UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría

Tema:

"La bitácora de eventos como control para la administración de riesgos de la Cooperativa San Antonio Ltda."

Autora: Ronquillo Ilaño, Carla Estefanía

Tutora: Dra. Toscano Morales, Cecilia Catalina

Ambato – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales con cédula de identidad No. 1802624799, en mi calidad de Tutora del Proyecto Integrador sobre el tema: **"LA BITÁCORA DE EVENTOS COMO CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LA COOPERATIVA SAN ANTONIO LTDA."**, desarrollado por Carla Estefanía Ronquillo Ilaño, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Instructivo del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que se sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Julio 2025

TUTORA

.....

Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales

C.I. 1802624799

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Carla Estefanía Ronquillo Ilaño con cédula de identidad No. 1850040963, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **"LA BITÁCORA DE EVENTOS COMO CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LA COOPERATIVA SAN ANTONIO LTDA."**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Julio 2025

AUTORA



.....

Carla Estefanía Ronquillo Ilaño

C.I. 1850040963

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Proyecto Integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto Integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este Proyecto Integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una garantía económica potencial; y se realice reputando mis derechos de autora.

Ambato, Julio 2025

AUTORA



.....

Carla Estefanía Ronquillo Ilaño

C.I. 1850040963

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **"BITÁCORA DE EVENTOS COMO CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LA COOPERATIVA SAN ANTONIO LTDA."**, elaborado por Carla Estefanía Ronquillo Ilaño, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Julio 2025

Dr. Carlos Alberto Barreno Córdova, Mg.
PRESIDENTE

Dr. Guido Tobar
MIEMBRO CALIFICADOR

Dra. Maribel Paredes PhD
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente proyecto integrador está dedicado a Dios quien ha sido mi fuente de fortaleza para no rendirme este proceso académico.

Con profundo amor y gratitud, dedico este logro a mi madre, Norma Ilaño, por su incansable apoyo, sacrificios y amor incondicional. Gracias por ser mi ejemplo de esfuerzo y perseverancia.

De manera especial, a mi hermano Jefferson Ronquillo, por estar a mi lado en los momentos más difíciles, brindándome su respaldo y palabras de aliento que me motivaron a seguir adelante.

Y a mi hermana Sofía Chango, por ser una luz en mi vida y una razón más para luchar por mis sueños. Su alegría y ternura han sido una fuente constante de inspiración

Carla Estefanía Ronquillo Ilaño

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a la Dra. Cecilia Toscano por su acompañamiento, orientación y valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo investigativo. Su compromiso y dedicación han sido fundamentales en este proceso académico.

Agradezco profundamente a la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por brindarme la oportunidad de formarme como profesional, reconociendo la calidad académica y los valores impartidos a lo largo de mi carrera.

A mi amada madre, a mis hermanos y a mis amigos, gracias por su apoyo incondicional, por creer en mí y por estar presentes en cada etapa de este camino. Su compañía, ánimo y cariño han sido el motor que me impulsó a alcanzar esta meta.

Carla Estefanía Ronquillo Ilaño

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO **PÁGINA**

A. PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA……i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN iii
DERECHOS DE AUTOR iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO v
DEDICATORIA vi
AGRADECIMIENTO vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....viii
ÍNDICE DE TABLAS xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....xiii
RESUMEN EJECUTIVO xiv
ABSTRACT.....xv

B. CONTENIDOS

CAPÍTULO I 1
MARCO TEÓRICO 1
1.1. Introducción 1
1.1.1.1. Historia de la empresa.....1
1.1.1.2. Detalles estratégicos.....1
1.1.1.2.1. Visión.....1
1.1.1.3. Estructura organizacional.....3
1.1.1.4. Detalles de operación 4
1.1.1.5. Detalles legales.....4
1.1.1.6. Marcas y logos 5
1.1.1.7. Ubicación 5
1.1.2. Descripción del entorno 5

1.1.2.1. Cooperativas de ahorro y crédito en Latinoamérica y la administración de riesgos…. 5
1.1.2.2. El rol de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y su gestión de riesgos 7
1.1.2.3. El impacto de las bitácoras de eventos en la gestión de riesgos de las cooperativas en Tungurahua 9
1.1.3. Justificación 10
1.1.4. Objetivos 11
1.1.4.1. Objetivo general 11
1.1.4.2. Objetivos específicos 11
1.2. Revisión de la literatura 11
1.2.1. Aplicación de la teoría gestión de riesgos empresariales 11
1.2.2. Conceptualizaciones 12
1.2.2.1. Cooperativas de ahorro y crédito 12
1.2.2.2. Estructura y segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador… 13
1.2.2.3. Control interno y su rol en la gestión de riesgos 14
1.2.2.4. Elementos del control interno 14
1.2.2.5. Tipología de los riesgos en cooperativas 16
1.2.2.5.1. Riesgos de crédito 16
1.2.2.5.2. Riesgos de mercado 18
1.2.2.5.3. Riesgos de operativo 20
1.2.2.5.4. Riesgo legal 20
1.2.2.5.5. Riesgo social y ambiental 21
1.2.2.6. La bitácora de eventos 21
1.2.2.7. Elementos de la bitácora de eventos 22
1.2.2.8. Diseños de una bitácora de eventos 23
CAPÍTULO II 25
METODOLOGÍA 25
2.1. Descripción de la metodología 25
2.1.1. Unidad de análisis 25
2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información 25

2.1.2.1. Fuentes de información primaria 25
2.1.3. Fases del desarrollo 31
CAPÍTULO III 33
DESARROLLO 33
3.1. Resultados 33
3.1.1. Diagnóstico de la entidad 33
3.1.2. Estructuración preliminar de la bitácora 36
3.1.2.1. Secciones de la bitácora de eventos 43
3.1.2.2. Descripción de eventos 43
3.1.2.3. Nivel de riesgo del evento 46
3.1.2.4. Decisión respecto al evento 47
3.1.2.5. Medidas correctivas 48
3.1.3. Periodicidad 49
3.1.4. Responsables 49
3.1.5. Diseño técnico 50
CAPÍTULO IV 52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 52
4.1. Conclusiones 52
4.2. Recomendaciones 53

C. MATERIALES DE REFERENCIA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 54
ANEXOS 57

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Tabla 1. Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito 13

Tabla 2. Elementos de control interno 14

Tabla 3. Componentes del riesgo de crédito 17

Tabla 4. Persona entrevistada..... 26

Tabla 5. Personas encuestadas 26

Tabla 6. Preguntas de la entrevista..... 27

Tabla 7. Preguntas de la encuesta..... 28

Tabla 8. Fases del desarrollo de la elaboración de la bitácora de eventos 31

Tabla 9. Entrevista aplicada 34

Tabla 10. Niveles de riesgo..... 37

Tabla 11. Matriz de calificación del nivel de riesgo – Área de Cobranzas..... 37

Tabla 12. Matriz de calificación del nivel de riesgo – Área de Caja 38

Tabla 13. Matriz de calificación del nivel de riesgo – Área de Captaciones 39

Tabla 14. Matriz de calificación del nivel de riesgo – Área de Contabilidad..... 39

Tabla 15. Matriz de calificación del nivel de riesgo – Área de Créditos 40

Tabla 16. Matriz de calificación del nivel de riesgo – seguridad de información 40

Tabla 17. Matriz de calificación del nivel de riesgo – gerencia general..... 41

Tabla 18. Matriz de calificación del nivel de riesgo – consejo de administración ... 42

Tabla 19. Matriz de calificación del nivel de riesgo – consejo de vigilancia 42

Tabla 20. Matriz de calificación del nivel de riesgo – consejo de cumplimiento..... 43

Tabla 21. Descripción de ventos 44

Tabla 22. Nivel de riesgo del evento..... 46

Tabla 23. Decisión respecto al evento..... 47

Tabla 24. Medidas correctivas 48

Tabla 25. Áreas responsables de la notificación de eventos 50

Tabla 26. Matriz de la bitácora de eventos de la COAC San Antonio Ltda. 51

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Figura 1. Organigrama de la COAC San Antonio Ltda. 3

Figura 2. Logo de la cooperativa 5

Figura 3. Ubicación geográfica de la cooperativa..... 5

Figura 4. Clasificación de riesgos en cooperativas 16

Figura 5. Gestión de riesgos de liquidez: desafíos, cumplimiento normativo y estrategias de mitigación 18

Figura 6. Factores y estrategias en la gestión de riesgos de mercado 19

Figura 7. Factores clave en la gestión de riesgos operacionales 20

Figura 8. Componentes de la gestión de riesgos ambientales y sociales 21

Figura 9. Elementos esenciales de la matriz bitácora de eventos 22

Figura 10. Factores clave para un diseño efectivo 23

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: "LA BITÁCORA DE EVENTOS COMO CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO LTDA."

AUTORA: Carla Estefanía Ronquillo Ilaño
TUTORA: Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales
FECHA: Julio 2025

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador se centró en diseñar una bitácora de eventos para fortalecer la administración de riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., de acuerdo con la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Para el diagnóstico se realizó una entrevista al Gerente General y encuestas al personal de distintas áreas, permitiendo identificar eventos de riesgo internos y externos, así como su nivel de criticidad. Los resultados demostraron que la cooperativa no dispone de una herramienta formal para registrar y dar seguimiento a los eventos. Ante esta situación, se diseñó una matriz funcional automatizada que permite registrar y clasificar eventos según criterios técnicos, estableciendo responsables, plazos y decisiones institucionales. Esta herramienta está alineada con la normativa vigente y será de utilidad no solo en las áreas actuales, sino también en aquellas que se integren en futuras fases de expansión organizacional.

PALABRAS DESCRIPTORAS: RIESGOS, BITÁCORA, SEPS, CONTROL INTERNO.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING

ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: "THE EVENT LOG AS A CONTROL MECHANISM FOR RISK MANAGEMENT IN THE SAN ANTONIO SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE LTD."

AUTHOR: Carla Estefanía Ronquillo Ilaño
TUTOR: Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales
DATE: July 2025

ABSTRACT

This integrative project focused on designing an event log to strengthen risk management at the San Antonio Savings and Credit Cooperative Ltda., in accordance with Resolution No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 issued by the Superintendency of Popular and Solidarity Economy (SEPS). For the diagnosis, an interview with the General Manager and surveys of staff from different areas were conducted, allowing for the identification of internal and external risk events, as well as their level of criticality. The results demonstrated that the cooperative does not have a formal tool for recording and tracking events. Given this situation, an automated functional matrix was designed to record and classify events according to technical criteria, establishing responsible parties, timelines, and institutional decisions. This tool is aligned with current regulations and will be useful not only in current areas but also in those that will be integrated in future phases of organizational expansion.

KEYWORDS: RISK, BINNACLE, SEPS, INTERNAL CONTROL

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1. Antecedentes

1.1.1.1.Historia de la empresa

La cooperativa tuvo sus orígenes en la Caja de Ahorro "Comunidad de Llatantoma" de la parroquia de Augusto N. Martínez del Cantón Ambato, luego en el año 2002 obtiene su personería jurídica en el Ministerio de Bienestar Social como cooperativa de ahorro y crédito cerrada para prestar sus servicios únicamente a los miembros de la comunidad.

En el año 2013, se constituye formalmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Limitada, como cooperativa abierta dando apertura a todo el público, facilitando el acceso a servicios financieros desde el barrio central de la Parroquia Augusto N. Martínez, contando con la aprobación legal de sus estatutos por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante resolución No. SEPS-ROEPS-2013-000376.

Actualmente, la cooperativa promueve la inclusión financiera del sector rural y urbano marginal, brindando acceso a productos y servicios financieros a las personas de bajos ingresos, principalmente microempresarios y pequeños productores rurales.

1.1.1.2.Detalles estratégicos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Limitada. (2024) cuenta con los siguientes valores corporativos:

1.1.1.2.1. Visión

Ser una cooperativa reconocida por su solidez y solvencia financiera, brindando confianza a sus socios y clientes en todos los servicios financieros y no financieros que ofrece, manteniendo un crecimiento permanente y posicionamiento en el sector financiero popular y solidario a nivel de las provincias de Sierra Centro.

1.1.1.2.2. Misión

Somos una organización del sector financiero popular y solidario, que brindamos servicios financieros y no financieros a los sectores rurales y urbanos marginales;

oportunos y ajustados a la realidad local, propiciando la inclusión financiera y desarrollo económico de sus socios y clientes.

1.1.1.2.3. Valores corporativos

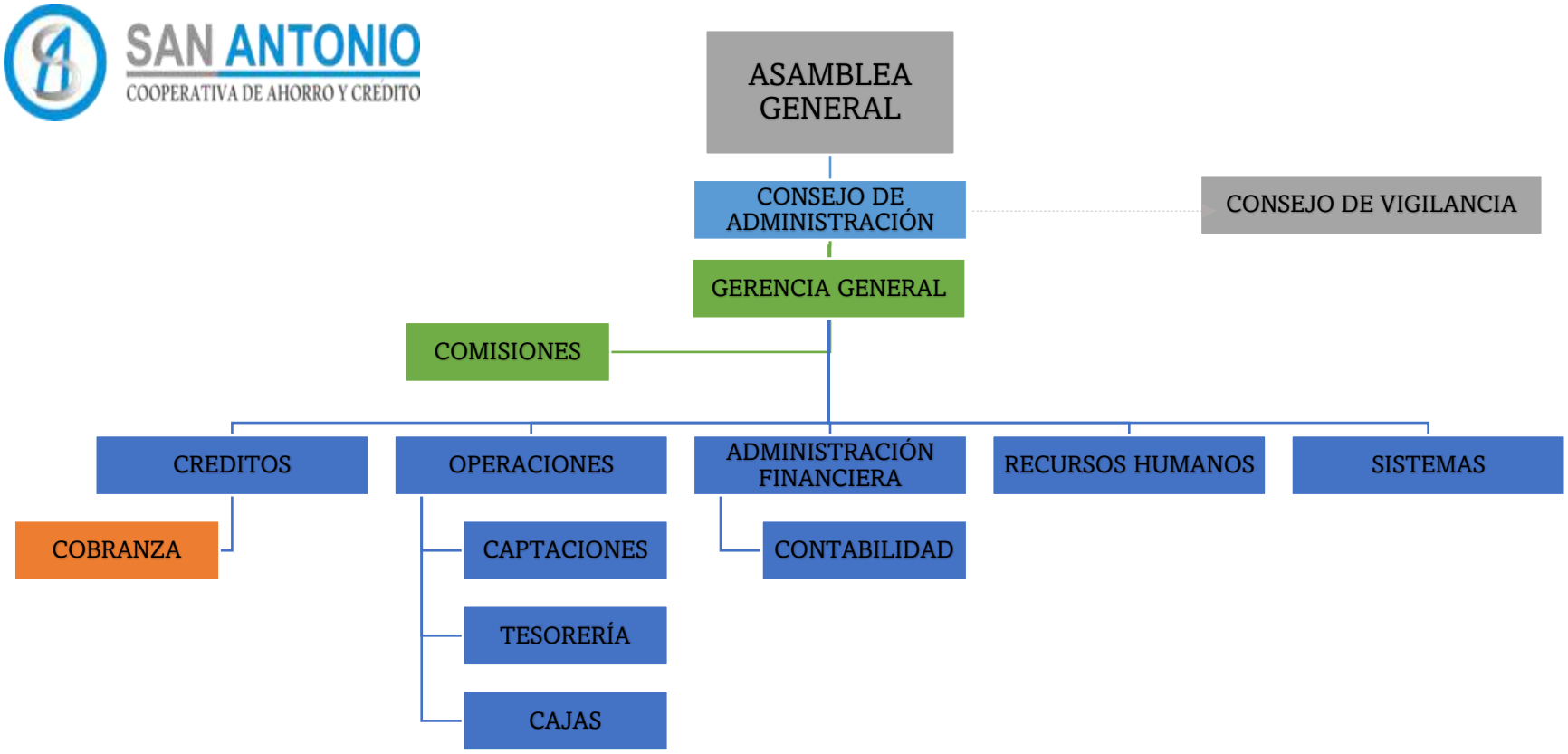
Disciplina, honestidad, compromiso, trabajo en equipo, respeto a la naturaleza, pasión, respeto, solidaridad.

1.1.1.2.4. Objetivos estratégicos

- Mejorar la solvencia, liquidez y excedentes de Cooperativa.
- Mejorar el posicionamiento y buen nombre de la cooperativa, generando confianza a sus socios/clientes.
- Incrementar el número de socios y clientes en colocación de crédito y captación de depósitos a plazo/ahorros.
- Mejorar los procesos de crédito y captaciones (depósitos a plazo).
- Incrementar y diversificar las fuentes de financiamiento de la cooperativa.
- Implementar sistemas de planificación, seguimiento y control.
- Contar con talento humano suficiente, calificado, acorde a los requerimientos de la operación, crecimiento y capacidad financiera de la cooperativa.

1.1.1.3.Estructura organizacional

Figura 1. *Organigrama de la COAC San Antonio Ltda.*



Nota: Organigrama Estructural de la COAC San Antonio Ltda. Fuente: Elaboración propia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. (2025).

1.1.1.4.Detalles de operación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., es una entidad financiera que se dedica a captar y analizar recursos de familias y empresas para poderles generar un crédito según su capacidad de pago.

1.1.1.4.1. Ahorros

- Ahorro a la Vista
- Ahorro Programado
- Certificados de Aportación

1.1.1.4.2. Inversiones

- Mensual
- Acumulada

1.1.1.4.3. Créditos

- Créditos para la Agricultura y Ganadería
- Crédito Emergente

1.1.1.4.4. Corresponsales (Pagos y Servicios)

- SRI
- Agencia Nacional de Tránsito, Comisión de Tránsito del Ecuador
- SUPA, agua, luz, teléfono, internet, recargas, TV pagada
- Pago de tarjetas de crédito
- Corresponsales Internacionales

1.1.1.5.Detalles legales

COAC San Antonio Ltda. Ejerce sus funciones respetando las normativas de:

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Código de Trabajo
- Código Mercantil
- Código Monetario Financiero
- Ley de Régimen Tributario
- Estatutos de la cooperativa

1.1.1.6.Marcas y logos

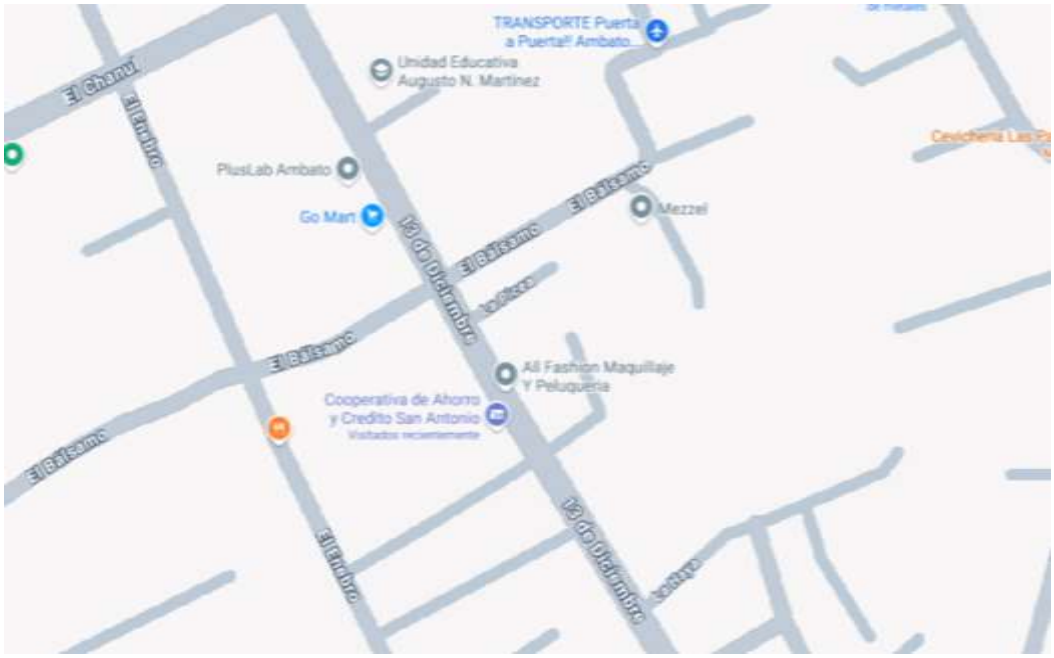
Figura 2. *Logo de la cooperativa*



Nota. Logo que representa a la COAC San Antonio Ltda. Fuente: elaboración propia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. (2025).

1.1.1.7.Ubicación

Figura 3. *Ubicación geográfica de la cooperativa*



Nota: Ubicación geográfica de la COAC San Antonio Ltda. Fuente: Google Maps (2025)

1.1.2. Descripción del entorno

1.1.2.1.Cooperativas de ahorro y crédito en Latinoamérica y la administración de riesgos

En las últimas décadas, las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina han experimentado un notable desarrollo, posicionándose como entidades fundamentales para fomentar la inclusión financiera y contribuir al crecimiento económico,

especialmente en zonas rurales y entre grupos poblacionales vulnerables. De acuerdo con la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), estas instituciones han desempeñado un papel fundamental en la movilización de recursos y la canalización de créditos hacia pequeños emprendedores, productores agrícolas y familias de bajos ingresos (COLAC, 2022). El crecimiento del sector cooperativo se mantiene constante, además se han presentado nuevos desafíos en cuanto a normativas, avances tecnológicos y control de riesgos. (Jorge-Vázquez, 2023).

En el contexto económico actual, en donde predomina la inestabilidad y la incertidumbre, las cooperativas enfrentan un desafío clave para fortalecer sus sistemas de control interno. Hecho que forma una parte esencial para reducir los riesgos asociados con el fraude, el aumento de la morosidad y las fluctuaciones en el entorno macroeconómico, que pueden afectar su estabilidad y crecimiento (Alvarado, 2022). En este contexto, la bitácora de eventos goza de ser una herramienta fundamental para la gestión de riesgos tanto operativos como financieros. Siendo que esta herramienta permite a las cooperativas llevar un registro y análisis de eventos críticos en tiempo real, debido a lo cual facilita identificar problemas y reaccionar con rapidez (Estrella, 2021).

La evolución de las tecnologías digitales impulso el uso de bitácoras en la gestión de riesgos, permitiendo que se integren eficazmente en los sistemas de control, mejorando notablemente la capacidad de las cooperativas para responder de manera rápida las amenazas emergentes y los desafíos inesperados que puedan surgir (Pérez, 2022) . Dado el carácter cambiante del entorno, estas herramientas se han vuelto fundamentales para gestionar los riesgos, dado que la resiliencia y la adaptabilidad son cualidades transcendentales que las cooperativas deben ostentar (Villalva, 2023).

Según González & Salazar (2023), las organizaciones no solo deben enfrentar los riesgos financieros, sino también aquellos originados por crisis políticas, sociales y ambientales, los cuales pueden afectar de manera significativa a la región donde desarrollan sus actividades. Consecuentemente, es primordial que las cooperativas

continúen innovando y adaptando sus estrategias de gestión de riesgos para asegurar su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

A nivel particular, el impacto que tuvo la pandemia del COVID-19 destacó aún más la relevancia de las bitácoras de eventos y otros mecanismos de control en el esfuerzo por mantener la estabilidad de las cooperativas. La paralización de las actividades económicas y el aumento en los riesgos cibernéticos llevaron a muchas cooperativas a fortalecer sus prácticas de control interno ya adoptar tecnologías innovadoras que les permitan seguir operando, incluso en entornos adversos y desafiantes (Valencia-Jara & Narváez-Zurita, 2021) . A través del uso de las bitácoras de eventos, las cooperativas han podido identificar tendencias de riesgo de manera más efectiva, algo que les permite tomar decisiones más informadas y estratégicas para proteger los activos de sus socios. Siendo esto fundamental para asegurar la sostenibilidad de las cooperativas a largo plazo y garantizar su capacidad para afrontar futuros desafíos (León & Murillo, 2021).

Para Garbanzo & Vargas (2021), al implementar un enfoque de gestión de riesgos preventivos, las organizaciones adquieren la capacidad de identificar con antelación posibles amenazas y puntos vulnerables que podrían incidir negativamente en sus operaciones. Este tipo de gestión anticipativa no solo contribuye a proteger los recursos y la estabilidad operativa, sino que también promueve la capacidad de la organización para responder de forma ágil y eficaz a las fluctuaciones del mercado (José A. Soler Ramos, Kim B. Staking et al., 2019). Al contar con mecanismos que les permitan prever y abordar posibles riesgos antes de que estos se materialicen, las empresas pueden posicionarse de manera sólida, adaptándose mejor a los cambios, y garantizar una continuidad en sus procesos claves (Cetina, 2021).

1.1.2.2.El rol de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y su gestión de riesgos

En Ecuador, el sector de las cooperativas de ahorro y crédito desempeña un papel fundamental dentro del sistema financiero popular y solidario, representando aproximadamente el 20% de los activos totales del sistema financiero del país (SEPS, 2023). Estas entidades brindan servicios financieros a un amplio fragmento de la

población, especialmente a aquellos que, de otro modo, no tendrían acceso a productos financieros cuotidianos. Son especialmente importantes para fomentar la inclusión financiera, sobre todo en áreas rurales y entre grupos vulnerables (Coba Molina et al., 2020).

En los últimos años, el gobierno ecuatoriano instaurado un marco regulatorio más riguroso con el fin de asegurar la estabilidad y sostenibilidad de este sector. La Ley de Economía Popular y Solidaria, junto con el Código Orgánico Monetario y Financiero, establece que las cooperativas deben contar con un sistema de control interno más sólidos para gestionar los riesgos financieros, operativos y de cumplimiento (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2018). En este escenario, la bitácora de eventos es una herramienta esencial para registrar y analizar incidentes críticos que podrían afectar la operatividad y solvencia de las cooperativas. Su adopción no solo ayuda a las instituciones a cumplir con las normativas regulatorias, sino que también contribuye a mejorar su capacidad de identificar y mitigar riesgos antes de que estos se conviertan en problemas mayores (Alva, 2020) .

Uno de los desafíos más característicos que enfrentan las cooperativas en Ecuador es la gestión de los riesgos relacionados con la morosidad en los créditos una situación que empeoró como consecuencia de la desaceleración económica sufrida por el país en los últimos años (Barragán, 2023). Para abordar esta situación, muchas cooperativas han encontrado en las bitácoras de eventos una herramienta útil para supervisar el comportamiento de pago de sus socios y adoptar medidas correctivas antes de que las cuentas en mora pongan en riesgo su liquidez. Conjuntamente, el uso de estas bitácoras fomentar una mayor transparencia y trazabilidad en los procesos de toma de decisiones, fortaleciendo así la confianza de los socios en la administración de la cooperativa. Esto no solo refuerza la sostenibilidad financiera de la institución, sino también asegura la capacidad de seguir cumpliendo su misión social en un entorno económico complejo y en constante cambio (Alvarado Ruiz, 2022).

1.1.2.3.El impacto de las bitácoras de eventos en la gestión de riesgos de las cooperativas en Tungurahua

La provincia de Tungurahua ilustra cómo las cooperativas de ahorro y crédito pueden tener un efecto positivo en el desarrollo local, al ofrecer servicios financieros accesibles a comunidades rurales y semiurbanas que, normalmente, han sido excluidas del sistema bancario formal. Dado que las cooperativas consolidadas aportaron un trabajo fundamental para impulsar el emprendimiento y mejorar las condiciones de vida de sus socios, contribuyendo al crecimiento económico local (Villalba & Cueva, 2023).

Sin embargo, al igual que muchas cooperativas pequeñas y medianas en Ecuador, las cooperativas de Tungurahua del segmento 4 enfrentan desafíos significativos en cuanto a la gestión de riesgos. En un entorno marcado por la escasez de recursos tecnológicos y humanos, la implementación de bitácoras de eventos resultó ser una estrategia eficaz para mejorar el control interno y gestionar los riesgos propios a sus operaciones diarias (De la Cruz & Marrero Delgado, 2021). Estas bitácoras permiten registrar y monitorear incidentes, tales como errores operativos, fallos de seguridad cibernética y problemas en la gestión del crédito, brindando información crucial para la toma de decisiones y la corrección oportuna de los problemas antes de que se conviertan en crisis mayores (Guerrero & Peñaloza, 2022).

En Tungurahua, la capacitación técnica y recursos financieros han sido desafíos significativos para muchas cooperativas que buscan mejorar sus sistemas de control interno. No obstante, las cooperativas han tenido la obligación de invertir en tecnología y en la formación de su personal, con el fin de garantizar que los empleados puedan utilizar de manera eficiente las bitácoras de eventos y maximizar su utilidad (Iván et al., 2020). El éxito de estas iniciativas depende en gran medida de la capacidad de la cooperativa para integrar estos sistemas de control en su operativa diaria y promover una cultura organizacional que priorice el valor de la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo (Torres & Herrera, 2024). Esto no solo fortalecerá la sostenibilidad de la cooperativa, sino que también aumentará la confianza de sus socios y optimizará su capacidad para enfrentar futuros desafíos financieros y operativos.

1.1.3. Justificación

Este estudio se fundamenta en la teoría de la gestión de riesgos empresariales (ERM). Según Lam (2023), define la gestión de riesgos como un proceso integrado y continuo que permite identificar, evaluar y manejar los riesgos que puedan afectar los objetivos estratégicos y operativos de una organización. Además, Lam recalca la importancia de tratar los riesgos de manera general, como elementos interrelacionados que requieren un enfoque que involucre a todos los niveles de la organización.

El presente proyecto se centrará en la bitácora de eventos como el mecanismo central en este estudio, puesto que facilita el registro y monitoreo sistemático de riesgos, permitiendo una evaluación constante y un enfoque proactivo en su gestión. De acuerdo con Lam (2003), este tipo de herramienta permitirá que las organizaciones puedan gestionar los riesgos de forma más anticipada, generando una ventaja competitiva al garantizar mayor control sobre las operaciones.

Asimismo, este enfoque promueve la colaboración entre áreas, crucial para identificar y gestionar riesgos operativos, financieros y estratégicos. Por tal, el presente estudio busca mejorar la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación frente a riesgos imprevistos, al tiempo que fortalece una cultura organizacional de gestión de riesgos a nivel institucional.

La información necesaria para este estudio se podrá obtener de manera directa dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Limitada través de un enfoque metodológico cualitativo, es posible recopilar datos mediante entrevistas con los gestores de riesgos y revisión de documentos internos de la cooperativa, como novedades de eventualidades y cartera vencida y demás. Estos métodos permiten internar de manera precisa la percepción de la utilidad de la bitácora de eventos, así como considerar su efectividad en la administración de riesgos. La observación directa y el análisis de documentos complementarios ayudarán a desarrollar un diagnóstico detallado del estado actual del control de riesgos en la cooperativa.

Este estudio tiene un gran valor práctico, considerando que los resultados beneficiarán a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Limitada al optimizar su proceso de administración de riesgos. La implementación de una bitácora de eventos permitirá

identificar y gestionar de manera anticipada los riesgos operacionales, contribuyendo a la estabilidad financiera de la cooperativa y a la protección de los intereses de sus socios.

1.1.4. Objetivos

1.1.4.1. Objetivo general

Elaborar la bitácora de eventos para la administración integral de riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

1.1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la COAC San Antonio Ltda. sobre el cumplimiento de la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 sobre la elaboración de la bitácora de evento.
- Definir las secciones de la bitácora de eventos de la Cooperativa San Antonio Ltda. conforme al cumplimiento de la resolución de la SEPS.
- Diseñar la matriz de la bitácora de eventos para la mitigación de riegos de la cooperativa San Antonio Ltda.

1.2. Revisión de la literatura

1.2.1. Aplicación de la teoría gestión de riesgos empresariales

La teoría de la gestión de riesgos empresariales (ERM), según Lam (1997), define la gestión de riesgos como un proceso integrado y continuo que permite identificar, evaluar y manejar los riesgos que puedan afectar los objetivos estratégicos y operativos de una organización. A su vez, Lam recalca la importancia de tratar los riesgos de manera integral, como elementos interrelacionados que requieren un enfoque que involucre a todos los niveles de la organización.

La gestión de riesgos empresariales no solo se centra en la identificación y evaluación de riesgos, sino que también promueve una cultura organizacional orientada hacia la prevención y resiliencia. Esta perspectiva implica que los líderes empresariales deben integrar la gestión de riesgos en sus procesos de toma de decisiones estratégicas, asegurando que cada acción tomada considere los impactos potenciales sobre los objetivos organizacionales (Estrada et al., 2020).

Asimismo, la implementación efectiva de un marco de ERM requiere de un compromiso sólido por parte de la alta dirección y de la participación activa de los empleados. Según Sánchez (2007), una gestión integral de riesgos fomenta la transparencia, facilita la comunicación entre departamentos y asegura una respuesta oportuna ante eventos adversos. Este enfoque colaborativo permite a las organizaciones anticiparse a los cambios en el entorno y adaptarse con mayor agilidad, lo que resulta crucial en un mundo empresarial cada vez más dinámico e interconectado.

1.2.2. Conceptualizaciones

1.2.2.1.Cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades financieras de naturaleza democrática, cuyos propietarios son los propios socios. Estas organizaciones actúan como intermediarios financieros, a causa de que financian sus operaciones de crédito principalmente a través de la captación de ahorros y depósitos de sus miembros, en lugar de depender de capitales externos, lo que les permite beneficiar a varias generaciones de socios. Cada miembro, sin importar el volumen de sus aportaciones, tiene derecho a participar en las elecciones internas y postularse para integrar el consejo directivo (González & Melo, 2021).

Su principal objetivo es brindar servicios a sus socios y a las comunidades en las que operan. Como entidades sin fines de lucro, utilizan sus excedentes económicos para ofrecer mejores condiciones a sus miembros, como créditos con tasas más accesibles, mayores rendimientos sobre sus ahorros, comisiones reducidas o nuevos productos y servicios financieros (España, 2020). Estas cooperativas están abiertas a socios de todas las condiciones socioeconómicas, incluyendo a poblaciones vulnerables y marginadas. Además, representan espacios seguros y convenientes donde los socios pueden acceder a una variedad de servicios financieros adaptados a sus necesidades individuales, permitiéndoles mayor flexibilidad en la gestión de sus recursos (Cevallos-Mendoza & Campos-Vera, 2023).

1.2.2.2.Estructura y segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador

En el Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) forman parte esencial del sistema financiero popular y solidario, bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Estas instituciones funcionan siguiendo principios de cooperación, participación activa y ayuda recíproca, ofreciendo a sus socios productos y servicios financieros adaptados a sus necesidades. La SEPS organiza a las cooperativas en cinco segmentos, considerando criterios como el tamaño de sus activos, el volumen de sus operaciones, la cantidad de socios y la diversidad de productos que manejan. El Segmento 1 incluye a las cooperativas más grandes y relevantes para el sistema financiero, mientras que el Segmento 5, al que pertenece la Cooperativa San Antonio Ltda. de Ambato, agrupa a las entidades de menor tamaño y complejidad operativa. Esta clasificación permite aplicar una regulación y supervisión acorde al riesgo que representa cada cooperativa (J. Guerrero & Peñaloza, 2022).

Internamente, las COAC cuentan con una estructura organizacional que contempla órganos como la Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y diversos comités de apoyo. Estas instancias garantizan una gestión eficiente, velan por la transparencia en el manejo de los recursos y aseguran el cumplimiento de las obligaciones legales. Asimismo, disponen de áreas operativas encargadas de administrar créditos, gestionar riesgos, controlar procesos y fortalecer el sistema de control interno (SEPS, 2022).

Tabla 1. *Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito*

SEGMENTOS	***ACTIVOS***
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

Nota. Segmentación de las COAC. Fuente: Elaboración propia basado en (Ahorro et al., 2024).

1.2.2.3.Control interno y su rol en la gestión de riesgos

El control interno es un proceso dinámico e integral que involucra a la administración, la dirección y al personal de una entidad. Está diseñado para proporcionar un nivel razonable de seguridad en el logro de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento normativo. De esta forma, deja de ser una función exclusiva de un área específica y se convierte en una responsabilidad inherente al funcionamiento organizacional ya la dirección institucional, integrándose plenamente en la gestión de la entidad (De la Cruz & Marrero Delgado, 2021).

Este sistema tiene como propósito principal crear las condiciones necesarias para que el equipo de trabajo alcance los resultados deseados, promoviendo el buen desempeño organizacional. Además, la responsabilidad se convierte en un factor clave para el gobierno de las organizaciones, igualmente el control interno busca identificar oportunamente desviaciones significativas que puedan afectar el cumplimiento de metas y objetivos establecidos (Catagua Briones et al., 2023).

1.2.2.4.Elementos del control interno

Tabla 2. *Elementos de control interno*

Componente	Definición
Ambiente de control	Constituye la base fundamental del control interno, proporcionando disciplina, estructura, conciencia y dirección a la gestión organizacional. Su adecuada implementación inicial es esencial para garantizar la solidez y confiabilidad de los demás componentes. Cuando este ambiente presenta deficiencias o irregularidades, todo el sistema de control interno se ve comprometido y no logra alcanzar los resultados esperados.
Evaluación de riesgos	Se centra en factores clave como cambios en el entorno operativo, incorporación de nuevas tecnologías, crecimiento acelerado, implementación de nuevos modelos de negocio, introducción de

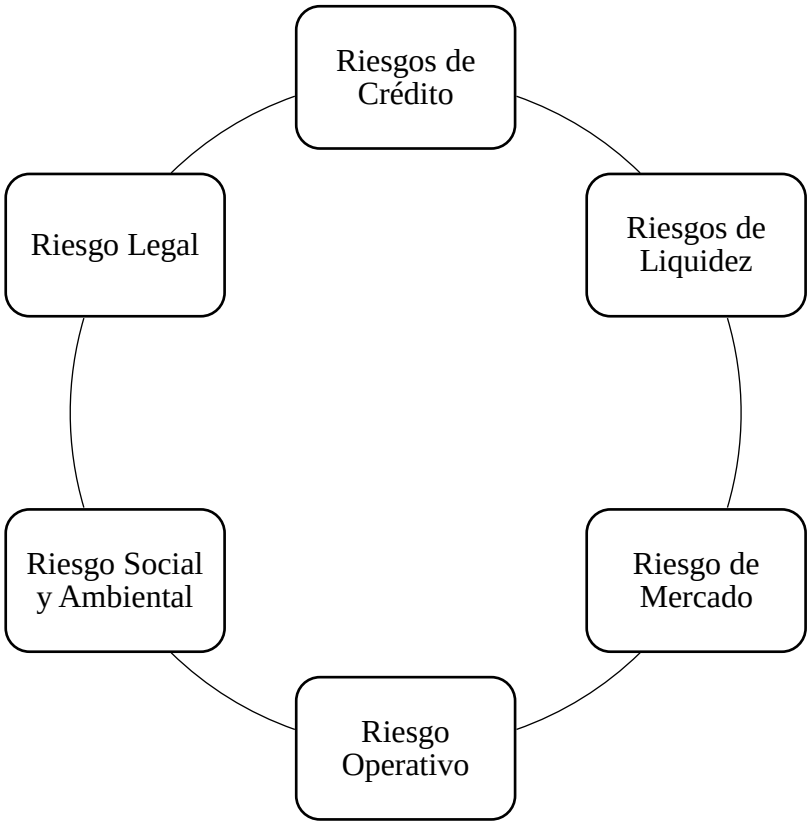
	productos o actividades, incorporación de personal de alto nivel, ubicación geográfica de la empresa. y el nivel de complejidad de las operaciones. Estos riesgos pueden aumentar debido a diversos factores, como asumir compromisos sin analizar sus implicaciones, incumplir requisitos legales o realizar inversiones basadas en especulaciones sin contar con una adecuada cobertura de riesgos.
Información y comunicación	Evalúa los sistemas de información de la empresa, incluyendo software, personal y procedimientos, para asegurar información y comunicación de calidad, clave para una buena toma de decisiones. Los sistemas deben generar informes oportunos y detallados, actualizarse periódicamente y contar con un plan de recuperación ante desastres. Los sistemas financieros deben registrar operaciones, cuantificarlas, definir periodos y emitir informes claros. Además, la comunicación debe incluir controles para garantizar responsabilidades, reportar irregularidades y cumplir con normas internas y externas.
Actividades de Control	Consisten en establecer procedimientos para garantizar operaciones efectivas y cumplir los objetivos de la empresa, mediante controles preventivos, de detección y correctivos. Incluyen asegurar el procesamiento confiable de información, una adecuada segregación de funciones para evitar irregularidades, restringir el acceso a los activos a personal autorizado y revisar periódicamente el control interno para adaptarlo a las necesidades y crecer.

Supervisión y Monitoreo	El seguimiento es fundamental para el control interno, ya que asegura que las operaciones se ejecuten correctamente y que los objetivos se cumplan a tiempo. Este monitoreo constante permite realizar mejoras oportunas en caso de desviaciones. Se lleva a cabo mediante evaluaciones periódicas de los directivos, considerando también aportes externos como auditorías, comentarios de terceros o quejas de los clientes.

Nota. Elementos del Control Interno. Fuente: Elaboración propia basado en (COSO, 2017).

1.2.2.5.Tipología de los riesgos en cooperativas

Figura 4. *Clasificación de riesgos en cooperativas*



Nota. Clasificación de los principales riesgos financieros de una cooperativa. Fuente: Elaboración propia basado en (SEPS, 2023) .

1.2.2.5.1. Riesgos de crédito

Es la probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte, las cuales se pueden originar por deficiencia en la aplicación de políticas, procesos y procedimientos; y ausencia o deficiencias de metodologías de otorgamiento, seguimiento y recuperación de cartera (Aparicio, 2020).

Tabla 3. *Componentes del riesgo de crédito*

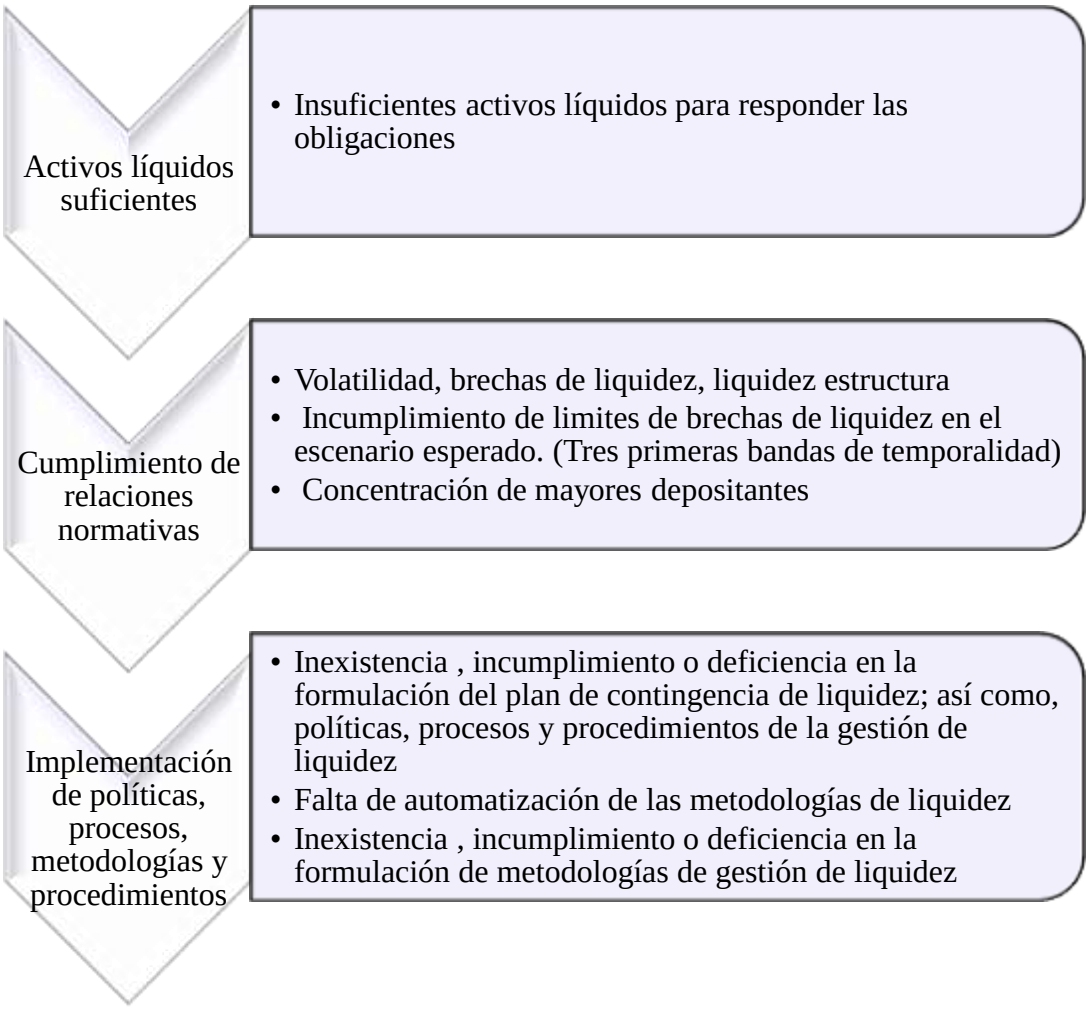
Componentes del Riesgo de Crédito	
Calidad de cartera de crédito	• Elevados niveles de morosidad. • Novación, reestructuración, o refinanciamiento a operaciones que no cumplen con las condiciones. • Incumplimiento en el castigo de operaciones de crédito. • Operaciones vinculadas no reportadas Ocultamiento de morosidad.
Cumplimiento de relaciones normativas	• Incumplimiento de los límites de crédito.
Cobertura de provisiones	• Incumplimiento en la constitución de provisiones requeridas.
Implementación de políticas, procesos, metodologías y procedimientos de administración de riesgos de crédito	• Inexistencia, incumplimiento o deficiencia en la formulación de políticas, procesos, metodologías y procedimientos de administración de riesgos de crédito, que incluye las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación.

Nota. Componente de riesgos de créditos. Fuente: Elaboración propia basado en (SEPS, 2023).

1.2.2.5.2. Riesgos de liquidez

Es la posibilidad de que una entidad no cuente con los recursos líquidos necesarios para atender oportunamente sus obligaciones, lo que podría obligarla a restringir sus actividades, adquirir pasivos onerosos o vender sus activos en condiciones desfavorables. Estos riesgos pueden surgir debido a fallas en la implementación de políticas, procesos y procedimientos, así como por la ausencia o deficiencias en las estrategias destinadas a gestionar la liquidez (R. Guerrero et al., 2021).

Figura 5. *Gestión de riesgos de liquidez: desafíos, cumplimiento normativo y estrategias de mitigación*



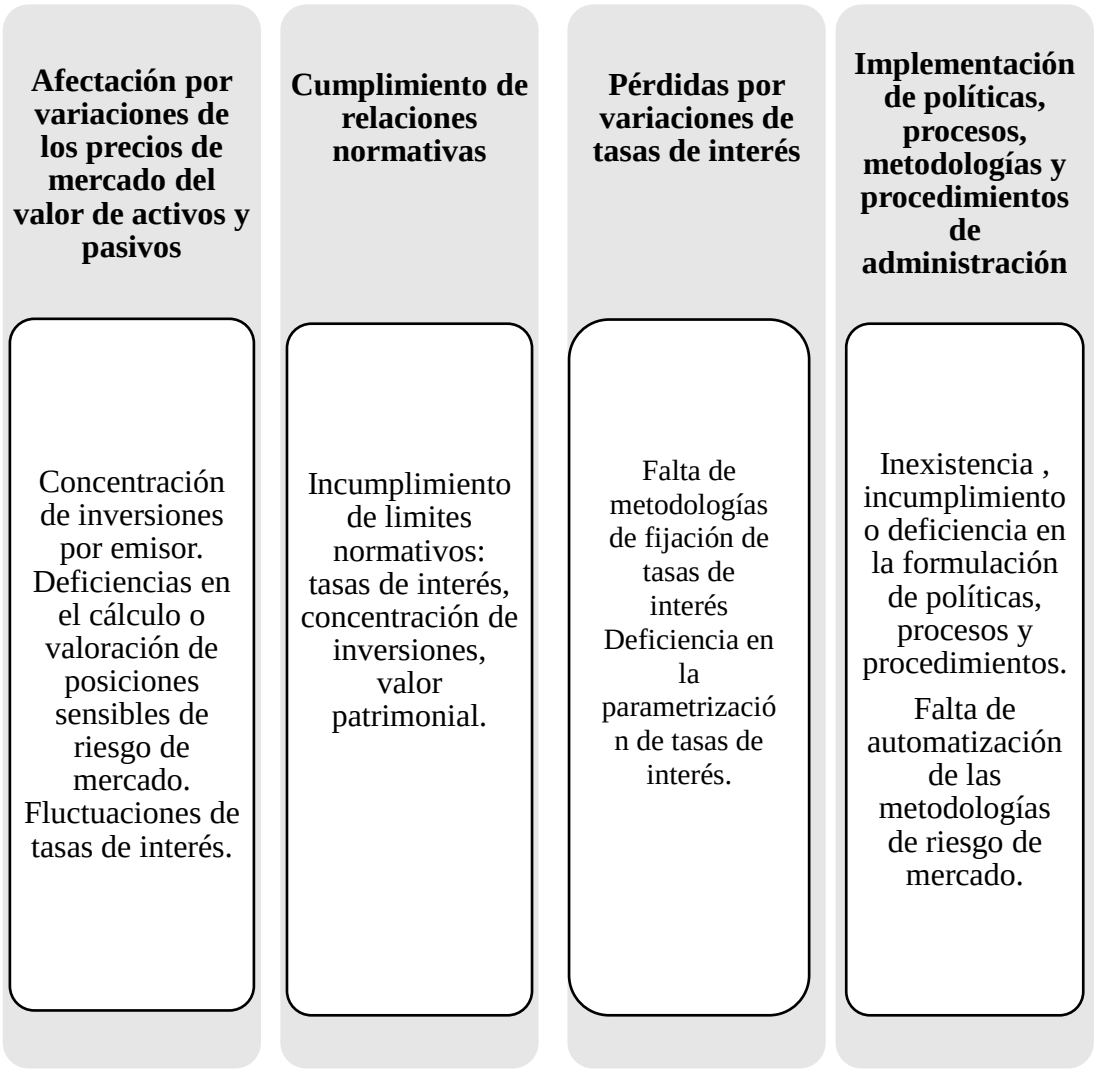
Nota: Gestión de riesgos de liquidez. Fuente: Elaboración propia basado en (SEPS, 2023)

1.2.2.5.3. Riesgos de mercado

Es la posibilidad de que una entidad sufra pérdidas debido a variaciones en los precios de los activos financieros, tasas de interés y tipos de cambio, lo que impacta el valor

de sus posiciones tanto activas como pasivas. Estos riesgos pueden originarse por deficiencias en la implementación de políticas, procesos y procedimientos, así como por la falta o insuficiencia de metodologías o diseñadas para reducir las medidas derivadas de los cambios en los precios de los activos financieros, tasas de interés y tipos de cambio (Torres Jiménez & Ochoa Herrera, 2024).

Figura 6. *Factores y estrategias en la gestión de riesgos de mercado*

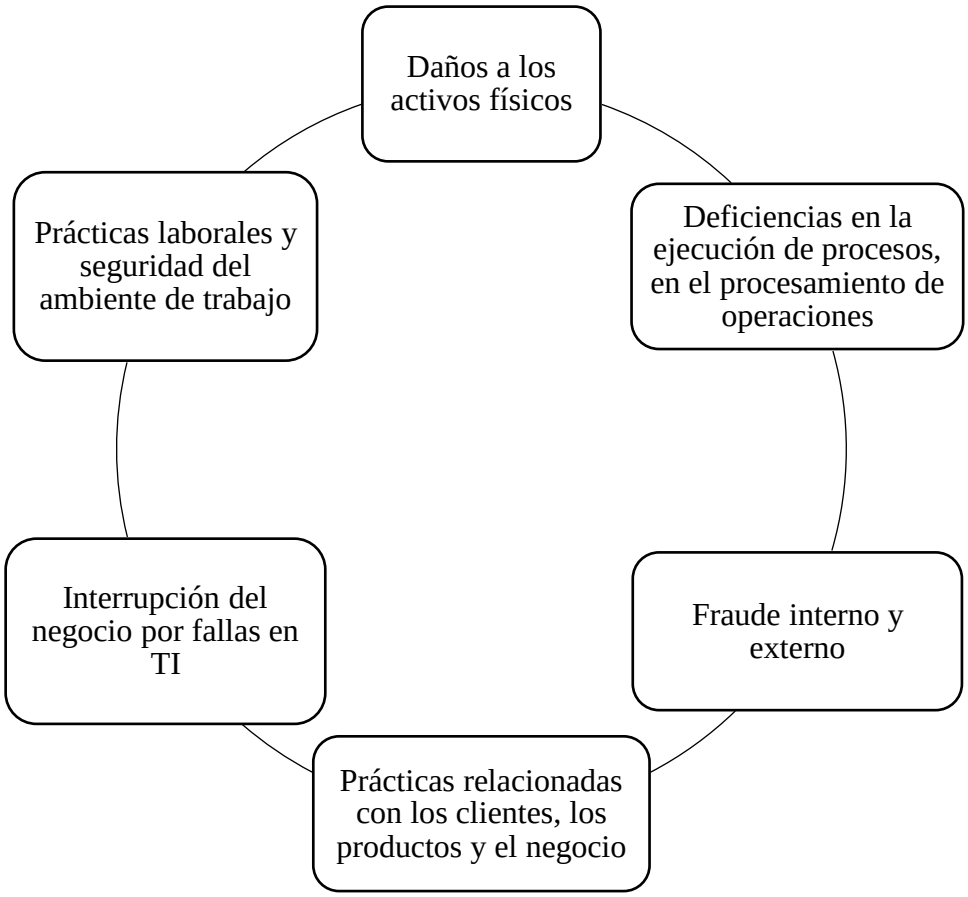


Nota: Factores y Estrategias en la gestión de mercado. Fuente: Elaboración propia basado en (SEPS, 2023)

1.2.2.5.4. Riesgos de operativo

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas para la entidad, debido a fallas o insuficiencias originadas en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

Figura 7. *Factores clave en la gestión de riesgos operacionales*



Nota. Factores Clave en la Gestión de Riesgos Operacionales. Fuente: Elaboración propia basado en (Chabusa Vargas et al., 2019).

1.2.2.5.5. Riesgo legal

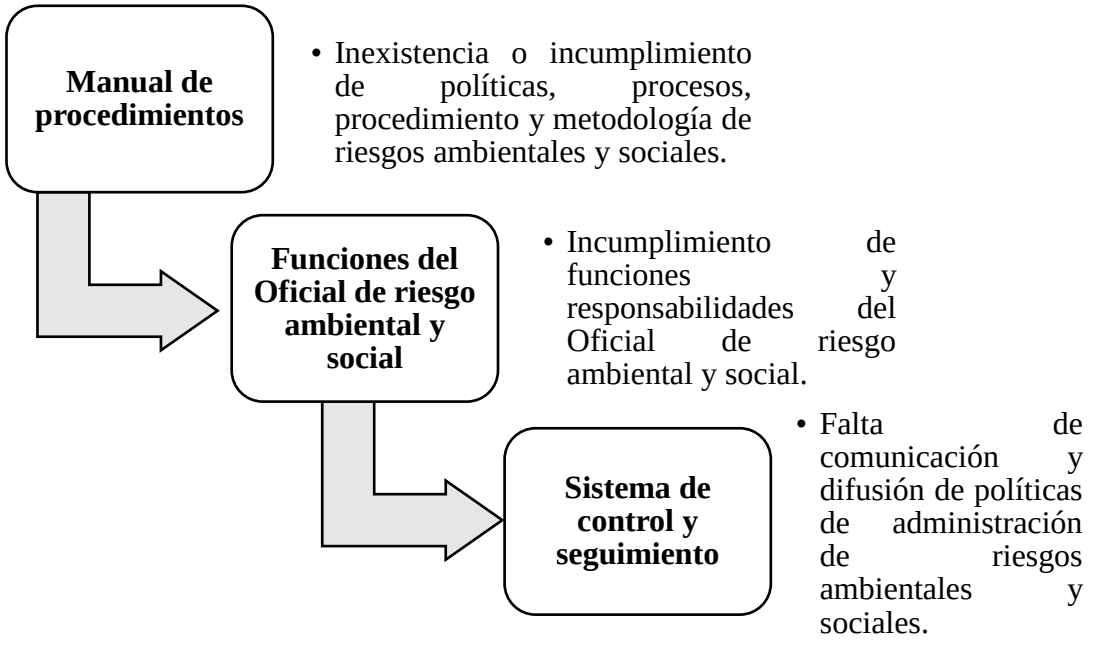
Es la probabilidad de que una organización sufra pérdidas como resultado de no cumplir adecuadamente con las disposiciones legales o instrucciones de los organismos de control; la ejecución de sentencias o resoluciones judiciales o administrativas desfavorables; errores en la redacción de documentos, formalización

o ejecución de actos, contratos o transacciones, o por no haber especificado correctamente (Chabusa Vargas et al., 2019).

1.2.2.5.6. Riesgo social y ambiental

Posibilidad de pérdidas económicas para la entidad por la concurrencia de conflictos sociales relacionados con el desarrollo de proyectos, que puedan impactar en forma significativa en el aspecto social o ambiental en el cual se desarrolla el proyecto (Asiva, 2020)

Figura 8. *Componentes de la gestión de riesgos ambientales y sociales*



Nota. Componentes de la Gestión de riesgos ambientales y sociales. Fuente: Elaboración propia basado en (SEPS, 2023).

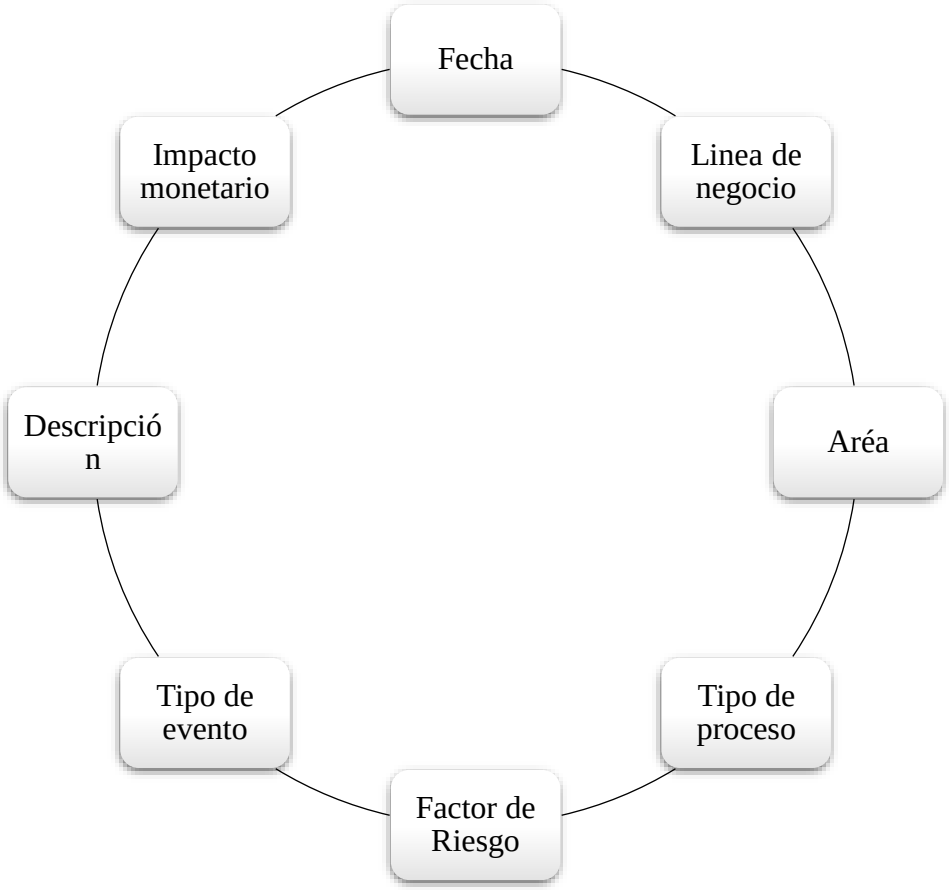
1.2.2.6.La bitácora de eventos

Es un registro sistemático y cronológico que permite documentar incidentes, sucesos o actividades relevantes que ocurren en una organización, con el objetivo de identificar, analizar y gestionar los riesgos que puedan afectar su operatividad. Además, esta herramienta facilita la toma de decisiones al proporcionar información

histórica y actualizada para prevenir y mitigar posibles impactos negativos. Igualmente, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) de Ecuador enfatiza su importancia dentro de la administración de riesgos operativos, alineándola con normas para garantizar la continuidad del negocio frente a eventos externos e internos. En este contexto, la bitácora no solo fomenta la transparencia y el control, sino que también es un soporte clave en la planificación estratégica y la sostenibilidad institucional (SEPS, 2023).

1.2.2.7.Elementos de la bitácora de eventos

Figura 9. *Elementos esenciales de la matriz bitácora de eventos*



Nota. Elementos de la bitácora de eventos. Fuente: Elaboración propia basado en (SEPS, 2023).

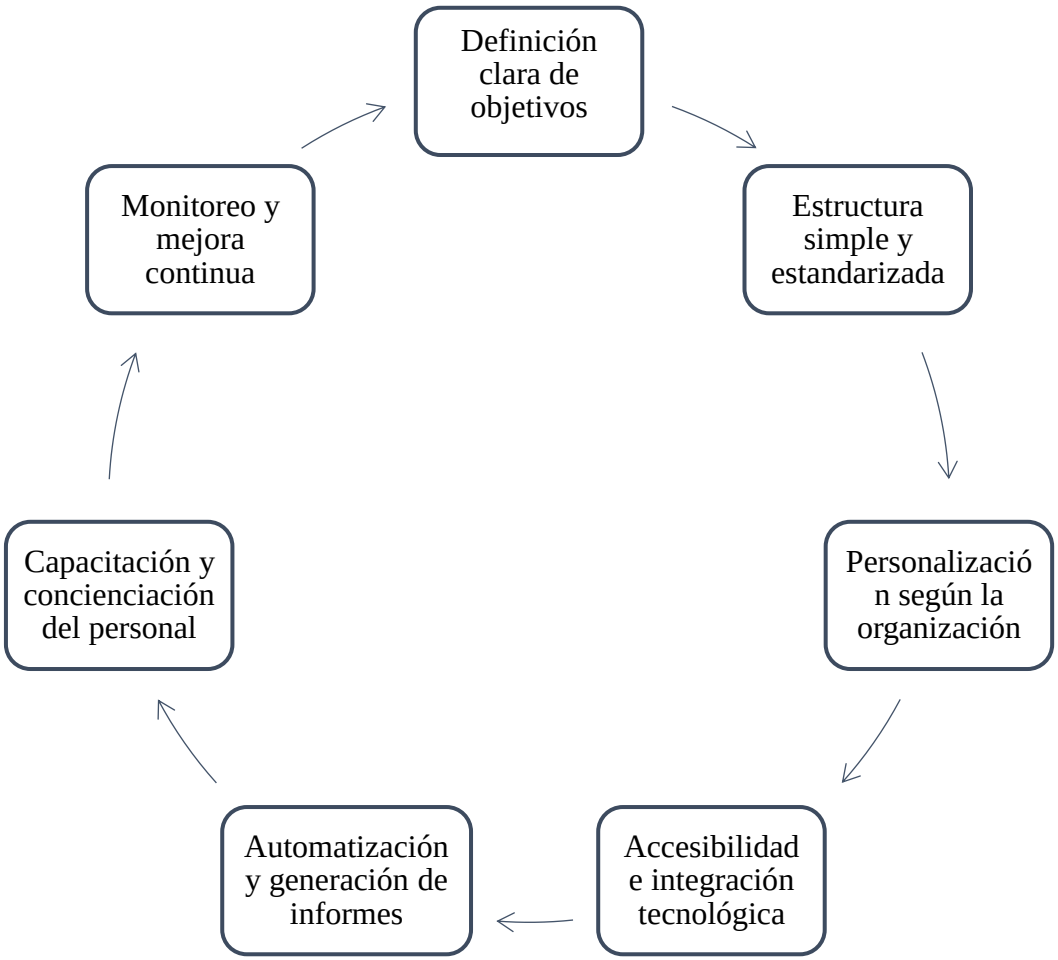
- **Línea de negocio:** Conjunto de actividades y procesos estratégicos que generan los productos o servicios de la organización, en una cooperativa de

ahorro y crédito, por ejemplo, podría incluir líneas como créditos, ahorros, inversiones, entre otros

- **Área:** Es la unidad funcional o departamento donde ocurrió el evento, es crucial para determinar responsabilidades específicas y coordinar acciones correctivas.
- **Tipo de proceso**: Describa la categoría del proceso afectado, como operativo, administrativo, comercial o tecnológico, esto ayuda a identificar qué tipo de rimordial del evento, que puede incluir aspectos como errores humanos, fallos tecnológicos, procesos deficientes, eventos externos (como desastres naturales).
- **Tipo de evento**: Clasifica el evento según su naturaleza, como acontecimientos operativos, cibernéticos, legales, de cumplimiento o de mercado lo que ayuda a estructurar la respuesta organizacional y a predominar los riesgos según su frecuencia e impacto.
- **Descripción**: Detalle descriptivo del evento, que incluye qué ocurrió, cómo, cuándo y por qué.
- **Impacto monetario**: Simboliza la cuantificación económica de las pérdidas o costos derivados del evento. Puede incluir costos directos (como multas o reparaciones) e indirectos tales como pérdidas de clientes (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021).

1.2.2.8.Diseños de una bitácora de eventos

Figura 10. *Factores clave para un diseño efectivo*



Nota. Factores claves para un diseño efectivo: Elaboración propia basado en (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021).

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1. Unidad de análisis

El análisis del proyecto integrador se ejecutó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. ubicada en la parroquia Augusto N. Martínez, una entidad financiera del sector popular y solidario que brinda servicios de ahorro, crédito, inversiones, pagos de servicios básicos y transferencias nacionales e internacionales.

El enfoque principal de esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, puesto que esta unidad de análisis se orientó al estudio del cumplimiento de la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279, que establece los lineamientos para la elaboración, registro y uso de la bitácora de eventos como parte del sistema de control interno de las cooperativas. Se aplicó además un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando intencionalmente a los colaboradores que poseen conocimiento directo sobre los procesos internos y las situaciones de riesgo de la cooperativa.

De esta forma, este proyecto busco diagnosticar el nivel actual de cumplimiento normativo relacionado con la bitácora de eventos e identificar debilidades y vacíos en el registro, análisis y seguimiento de los eventos de riesgo, además de elaborar una matriz funcional que contribuya a la administración integral de riesgos financieros y operativos en la COAC San Antonio Ltda.

2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

2.1.2.1. Fuentes de información primaria

Para llevar a cabo el proyecto integrador, se aprovechó la información proporcionada por el personal de la empresa. Específicamente, se empleó la técnica de entrevistas con el gerente de la entidad financiera, lo que permitió obtener un entendimiento más profundo de la información esencial y del nivel de conocimiento sobre la resolución atribuida por la SEPS. Además, se realizo un cuestionario semiestructurado con preguntas cerradas con escala Likert dirigido hacia el personal de la Cooperativa de

Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., puesto que conocen de manera amplia el funcionamiento de cada uno de sus departamentos.

Tabla 4. *Persona entrevistada*

Nombres	**Cargo**	**Departamento**
Pedro Quinapanta	Gerente General	Gerencia

Elaborado por: Ronquillo (2024)

Tabla 5. *Personas encuestadas*

Nombres	**Cargo**	**Departamento**
Fabiola Chimbana	Presidente del consejo administrativo	Comités
Segundo Guayta	Presidente del consejo de vigilancia	Comités
Pedro Quinapanta	Gerente General	Gerencia
Sonia Espín	Contadora	Financiero
Manuel López	Oficial de cumplimiento	Cumplimiento
Patricio Teneda	Comité de tecnologías de la Información	Sistemas
Eduardo Barragán	Jefe de Créditos	Créditos
Julissa Moposita	Cajera	Operaciones
Brayan Agualongo	Captaciones	Operaciones
Luis Lagua	Cobranza	Créditos

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Entrevista. - La entrevista se llevó a cabo el 21 de mayo del 2025 a las 11:00 horas, de manera presencial en las instalaciones de la Cooperativa San Antonio. En la presente investigación se aplico una entrevista al gerente de la COAC sobre el cumplimiento de la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 sobre la elaboración de la bitácora de evento a través de un cuestionario con preguntas abiertas.

Guion de entrevista. - El cuestionario constó de 10 preguntas y la entrevista tuvo una duración de 40 minutos.

Tabla 6. *Preguntas de la entrevista*

N°	PREGUNTAS
1.	¿La Cooperativa San Antonio Ltda. ha desarrollado política, procedimiento o instructivos para la administración integral de riesgos conforme a las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)?
2.	Dado que la cooperativa pertenece al segmento 4, ¿está usted al tanto de la obligatoriedad de contar con una bitácora de eventos como parte del sistema de gestión de riesgos?
3.	¿Qué acciones implemento la cooperativa para cumplir con la normativa de la SEPS respecto a la gestión del riesgo operativo y legal, especialmente en lo relacionado con fallas en procesos, personal, tecnología o eventos externos?
4.	¿Cuenta actualmente la cooperativa con una bitácora de eventos que permita registrar y hacer seguimiento de los riesgos operativos identificados? Si es así, ¿cómo está estructurada?
5.	¿Cuáles son los principales riesgos operativos que identifica la COAC San Antonio en sus procesos, y de qué forma se están registrando actualmente esos eventos en la bitácora o en otro medio?
6.	¿Cuál es el procedimiento que sigue la COAC para identificar y registrar un evento de riesgo operativo? ¿Está formalizado y comunicado al personal?
7.	¿Qué tipo de eventos de riesgo (personas, procesos, tecnología o eventos externos) han sido más frecuentes en la cooperativa, y cómo han sido gestionados o documentados?
8.	¿Cómo se garantiza el cumplimiento obligatorio de la norma SEPS respecto al registro y seguimiento de eventos de riesgo operativo en la bitácora? ¿Qué dificultades han encontrado para cumplir con esta obligación?

9.	¿Qué herramientas o sistemas tecnológicos utiliza actualmente la cooperativa para registrar y gestionar eventos de riesgo? ¿Considera que son adecuados o se requieren mejoras?
10.	Desde su perspectiva, ¿cuáles son los elementos clave que debería contener una bitácora de eventos para que sea una herramienta útil en la administración integral de riesgos de la cooperativa?

Elaborado por: Ronquillo (2024)

Encuesta. – La encuesta se realizó presencialmente el día 21 de mayo del 2025 a las 9h00, en las oficinas de la cooperativa. La encuesta aplicada estuvo dirigido al personal de las distintas áreas funcionales de la cooperativa, con el propósito de identificar los eventos de riesgo internos y externos que podrían afectar su operatividad. La estructura del cuestionario permitió clasificar estos eventos por segmento y valorar su nivel de riesgo mediante una escala de impacto. Esta aplicación tuvo como finalidad definir las secciones fundamentales que debe contener la bitácora de eventos, conforme a los lineamientos establecidos por la SEPS.

Cuestionario. - En la presente investigación se utilizaron encuestas semiestructuradas con preguntas cerradas con escala de Likert.

Tabla 7. *Preguntas de la encuesta*

ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO LTDA.

Objetivo:

Esta encuesta tiene como finalidad identificar y evaluar los principales eventos de riesgo que pueden afectar a cada una de las áreas funcionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Los resultados permitirán sustentar el diseño de una bitácora de eventos como herramienta de control para la administración integral de riesgos.

Instrucciones:

A continuación, encontrará una lista de posibles eventos de riesgo clasificados por áreas. Por favor, para cada evento:

- Evalúe el nivel de riesgo que representa para la cooperativa según la siguiente escala: **1 = Muy Bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio, 4 = Alto, 5 = Crítico**

ÁREA DE COBRANZAS					
EVENTO DE RIESGO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Baja recuperación de cartera vencida por falta de seguimiento al socio.					
Cambio de domicilio o datos de contacto del socio no reportado.					
Morosidad elevada por crisis económica nacional.					
Omisión en el envío de notificaciones de cobro.					
Metodología indebida a socios para cumplir pagos fuera del procedimiento.					
ÁREA DE CAJAS					
Diferencias de efectivo en arqueo diario.					
Falsificación de billetes recibidos en ventanilla.					
Fallas del sistema que impiden emitir comprobantes.					
Robo en instalaciones por falta de seguridad física.					
ÁREA DE CAPTACIONES					
Registro erróneo de depósitos en cuentas de socios.					
Disminución de captaciones por baja confianza en la institución.					
Competencia agresiva de otras entidades financieras.					
No verificación del origen de fondos en depósitos altos.					
ÁREA DE CONTABILIDAD					
Cierre contable mensual fuera de plazo.					
Omisión de registros contables por documentos mal clasificados.					
Errores en declaraciones tributarias por cambios legales no actualizados.					
Reportes enviados a la SEPS con información incompleta.					
ÁREA DE CRÉDITOS					

Aprobación de créditos sin respaldo documental.					
Cartera vencida elevada por falta de evaluación de riesgo crediticio.					
Fraudes documentales por parte del socio.					
Incumplimiento de políticas de crédito institucionales.					
Competencia externa con tasas promocionales más bajas.					
ÁREA DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN					
Uso de contraseñas débiles o compartidas.					
No se realiza copia de respaldo de forma periódica.					
Ingreso no autorizado a sistemas institucionales.					
Ataques de phishing a cuentas institucionales.					
Equipos sin antivirus o firewalls activos.					
ÁREA DE GERENCIA GENERAL					
Decisiones tomadas sin análisis técnico ni financiero.					
Falta de liderazgo en la gestión del riesgo integral.					
Retrasos en la toma de decisiones clave para la operación.					
Resistencia al cambio ante recomendaciones externas.					
Presión externa por parte de socios o grupos de interés.					
ÁREA: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN					
Decisiones institucionales tomadas sin respaldo técnico o análisis financiero.					
Desconocimiento o interpretación incorrecta de las normativas emitidas por la SEPS.					
Falta de seguimiento a los planes estratégicos y presupuestarios aprobados.					
Falta de coordinación entre el consejo y la gerencia en temas críticos.					
ÁREA: CONSEJO DE VIGILANCIA					
Falta de seguimiento efectivo a las recomendaciones de auditoría.					
Revisión limitada de los informes presentados por gerencia o áreas estratégicas.					

No emisión de alertas ante incumplimientos detectados en áreas operativas.					
ÁREA: OFICIAL DE CUMPLIMIENTO					
Falta de monitoreo periódico sobre los socios con perfil de alto riesgo.					
Desconocimiento de cambios normativos relacionados con la prevención de lavado de activos.					
No se reportan operaciones inusuales o sospechosas a la UAFE en los plazos establecidos.					

Elaborado por: Ronquillo (2025)

2.1.3. Fases del desarrollo

A continuación, se detallan las fases ejecutadas en función de los objetivos específicos planteados en el presente trabajo de investigación, cuyo propósito es diseñar una bitácora de eventos para la administración integral de riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., conforme a lo establecido en la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279.

Tabla 8. *Fases del desarrollo de la elaboración de la bitácora de eventos*

Objetivos Específicos	Fase o etapa	Descripción
Diagnosticar la situación actual de la COAC San Antonio Ltda. sobre el cumplimiento de la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 sobre la elaboración de la bitácora de eventos.	Diagnóstico	En esta etapa se realizó una entrevista al Gerente General de la cooperativa, con la finalidad de conocer el estado actual de cumplimiento normativo respecto a la implementación de la bitácora de eventos. A través de sus respuestas se identificó que no se cuenta con una herramienta formal de registro de riesgos, lo cual limita el seguimiento adecuado de eventos críticos.

Definir las secciones de la bitácora de eventos de la Cooperativa San Antonio Ltda. conforme al cumplimiento de la resolución de la SEPS.	Estructuración preliminar de la bitácora	Para esta etapa se diseñó y aplicó una encuesta con escala de valoración Likert, dirigida al personal de 10 áreas de la cooperativa. En dicha encuesta se identificaron y evaluaron eventos de riesgo, clasificándolos según su origen y valoración del riesgo. Esta evaluación permitió validar la importancia de incluir campos como: descripción del evento, nivel de riesgo y medidas correctivas. Cada sección propuesta responde directamente a los vacíos detectados durante la valoración.
Diseñar la matriz de la bitácora de eventos para la mitigación de riesgos de la cooperativa San Antonio Ltda.	Diseño técnico	Esta fase consistió en el diseño de una matriz estructurada de bitácora de eventos, construida a partir de la información recopilada durante las etapas previas del estudio. La matriz contempla campos esenciales para el registro formal de cada riesgo, como su descripción, nivel de riesgo y medidas correctivas implementadas. Su estructura responde a los lineamientos establecidos en la Resolución SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279, y tiene como propósito fortalecer la trazabilidad, el análisis y la gestión integral de riesgos en todas las áreas funcionales de la cooperativa.

Elaborado por: Ronquillo (2025)

CAPÍTULO III
DESARROLLO

3.1. Resultados

En los capítulos anteriores se resaltó la importancia de este estudio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., considerando que el objetivo principal fue elaborar una bitácora de eventos para la administración integral de riesgos, en cumplimiento de la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279. El desarrollo de este trabajo permitió diagnosticar el estado actual del cumplimiento normativo en la cooperativa, definir las secciones esenciales que debe contener la bitácora y diseñar una matriz técnica para el registro de eventos. Para desarrollar este análisis, se utilizaron herramientas como entrevistas dirigidas al Gerente General y encuestas con escala Likert aplicadas al personal de distintas áreas, lo que permitió identificar eventos de riesgo, valorar su impacto y establecer los elementos clave para una gestión eficiente de los mismos.

3.1.1. Diagnóstico de la entidad

La Tabla 9 muestra los resultados de la entrevista realizada al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., con el propósito de conocer el grado de cumplimiento de la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279, que establece la obligatoriedad de una bitácora de eventos como herramienta dentro del sistema de administración integral de riesgos. De acuerdo con la información recabada, se identificó que la cooperativa aún no implementa procedimientos ni instructivos formales para esta finalidad, a pesar de que reconoce la exigencia normativa por pertenecer al segmento 4.

El análisis de las respuestas evidencia que, aunque existen acciones aisladas orientadas al cumplimiento de la normativa, como capacitaciones y elaboración de informes por parte de las distintas áreas, no se dispone de una estructura estandarizada ni de un mecanismo de registro uniforme para los eventos de riesgo. La cooperativa reporta incidentes principalmente mediante documentos informativos, pero carece de una herramienta técnica que permita el seguimiento sistemático de dichos eventos.

Otro aspecto relevante identificado durante el diagnóstico es la carencia de personal especializado y la limitada disponibilidad de tiempo para abordar de manera integral la gestión de riesgos. Estas condiciones han dificultado la implementación de un sistema firme de control, así como el cumplimiento efectivo de las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. A pesar de ello, se reconoce la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales mediante procesos de capacitación y la incorporación de herramientas tecnológicas adecuadas que permitan avanzar hacia una gestión de riesgos más organizada y conforme al marco regulatorio vigente.

Tabla 9. *Entrevista aplicada*

PREGUNTAS	**RESPUESTAS**
¿La Cooperativa San Antonio Ltda. ha desarrollado política, procedimiento o instructivos para la administración integral de riesgos conforme a las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)?	No, porque todavía su implementación se encuentra en proceso para poder dar cumplimiento a las normativas establecida por la SEPS.
Dado que la cooperativa pertenece al segmento 4, ¿está usted al tanto de la obligatoriedad de contar con una bitácora de eventos como parte del sistema de gestión de riesgos?	Claro, porque es una obligación que debemos cumplir conforme a lo establecido por la SEPS. En caso de incumplimiento, la cooperativa podría estar sujeta a sanciones.
¿Qué acciones implemento la cooperativa para cumplir con la normativa de la SEPS respecto a la gestión del riesgo operativo y legal, especialmente en lo relacionado con fallas en procesos, personal, tecnología o eventos externos?	La cooperativa viene trabajando en el cumplimiento de las normativas vigente, entre estas acciones podemos decir, el cumplimiento con los informes técnicos de los eventos identificados, así como socializar al personal la normativa vigente, igualmente su desconocimiento podría generar fallas en los procesos en el futuro.

¿Cuenta actualmente la cooperativa con una bitácora de eventos que permita registrar y hacer seguimiento de los riesgos operativos identificados? Si es así, ¿cómo está estructurada?	No esta estructura aún.
¿Cuáles son los principales riesgos operativos que identifica la COAC San Antonio en sus procesos, y de qué forma se están registrando actualmente esos eventos en la bitácora o en otro medio?	Un riesgo principal identificado se presenta cuando los socios no puedan venir a cancelar, sin embargo, en estos casos la cooperativa está cobrando de las garantías que los socios dejan como respaldo. Actualmente estos eventos no están siendo registrado en ningún tipo de bitácora ni otro medio.
¿Cuál es el procedimiento que sigue la COAC para identificar y registrar un evento de riesgo operativo? ¿Está formalizado y comunicado al personal?	Solo se sigue mediante informe que presentan las diferentes áreas. Además, se comunica al personal para que realicen el respectivo seguimiento.
¿Qué tipo de eventos de riesgo (personas, procesos, tecnología o eventos externos) han sido más frecuentes en la cooperativa, y cómo han sido gestionados o documentados?	Los eventos de riesgo más frecuentes en la cooperativa están relacionados con personas, específicamente en los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos, así como en los pagos. Los cuales son tratados en informes elaborados por las distintas áreas responsables, los cuales son presentados directamente a la Gerencia General. Pero, no existe un sistema formal ni generalizado para documentar o dar seguimiento a estos eventos.
¿Cómo se garantiza el cumplimiento obligatorio de la norma SEPS respecto al registro y seguimiento de eventos de	Una de las principales limitaciones es el tiempo, dado que a veces no se tiene el personal adecuado para esa área por ese

riesgo operativo en la bitácora? ¿Qué dificultades han encontrado para cumplir con esta obligación?	motivo no se encuentra estabilizado para realizar o cumplir con estas obligaciones.
¿Qué herramientas o sistemas tecnológicos utiliza actualmente la cooperativa para registrar y gestionar eventos de riesgo? ¿Considera que son adecuados o se requieren mejoras?	Mediante la capacitación se puede obtener mejoras para poder cumplir con las normativas que la SEPS nos dispone.
Desde su perspectiva, ¿cuáles son los elementos clave que debería contener una bitácora de eventos para que sea una herramienta útil en la administración integral de riesgos de la cooperativa?	Considero que una bitácora de eventos es realmente útil para la gestión de riesgos debe contener campos específicos que permitan un seguimiento integral. Por ejemplo, debe registrar con exactitud la fecha del evento, el área involucrada y el factor de riesgo asociado, a causa de esto se puede identificar rápidamente los puntos críticos en la cooperativa.

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: Encuesta aplicada al gerente de la COAC San Antonio

3.1.2. Estructuración preliminar de la bitácora

Con el fin de establecer qué información debe contener la bitácora de eventos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., se elaboró y aplicó una encuesta dirigida al personal de distintas áreas. Esta encuesta permitió identificar varios eventos de riesgo que pueden afectar a la cooperativa, tanto por causas internas (como errores en procesos, negligencia o fallas tecnológicas), como externas (como problemas económicos y políticos).

Cada uno de estos eventos fue evaluado a 10 empleados de distintas áreas funcionales de la cooperativa, utilizando una escala de Likert del 1 al 5. Luego, las respuestas fueron organizadas en matrices por área, mostrando el total de puntos obtenidos por cada evento, su porcentaje frente al máximo posible y el nivel de riesgo final.

Los niveles de riesgo se clasificaron de la siguiente manera:

Tabla 10. *Niveles de riesgo*

Nivel de Riesgo	Calificación
Riesgo Crítico	81%-100%
Riesgo Alto	61%-80%
Riesgo Medio	41%-60%
Riesgo Bajo	21%-40%
Muy Bajo	20%

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Esta información fue clave para comenzar a construir la bitácora, puesto que nos permitió saber qué eventos deben registrarse, cómo deben clasificarse, y qué tipo de acciones correctivas podrían aplicarse. A continuación, se presentan los resultados organizados por las 10 áreas evaluadas.

Tabla 11. *Matriz de calificación del nivel de riesgo – Área de Cobranzas*

COAC SAN ANTONIO LTDA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE RIESGO ENCUESTA POR AREA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA 2025					
Nº	PREGUNTAS (EVENTOS DE RIESGO)	RESPUESTAS			NIVEL DE RIESGO
		(1-5) 10 ENCUESTADOS	PUNTAJE MAX. (10x5)	%	
COBRÁNZA					
1	Baja recuperación de cartera vencida por falta de seguimiento al socio.	44	50	88%	CRITICO
2	Cambio de domicilio o datos de contacto del socio no reportado.	36	50	72%	ALTO
3	Morosidad elevada por crisis económica nacional.	38	50	76%	ALTO
4	Omisión en el envío de notificaciones de cobro.	28	50	60%	MEDIO
5	Metodología indebida a socios para cumplir pagos fuera del procedimiento.	15	50	30%	BAJO
	TOTAL	161	250	64%	

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC San Antonio

Los resultados de esta área evidencian que los eventos más críticos están relacionados con la baja recuperación de cartera vencida, ocasionada principalmente por la falta de seguimiento a los socios, así como con la morosidad generada por factores económicos

externos. Estos resultados reflejan una debilidad tanto operativa como contextual que debe ser documentada en la bitácora para su seguimiento. Además, la omisión de notificaciones y los procedimientos no autorizados fueron percibidos como riesgos de menor gravedad, pero que igualmente requieren control. Esta información permite definir en la bitácora eventos específicos de tipo financiero y operativo, para su análisis y corrección oportuna.

Tabla 12. *Matriz de calificación del nivel de riesgo – Área de Caja*

COAC SAN ANTONIO LTDA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE RIESGO ENCUESTA POR AREA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA 2025					
N°	PREGUNTAS (EVENTOS DE RIESGO)	RESPUESTAS			NIVEL DE RIESGO
		(1-5) 10 ENCUESTADOS	PUNTAJE MAX. (10x5)	%	
CAJA					
1	Diferencias de efectivo en arqueo diario.	25	50	50%	MEDIO
2	Falsificación de billetes recibidos en ventanilla.	17	50	34%	BAJO
3	Fallas del sistema que impiden emitir comprobantes.	11	50	22%	BAJO
4	Robo en instalaciones por falta de seguridad física.	50	50	100%	CRITICO
	TOTAL	103	200	52%	

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC San Antonio

En esta área, el evento más crítico fue el robo dentro de las instalaciones, lo que evidencia deficiencias en los mecanismos de seguridad física. Este tipo de riesgo operativo debe registrarse detalladamente en la bitácora, considerando su alto impacto. Otros eventos como errores en arqueo diario o falsificación de billetes, aunque percibidos como de menor riesgo, también afectan la confiabilidad operativa y deben ser incluidos. Esta información permite estructurar registros específicos para eventos de pérdida de efectivo, fallos humanos y problemas de seguridad.

Tabla 13. *Matriz de calificación del nivel de riesgo – Área de Captaciones*

COAC SAN ANTONIO LTDA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE RIESGO ENCUESTA POR AREA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA 2025					
N°	PREGUNTAS (EVENTOS DE RIESGO)	RESPUESTAS			NIVEL DE RIESGO
		(1-5) 10 ENCUESTADOS	PUNTAJE MAX. (10x5)	%	
CAPTACIONES					
1	Registro erróneo de depósitos en cuentas de socios.	10	50	20%	MUY BAJO
2	Disminución de captaciones por baja confianza en la institución.	29	50	58%	MEDIO
3	Competencia agresiva de otras entidades financieras.	42	50	84%	CRITICO
4	No verificación del origen de fondos en depósitos altos.	14	50	28%	BAJO
	TOTAL	95	200	48%	

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC San Antonio

El análisis de esta área mostró que la competencia de otras entidades financieras representa una amenaza crítica para la sostenibilidad de la cooperativa, mientras que la desconfianza institucional fue percibida como un riesgo moderado. Aunque el error en el registro de depósitos tuvo baja incidencia, no debe descartarse su registro. La bitácora debe contemplar eventos de riesgo de tipo estratégico y comercial, como los vinculados a la pérdida de confianza o disminución de captaciones, con el fin de generar alertas y medidas correctivas que eviten pérdidas de socios e ingresos.

Tabla 14. *Matriz de calificación del nivel de riesgo – Área de Contabilidad*

COAC SAN ANTONIO LTDA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE RIESGO ENCUESTA POR AREA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA 2025					
N°	PREGUNTAS (EVENTOS DE RIESGO)	RESPUESTAS			NIVEL DE RIESGO
		(1-5) 10 ENCUESTADOS	PUNTAJE MAX. (10x5)	%	
CONTABILIDAD					
1	Cierre contable mensual fuera de plazo.	28	50	56%	MEDIO
2	Omisión de registros contables por documentos mal clasificados.	50	50	100%	CRITICO
3	Errores en declaraciones tributarias por cambios legales no actualizados.	40	50	80%	ALTO
4	Reportes enviados a la SEPS con información incompleta.	50	50	100%	CRITICO
	TOTAL	168	200	84%	

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC San Antonio

Esta área presentó varios eventos con riesgo crítico, como la omisión de información en reportes regulatorios y errores tributarios. Estos hallazgos revelan fallas en el cumplimiento normativo y en el procesamiento contable. Dada su gravedad, estos eventos deben ser registrados en la bitácora de forma detallada, junto con su impacto financiero y las acciones tomadas. La información obtenida permite estructurar una

sección especializada en riesgos contables y fiscales, clave para garantizar la transparencia y legalidad en las operaciones de la cooperativa.

Tabla 15. *Matriz de calificación del nivel de riesgo – Área de Créditos*

COAC SAN ANTONIO LTDA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE RIESGO ENCUESTA POR AREA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA 2025					
N°	PREGUNTAS (EVENTOS DE RIESGO)	RESPUESTAS			NIVEL DE RIESGO
		(1-5) 10 ENCUESTADOS	PUNTAJE MAX. (10x5)	%	
CRÉDITOS					
1	Aprobación de créditos sin respaldo documental.	40	50	80%	ALTO
2	Cartera vencida elevada por falta de evaluación de riesgo crediticio.	50	50	100%	CRITICO
3	Fraudes documentales por parte del socio.	40	50	80%	ALTO
4	Incumplimiento de políticas de crédito institucionales.	50	50	100%	CRITICO
5	Competencia externa con tasas promocionales más bajas.	20	50	40%	BAJO
	TOTAL	200	250	80%	

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC San Antonio

Se identificaron riesgos críticos relacionados con la aprobación de créditos sin documentación suficiente y la falta de aplicación de políticas institucionales. También se reportaron fraudes documentales y deficiencias en la evaluación crediticia, lo que posiciona al área con un alto nivel de exposición. La bitácora debe incluir registros específicos de eventos vinculados a gestión crediticia, permitiendo documentar tanto los incumplimientos como las decisiones institucionales frente a estos casos. Esta información será importante para prevenir sobreendeudamientos y mantener la calidad de la cartera.

Tabla 16. *Matriz de calificación del nivel de riesgo – seguridad de información*

COAC SAN ANTONIO LTDA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE RIESGO ENCUESTA POR AREA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA 2025					
N°	PREGUNTAS (EVENTOS DE RIESGO)	RESPUESTAS			NIVEL DE RIESGO
		(1-5) 10 ENCUESTADOS	PUNTAJE MAX. (10x5)	%	
SEGURIDAD DE INFORMACIÓN					
1	Uso de contraseñas débiles o compartidas.	48	50	96%	CRITICO
2	No se realiza copia de respaldo de forma periódica.	12	50	24%	BAJO
3	Ingreso no autorizado a sistemas institucionales.	34	50	68%	ALTO
4	Ataques de phishing a cuentas institucionales.	10	50	20%	MUY BAJO
5	Equipos sin antivirus o firewalls activos.	48	50	96%	CRITICO
	TOTAL	152	250	61%	

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC San Antonio

Los resultados muestran una alta vulnerabilidad en el manejo de la seguridad informática, especialmente por el uso de contraseñas inseguras y la falta de protección en los equipos. Estos eventos fueron clasificados como críticos, evidenciando la necesidad de un registro riguroso de incidentes tecnológicos. La bitácora debe contemplar estos riesgos para facilitar su seguimiento y la implementación de medidas preventivas en infraestructura digital. La gestión adecuada de esta información será fundamental para preservar la integridad de los datos institucionales.

Tabla 17. *Matriz de calificación del nivel de riesgo – gerencia general*

COAC SAN ANTONIO LTDA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE RIESGO ENCUESTA POR AREA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA 2025					
Nº	PREGUNTAS (EVENTOS DE RIESGO)	RESPUESTAS			
		(1-5) 10 ENCUESTADOS	PUNTAJE MAX. (10x5)	%	NIVEL DE RIESGO
GERENCIA GENERAL					
1	Decisiones tomadas sin análisis técnico ni financiero.	32	50	64%	ALTO
2	Falta de liderazgo en la gestión del riesgo integral.	47	50	94%	CRITICO
3	Retrasos en la toma de decisiones clave para la operación.	39	50	78%	ALTO
4	Resistencia al cambio ante recomendaciones externas.	41	50	82%	CRITICO
5	Presión externa por parte de socios o grupos de interés.	23	50	46%	MEDIO
	TOTAL	182	250	73%	

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC San Antonio

El nivel de riesgo en esta área fue alto, destacando la falta de liderazgo en la gestión de riesgos y la resistencia al cambio institucional. Estos factores afectan directamente la capacidad de respuesta y adaptación ante situaciones críticas. Es indispensable que la bitácora contemple eventos relacionados con decisiones estratégicas deficientes, retrasos o falta de coordinación, dado que su impacto puede complicar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta sección permitirá monitorear la gestión directiva desde un enfoque preventivo y correctivo.

Tabla 18. *Matriz de calificación del nivel de riesgo – consejo de administración*

COAC SAN ANTONIO LTDA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE RIESGO ENCUESTA POR AREA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA 2025					
N°	PREGUNTAS (EVENTOS DE RIESGO)	RESPUESTAS			NIVEL DE RIESGO
		(1-5) 10 ENCUESTADOS	PUNTAJE MAX. (10x5)	%	
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN					
1	Decisiones institucionales tomadas sin respaldo técnico o análisis financiero.	32	50	64%	ALTO
2	Desconocimiento o interpretación incorrecta de las normativas emitidas por la SEPS.	43	50	86%	CRITICO
3	Falta de seguimiento a los planes estratégicos y presupuestarios aprobados.	41	50	82%	CRITICO
4	Falta de coordinación entre el consejo y la gerencia en temas críticos.	36	50	72%	ALTO
	TOTAL	152	200	76%	

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC San Antonio

Se evidenció un alto nivel de exposición en esta área debido a la toma de decisiones sin respaldo técnico y al desconocimiento de las normativas regulatorias. La falta de seguimiento a planes estratégicos también se identificó como un riesgo crítico. Estos resultados justifican la inclusión de una sección específica en la bitácora donde se registren eventos derivados de fallas en la gobernanza, lo cual permitirá establecer responsabilidades y fortalecer la toma de decisiones basada en análisis.

Tabla 19. *Matriz de calificación del nivel de riesgo – consejo de vigilancia*

COAC SAN ANTONIO LTDA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE RIESGO ENCUESTA POR AREA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA 2025					
N°	PREGUNTAS (EVENTOS DE RIESGO)	RESPUESTAS			NIVEL DE RIESGO
		(1-5) 10 ENCUESTADOS	PUNTAJE MAX. (10x5)	%	
CONSEJO DE VIGILANCIA					
1	Falta de seguimiento efectivo a las recomendaciones de auditoría.	36	50	72%	ALTO
2	Revisión limitada de los informes presentados por gerencia o áreas estratégicas.	43	50	86%	CRITICO
3	No emisión de alertas ante incumplimientos detectados en áreas operativas.	22	50	44%	MEDIO
	TOTAL	101	150	67%	

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC San Antonio

El análisis mostró que la revisión limitada de los informes institucionales y el bajo seguimiento a auditorías representan riesgos considerables para el control interno. Estos eventos fueron clasificados como críticos y altos, por lo que la bitácora debe incorporar registros de omisiones o debilidades en los procesos de supervisión. Contar

con esta información permitirá fortalecer el rol del Consejo de Vigilancia, dándole herramientas para emitir alertas y realizar observaciones fundamentadas ante riesgos detectados.

Tabla 20. *Matriz de calificación del nivel de riesgo – consejo de cumplimiento*

COAC SAN ANTONIO LTDA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE RIESGO ENCUESTA POR AREA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA 2025					
N°	PREGUNTAS (EVENTOS DE RIESGO)	RESPUESTAS			
		(1-5) 10 ENCUESTADOS	PUNTAJE MAX. (10x5)	%	NIVEL DE RIESGO
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO					
1	Falta de seguimiento efectivo a las recomendaciones de auditoria.	40	50	80%	ALTO
2	Revisión limitada de los informes presentados por gerencia o áreas estratégicas.	50	50	100%	CRITICO
3	No emisión de alertas ante incumplimientos detectados en áreas operativas.	40	50	80%	ALTO
	TOTAL	130	150	87%	

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la COAC San Antonio

Los resultados indican una alta exposición a riesgos legales y operativos, especialmente por la falta de seguimiento a auditorías internas y la no emisión de alertas ante incumplimientos. La revisión limitada de los informes estratégicos también fue percibida como crítica. En este sentido, la bitácora debe contener un apartado orientado al registro de eventos de cumplimiento normativo, permitiendo documentar deficiencias, analizar causas y establecer acciones inmediatas. Esto fortalecerá la función de control y vigilancia sobre los riesgos legales y regulatorios de la cooperativa.

3.1.2.1.Secciones de la bitácora de eventos

La bitácora de eventos está compuesta por 4 secciones:

1. Descripción del evento
2. Nivel de riesgo de cada evento
3. Decisión respecto al evento
4. Medida correctiva

3.1.2.2.Descripción de eventos

Se trata de un evento ocurrido que podría ocasionar pérdidas financieras, daños a la información y posibles sanciones impuestas por las entidades reguladoras, originadas

por fallas o carencias en los factores de riesgo operativo, por ende, la descripción del evento contendrá lo siguiente:

Tabla 21. *Descripción de ventos*

<table>
<tr><th colspan="2">DESCRIPCIÓN DEL EVENTO</th></tr>
<tr><td>N°</td><td>Número secuencial de ocurrencia de cada evento lo cual nos permite llevar un control ordenado y cronológico dentro de la bitácora.</td></tr>
<tr><td>FECHA</td><td>Fecha en la que ocurrió el evento en el formato DD/MM/AA.</td></tr>
<tr><td>ÁREA</td><td>Selección de una lista el área específica de la de la cooperativa en la que sucedió el evento, por ejemplo:
<table>
<tr><th>NÚMERO</th><th>ÁREA DE GESTIÓN</th></tr>
<tr><td>1</td><td>ÁREA DE COBRANZAS</td></tr>
<tr><td>2</td><td>ÁREA DE CAJAS</td></tr>
<tr><td>3</td><td>ÁREA DE CAPTACIONES</td></tr>
<tr><td>4</td><td>ÁREA DE CONTABILIDAD</td></tr>
<tr><td>5</td><td>ÁREA DE CRÉDITOS</td></tr>
<tr><td>6</td><td>ÁREA DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN</td></tr>
<tr><td>7</td><td>ÁREA DE GERENCIA GENERAL</td></tr>
<tr><td>8</td><td>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</td></tr>
<tr><td>9</td><td>CONSEJO DE VIGILANCIA</td></tr>
<tr><td>10</td><td>CONSEJO DE CUMPLIMIENTO</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>FACTOR DE RIESGO</td><td>Son las fuentes generadoras de riesgo operativo por factores tales como personas, procesos, tecnología de la información y eventos externos:
Personas: Este factor se refiere a las fallas o debilidades relacionadas con la gestión del talento humano. Entre ellas se incluyen: falta de personal idóneo, negligencia en el cumplimiento de funciones, errores humanos, conflictos de interés, ausencia de segregación de funciones, relaciones laborales inadecuadas y ambientes organizacionales poco saludables. También influyen contrataciones innecesarias o sin definiciones claras de funciones.
Procesos: Son aquellas fallas detectadas en el desarrollo de las actividades operativas que aportan valor a los productos o servicios ofrecidos. Se considera un riesgo cuando un</td></tr>
</table>

	proceso crítico no está bien definido, se ejecuta de manera incorrecta o su interrupción compromete la continuidad del negocio. Una deficiente implementación o falta de control sobre los procesos puede generar consecuencias operativas y financieras adversas. **Tecnología de la información:** Incluye cualquier deficiencia en la captura, procesamiento, almacenamiento o transmisión de datos que impida una toma de decisiones confiable y oportuna. Esto abarca también los riesgos derivados del uso de plataformas tecnológicas externas o servicios tercerizados, cuya falla puede afectar la integridad o disponibilidad de la información institucional. **Eventos externos:** Se relacionan con situaciones fuera del control de la cooperativa, como desastres naturales, actos delictivos, interrupciones por parte de proveedores, fallos en servicios públicos, ciberataques o fraudes externos. Estos eventos pueden alterar gravemente la operación normal de la entidad y provocar pérdidas no previstas.
RIESGO	Identifica el tipo de riesgo del evento. Representa la amenaza o situación general que puede generar pérdidas o afectar a la cooperativa.
DESCRIPCIÓN	Es un resumen concreto y específico del incidente o hecho que pueda derribar una pérdida financiera suspensión de operaciones o de información para la entidad lo cual se encuentra clasificada de acuerdo a los tipos de evento de riesgos en las cooperativas.
IMPACTO MONETARIO	Es el valor económico estimado de la pérdida generada por el evento. Su registro permite dimensionar la afectación financiera que tendría la cooperativa como consecuencia del hecho.

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2018)

3.1.2.3.Nivel de riesgo del evento

Tabla 22. *Nivel de riesgo del evento*

<table>
<tr><th colspan="2">NIVEL DE RIESGO DEL EVENTO</th></tr>
<tr><td>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (1-10)</td><td>Representa la posibilidad de que ocurra nuevamente un evento, para lo cual se deberá escoger entre 1 y 10 representa la menor probabilidad y 10 la mayor probabilidad de una nueva ocurrencia del evento.
<table>
<tr><th colspan="3">Nivel de Probabilidad</th><th>Descripción</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Muy Alta</td><td>hasta</td><td>10</td><td rowspan="2">Todos los días o varias veces al mes</td></tr>
<tr><td>de</td><td>9</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Alta</td><td>hasta</td><td>8</td><td rowspan="2">Al menos una vez al mes</td></tr>
<tr><td>de</td><td>7</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Media</td><td>hasta</td><td>6</td><td rowspan="2">Al menos una vez al año</td></tr>
<tr><td>de</td><td>5</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Baja</td><td>hasta</td><td>4</td><td rowspan="2">Al menos una vez cada dos años</td></tr>
<tr><td>de</td><td>3</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Muy Baja</td><td>hasta</td><td>2</td><td rowspan="2">Al menos una vez cada cinco años</td></tr>
<tr><td>de</td><td>1</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>IMPACTO DEL EVENTO (1-10)</td><td>Es la afectación financiera, que podría tener la entidad, en el caso de que ocurra un evento de riesgo. Representa el nivel de afectación que presento la entidad una vez suscitada el evento de riesgo. Se valora entre 1 y 10 donde 1 representa el menor impacto y 10 el impacto máximo que podría causar grave daño a la institución.
<table>
<tr><th colspan="3">Nivel de Impacto</th><th>Descripción</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Catastrófico</td><td>hasta</td><td>10</td><td rowspan="2">Evento representa fuerte pérdida, de difícil recuperación, si no se corrige a tiempo puede llevar a la liquidación de la Entidad.</td></tr>
<tr><td>de</td><td>9</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Crítico</td><td>hasta</td><td>8</td><td rowspan="2">Evento representa una debilidad mayor en los procesos, que puede afectar el funcionamiento normal de la entidad con altas pérdidas financieras.</td></tr>
<tr><td>de</td><td>7</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Moderado</td><td>hasta</td><td>6</td><td rowspan="2">Evento constituye una debilidad moderada en los procesos de la institución, mediana pérdida financiera.</td></tr>
<tr><td>de</td><td>5</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Menor</td><td>hasta</td><td>4</td><td rowspan="2">Evento constituye una debilidad menor en los procesos de la entidad y baja pérdida financiera</td></tr>
<tr><td>de</td><td>3</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Insignificante</td><td>hasta</td><td>2</td><td rowspan="2">Evento con muy poca repercusión en la entidad</td></tr>
<tr><td>de</td><td>1</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>RIESGO</td><td>Representa el nivel de exposición de riesgo del evento identificado:
<table>
<tr><th>Nivel de Riesgo</th><th>Estrategia</th><th>Calificación</th></tr>
<tr><td>Riesgo Crítico</td><td>Requiere acciones correctivas inmediatas por parte del Consejo de Administración y la Gerencia General</td><td>81-100</td></tr>
<tr><td>Riesgo Alto</td><td>Requiere medidas correctivas y atención del Consejo de Administración y la Gerencia General</td><td>61-80</td></tr>
<tr><td>Riesgo Medio</td><td>Requiere atención de mandos medios para minimizar o corregir el evento</td><td>41-60</td></tr>
<tr><td>Riesgo Bajo</td><td>Se administran y corrige con actualización de procedimientos</td><td>21-40</td></tr>
<tr><td>Muy Bajo</td><td>Se administran y corrige con actualización de procedimientos</td><td>20</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

Elaborado por: Ronquillo (2025)

3.1.2.4.Decisión respecto al evento

Tabla 23. *Decisión respecto al evento*

DECISIÓN	
DECISIÓN RESPECTO AL EVENTO	Se reconoce la decisión de los responsables de la administración de la cooperativa si el riesgo se debe asumir, compartir, mitigar, o transferir en base al análisis y determinación en los informes realizados.

Elaborado por: Ronquillo (2025)

- **Asumir:** se tomará la decisión de asumir el riesgo cuando la probabilidad y ocurrencia es mínima y el nivel de impacto de riesgo es media, medio bajo y muy bajo.
  - ✓ Asumirá el funcionario responsable de la sanción que se establezca de acuerdo al reglamento interno de trabajo.
  - ✓ Asumirá la sanción el directivo responsable de acuerdo a los que establezca la superintendencia de economía popular y solidaria según resolución número SEPS-IGSIGJ-INSESF-INGINT-0690 del 10 de diciembre del 2021.
  - ✓ Multas sanciones generadas en años anteriores que no se encuentran involucrados en los procesos de cada funcionario.

- ✓ Asumirán las multas intenciones las terceras personas naturales o jurídicas que la empresa mantenga contratos o convenios por la prestación de servicios personales o profesional.

- **Compartir el riesgo:** se compartirá el riesgo de acuerdo con la gravedad del evento suscitado:
  - ✓ Cuando el proceso tenga varias personas responsables.
  - ✓ Por negligencia de un tercero.
  - ✓ Por incumplimiento de acuerdos contractuales.
  - ✓ Por falta de inducción al personal.
  - ✓ Periodo de prueba del personal.
- **Mitigar:** se mitigará cuando las medidas encaminadas a impedir la materialización de los eventos de riesgo:
  - ✓ Rediseño de procesos.
  - ✓ Implementación de nuevos controles.
  - ✓ Periodo de prueba del personal.
- **Transferirse**: se transferirá cuando el traspaso total de riesgo identificado a otras entidades corresponsables:
  - ✓ Contratación de seguros.
  - ✓ Contratación empresas transportadoras de valores.
  - ✓ Contratación de nuevo software.
  - ✓ Negligencia de un tercero (prestación de servicios profesionales).

3.1.2.5.Medidas correctivas

Tabla 24. *Medidas correctivas*

MEDIDA CORRECTIVA	
DESCRIPCION MEDIDA CORRECTIVA	Una vez que se analice el evento de riesgo se debe describir de manera clara y concreta la o las medidas correctivas que se va a realizar para corregir el error identificado.
FECHA INICIO	Se ingresa el formato de día, mes, y año, la fecha en la que inicia la medida correctiva para el evento de riesgo.
FECHA FIN	Se ingresa el formato día, mes y año, la fecha en la que finalizará la medida correctiva para el evento de riesgo.

RESPONSABLE	Son los nombres y apellidos de las personas responsables de aplicar las medidas correctivas para mitigar el evento de riesgo.
CARGO	Es el cargo que ocupa en la entidad la persona responsable de aplicar las medidas correctivas para mitigar el evento de riesgo.
PORCENTAJE	Corresponde al porcentaje de cumplimiento de la medida correctiva.
ESTADO	Representa el estado de las medidas correctivas de acuerdo a las fechas de inicio, fin y porcentaje de cumplimiento.

Elaborado por: Ronquillo (2025)

3.1.3. Periodicidad

La bitácora de eventos de riesgo deberá ser actualizada y presentada mensualmente al contador de la cooperativa, como parte de los mecanismos de control interno. Esta periodicidad permite mantener un monitoreo oportuno de los eventos que afectan a las distintas áreas y facilita la toma de decisiones correctivas por parte de la administración. Si bien la normativa de la SEPS permite solicitar información adicional cuando lo considere necesario, establecer una frecuencia mensual garantiza que la entidad mantenga registros actualizados y ordenados.

3.1.4. Responsables

- **Notificación de eventos:**

  La notificación de los eventos estará a cargo de cada área funcional de la cooperativa, según su competencia. Para ello, se considerará la estructura organizacional vigente. Cada una de estas unidades deberá informar oportunamente cualquier evento relevante al área de riesgos o al responsable del registro, a fin de garantizar la trazabilidad y tratamiento adecuado del caso.

  Además, se contempló también la participación de áreas que, si bien aún no forman parte formal de la estructura actual de la COAC San Antonio Ltda., están previstas dentro de su plan estratégico de crecimiento. Esta decisión se justifica por la proyección institucional hacia el segmento 3, lo cual implicará el fortalecimiento de su estructura operativa y la incorporación de nuevas unidades funcionales conforme a los lineamientos establecidos por la SEPS. Por ello, la propuesta de la

bitácora se planteó de manera flexible y proyectiva, permitiendo su aplicación tanto en las áreas actuales como en aquellas que se integren en el futuro, garantizando una gestión de riesgos más completa y alineada al desarrollo progresivo de la cooperativa.

Tabla 25. *Áreas responsables de la notificación de eventos*

ÁREAS RESPONSABLES DE NOTIFICACIÓN DE EVENTOS			
1	ÁREA DE COBRANZAS	16	ÁREA DE TESORERÍA
2	ÁREA DE CAJAS	17	ÁREA LEGAL
3	ÁREA DE CAPTACIONES	18	COMISIÓN DE EDUCACIÓN
4	ÁREA DE CONTABILIDAD	19	COMISIÓN DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
5	ÁREA DE CONTROL INTERNO	20	COMITÉ DE CRÉDITO
6	ÁREA DE CRÉDITOS	21	COMITÉ DE CUMPLIMIENTO
7	ÁREA DE CUMPLIMENTO	22	COMITÉ DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN
8	ÁREA DE MARKETING	23	COMITÉ DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
9	ÁREA DE PLANIFICACIÓN	24	COMITÉ DEL BUEN GOBIERNO
10	ÁREA DE PROCESOS	25	COMITÉ ELECTORAL
11	ÁREA DE RIESGOS	26	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
12	ÁREA DE SEGURIDAD DE INFORMACIÓN	27	CONSEJO DE VIGILANCIA
13	ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE	28	GERENCIA GENERAL
14	ÁREA DE TALENTO HUMANO	29	AREA DE SEGURIDDAD
15	ÁREA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	30	OTRAS

Elaborado por: Ronquillo (2025)

Fuente: COAC San Antonio (2025)

- **Medidas correctivas:**

El contador de la cooperativa será el responsable de registrar, validar y dar seguimiento a las medidas correctivas implementadas frente a los eventos de riesgo identificados. Su rol consiste en coordinar con las áreas implicadas para verificar que las acciones propuestas se ejecuten dentro del plazo establecido y cumplan con los procedimientos internos. Además, deberá documentar la efectividad de dichas medidas para evitar la recurrencia del evento.

3.1.5. Diseño técnico

Se procede a presentar el diseño técnico de la bitácora de eventos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda. Esta herramienta posee una estructura conforme a los lineamientos establecidos por la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279, y tiene como finalidad registrar, clasificar y dar seguimiento a los eventos de riesgo identificados dentro de la entidad.

Conjuntamente, la bitácora de eventos fue diseñada con un enfoque práctico y automatizado, integrando fórmulas que permiten el cálculo automático de variables clave como el nivel de riesgo. Esta automatización facilita el llenado de las celdas, reduce errores humanos y garantiza mayor precisión en el registro y análisis de los eventos. De esta manera es una herramienta que optimizara el tiempo y mejora la trazabilidad de la información de la cooperativa.

A continuación, se presenta la matriz estructurada:

Tabla 26. *Matriz de la bitácora de eventos de la COAC San Antonio Ltda.*



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO LIMITADA

BITACORA DE EVENTOS

N° 001

CONSEJO DE VIGILANCIA - COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO" LTDA.
BITACORA DE EVENTOS
CORRESPONDIENTE AL MES DE JUNIO DEL 2025

DESCRIPCIÓN DE EVENTOS

N°	FECHA DD/MM/AA	ÁREA	FACTOR DE RIESGO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	IMPACTO MONETARIO (USD)
1						
2						
3						
4						
5						
6						

NIVEL DE RIESGO DE CADA EVENTO

N°	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (1 A 10)	IMPACTO DEL EVENTO (1 A 10)	RIESGO
1	7	6	CRÍTICO
2			
3			
4			
5			
6			

N°	DECISIÓN RESPECTO AL EVENTO	MEDIDA CORRECTIVA						
		DESCRIPCION MEDIDA CORRECTIVA	FECHA INICIO	FECHA DE FIN	RESPONSABLE	CARGO	PORCENTAJE	ESTADO
1								
2								
3								
4								
5								
6								

FECHA:_____ FIRMA RESPONSABLE:_____

Elaborado por: Ronquillo (2024)

CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

La administración integral de riesgos constituye una obligación normativa en las cooperativas de ahorro y crédito del sector financiero popular y solidario, según lo establecido en la Resolución N° SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 emitida por la SEPS. Esta normativa exige que las cooperativas de ahorro y crédito implementen mecanismos efectivos para registrar, analizar y mitigar los riesgos operativos y legales que puedan afectar su estabilidad. En la presente investigación se evaluó la situación actual de la COAC San Antonio Ltda. en torno al cumplimiento de dicha normativa, y se diseñó una herramienta técnica y automatizada: la bitácora de eventos, orientada a registrar, clasificar y gestionar los riesgos institucionales. A continuación, se presentan las principales conclusiones del estudio:

- La COAC San Antonio Ltda. no cuenta con una bitácora de eventos formal ni sistematizada, lo que limita el seguimiento efectivo de los riesgos operativos, legales y tecnológicos, y representa una brecha frente a las exigencias de la normativa SEPS.
- La entrevista aplicada a la Gerencia General permitió identificar que, si bien existe conocimiento sobre los riesgos institucionales, no se tiene desarrollado un instrumento específico para registrar de manera estructurada los eventos que puedan comprometer la operación y el cumplimiento normativo.
- A través de la encuesta aplicada al personal de las diferentes áreas funcionales, se lograron identificar los principales eventos de riesgo tanto internos como externos que afectan a la cooperativa. Estos eventos fueron valorados según su nivel de riesgo (muy bajo, bajo, medio, alto y crítico), permitiendo priorizar los que requieren mayor atención.
- El diseño final de la bitácora responde a una necesidad práctica de la cooperativa, y al mismo tiempo cumple con los lineamientos técnicos exigidos por la SEPS. Su aplicación fortalecerá el sistema de control interno, permitirá una trazabilidad eficiente de los eventos registrados y contribuirá a la prevención y mitigación de riesgos futuros.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar oficialmente la bitácora de eventos propuesta en esta investigación como herramienta de gestión en todas las áreas funcionales de la cooperativa, integrándola en los procedimientos internos y sistemas de control ya existentes.
- Es necesario capacitar al personal de la cooperativa en el uso correcto de la bitácora, especialmente en lo relacionado con la identificación de eventos, evaluación del nivel de riesgo, registro de decisiones y documentación de medidas correctivas.
- Se sugiere asignar al área de riesgos la responsabilidad directa del monitoreo, control y análisis periódico de los eventos registrados, a fin de detectar patrones recurrentes y adoptar acciones preventivas que fortalezcan la estabilidad operativa.
- Finalmente, se recomienda que el Consejo de Vigilancia y la Gerencia General respalden institucionalmente la aplicación de esta herramienta, promoviendo una cultura organizacional centrada en la gestión preventiva de riesgos y el cumplimiento normativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arenas Rosales, R. (1999). *Cambios Financieros Globales y su Impacto sobre el Sistema Monetario Internacional* (Vol. 6(19)). Convengencia.

Villar de francos Alvarez, M. d. (2006). La Auditoria como Procesos de Control: conceptos y tipología,. *Ciencias de la información*, 37(2-3), 53-59.

Ahorro, C. D. E., Juventud, Y. C., Progresista, E., Ahorro, C. D. E., Jardin, Y. C., Limitada, A., Ahorro, C. D. E., Policia, Y. C., Limitada, N., Ahorro, C. D. E., Cooprogreso, Y. C., Ahorro, C. D. E., Alianza, Y. C., Valle, D. E. L., Mutualista, A., Credito, D. E. A. Y., La, P., & Pichincha, V. (2024). *Segmentación de entidades del Sector Financiero Popular y Solidario*. 2–6.

Alvarado, M. (2022). Cooperativas de ahorro y crédito, el motor financiero de Tungurahua. *Vistazo*, 1–7. https://www.vistazo.com/portafolio/provincias/cooperativas-ahorro-credito-motor-financiero-tungurahua-IX3990659

Aparicio, R. M. (2014). Medición del Riesgo Crediticio Mediante la Aplicación de Métodos Basados en Calificaciones Internas. *Investigación & Desarrollo*, *2*(14), 5–25.

Asiva Noor Rachmayani. (2015).

Barragán, E. C. O. (2023). *Modelo de Gestión de Riesgos Operativos para losCentros de Desarrollo Integral*.

Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., & Mendoza Vinces, M. E. (2023). Control interno y Modelo COSO en la Gestión Administrativa y Financiera Empresarial. *Podium*, *44*, 151–166. https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10

Cevallos-Mendoza, A., & Campos-Vera, J. (2023). Gestión del Riesgo Crediticio y su Incidencia en la Morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesores, Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador 2019 – 2020. *593 Digital Publisher CEIT*, *8*(3), 877–891. https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1774

Chabusa Vargas, J. L., Delgado Estrada, S. M., & Mackay Castro, C. R. (2019). Analysis of the Administration in the Operative Risk of the Savings and Credit Cooperatives of Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, *25*(4), 134–147.

De la Cruz, L. V., & Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del Control Interno hacia

una Gestión Integrada al Control de Gestión. *Estudios de La Gestión. Revista Internacional de Administración*, *10*(10), 211–230. https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10

España, I. de A. I. de. (2017). COSO. Gestión del riesgo empresarial. Integrando estrategia y desempeño. *Resumen Ejecutivo*, 16. https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf

Estrada, U. Q., Sepúlveda-Aguirre, J., Aguirre Ríos, A., & Garcés Giraldo, L. F. (2020). Riesgos financieros en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, *25*(91), 1076–1094. https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33183

González, A. L., & Melo, P. (2021). *Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador : el desafío de ser cooperativas*. *138*, 1–17.

Guerrero, J., & Peñaloza, V. (2022). Estudio y análisis del riesgo de liquidez en las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2 y 3 de Ecuador. *Uda Akadem*, *1*(9), 210–237.

Guerrero, R., Arregui, R., Espinoza, A., & Sulca, G. (2021). *Ecuador: Supervisión Basada en riesgos, eficaz. También en Pandemia.*

José A. Soler Ramos, Kim B. Staking, A. A. C., Paulina Beato, Emilio Botín O'Shea, M. E. M. y, & Carrasco, B. P. (2019). Gestión de Riesgos Financieros Un enfoque práctico para países latinoamericanos. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_sistem_pembetungan_terpusat_strategi_melestari

León, S., & Murillo, D. (2021). Análisis Financiero : Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *6*(12), 262. https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967011/

SEPS. (2018). Riesgo Operativo. *Journal of Materials Processing Technology*, *1*(1), 1–8. http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.04.024%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.

127252%0Ahttp://dx.doi.o

SEPS, (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria). (2022). *estructuras de información: impacto de reforma*.

SEPS, (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria). (2023). *Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INR-INGINT-2023-0225*. 5–24. https://tinyurl.com/2bnkj3ft

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). Seps-Igt-Ir-Igj-2018-0279. *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*, 1–4.

Torres Jiménez, C. L., & Ochoa Herrera, J. M. (2024). Análisis del riesgo crediticio y su incidencia en la liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de la Ciudad de Loja. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *5*(2), 858–874. https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1920

Villalva, I. P. A. G. M. I. P. R. M. del P. V., & Cueva, V. del C. E. L. D. F. C. (2023). La Innovación Financiera En Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito, Del Segmento Principal, El Segmento 1 (2018-2020). In *Editorial Unach*. https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.90

ANEXOS

Anexo 1: Ejemplo de la bitácora de eventos.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO LIMITADA

BITACORA DE EVENTOS

N° 001

CONSEJO DE VIGILANCIA - COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO" LTDA.
BITACORA DE EVENTOS
CORRESPONDIENTE AL MES DE JUNIO DEL 2025

DESCRIPCIÓN DE EVENTOS

N°	FECHA DD/MM/AA	ÁREA	FACTOR DE RIESGO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	IMPACTO MONETARIO (USD)
1	11/6/2025	CAJA	EXTERNO	ROBO EN INSTALACIONES POR FALTA DE SEGURIDAD FÍSICA.	SE REGISTRÓ UN INCIDENTE DE ROBO EN LA COOPERATIVA, DONDE INDIVIDUOS NO AUTORIZADOS INGRESARON A ÁREAS RESTRINGIDAS Y SUSTRAJERON DINERO.	$ 11.000,00
2						
3						
4						

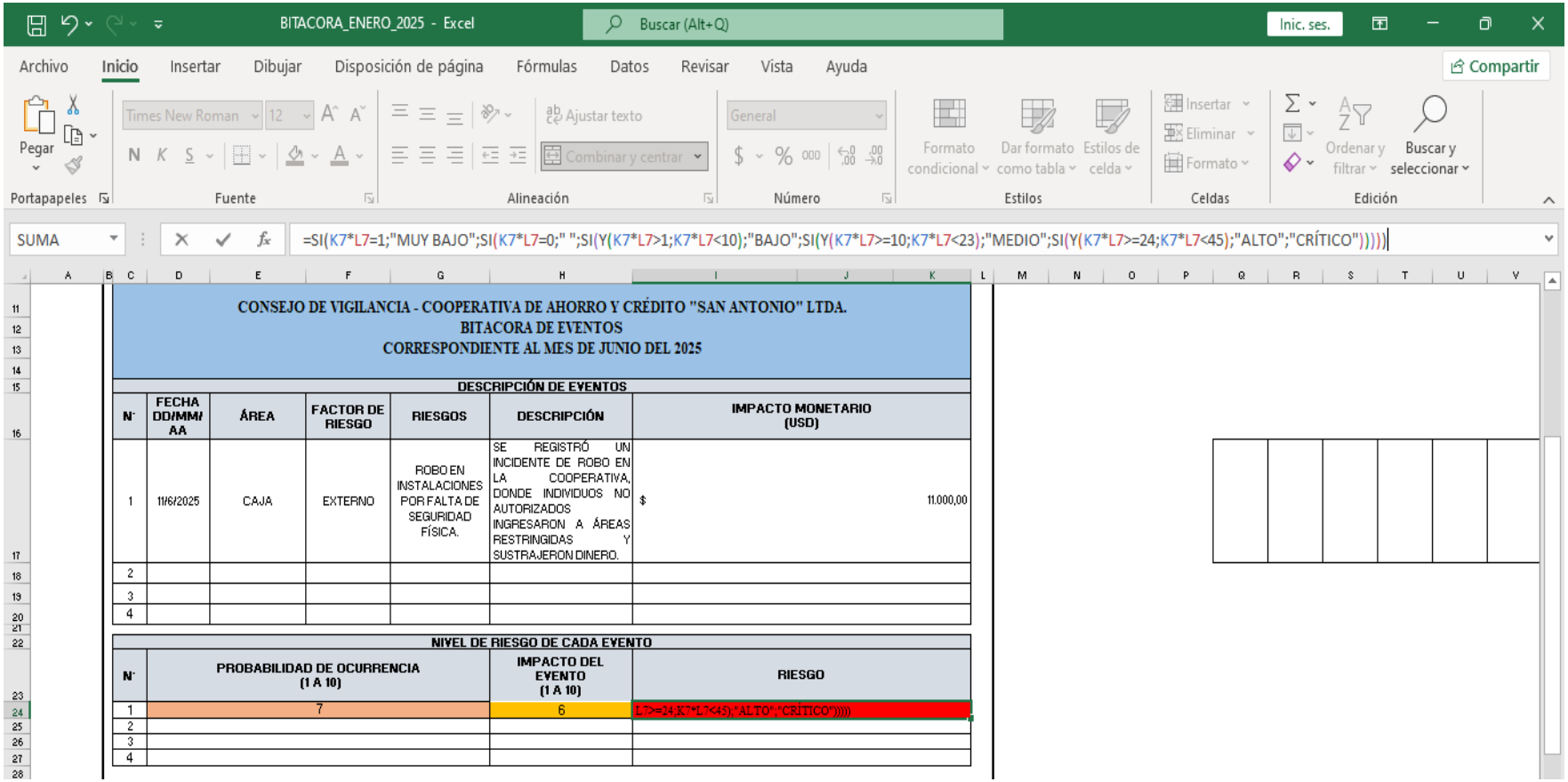
NIVEL DE RIESGO DE CADA EVENTO

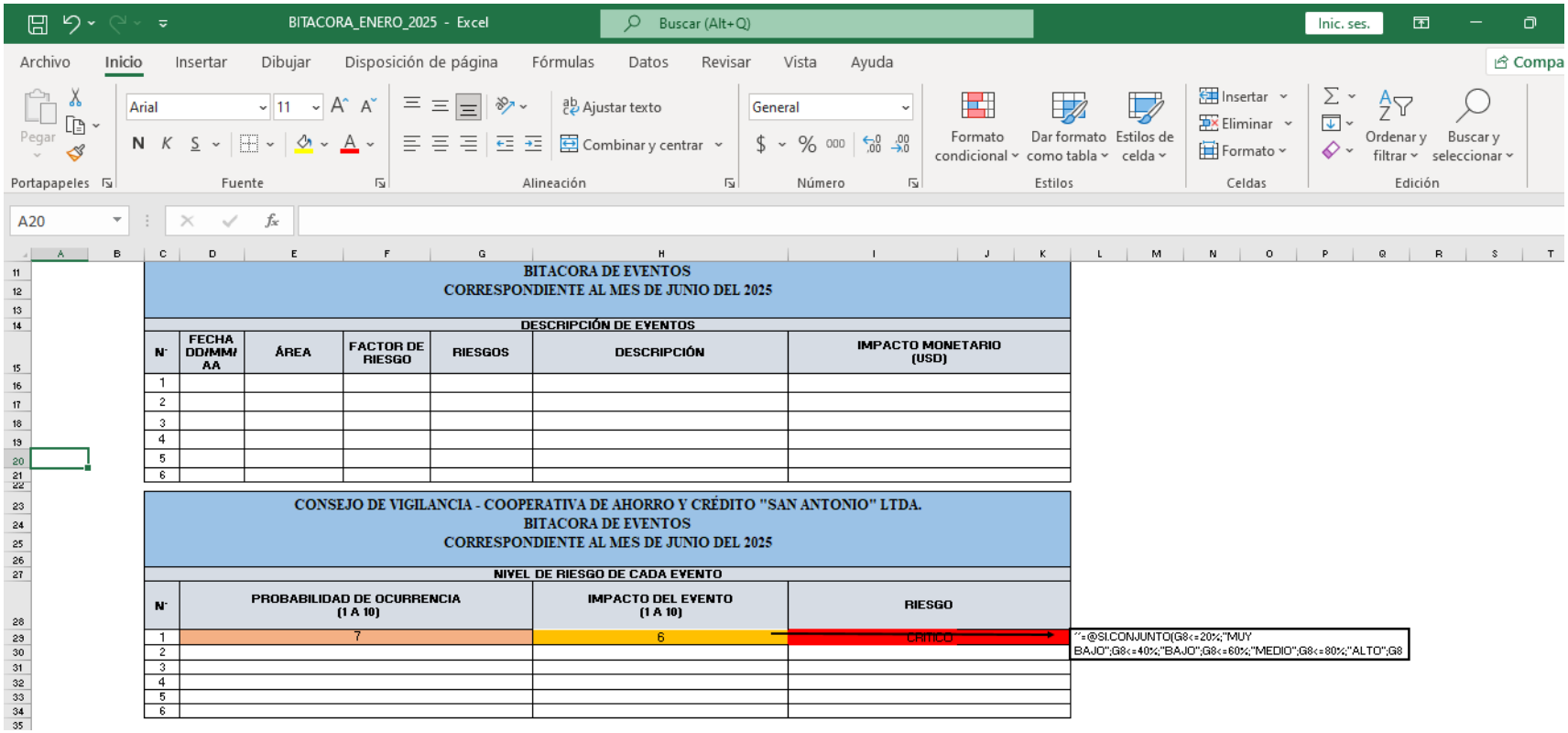
N°	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (1 A 10)	IMPACTO DEL EVENTO (1 A 10)	RIESGO
1	7	6	CRITICO
2			
3			
4			

N°	DECISIÓN RESPECTO AL EVENTO	MEDIDA CORRECTIVA						
		DESCRIPCION MEDIDA CORRECTIVA	FECHA INICIO	FECHA DE FIN	RESPONSABLE	CARGO	PORCENTAJE	ESTADO
1	MITIGAR	SE PROPONE IMPLEMENTAR UN SISTEMA ELECTRÓNICO DE CONTROL DE ACCESO EN LAS PUERTAS PRINCIPALES PARA LIMITAR EL	1/6/2025	1/6/2026	SEGUNDO GUAYTA	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA - GERENTE	80%	EN PROCESO
2								
3								
4								

FECHA: 11/06/2025 **FIRMA RESPONSABLE:**

Anexo 2: Formulas de la matriz de la bitácora de eventos de la COAC San Antonio Ltda.




BITACORA_ENERO_2025 - Excel
Buscar (Alt+Q)
Inic. ses.
Archivo
Inicio
Insertar
Dibujar
Disposición de página
Fórmulas
Datos
Revisar
Vista
Ayuda
Compa
Pegar
Portapapeles
Arial
11
Fuente
Ajustar texto
Combinar y centrar
Alineación
General
Número
Formato condicional
Dar formato como tabla
Estilos de celda
Estilos
Insertar
Eliminar
Formato
Celdas
Ordenar y filtrar
Buscar y seleccionar
Edición
A20
BITACORA DE EVENTOS
CORRESPONDIENTE AL MES DE JUNIO DEL 2025
DESCRIPCIÓN DE EVENTOS
N°
FECHA DD/MM/AA
ÁREA
FACTOR DE RIESGO
RIESGOS
DESCRIPCIÓN
IMPACTO MONETARIO (USD)
1
2
3
4
5
6
CONSEJO DE VIGILANCIA - COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO" LTDA.
BITACORA DE EVENTOS
CORRESPONDIENTE AL MES DE JUNIO DEL 2025
NIVEL DE RIESGO DE CADA EVENTO
N°
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (1 A 10)
IMPACTO DEL EVENTO (1 A 10)
RIESGO
1
7
6
CRITICO
2
3
4
5
6
"=@SI.CONJUNTO(G8<=20%;"MUY BAJO";G8<=40%;"BAJO";G8<=60%;"MEDIO";G8<=80%;"ALTO";G8