los niveles de aprobación de transacciones de crédito.

Artículo 14.- Garantías. - Las políticas deben establecer los criterios para la exigencia y aceptación de garantías dependiendo del segmento y tipo de producto, incluyendo parámetros para la realización de los avalúos y ejecución de las mismas.

Artículo 15.- Seguimiento y Control. - Las políticas referentes a los mecanismos de seguimiento y control, deben conllevar lo siguiente: 1. Un proceso continuo de monitoreo del perfil de riesgo de los deudores y de la calificación y recalificación de las operaciones crediticias.

Artículo 23. Capacidad de pago. - Las entidades deberán realizar la evaluación de capacidad de pago del deudor y garantes, para lo cual al menos deberán revisar la siguiente información:

- Los flujos de ingresos y egresos, así como el flujo de caja de la contraparte que incluyan los egresos por pago de otras deudas;
- La solvencia medida a través de variables como el nivel de endeudamiento y la calidad y composición de los activos, pasivos, patrimonio y contingencias del deudor;
- Historial crediticio;
- Los posibles efectos de los riesgos financieros a los que está expuesto el flujo de caja del deudor y/o del negocio a financiar según aplique, considerando distintos escenarios en función de variables económicas que puedan afectar el negocio o la capacidad de pago del deudor; y,

- Los riesgos legales, operacionales y estratégicos a los que puede estar expuesta la capacidad de pago del deudor o el negocio a financiar.

En los créditos de consumo se deberá dar prioridad a la determinación de la capacidad de pago del deudor y a la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de sueldos, salarios, honorarios, remesas, rentas promedios u otras fuentes de ingresos redituables, adecuadamente verificados por la entidad. Cuando se trate de microcréditos, la entidad debe contar con una metodología que le permita evaluar de manera adecuada la capacidad de pago del deudor y cuyos elementos permitan compensar las deficiencias de información, según sus características y grado de informalidad. La información requerida deberá ser obtenida y documentada en el lugar donde se desarrolla la actividad económica del deudor.

Artículo 24.- Garantías. - Las entidades deberán:

- Definir en sus políticas y manuales los criterios necesarios para la exigencia, aceptación, constitución y avalúo de garantías, el porcentaje de cobertura; y,
- Contar con procesos de recepción, registro, custodia, seguimiento, avalúo y ejecución de las garantías recibidas.

Artículo 25.- Proceso de seguimiento. - Las entidades deben implementar un continuo proceso de seguimiento de la exposición al riesgo de crédito que permita ajustar la calificación y la estimación del nivel de deterioro de la cartera, para determinar el nivel de provisiones que se requiere para cubrir el riesgo; así mismo, evaluar y analizar las políticas y procedimientos aplicados en la gestión del riesgo de crédito.

Las entidades podrían adoptar para el monitoreo de comportamiento de la cartera de créditos, al menos: análisis de cosechas, matrices de transición, construcción de indicadores de morosidad de la cartera bajo criterios de segmentación tales como líneas de negocio,

actividades económicas, ubicación geográfica, entre otras, según el tamaño y complejidad de las operaciones.

El proceso de evaluación de cartera consiste en identificar de manera preventiva el riesgo de los créditos que pueden desmejorarse por el cambio potencial en la capacidad de pago, condiciones económicas, solvencia o calidad de las garantías que lo respaldan y realizar la respectiva recalificación y registro del deterioro.

Artículo 26.- Proceso de recuperación. - Las entidades deben:

- Implementar procesos de cobranza, los mismos que deben estar documentados y al menos deben considerar mecanismos de cobranza preventiva, extrajudicial y judicial con el fin de obtener el pago de la respectiva deuda; y,
- En el caso de las entidades de los segmentos 1, 2, 3 y cajas centrales, presentar los resultados de la recuperación al Comité de Administración Integral de Riesgos, el cual debe someterlos a consideración del Consejo de Administración en la reunión mensual. Para las entidades de los segmentos 4 y 5, el gerente debe presentar los resultados de la recuperación al Consejo de Administración al menos de manera trimestral. En el caso de la CONAFIPS, presentar los resultados de la recuperación al Comité de Administración Integral de Riesgos, el cual debe someterlos a consideración del Directorio al menos de manera semestral.

2.3 Fundamentación Teórica

2.3.1 *Marco conceptual*

Basilea II es un conjunto de recomendaciones bancarias establecidas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2004) para fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos dentro del sector bancario. Basilea II se centra en tres pilares fundamentales:

El Pilar 1 establece los requisitos de capital mínimo que las instituciones financieras deben mantener para cubrir los riesgos de crédito, mercado y operacionales. El pilar 2 enfatiza la importancia de una supervisión eficaz de la gestión de riesgo y un proceso interno robusto de evaluación de la adecuación del capital (ICAAP). Finalmente, el pilar 3 se enfoca en mejorar la transparencia y la disciplina del mercado mediante la divulgación de información relevante.

- **Riesgo de Crédito:** El riesgo de que un prestatario no cumpla con los términos de reembolso de la deuda.
- **Riesgo de mercado:** El riesgo de pérdida debido a cambios desfavorables en el precio del mercado.
- **Riesgo operacional:** El riesgo de pérdida resultante de procesos internos inadecuados, personal y sistemas, o de eventos externos.
- **Evaluación Interna:** La cooperativa necesita evaluar sus riesgos y determinar cuánto capital debe anticipar debe reservar anticipándose a estos riesgos.
- **Supervisión Regulatoria:** Los supervisores reguladores evalúan como la cooperativa gestiona sus riesgos y la adecuación de capital, y pueden requerir acciones adicionales si se consideran necesario.

- **Divulgación de Información:** Divulgar información relevante y completa sobre su crédito, capital y medidas de gestión.
- **Responsabilidad:** Fortalecer la confianza de los miembros y los actores en el mercado mediante la responsabilidad de sus operaciones y gestión de riesgo.
- **Identificación del Riesgo de Crédito:** Evaluar los riesgos de que los prestatarios incumplan con los pagos.
- **Medición del Riesgo de Crédito** determinar y emplear modelos y técnicas para medir el riesgo crediticio
- **Riesgo de Crédito: Control y Mitigación.** Crear nuevas políticas, así como procedimientos que controlen y mitiguen el riesgo de crédito tales como el uso de cartera y garantías de diversificación.
- **Políticas y Procedimientos: Gestión del Riesgo de Crédito.** Analizar las políticas y procedimientos ejecutivos respecto a la gestión del riesgo de crédito existentes.
- **Evaluación del Riesgo:** Considerar la efectividad en la evaluación de la medición del riesgo de crédito y la cooperativa.
- **Mitigación del Riesgo:** Evaluar estrategias de reducción para diversificar el riesgo de crédito, garantías y otros.
- **Cumplimiento Regulatorio:** Verificar que la cooperativa es supervisada por la normativa Basilea II y otras reglamentaciones internas.

2.3.2 Administración de riesgos

El manejo de riesgo de crédito es un proceso clave para las instituciones de servicios financieros, ello conlleva identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los riesgos

asociados a su cartera crediticia. Este proceso es básico para mantener la solidez financiera y la sostenibilidad de estas entidades en el tiempo.

El proceso de gestión del riesgo de crédito inicia con la identificación de los riesgos de crédito, esto es reconocer y valorar los riesgos a los que se encuentra expuesta la institución a partir de los defaults asociados a actividades de crédito. Se debe tener un diagnóstico de la posible capacidad de pago de los deudores y contener factores relacionados a los productos de crédito, la economía, y la recuperación de créditos perdidos. (Daqui, 2006).

Los riesgos de crédito en la institución financiera deben medirse después de ser identificados. Esto evalúa el otorgamiento de créditos concedidos, su vigencia y en casos de novaciones, refinanciamientos y reestructuraciones. Medición de necesidades identificadas.

Para mitigar las políticas que atentan la realización de materialización de estos riesgos, el control del riesgo de crédito implica la verticalización. Asimismo, esto abarca controlar los límites de exposición al riesgo de crédito, y establecer fronteras por segmentos de cartera, tipos de deudores y actividades económicas (Paucar, 2022).

Disminuir el impacto de eventuales pérdidas crediticias permitió derivar la contradicción con las provisiones para pérdidas crediticias. Se incorporan giros, seguros, encubrimientos financieros y mitigación del riesgo de crédito.

La supervisión ininterrumpida del criterio de riesgo de crédito facilita evaluar temporalmente la evolución de la actividad. A medida que surgen las necesidades que exigen la acción correctiva, se tienen que tomar. Evaluar periódicamente la calidad de la carpeta neta, cuela el tope al riesgo, y el ensorde donde cesa el hundimiento del comportamiento de los deudores.

Según la Norma de Control para la Gestión del Riesgo de Crédito (2023), la administración del riesgo se compone de varias etapas cruciales:

2.3.2.1 Etapas de la administración del riesgo (Artículo 4 Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225)

Las entidades financieras deben diseñar e implementar las siguientes etapas:

Identificación (Artículo 5): Esta es una etapa fundamental porque implica reconocer y clasificar los diversos tipos de riesgos crediticios a los que la institución financiera podría estar expuesta. Implica un examen detallado de los factores internos y externos que podrían afectar la capacidad de un prestatario para cumplir con sus obligaciones financieras. La capacidad de identificar adecuadamente los riesgos es esencial para poder gestionarlos correctamente.

Medición (Artículo 6): Después de identificar los riesgos potenciales, el siguiente paso es evaluarlos y cuantificarlos. Esto interactúa con modelos y técnicas estadísticamente atractivas para estimar, con cierta probabilidad, el riesgo de incumplimiento y la gravedad de la pérdida que puede ocurrir si los riesgos se materializan. Las instituciones necesitan medir sus riesgos para determinar los requisitos de capital que deben reservar con anticipación en previsión de posibles pérdidas, el siguiente paso es evaluarlos y cuantificarlos. Esta etapa utiliza modelos y técnicas estadísticas sofisticadas para estimar el riesgo de incumplimiento y la posible gravedad de la pérdida en caso de que se materialicen los riesgos. Las instituciones necesitan medir sus riesgos para determinar los requisitos de capital que deben reservar con antelación para cubrir posibles pérdidas

Control (Artículo 7): La gestión del riesgo crediticio requiere el desarrollo de políticas y procedimientos específicos para los riesgos críticos identificados. Esto implica definir limitaciones de exposición a estos riesgos, monitoreo continuo de la calidad de la cartera de créditos del cliente y, si es necesario, implementar medidas correctivas. Un control más efectivo del riesgo permite a la organización asegurar niveles aceptables de exposición al riesgo.

Mitigación (Artículo 8): La mitigación es menos fluida desde una perspectiva empresarial porque ahora implica intentar eliminar o reducir los riesgos innecesarios que pueden atormentar a una institución financiera particular, ya sea una institución de crédito o cualquier otra empresa, estas técnicas incluyen la diversificación de la cartera de créditos, el uso de garantías y colaterales, la cobertura y el seguro, así como la mejora de los procedimientos crediticios. Logran reducir el efecto a largo plazo de cualquier crisis económica en la institución y a su vez, fortalecen la capacidad interna para absorber pérdidas y recuperarse de las mismas.

Monitoreo (Artículo 9): Las instituciones financieras, en este caso las entidades de crédito deben monitorear de forma constante la exposición al riesgo de crédito porque es estratégico para la empresa manejar la exposición que esté regulada por diferentes factores: aversión al riesgo, escala, complejidad de las operaciones y el entorno en el que se constituye la entidad.

2.3.2.1 Elementos de la gestión del riesgo de crédito (Artículo 10 al 25 Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225)

El artículo señala el requisito de que las entidades financieras formulen políticas claras sobre la gestión del riesgo de crédito. Las políticas deben ser preparadas por una unidad o gerente de riesgo designado y, de acuerdo con la estructura organizativa, respaldadas por la Junta

Directiva o director general. Las políticas deben abarcar áreas críticas como los límites de exposición al riesgo, el apetito por el riesgo y considerar el tamaño de la entidad, el retorno esperado, el riesgo potencial, el mercado objetivo y el sector económico específico.

Además, las políticas también deben definir:

1. Límites de exposición al crédito y apetito.
2. Procesos de documentación para la evaluación crediticia en relación con la evaluación de principios y documentos de respaldo.
3. Criterios de aceptación para garantías incluida en la tasación de garantías emitidas. Mecanismos de monitoreo activo y control de evaluación continua de los riesgos de crédito en relación con las operaciones de calificación y recalificación.
4. Procesos de cobranza con estrategias bien definidas destinadas a minimizar la pérdida financiera.
5. Políticas que aseguren que el riesgo del sobre endeudamiento se gestiona de manera prudente al garantizar que las deudas otorgadas sean proporcionales a la capacidad de pago de los prestatarios
6. Metodologías y herramientas para identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear el riesgo de crédito utilizando modelado y tecnología apropiados.

El enfoque de estos requisitos es asegurar que las instituciones financieras gestionen el riesgo asociado con sus actividades de préstamo de manera efectiva y prudente para salvaguardar su credibilidad y cumplir con los requisitos regulatorios.

2.3.3 Control Interno

El control interno se determina como el conjunto de políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizativas que intentan alcanzar un nivel de seguridad razonable respecto al

logro de objetivos organizacionales (Cuñas, 2021). Entre tales objetivos se incluyen la eficiencia y efectividad en la realización de las operaciones, la veracidad de la información financiera, la observancia de las leyes y regulaciones pertinentes, así como la defensa de los activos frente a pérdidas, fraudes y malversaciones.

2.3.3.1 Marcos de control interno

El Marco de Control Interno de COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission , 2013) Es un estándar aceptado internacionalmente para el diseño, implementación y evaluación de sistemas de control interno. Se compone de múltiples elementos y principios orientadores, así como de puntos de enfoque diseñados para lograr una gestión eficaz del riesgo para las organizaciones.

Componentes

- La COSO 2013 está compuesta por cinco partes las cuales se presentan y se entrelazan de manera que provean un fundamento para el diseño y la evaluación del control interno, estas partes son:
- **Ambiente de Control:** Provee la estructura y los sistemas de control que dan el clima organizacional y determina la efectividad del control interno.
- **Evaluación de Riesgos:** Se ocupa de identificar y examinar todos aquellos riesgos que podrían tener un impacto importante sobre los objetivos que se hubieran planteado dentro de la organización.
- **Actividades de Control:** Actúan mediante políticas y procedimientos en donde se aseguran que las medidas para la gestión de riesgos y políticas se llevan a cabo.

- **Información y Comunicación:** Se encarga de la asignación, difundir mensajes e información vital y urgente de tal modo que aseguren el cumplimiento de responsabilidad en sus tareas precisas dentro de calendario.
- **Supervisión y Monitoreo:** Se encarga de evaluar el cumplimiento de los controles en su efectividad y se presentan cambios o dejan inalteradas las actividades como estaban previstas.

Principio

Cada componente de COSO 2013 se apoya en una serie de principios que son fundamentales para su implementación efectiva:

1. Ambiente de Control:

- Compromiso con la integridad y los valores éticos.
- Supervisión del consejo de administración.
- Estructura organizacional que fomenta la rendición de cuentas.
- Atracción, desarrollo y retención de talento.
- Responsabilidad y desempeño.

2. Evaluación de Riesgos:

- Establecimiento de objetivos claros.
- Identificación y análisis de riesgos.
- Evaluación del riesgo de fraude.
- Identificación y evaluación de cambios que podrían impactar el sistema de control interno.

3. Actividades de Control:

- Desarrollo de actividades de control que mitiguen los riesgos.
- Integración de controles con procesos comerciales.
- Implementación de políticas y procedimientos relevantes.

4. Información y Comunicación:

- Uso de información de calidad.
- Comunicación interna y externa eficaz.
- Captura y procesamiento de información.

5. Supervisión y Monitoreo:

- Evaluaciones continuas y separadas.
- Comunicación de deficiencias.

Puntos de Enfoque

Los puntos de enfoque que ayudan a entender principios específicos se dividen en: sus detalles y ejemplos. Ayuda con la correcta adaptación de los controles internos a la organización y en la evaluación de la efectividad de los controles en la organización. A continuación, se describen algunos ejemplos de puntos de enfoque:

- **Ambiente de Control:** Fomentar la adherencia a la ética y al informe de irregularidades, delinear líneas y estructuras de reporte formales, y promover la capacitación y cursos institucionales.
- **Evaluación de Riesgos:** Detectar eventos externos e internos que representan los mayores obstáculos para que una organización logre sus objetivos, estimar la

probabilidad de que tales eventos ocurran y medir el impacto que probablemente tendrían.

- **Actividades de Control:** Poner controles detectables, prevenibles, automatizar los controles mediante tecnología vigente.
- **Información y Comunicación:** Permitir la comunicación que no solo reaccione ante peticiones u órdenes enunciadas, sino también promueve el aporte de información. Esa información debe entregarse con predisposición y en términos que resulten claros, oportunos y relevantes.
- **Supervisión y Monitoreo:** Control de la actividad mediante auditoría interna y control de indicadores clave de desempeño al permitir que la organización se gobierne.

El marco COSO 2013 facilita la gestión de riesgos y objetivos estratégicos dentro del sistema de control interno de una organización al guiar su diseño, implementación y monitoreo continuo mediante la provisión de un plan integral.

2.3.3.2 Técnicas de evaluación de control interno

La evaluación del control interno, como parte del proceso general de gestión de riesgos es necesaria para asegurar procesos organizacionales efectivos y flujos de trabajo de procedimientos. La evaluación del control interno se puede realizar utilizando diferentes métodos que incluyen diagramas de flujo, cuestionarios y matrices.








Flujogramas

Los diagramas de flujo se definen como diagramas de flujo que describen gráficamente los procesos o pasos realizados dentro de un sistema determinado. Se utilizan para documentar procesos como acciones en una empresa dada con respecto a los controles internos. Los

diagramas se centran en la respuesta a los controles y el ejercicio del poder de control e información que entra y sale de la empresa, es decir, la manera en que la información será liberada y la manera en que será recibida por las partes autorizadas. Dichos diagramas están destinados a ayudar a describir algunos procesos e identificar sistemas ineficaces, redundantes y sospechosamente ineficientes (Toalombo, 2023).

De la misma manera, ayudan a resolver problemas de comunicación existentes en procesos complejos dentro del equipo. Estos flujos son específicos para el diseño de ejercicios que requieren la anticipación de riesgos y controles en procesos operacionales y financieros. Su utilización ayuda a fomentar la política de calidad por su participación en sistemas de retroalimentación (Castillo & Ortiz, 2024).

Figura 1*Símbolos de flujograma*

SÍMBOLO	NOMBRE	¿PARA QUÉ SE UTILIZA?
	Óvalo o Elipse	Indica el principio y el fin del proceso, por lo tanto, un diagrama de flujo debe empezar y terminar con este símbolo. Un mismo proceso puede tener varios fines y para cada uno de ellos debe usarse un óvalo.
	Rectángulo o caja	Ilustra una operación, una actividad o una tarea que conlleve a un cambio dentro del proceso.
	Rombo	Representa las decisiones que deben tomarse para seguir uno u otro curso dentro del proceso. Dentro del rombo se escribe la pregunta que permite tomar la decisión.
	Entradas	Indican la entrada de información adicional necesaria para realizar las actividades del proceso.
	Salida	Representa salida de información de cualquier actividad dentro del proceso.
	Conectores	Indican conexiones con otros procesos, otras actividades e incluso, otras páginas.
	Flecha	Indica el sentido del proceso. Los demás símbolos se unen por medio de flechas para ilustrar el flujo del proceso.

Nota: Castillo y Ortiz (2024)

Un diagrama de flujo contiene etapas, opciones y procesos en formas estándar y cada uno de ellos se presentan por medio de símbolos. Dichos símbolos, para efectos ilustrativos y prácticos, indican pasos en un proceso como una serie de actividades y al mismo tiempo como una secuencia lógica marcada por una flecha dirigida al participante en el proceso. Bornaz y Chuquimez (2023) describen los símbolos más comunes utilizados en los flujogramas:

- **Óvalo (Inicio/Fin):** Este símbolo se utiliza para indicar el punto de inicio o final de un proceso. Es el primer y el último símbolo en un diagrama de flujo, mostrando dónde comienzan y terminan los procesos de información.
- **Rectángulo (Proceso):** Representa una cierta etapa o una actividad que forma parte del proceso. Cada rectángulo describe una acción o tarea que debe realizarse, y es uno de los símbolos más populares utilizados en los diagramas de flujo.
- **Rombo (Decisión):** Este símbolo muestra un punto en el que se debe tomar una decisión para continuar a través del proceso. El rombo tiene dos o más líneas de salida que indican las diversas opciones o caminos que pueden seguir según la decisión tomada.
- **Flechas (Conectores de Flujo):** Las flechas muestran la dirección del flujo de información y conectan los diferentes símbolos entre sí. Indican el orden en que se debe realizar las actividades y como se mueven los datos a través del proceso
- **Paralelogramo:** Utilizado para representar datos de entrada y salida dentro del proceso. Puede indicar, por ejemplo, la introducción de datos en un sistema o la generación de un informe
- **Rectángulo con bordes redondeados:** Este símbolo indica un conjunto de pasos agrupados dentro de un proceso más grande. Representa un subproceso o una actividad compleja que se puede descomponer en pasos más detallados en otro flujograma.
- **Círculo (Conector):** Utilizado para conectar partes de un flujograma que se encuentran en diferentes páginas o secciones. Los conectores ayudan a mantener la claridad y legibilidad en los flujos grandes y complejos.

- Documento: Representa la generación o uso de documento en un proceso particular. Ejemplos pueden incluir la generación de informes, facturas o cualquier otro tipo de documento.
- Almacén de Datos (Contenedor): Este símbolo se utiliza para mostrar dónde se almacenan los datos dentro del proceso. Puede representar bases de datos, archivos físicos o cualquier tipo de almacenamiento de datos.
- Símbolo de Preparación (Símbolo de Preparación): Representa la etapa que se deja para el siguiente paso del proceso en cuestión. Se refiere a las actividades que dejan un escenario listo para otras que se llevarán a cabo posteriormente.

Estos símbolos estándares comunes y aceptados en la lógica de un diagrama de flujo son de gran utilidad al momento de construir e interpretar dicho diagrama debido a que brindan un lenguaje gráfico accesible a todos sus usuarios. Estos símbolos como, indicadores de inicio y finalización, tiempos, compuertas y flujos deben guardar coherencia y lógica si se quiere describir en un documento más o menos complejo en el análisis de procesos operativos y controles internos mediante flujo.

Cuestionarios

A los cuestionarios se les considera instrumentos organizados con un conjunto de preguntas formuladas en relación a la eficacia de los controles internos por los accesos que se tienen al personal en interrogatorios. Los cuestionarios son en todo caso entregados a los jefes de procesos y de operaciones dentro de la organización o unidad de auditoría para obtener sus relatos sobre la existencia y efectividad de los controles. Entre sus ventajas, hay que tener en cuenta que proporcionan un orden sistemático para el control de la información, permiten evaluar de manera eficiente un gran número de controles, y logran detectar deficiencias en

el control y áreas susceptibles de fraude, así como procedimientos o políticas defectuosas que requieren ser perfeccionadas (Lucumi, 2023). Los cuestionarios son efectivos para evaluar los sistemas de control interno en las diversas divisiones de una organización, supervisar el control para la efectividad periódica y realizar auditorías internas y externas.

Como herramienta de investigación para ser utilizada en un proceso de recopilación de información, un cuestionario está estructurado con varias piezas integrales diferentes para garantizar que se capturen datos relevantes (Vicente, 2023) detalla las partes principales que típicamente conforman un cuestionario:

1. Título e Introducción:

- Título: Debería ser claro y conciso, reflejando el propósito del cuestionario.
- Introducción: Una breve sección que explica el propósito del cuestionario, la importancia de las respuestas, y cualquier instrucción general para el encuestado. Esto puede incluir la confidencialidad de las respuestas y el tiempo estimado para completar el cuestionario.

2. Instrucciones Generales:

- Proporcionar procedimientos exhaustivos sobre cómo responder a las preguntas, incluyendo cómo marcar la respuesta, la aplicación de la escala de calificación y cómo gestionar las preguntas abiertas.

3. Datos Demográficos (si aplica):

- Preguntas que recopilan información básica sobre los encuestados, como edad, sexo, nivel educativo, ocupación, entre otros. Estas preguntas ayudan en la

segmentación de los datos, así como en el análisis de las respuestas basadas en diferentes atributos relacionados con la población.

4. Preguntas de Contenido:

- Preguntas Cerradas: Preguntas establecidas que tienen una respuesta predeterminada. Estas incluyen preguntas de opción múltiple si/no y preguntas de escala de calificación; se sabe que desafían menos al encuestado lo que a su vez ayuda al análisis cuantitativo.
- Preguntas Abiertas: Preguntas que permiten a los encuestados responder como con sus propias palabras proporcionan datos cualitativos más detallados, pero son más difíciles de analizar
- Preguntas de Escala: Preguntas se utilizan escalas de calificación (por ejemplo, de 1 a 5 o de 1 a 10 para medir actitudes, opiniones o comportamientos. Son beneficiosas para determinar la fuerza de las opiniones o experiencias.
- Preguntas Matriz: Un conjunto de preguntas similares mostradas en una tabla donde las respuestas se alinean en cuadros predeterminados. Esto es eficiente para encuestas destinadas a evaluar numerosos ítems calificados con los mismos criterios.

5. Sección de Comentarios Adicionales (si aplica):

- Una sección al final del cuestionario donde los encuestados pueden agregar cualquier comentario o sugerencia que sientan que no ha sido adecuadamente abordada en las preguntas estructuradas. Esto podría proporcionar información valiosa que no se captura en las preguntas cerradas.

6. Instrucciones Específicas (si aplica):

- Instrucciones adicionales que se aplican a secciones específicas del cuestionario. Estas instrucciones aseguran que los encuestados comprendan claramente cómo responder a las preguntas en esas secciones.

7. Conclusión y Agradecimientos:

- Una pequeña sección aparece al final del cuestionario agradeciendo a los encuestados por su tiempo y participación. También hay información sobre cómo y cuándo se utilizarán los resultados.

8. Información de Contacto (si aplica):

- Información de contacto del investigador o la organización que realiza la encuesta. Esto permite a los encuestados comunicarse si tienen preguntas o necesitan aclaraciones adicionales.

La estructura clara y lógica de un cuestionario es crucial para asegurar la calidad y la utilidad de los datos recopilados. Cada parte del cuestionario debe ser cuidadosamente diseñada para facilitar la comprensión y la participación del encuestado, minimizando cualquier confusión o ambigüedad en las respuestas.

Matrices

Las matrices de evaluación del control interno son conjuntos de tablas que relacionan riesgos específicos identificados con el control específico predefinido correspondiente para contrarrestarlos. Estas matrices ayudan a las organizaciones a mapear y evaluar el alcance preciso de la cobertura del control interno dentro de un alcance definido, asegurando que cada riesgo identificado esté adecuadamente controlado (Castillo & Ortiz, 2024).

Las matrices ofrecen, entre otras ventajas, una visión general sobre la interfaz entre riesgos y controles; ayudarán a identificar brechas en la cobertura de controles y también proporcionarán una base sobre la cual dirigir los esfuerzos de auditoría y rediseños de controles. Otras aplicaciones de estas matrices incluyen el desarrollo de planes de auditoría basados en riesgos, la evaluación de la suficiencia de los controles existentes para mitigar riesgos específicos y la evaluación continua de la eficacia de los controles internos (Dicado, 2024).

Una matriz es una estructura de tabla que ayuda a simplificar la organización de la información, ya que permite un arreglo ordenado y facilita el análisis de los datos en contraste con criterios establecidos. A continuación, se explican los elementos más relevantes de la matriz.

1. Filas:

- - Fila se refiere a la línea horizontal de la matriz que representa los elementos individuales que se están evaluando o comparando. Cada fila contiene información específica sobre un elemento particular.

2. Columnas:

- Las columnas son las líneas verticales de la matriz que representan los criterios o variables de evaluación. Cada columna contiene información sobre un criterio específico utilizado para evaluar los ítems en las filas.

3. Celdas:

- Cada celda en la matriz representa la intersección entre una fila y una columna específicas, dentro de la cual se coloca la información o el valor obtenido de la evaluación del artículo (fila) contra el criterio especificado (columna).

4. Encabezados de Filas y Columnas:

- Las cabeceras de fila se encuentran en el lado izquierdo de la matriz. Por lo general, proporcionan títulos descriptivos o identificadores para los elementos bajo evaluación.
- Las cabeceras de columna se encuentran en la parte superior de la matriz. Generalmente se proporcionan títulos descriptivos o etiquetas de los criterios o variables de evaluación.

5. Títulos y Descripciones:

- La matriz puede incluir un título que describe el propósito o el tema principal de la evaluación. También puede contener descripciones breves que explican el contexto o la relevancia de los criterios y de los ítems evaluados.

6. Totales y Resúmenes (si aplica):

- Al final de cada fila o columna, es común incluir totales o resúmenes que agregan los valores de todas las celdas en esa fila o columna. Estos totales pueden proporcionar una visión general o un puntaje total para cada ítem o criterio evaluado.

7. Notas o Comentarios Adicionales (si aplica):

- En algunos casos, la matriz puede incluir espacio adicional para notas o comentarios que explican detalles adicionales sobre los valores o las evaluaciones en las celdas.

8. Formato y Diseño:

- El formato y el diseño de la matriz pueden variar según el propósito específico y las necesidades del análisis. Puede ser una tabla simple con líneas y celdas claras, o puede incluir colores, iconos o formatos especiales para resaltar cierta información.

Una matriz bien diseñada y estructurada facilita la comparación sistemática y la evaluación de múltiples elementos bajo diferentes criterios, proporcionando una herramienta efectiva para la toma de decisiones, la planificación estratégica y el análisis de datos en diversos contextos profesionales y académicos.

2.3.3.3 Herramientas tecnológicas utilizadas en la evaluación de control interno de las IFIS Popular y solidaria

Para hablar sobre las herramientas tecnológicas utilizadas en la evaluación de control interno de las Instituciones Financieras Populares y Solidarias (IFIS), se mencionan tres sistemas relevantes:

Sistema de Evaluación normativa de la Red Financiera Rural (SEN)

Es una herramienta de acceso web, que permite a la entidad financiera realizar una evaluación de su cumplimiento normativo, por componente, con base en la normativa vigente. Esta evaluación puede ser integral o focalizada.

La herramienta permite generar un plan de mejora con actividades, responsables y fechas de cumplimiento, que le permita a la entidad superar las debilidades identificadas, y al cual se deberá dar el seguimiento correspondiente.

La herramienta SEN está diferenciada por tipo de entidad financiera y por el segmento a la que pertenece la misma. Permite a la entidad financiera evaluarse dentro de la categoría que pertenece o si quiere, puede realizar una evaluación en una categoría diferente.

La herramienta SEN se construyó sobre la base de una matriz que contiene el detalle de los requerimientos exigidos por la ley y la normativa vigente y permite realizar una evaluación ordenada, pues se han determinado los siguientes criterios para su evaluación: Componente, Subcomponente y Nivel de criticidad.

Adicionalmente, la base de requerimientos normativos permite identificar lo siguiente; Área responsable, Norma, Artículos, Descripción del requerimiento normativo, Plazo o periodicidad para cumplir requerimiento.

La herramienta contiene el detalle del procedimiento que debe aplicar la persona que hace la evaluación y adicionalmente con una valoración de criticidad de cada uno de los requerimientos normativos, para priorizar su tratamiento.

La priorización de requerimientos normativos, permite contar con una matriz de criticidad que contiene el grado de implementación de un determinado requerimiento vs. la criticidad del mismo, dando como resultado una prioridad ALTA, MEDIA o BAJA.

Sistema de Evaluación Cualitativa Confederación Alemana de Cooperativas

El Sistema de Evaluación Cualitativa de la Confederación Alemana de Cooperativas se destaca por su enfoque en realizar evaluaciones minuciosas y cualitativas dentro del contexto de las cooperativas financieras. Este sistema se centra en examinar los aspectos críticos relacionados con la gestión de riesgos, así como la efectividad de los controles internos en las Instituciones Financieras Populares y de Solidaridad. (IFIS) (Alemán & Zuloaga, 2020).

Con el diseño de este sistema, se puede evaluar la efectividad de los procesos de control dentro de las IFIS, lo que en la metodología definida implica evaluar cómo diseño, implemento y monitoreo los controles internos que se configuran a fin de mitigar los riesgos operativos, financieros y regulatorios. En adición, la evaluación cualitativa brinda a las

instituciones financieras cooperativas el conocimiento sobre la efectividad de las estrategias de gestión del riesgo en cuanto a procesos que se revelan como sujetables a fortalecimiento o mejora. (Morocho, 2023).

Este enfoque va más allá de garantizar el cumplimiento; tiene como objetivo desarrollar un clima organizacional sólido que fomente la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la gestión de los riesgos organizacionales. De esta manera, el Sistema de Evaluación Cualitativa refuerza la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de los IFIS al optimizar los procesos operativos internos en relación con la institución, su clientela y las comunidades atendidas.

Prisma Risk Crédito

Es un software de riesgo de IA que utiliza criterios regulatorios y estadísticos para modelar riesgos y detectar oportunidades de negocio.

Identifica los patrones que dan lugar a la morosidad, pérdidas esperadas de una cartera dadas la tasa de recuperación, riesgo de exposición en incumplimiento y probabilidad de incumplimiento.

Cuenta con un sistema de advertencia automatizado para la falta de cumplimiento de los requisitos reglamentarios. Utilizando matrices de transición, la herramienta permite observar el comportamiento de la morosidad durante períodos de información para la gestión estratégica de cobranzas.

2.3.3.4 Madurez del sistema de control interno

La madurez de los esquemas de control interno se puede clasificar en varios niveles que reflejan el progreso y la eficacia de los controles que se han consolidado en la organización.

A continuación, cada nivel se describe en detalle:

Principiante

Con respecto al nivel inicial de madurez de un sistema de control interno, la organización se encuentra en las fases iniciales que intentan establecer y perfeccionar controles. Es común en estas etapas que la formación de estructuras y procesos que se intentan formalizar a través de la documentación aún estén lejos de cumplirse. Los controles que se cuentan con condicionantes tienden a ser maquillados, es decir, diseñados de manera superficial sin ninguna lógica e intencionados para resolver problemas específicos y no dentro de un sistema total (Brito & Vásquez, 2022).

Esto, a su vez, provoca escasa automatización de riesgos, cobertura limitada y efectividad muy disfuncional en los controles que se tratan de implementar. La atención de un orden sistemático puede resultar en falta de control en la uniforme observancia de las políticas y normas, deficientes mecanismos de identificación de riesgos y escasa acción asumo proactiva y respuesta toma ante la acción a marco contextual emergente.

Para concluir, la organización con la que trabajamos se encuentra en este nivel ya que está comenzando a desarrollar su sistema de control interno. La organización todavía tiene que enfrentar grandes retos en la formalización y optimización de su gestión el control y los riesgos (Morocho, 2023).

Incipiente

En el nivel inicial de madurez del sistema de control interno, la organización ha tomado significativas para establecer un marco de medidas más formalizado. En esta etapa, se han implementado controles básicos y se están documentando procesos clave para gestionar riesgos y garantizar el cumplimiento. Aunque se ha avanzado en la implementación de controles, su consistencia y efectividad tendencia a variar, ya que estos controles no están

completamente integrados en todas las operaciones organizacionales (Pilataxi & Peñaloza, 2023).

Esto puede llevar a brechas en las que algunos controles no se aplican de manera uniforme, o ciertos procedimientos carecen de la supervisión suficiente para garantizar el cumplimiento adecuado. A medida que la organización avanza en este nivel, enfrenta el desafío de, casi sin esfuerzo, fortalecer la aplicación uniforme de los sistemas de control interno en todas las facetas de las operaciones. Esto mejora el sistema de control interno integrado de la organización, la gestión de los riesgos asociados y la eficiencia operativa.

Novato

Con el nivel novato de madurez del sistema de control interno, la organización ha avanzado en esta fase, la organización ha creado los documentos que contienen controles más idóneos, al menos para los procesos que la entidad considera fundamentales en la gestión del riesgo y los controles internos. La adopción de políticas definitivas para controlar la especulación externa y la internación de riesgos se están cumpliendo de forma más ordenada. (Vicente, 2023).

No obstante, la organización ha alcanzado un progreso significativo; a nivel novato, todavía puede haber lagunas donde los controles son, de forma efectiva, insuficientes e inconsistentes. Quizás la organización está buscando potenciar la integración de los controles en todos los ámbitos y operaciones, procurando que cada elemento del proceso crítico cuente con políticas y procedimientos patentados explícitos que lo respalden de forma clara.

Asimismo, para este nivel, la cultura organizacional empieza a enfocarse hacia la premisa de que el sistema de control interno es vital y debe ser reforzado, de modo que se fomente

la comprensión de los riesgos existentes. A este nivel, se espera que todos los individuos de la organización participen activamente y en el fortalecimiento sistemático, así como en la mejora continua de los controles (Toalombo, 2023).

Competente

La organización de este nivel ha progresado de forma extraordinaria su grado de madurez del control interno competente. Específicamente en la fase de implementación, las organizaciones suelen mostrar un alto grado de desarrollo y una efectividad óptima. En esta etapa, los procesos y procedimientos relacionados con el manejo del riesgo son mayormente informales, pero son reconocidos y tienen su documentación. Asimismo, la organización proporciona seguridad respecto al respaldo que trata de ofrecer a los controles, así como en la gestión de los riesgos operativos, financieros y de naturaleza regulatoria. (Pilataxi & Peñaloza, 2023).

Las principales características del nivel competente son:

1. **Eficacia y Consistencia:** Los controles internos son efectivos y consistentes en toda la organización. Los riesgos han sido claramente definidos y se han tomado medidas proactivas apropiadas para mitigarlos.
2. **Supervisión y Monitoreo:** Existe una estructura bien diseñada para la supervisión y el monitoreo continuo del sistema de control interno. Hay intervalos definidos para la evaluación para asegurar que los controles estén funcionando como se pretende y sean adaptables a los cambios en el entorno operativo y regulatorio.
3. **Cultura de Cumplimiento:** Hay una cultura de cumplimiento y gestión de riesgos bien establecida. Existe un entendimiento en todos los niveles de la organización

sobre la importancia de los controles internos y una comprensión no solo para implementarlos, sino para mejorarlos continuamente.

4. Innovación y Mejora Continua: Se fomenta la innovación y la mejora continua con respecto a la gestión de riesgos y controles internos. La organización trabaja para adoptar proactivamente y alinearse rápidamente a las demandas y desafíos del mercado emergente.
5. El nivel competente representa un avance en la evolución de una organización, ya que esta por lo menos satisface los requisitos pertinentes y, además, mejora de forma continua los controles internos que son necesarios para asegurar el funcionamiento, acariciando, (no solo a corto, sino), a mediano y largo plazo, el económico, la fortaleza, y la sostenibilidad operativa de la entidad.

Diestro

En el nivel diestro de madurez del sistema de control interno, la organización ha alcanzado el más alto grado de desarrollo y excelencia en la gestión de sus controles internos (Dicado, 2024). En esta etapa avanzada, los procesos de gestión del riesgo y los controles internos están completamente integrados y optimizados en todas las áreas y funciones de la organización.

Las características principales del nivel diestro incluyen:

1. Optimización Integral: Todos los procesos críticos de la organización están respaldados por controles internos efectivos y eficientes. Se ha logrado una optimización integral de los controles operativos, financieros y regulatorios que requieren mitigación proactiva.

2. **Adaptabilidad y Resiliencia:** Se demuestra una capacidad organizativa excepcional y proactiva para adaptarse a los cambios rápidos en el entorno operativo y la regulación. Los internos responden de manera flexible y controles efectivos a políticas nuevas y emergentes, así como a desafíos emergentes.
3. **Liderazgo y Cultura Organizacional:** Hay un liderazgo fuerte y activo hacia el fomento de una cultura de gestión y control de riesgos internos efectiva. La participación en el fortalecimiento y la mejora continua de estos procesos es amplia en todos los niveles de la organización.
4. **Mejora Continua e Innovación:** Los procesos de control interno se implementan y sostienen mejor a través de tecnologías avanzadas especialmente adaptadas que garantizan una innovación constante. Con el objetivo de seguir siendo un líder en la gestión del riesgo, la organización busca buenas prácticas e implementa tecnologías avanzadas.
5. **Reconocimiento Externo:** El nivel diestro podría estar acompañado de un reconocimiento externo, así como de un reconocimiento que emane de la competencia que cubre la medición del riesgo, la gestión de la expectativa de supervisión y los conjuntos más estrictos de regulaciones y orientación controlada.

El nivel diestro refleja el resultado de un esfuerzo sostenido y sistemático de la organización para garantizar una operación excelente de la gestión del riesgo y el control interno. Este nivel no solo garantiza la seguridad y la estabilidad operativa, sino que también establece a la organización en una posición de liderazgo en el sector para hacer frente a los desafíos futuros con confianza y autenticidad.

2.3.4 Evaluación de control interno

La evaluación de control interno se divide en varias fases clave que aseguran su efectividad y cumplimiento a lo largo del tiempo

Planificación

El establecer los objetivos y alcance en la evaluación de control interno constituye esta parte inicial. Se determinan los aspectos que decidirán el juicio crítico y la metodología que se utilizará en dicho control, de manera que se logre obtener la cobertura total. Es clave contar en esta fase con la participación de todos los interesados y por, sobre todo la disposición de recursos que permitan realizar la evaluación. (Lucumi, 2023).

Desarrollo o implementación

En este paso, se pone en acción el plan de verificación descrito anteriormente, se recopila información relevante y útil, se realizan pruebas de control y se analizan los resultados. Es esencial asegurarse de que toda la recopilación de datos sea precisa y completa para evaluar de manera efectiva cuán funcionales se han determinado que son los controles internos dentro de la organización.

Fase de reporte

Solo después de la evaluación se crea un informe perspicaz que sintetiza los hallazgos más significativos, conclusiones críticas y recomendaciones estratégicas destinadas a mejorar varios controles internos. El informe detallado se genera para la alta dirección junto con los informes senior para la reunión de implementación de controles internos. Esto garantiza que haya suficiente información, así como un sólido fundamento para tomar decisiones informadas.

Fase de seguimiento

Finalmente, se determina el sistema para el seguimiento continuo que permite la validación de la ejecución efectiva de todas las recomendaciones de evaluación. Se vigila con regularidad la efectividad de los controles que fueron modificados, así como la reacción que dichos controles tienen ante los cambios en el entorno operativo y regulatorio. Esta fase permite asegurar que el sistema de controles internos se adapte de manera continua y proactiva a los intereses de la organización y a los potenciales riesgos emergentes.

CAPÍTULO 3

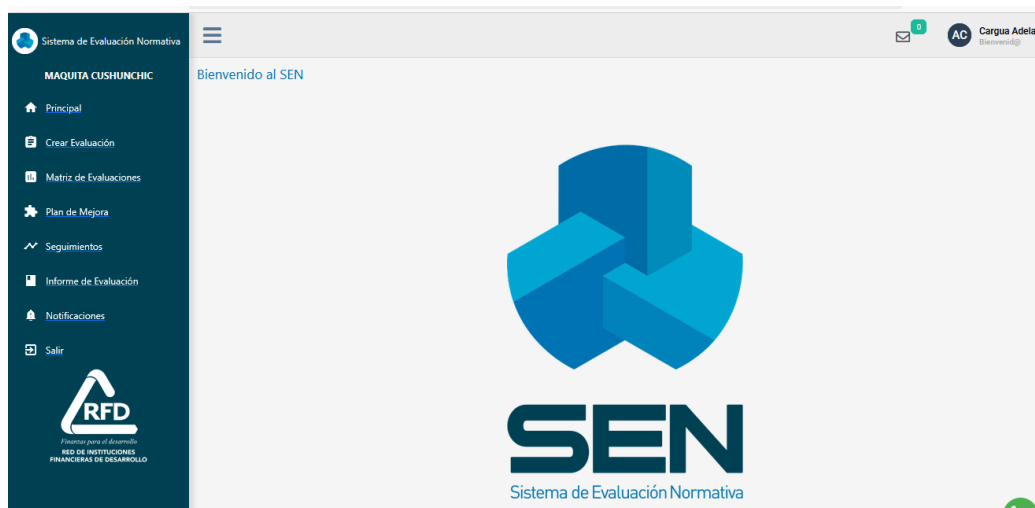
3. Diseño Metodológico

3.1 Enfoque de la Investigación

Este trabajo utiliza un enfoque de métodos mixtos en el que las estrategias cuantitativas y cualitativas se sintetizan para obtener una vista completa de la implementación de la regulación sobre la gestión del riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cushunchic Maquita Ltd. La aplicación del método cuantitativo se realiza mediante una encuesta sistemática a 125 procedimientos normativos bajo el componente de Administración de Riesgos Integrados utilizando el Sistema de Evaluación Normativa (SEN). Este tipo de evaluación permite una medición definitiva del cumplimiento dentro de la ley existente. Al mismo tiempo, el enfoque cualitativo interpreta los resultados en relación con el contexto institucional, lo que significa proporcionar una mejor comprensión de las cuestiones subyacentes que determinan el sistema de control interno.

Figura 2

Sistema de Evaluación Normativa SEN



Nota: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo

3.2 Diseño de la Investigación

Este tipo de diseño es no experimental y transversal. Es no experimental porque no se modifica ninguna variable, simplemente se observa y se estudia en el entorno institucional. Es transversal porque la recolección de datos se hizo dentro de un periodo específico. De la misma manera, el diseño se clasifica como descriptivo y evaluativo, porque en una parte describe el estado que guardan las normativas crediticias respecto al cumplimiento de la gestión del riesgo de crédito y también evalúa el nivel de madurez del sistema de control interno en comparación a lo que exige la normativa nacional para considerar su cobertura.

3.3 Tipo de investigación

Pertenece a un tipo de estudio aplicado, por lo que busca solucionar un problema que se ha detectado en la gestión de riesgo crediticio de una entidad financiera. También es descriptivo, porque documenta las condiciones que se tienen respecto a la implementación de la normativa y evaluativo, porque diagnostica el nivel de ejecución de los procedimientos normativos respecto al orden y la madurez que se ha alcanzado con el objetivo de establecer un plan de mejora institucional.

3.3.1 Evaluación del Nivel de Madurez

La evaluación del nivel de madurez se fundamenta en la tipificación de los procedimientos dentro del módulo de Evaluación Normativa del Sistema SEN, en cascada: "No cumple", "Débil", "Bueno" y "Consolidado". Esta evaluación permite hacer un estimado del grado de cumplimiento de los procedimientos normativos y de la brecha deseada que estiliza la entidad y fórmula de referencia exigida por la normativa. A partir de este

diagnóstico se pretende elaborar un plan que concentre esfuerzos para obtener resultados en las áreas donde existen oportunidades de mejora.

3.4 Nivel de Investigación

El nivel de investigación es descriptivo y evaluativo. El descriptivo facilita captar y registrar con exactitud toda la información relevante del sistema de control interno y su correspondencia con la normativa vigente. El evaluativo en este caso permite apreciar el grado de cumplimiento de los procedimientos normativos y sus resultados a partir de juicios de valor que se toman en el resultado obtenido del Sistema SEN. Estos diferentes niveles metodológicos permiten atender al fenómeno estudiado de una manera más completa.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos fue principalmente la revisión de documentos a un nivel estructurado y el instrumento utilizado fue el Sistema de Evaluación Normativa (SEN). Con este sistema, las cooperativas pueden comparar sus políticas institucionales con los requisitos normativos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y otros organismos reguladores. Se aplicó a 125 procedimientos estándar correspondientes al componente de Gestión Administrativa de Riesgos Integrados que incluye: Riesgos Crediticios, Riesgos Ambientales y Sociales, Responsabilidades por la Gestión de Riesgos y Procesos de Administración de Riesgos. También se realizó una revisión de la normativa interna generada por la institución.

Figura 3*Alcance de la evaluación*

Componente / SubComponente	Número de Procedimientos
Financiero - Administración Integral de Riesgos	125
Proceso de administración integral de riesgos	7
Responsabilidades para la Administración Integral de Riesgos	20
Riesgo de crédito	81
Riesgo Ambiental y Social	17
Total Procedimiento	125

Fuente: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo

3.6 Técnicas para el Procesamiento e Interpretación de Datos

Los datos recopilados fueron procesados a través de un análisis documental y un análisis de brechas. El análisis documental ayudó a organizar y definir procedimientos para el cumplimiento del control según los niveles definidos normativamente. Posteriormente, se llevó a cabo una evaluación de brechas basada en el mapa de prioridades (mapa de riesgos) del Sistema SEN que destaca las áreas que requieren atención urgente. Las categorías de criticidad aplicadas a cada requisito (crítico, alto, medio, bajo) fueron evaluadas en términos de su cumplimiento (consolidado, bueno, débil, no cumple). Esa información se analizó para determinar fortalezas, debilidades y áreas de intervención primaria.

3.7 Población y Muestra

3.7.1 Población

La población del estudio corresponde al conjunto de procedimientos normativos establecidos en el Sistema de Evaluación Normativa (SEN), para las entidades del sector financiero popular y solidario. En particular, se incluyeron los procedimientos que componen la Administración de Gestión de Riesgos Integrada que pertenecen a la

Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda., de acuerdo con su clasificación en el segmento 2 se contempló la revisión de 249 requerimientos.

Figura 4

Población Componentes aplicados al Segmento 2

Matrices de Evaluación			
Exportar Columnas			
Nombre de Evaluación	Fecha inicio	Fecha fin	Procedimientos
EVALUACION DE RIESGO DE CRÉDITO 1	2024-11-22	2025-01-28	249

Fuente: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo

3.7.2 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra consiste en 125 procedimientos normativos analizados dentro del componente de Implementación de la Gestión de Riesgos Integrada basado en el Informe de Evaluación Normativa emitido para febrero de 2025 de los cuales se identificaron 1 procedimientos que no aplican a esta entidad, dado su giro de negocio. Por lo indicado se aplicó el procedimiento de evaluación a 124 requerimientos normativos que corresponden a los componentes y subcomponentes. Estos fueron organizados por nivel de implementación (no cumple, débil, bueno, consolidado) o cumplimiento (cumplidor, no cumplidor). El alcance de esta muestra corresponde a todos los procedimientos normativos relevantes para la entidad considerando la normativa vigente y sirve como evidencia representativa para determinar el nivel de madurez del sistema de control interno.

Figura 5

Muestra aplicada de los Componentes del Segmento 2

1

2

3

4

0

AC Cargua Adela

Matrices de Evaluación

Ayuda

Exportar

Columnas

Busca en todas las columnas...

Nombre de Evaluación	Fecha inicio	Fecha fin	Procedimientos	Evaluados	Finalizados	Pendientes	No evaluados	Estado	Acción
EVALUACION DE RIESGO DE CRÉDITO 1	2024-11-22	2025-01-28	249	0	125	0	124	Finalizado	

Fuente: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo

CAPÍTULO 4

4. Análisis y Discusión de los Resultados

4.1 Análisis Descriptivo de los Resultados

4.1.1 Metodología utilizada por la Cooperativa para la determinación del nivel de madurez del sistema de control interno aplicado a la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito

La evaluación del nivel de cumplimiento normativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda., correspondiente a los meses de julio a diciembre del año 2023, se realizó mediante la aplicación del Sistema de Evaluación Normativa (SEN) desarrollado por la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD). Esta herramienta constituye un modelo sistemático de evaluación que permite a las instituciones financieras populares y solidarias medir el nivel de madurez de sus procedimientos internos, contrastándolos con los requerimientos establecidos en el marco normativo vigente.

La metodología aplicada no se limita únicamente al cumplimiento binario (cumple/no cumple) sino que incorpora criterios de criticidad y profundidad en el análisis institucional. La aplicación de los 124 procedimientos en el sistema SEN permiten clasificar cada procedimiento en función de cinco niveles de implementación y cuatro niveles de importancia normativa. En este sentido el sistema se no sólo permite establecer el estado actual del sistema de control interno, sino que también identificar áreas que requieren intervenciones específicas, facilitando una hoja de ruta para la mejora continua, mediante el establecimiento de planes de acción.

En el caso particular de la cooperativa Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda., el alcance metodológico comprendió 124 procedimientos aplicables los cuales fueron

evaluados con base en la normativa del Código Orgánico Monetario y Financiero resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, así como en circulares de los entes de control del sistema financiero. Estos procedimientos se agrupan bajo el componente denominado “Administración Integral de Riesgos” se divide a su vez en cuatro subcomponentes:

1. Proceso de administración integral de riesgos
2. Responsabilidades para la administración integral de riesgos
3. Riesgo de crédito
4. Riesgo ambiental y social

La estructura de la metodología utilizada se resume en la siguiente tabla ampliada:

Tabla 1

Componentes de metodología

Componente		Descripción Detallada
Metodológico Evaluado		
Instrumento utilizado	técnico	Sistema de Evaluación Normativa (SEN) de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo – RFD.
Cobertura normativa		Incluye legislación nacional: Código Orgánico Monetario y Financiero, resoluciones de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera, y regulaciones emitidas la SEPS.
Estructura del análisis		Evaluación organizada por componente, subcomponente y procedimiento. Cada ítem se compara con requerimientos normativos aplicables
Criterios de evaluación de madurez		Cinco niveles de madurez: No cumple (1), Débil (2), Bueno (3), Consolidado (4) y No aplica (5), lo cual permite establecer avances e identificar debilidades.

Clasificación de criticidad normativa	Cada requerimiento es clasificado como: Crítico, Alto, Medio o Bajo, lo que permite jerarquizar la atención institucional sobre la base del impacto regulatorio.
Procedimientos evaluados	Procedimientos evaluados Se analizaron 124 procedimientos normativos agrupados e 4 subcomponentes dentro del componente de Administración Integral de Riesgos.
Herramientas complementarias	Mapa de prioridades, con enfoque estratégico sobre qué procedimientos requieren atención inmediata.
Fortalezas metodológicas	Permite trazabilidad institucional, diagnóstico basado en normativa oficial, enfoque integral, herramienta replicable y útil para auditoría interna o externa.
Limitaciones metodológicas	No analiza causas profundas del incumplimiento ni plantea propuestas operativas; requiere completar con análisis cualitativo o entrevistas internas.
Pertinencia institucional	El sistema SEN se alinea con los procesos de control interno establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, siendo una herramienta técnica y estratégica.

La metodología, en conclusión, resulta ser pertinente, técnica y legalmente sustentada. No solo permite conocer el estado actual del cumplimiento normativo, sino que fortalece la capacidad de la cooperativa para anticiparse a riesgos y corregir desviaciones normativas alinear sus procesos operativos con estándares superiores de gobernanza y control.

4.1.2 Nivel de madurez del sistema de control interno de la Norma para la Gestión de Riesgo de Crédito

En la identificación del nivel de madurez del sistema de control interno respecto a la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito. Los resultados obtenidos en la evaluación aplicada mediante el Sistema SEN indican que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda. alcanzó un diagnóstico global de “Cumplimiento Consolidado”, lo cual representa el más alto nivel de madurez institucional previsto por la herramienta.

Tabla 2*Matriz de prioridades*

Criticidad	1 - No Cumple	2 - Débil	3 - Bueno	4 - Consolidado	Total
CRÍTICO	0	1	0	26	27
ALTO	0	1	1	71	73
MEDIO	0	0	0	24	24
BAJO	0	0	0	0	0
Total	0	2	1	121	124

Figura 5*Categoría de Cumplimiento de la Evaluación*

CUMPLIMIENTO CONSOLIDADO: La entidad ha implementado la mayor parte de los requerimientos normativos y cuenta con procesos maduros, sistemas de información, reportes y controles adecuados y eficaces; y, un alto empoderamiento de los responsables de su ejecución.

Nivel de cumplimiento normativo

Componente	Estado
Financiero - Administración Integral de Riesgos	Consolidado
TOTAL	Consolidado

Fuente: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo

Esta calificación implica que la cooperativa ha desarrollado procesos sólidos y consistentes, con sistemas de información eficaces, personal capacitado, controles funcionales y mecanismos adecuados de monitoreo y reporte. Del total de 125 procedimientos normativos evaluados, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 3*Nivel de madurez*

Indicador Evaluado	Resultados y Análisis
Total de procedimientos normativos evaluados	125 procedimientos relacionados con la gestión integral de riesgos en el marco normativo vigente.
Nivel "Consolidado" (4)	121 procedimientos, lo que representa el 97% del total, demostrando una implementación sólida, eficaz y articulada con los principios del buen gobierno.
Nivel "Bueno" (3)	1 procedimiento evaluado en esta categoría; si bien cumple, existen oportunidades de mejora para alcanzar la consolidación total.
Nivel "Débil" (2)	2 procedimientos identificados con debilidades estructurales que requieren atención prioritaria, dado su impacto en subcomponentes sensibles.
Nivel "No Cumple" (1)	No se encontraron procedimientos en esta categoría, lo cual refleja una adherencia general al cumplimiento normativo.
Nivel "No aplica" (5)	1 procedimiento fue excluido de la evaluación por no ser aplicable al giro del negocio
Subcomponentes con prioridad alta	2 subcomponentes fueron categorizados con prioridad alta, uno relacionado con el riesgo de crédito y otro con responsabilidades administrativas.
Interpretación de Mapa de Prioridades	De los procedimientos con criticidad alta, dos requieren intervención urgente, uno con nivel crítica y otro con criticidad alta.

Diagnóstico general de cumplimiento	Cumplimiento Consolidado: implica que la cooperativa cuenta con una estructura madura, alineada a la normativa, y con bajo nivel de vulnerabilidad.
--	---

Este nivel de cumplimiento refleja que el sistema de control interno es estable, robusto y bien integrado en la cultura organizacional. A pesar de ello, la existencia de dos procedimientos clasificados como “Débil” representa un punto de alerta que debe ser atendido con estrategias preventivas, rediseño de procedimientos o fortalecimiento del seguimiento operativo. La cooperativa ha logrado posicionarse como una entidad con alto grado de madurez institucional, sin embargo, se recomienda formular e implementar un plan de acción correctiva, centrado en mejorar los procedimientos que no han alcanzado la consolidación y fortalecer las áreas más sensibles.

4.2 Discusión de los Resultados

Los resultados del Sistema de Evaluación SEN indican que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda. (MCCH), ha llegado a una etapa madura en la gestión del riesgo crediticio, registrando un 97 % en el nivel consolidado, 1 % en bueno, y solo 2 % en débil dentro de las métricas de referencia generales. Este desempeño refuerza el hecho de que hay un contundente sistema de control interno en escenario en relación con el marco legal interno vigente.

Esto confirma que la cooperativa ha construido la infraestructura técnica y organizacional necesaria para gestionar de manera efectiva los riesgos crediticios, como se señala en la Clasificación Internacional de Calificaciones (2024), que describió a la cooperativa como exhibiendo una alta solidez financiera, con un notable nivel de controles

internos. Además, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (2013), argumenta que un sistema de control interno efectivo se basa en cinco componentes: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y la comunicación, y el monitoreo, los cuales están presentes en el modelo de cumplimiento implementado por la cooperativa.

Los dos procedimientos que se encuentran en el nivel “débil” en subcomponentes críticos y altos como “Riesgo de Crédito” y “Responsabilidades para la Administración Integral de Riesgos” siguen siendo una preocupación. Este tipo de hallazgos puede estar asociado a deficiencias en la organización en la asignación de funciones o la trazabilidad de las decisiones estratégicas, vinculándose con lo señalado por Bornaz y Chuquimez (2023) que mencionan que la falta de una gestión por procesos adecuada puede limitar la productividad institucional, impactando la eficacia de los controles y aumentando la exposición al riesgo.

A su vez, añaden Brito y Vásquez (2022), la liquidez de las cooperativas tiene relación directa con una adecuada gestión crediticia, por lo que en este caso, mantener un sistema de control interno en mejora continua refuerza no solo la prevención de riesgos, sino que también la sostenibilidad financiera. Por esto, la madurez institucional no debe interpretarse como un fin, sino como un estado dinámico que requiere ejercicio constante de evaluación, reestructuración de procesos y fortalecimiento de las capacidades internas.

Las aportaciones de Cuñas (2021) también indican que una de las debilidades más frecuentes en las cooperativas es la falta de mecanismos apropiados para la evaluación de los procesos crediticios. Situación que se repite en ciertos sectores de la entidad, particularmente en procesos etiquetados como “débil”. Esto también se relaciona con la falta de una evaluación continua y retroalimentación regulativa, tal como sugiere el Comité de

Supervisión Bancaria de Basilea (2004), el cual impulsa la mejora continua del control de la gestión de riesgos en virtud del cumplimiento de estándares internacionales.

Desde una premisa estructural, el hecho de que el 100% de los procedimientos no presenta ningún incumplimiento ni omisión grave indica que la cooperativa cuenta con un nivel organizacional avanzado. Esto se da porque los ejecutores -en este caso la Unidad de Riesgos, el Consejo de Administración y el Comité de Administración Integral de Riesgos- disfrutan de un alto grado de empoderamiento, lo que concuerda con lo sostenido por Castillo y Ortiz (2024) quienes mencionan que el establecimiento de procesos claros y roles bien definidos mejora la gobernanza institucional.

Bravo (2020) sugiere que uno de los factores que determina el riesgo de incumplimiento en las entidades de financiamiento, es la identificación y medición insuficiente del riesgo crediticio. Esto resalta la necesidad de centrarse en los procedimientos considerados “débiles,” particularmente aquellos que se designan como de alto riesgo. No hacerlo puede intensificar los riesgos sistémicos si el entorno financiero se vuelve desfavorable.

Desde la perspectiva de género organizacional, Zuloaga y Emán (2020) integran la necesidad de que las estructuras de gobernanza cooperativa cultiven la responsabilidad y la participación, lo que está directamente vinculado con la implementación del control interno y la supervisión, cómo en el caso de la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda.

En conclusión, los resultados constituyen una imagen positiva y agregada, pero aún indican algunas oportunidades de mejora. La existencia de calificaciones débiles en la mayoría de las zonas de cumplimiento más sensibles requiere el diseño inmediato de un plan de acción correctiva, que se elaborará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5

5. Marco Propositivo

5.1 Planificación de la Actividad Preventiva

A partir de la evaluación realizada mediante el Sistema de Evaluación Normativa (SEN), se observa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda. (MCCH) presenta un nivel de madurez "Consolidado" en la mayor parte de sus procedimientos, no obstante, dos de ellos clasificados como "Débil" requieren atención urgente. Estas deficiencias se relacionan con componentes críticos: el riesgo de crédito y las funciones administrativas en el proceso de gestión de riesgos. A la luz de este hallazgo, se recomienda desarrollar un Plan de Acción Preventiva y Correctiva que asuma una madurez plena en todos los procesos y mejore la agilidad institucional.

El plan se construye utilizando la visión integral como marco de referencia, ya que mejora la efectividad del control interno dentro de las áreas de concentración definidas, el cumplimiento de la legislación pertinente y la mejora la estructura organizacional que sustenta el marco de gestión de riesgos.

Esta propuesta busca es diseñar un conjunto definido de acciones dentro del contexto de una medida correctiva práctica y proactiva fundamentada en el cuerpo de conocimiento en contabilidad, auditoría y gestión de riesgo. El diseño de la metodología está orientado a lograr secuenciales medibles específicos descritos dentro de los objetivos operativos enfocados en una infracción regulatoria definida y la magnitud que define el impacto. Además, se espera que este plan no sólo aborde las brechas identificadas, sino que también fomente una cultura de cumplimiento elevada dentro de la cooperativa, mejorando la

participación de las partes interesadas en la gestión de riesgo crediticio. Adicionalmente, se espera que estas expectativas se cumplan.

.

Tabla 4*Plan de Acción para el Fortalecimiento de la Gestión del Riesgo de Crédito*

Procedimiento entidad	Estrategia	Entregable	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Recurso	Inversión
Verificar que el CAIR haya presentado al Consejo de Administración, para su aprobación, el informe de riesgos respecto a nuevos productos y servicios.	Implementar un formato estandarizado para informes de riesgos de nuevos productos y servicios	Formato oficial validado y utilizado	Jefatura de Riesgos, Comité de Riesgos	10/7/2024	25/7/2024	Normativa, diseño de documentos, Jefatura de Riesgos	\$200
	Establecer un proceso de revisión previa por parte del CAIR antes de elevar informes al Consejo	Actas de revisión del CAIR	Jefatura de Riesgos Coordinador del CAIR	15/7/2024	30/7/2024	Manual de Administración de Riesgos Integrales, Actas de Consejo, Jefatura de Riesgos	\$250

Verificar que cuando los acuerdos se hayan realizado por medios electrónicos, la entidad cuente con la grabación o documentación de los registros que formarán parte de los documentos de respaldo correspondientes.	Consolidar un repositorio digital seguro para almacenar respaldos electrónicos de los acuerdos	Plataforma de almacenamiento organizada	Área de Tecnología	5/7/2024	25/7/2024	Sistema de almacenamiento de gestión documental	\$2.900
	Optimizar el protocolo de grabación y archivo de sesiones virtuales con acuerdos institucionales	Protocolo actualizado y firmado	Jefe Jurídico/Área de Tecnología	15/7/2024	5/8/2024	Reglamento, Asesoría legal, Jefe de Tecnología	\$900
	Establecer auditorías semestrales sobre el cumplimiento de archivo de documentación electrónica	Informe de auditoría electrónica semestral	Auditoría Interna	1/8/2024	30/8/2024	Software de control interno, checklist, informe de auditoría informática	\$2.500

Verificar que la institución cumpla con lo establecido en la otorgación de créditos digitales	Diseñar un manual de políticas y procedimientos específicos para créditos digitales	Manual validado por el Comité de Créditos y aprobado por el Consejo de Administración	Unidad de Riesgos, Jefe de Crédito	10/7/2024	31/7/2024	Normativa vigente, Asesor Técnico, Jefe de Riesgos, Jefe de Crédito	\$1.200
	Capacitar al personal responsable en la evaluación y aprobación de créditos digitales	Actas de capacitación, lista de asistencia	Talento Humano, Jefe de Riesgos	5/8/2024	20/8/2024	Facilitador externo, aula virtual	\$700
	Implementar un sistema de validación automática de requisitos documentales para créditos digitales	Sistema o módulo implementado y operativo	Dirección de Tecnología, Jefe de Crédito, Jefe de Riesgos	25/8/2024	30/9/2024	Core financiero, Programación interna, Jefe de Riesgos	\$1.800,00

Este plan, basado en correctivos e intervenciones previas, busca atender y mitigar el riesgo normativo asegurando la mejora continua del control interno. La finalidad de llevar a cabo este plan es posicionar a la cooperativa como una muestra de normativa de orden en el ecosistema cooperativo y mejorar la confianza de los socios, el desempeño institucional y la sostenibilidad financiera de la organización.

CONCLUSIONES

A través del análisis de documentos, está claro que la metodología utilizada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda, para la evaluación a la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito se ha sustentado en el Sistema de Evaluación Normativa (SEN). Con esta herramienta fue posible determinar con buena claridad el grado de cobertura normativo vigente que los procedimientos internos vinculados al riesgo crediticio multi nivel que mantenían, convirtiéndose en un diagnóstico de debilidad estructural y estableciendo un orden de mejora prioritaria, carente de un análisis cualitativo sólido posterior al análisis cuantitativo.

A partir de la información y el análisis de datos realizados, se observa que el sistema de control interno de la Norma para la Gestión del Riesgo Crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda., fue evaluado con un nivel de madurez "Consolidado" con un cumplimiento del 97% de la franja de norma evaluativa porcentual. Esto sugiere contar con una organización adecuada y funcional dentro de los contextos que la regulan. No obstante, dos procedimientos "Débil" de componente crítico permiten señalar que, si bien estas opciones limitantes de la eficiencia total del sistema son evidentes, generalizarlas no se justifica.

El plan de acción elaborado proporciona una solución específica, estratégica y práctica a las debilidades detectadas. Toma un enfoque organizado destinado a fortalecer los procedimientos en el nivel "Débil" y asegurar su progreso hacia un nivel superior de madurez. Este plan incluye acciones correctivas, cambios normativos, capacitación del personal, redefinición de los procesos y supervisión institucional que refuerza el compromiso de la cooperativa hacia la mejora continua y la sostenibilidad de su sistema de gestión del riesgo de crédito.

RECOMENDACIONES

Se recomienda integrar a la aplicación del Sistema de Evaluación Normativa (SEN) cualidades que aclaren de forma más profunda los antecedentes y contextos de cada procedimiento, tal propósito incluirá la realización de entrevistas formales con los jefes de cada subcomponente normativo, aparte de las sesiones de retroalimentación institucional y los talleres de autoevaluación participativa. Estas herramientas permitirán abordar no solo el cumplimiento del mandato documentario, sino también cuáles mecanismos operativos o estructurales lo impiden, algo crucial para la formulación de acciones más efectivas y sostenidas en el tiempo.

De igual manera, se sugiere que la cooperativa inmediatamente acometa rectificaciones sobre los procedimientos a nivel “Débil”, en especial los que involucran el crédito y la administración dentro del sistema de gestión de riesgos. Para estos fines, se debe realizar una revisión técnica profunda que considere el ajuste de los documentos internos, manual de funciones. Esto redundará en el incremento en la supervisión y en la monitoreabilidad de los sistemas internos respecto a estos documentos. Esta medida contribuirá a la mitigación de riesgos operacionales en la medida de orden y atribución de decisiones y, de un cumplimiento normativo lógico, en áreas con impactos estratégicos, pero centrales, en la salud financiera de la institución.

Como parte del presente estudio, se propone llevar a cabo las acciones que forman parte del plan de acción, el cual debe integrarse a la planificación institucional de la cooperativa. Para este fin, debe aprobarse una planificación de ejecución con plazos, objetivos, y claramente definidos medibles estandarizados indicadores de seguimiento. Además, es recomendable que se realicen auditorías de verificación interna cada tres meses

para los controles de avance sobre las acciones de seguimiento y de este modo preparar ajustes en función a los resultados obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemán, S. E., & Zuloaga, L. (2020). *El cooperativismo en España y Cuba: ideas convergentes sobre la participación de las mujeres*. Cooperativismo y Desarrollo, 8(2), 296-314. doi:http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2020000200296&script=sci_abstract&tlng=pt
- Bornaz, B. L., & Chuquimez, D. P. (2023). *Gestión por procesos para mejorar la productividad en una empresa de construcción*. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/11501>. doi:Universidad Señor de Sipán
- Bravo, R. V. (2020). *Determinantes en la mora en las entidades de intermediación financiera periodo: 2006-2020 (Doctoral dissertation)*. doi:<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/30452>
- Brito, C. D., & Vásquez, A. G. (2022). *Gestión crediticia y su incidencia en la liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1808>
- Castillo, M. M., & Ortiz, N. J. (2024). *Manual de procesos y procedimientos para el departamento de nivelación y admisión de la Universidad Península de Santa Elena*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena. 2024. doi:<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10893>
- Class Internacional Rating . (2024). *INFORME DE CALIFICACIÓN DE RIESGO DE FORTALEZA FINANCIERA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA*. Quito- Ecuador .

- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea . (2004). *Aplicación de Basilea II: aspectos prácticos* . Comité de Supervisión Bancaria de Basilea .
doi:<https://www.bis.org/publ/bcbs109esp.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission . (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. doi:<https://www.coso.org/internal-control#:~:text=The%20Committee%20of%20Sponsoring%20Organizations,types%20of%20data%20and%20information.>
- Cuñas, M. G. (2021). *Evaluación de riesgo de crédito para la cooperativa de ahorro y crédito Guamote Ltda. sucursal Naranjito, periodo 2017-2019*. Escuela Politécnica del Chimborazo . doi:<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14982>
- Daqui, R. (2006). *Administración de riesgos financieros* . CEDECOOP.
- Dicado, S. L. (2024). *Cartera de crédito vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pio de Mora Ltda. Ubicada en Caluma durante el periodo 2022–2023*. Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2024.
doi:<http://190.15.129.146/handle/49000/15716>
- León, B. S., & Murillo, P. D. (2021). *Análisis Financiero: Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 1*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, vol. 6, núm. 12, 2021.
doi:<https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967011/576868967011.pdf>
- Lucumi, G. (2023). *Análisis de la gestión del riesgo financiero en las MiPymes de la ciudad de Popayán Cauca, post pandemia covid-19*. Universidad Nacional Abierta ya Distancia . doi:<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/58590>

- Morocho, C. M. (2023). *Balance social como herramienta de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. doi:<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/21b82764-e38b-4420-af36-3d5b34c94216/content>
- Norma de Control para la Gestión del Riesgo de Crédito. (2023). Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria . doi:<https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-2023-0225.pdf>
- Paucar, E. E. (2022). *Factores del riesgo crediticio en una cooperativa de ahorro y crédito, en la emergencia sanitaria de la COVID-19*. Revista Científica Retos de la ciencia . doi:<https://www.retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/423>
- Pilataxi, G. R., & Peñaloza, L. V. (2023). *Estrategias para mitigación del riesgo financiero en cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3*. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades . doi:<https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/591>
- Toalombo, d. l. (2023). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa Rastreo Web*. Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera de Contabilidad y Auditoría. doi:<https://repositorio.pascualbravo.edu.co/handle/pascualbravo/1576>
- Vicente, L. M. (2023). *Factores de evaluación crediticia y su influencia en el sobreendeudamiento financiero de los clientes del Banco de Crédito del Perú, sede Tacna, periodo 2019*. UNiversidad Privada de Tacna. doi:<https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/3074>