



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

- PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA LA PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y DEL FINANCIAMIENTO DE DELITOS BASADOS EN LA NORMA ISO 31000-2018 APLICABLE AL SEGMENTO 3 DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

AUTORES:

KARINA ELIZABETH QUINDE UYAGUARI

DIRECTOR:

DIEGO HERNÁN MONTERO PIEDRA

CUENCA - ECUADOR

2023

Autora



Karina Elizabeth Quinde Uyaguari

Ingeniera Comercial.

Candidata a Magister en Administración de Empresas, Mención en Gestión Financiera por la Universidad Politécnica Salesiana -Sede Cuenca.

kquindeu@est.ups.edu.ec

Dirigido Por



Diego Hernán Montero Piedra

Contador Público.

Magister En Contabilidad y Auditoría.

dmonterop@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2023 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

QUINDE UYAGUARI KARINA ELIZABETH

Propuesta de un diseño de gestión y administración de riesgos para la prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos basados en la norma ISO 31000-2018 aplicable al segmento 3 de las cooperativas de ahorro y crédito

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo I	10
1. Introducción	10
1.1. Situación Problemática - Antecedentes	10
1.2. Formulación del problema	15
1.3. Justificación teórica	17
1.4. Justificación práctica	17
1.5. Objetivos	18
1.5.1. <i>Objetivo general.</i>	18
1.5.2. <i>Objetivos específicos.</i>	19
1.6. Principales resultados	19
Capítulo II	20
2. Marco teórico	20
2.1. Antecedentes de la investigación.....	20
2.2. Gestión empresarial	23
2.2.1. <i>Sistema de gestión empresarial</i>	25
2.2.2. <i>Modelo de gestión</i>	26
2.3. Sistema financiero	32
2.3.1. <i>Sistema Financiero Popular y Solidario</i>	33
2.4. Administración de riesgos	35
2.4.1. <i>Objetivos de la administración de riesgo</i>	36
2.5. Lavado de activos	37
2.5.1. <i>Lavado de dinero</i>	39
2.5.2. <i>Instituciones reguladoras</i>	39
2.5.3. <i>Técnicas de Lavado de activos</i>	42
2.5.4. <i>Riesgo de lavado de activos</i>	44
2.5.5. <i>Etapas del lavado de activos</i>	44
2.5.6. <i>Tipologías del lavado de activos</i>	45
2.5.7. <i>Ley contra el delito de lavado de activos</i>	46
2.5.8. <i>Norma ISO</i>	47
2.6. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema	49
Capítulo III	55
3. Metodología	55

3.1. Unidad de análisis	55
3.2. Población.....	55
3.3. Métodos a emplear	56
3.4. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias	57
3.5. Técnicas de recolección de datos. ¿Cuáles y para qué?	57
3.5.1. Técnica de la encuesta.....	57
3.6. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información	58
Capítulo IV	59
4. Resultados y Discusión	59
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	59
4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica	66
4.2.1. Premisas o supuestos.....	67
4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica	69
4.2.3. Objeto de la propuesta.....	69
4.3. Responsables de la implementación y control	71
4.4. Fases para su puesta en práctica	73
4.5. Indicadores de evaluación	117
5. Conclusiones	124
6. Recomendaciones	126
7. Referencias bibliográficas	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del problema.....	14
Figura 2. Principios del modelo de gestión.....	27
Figura 3. Modelo de administración del riesgo.....	51
Figura 4. Análisis de existencia de metodología.....	59
Figura 5. Tipos de metodologías aplicadas.....	60
Figura 6. Calificación de la Alta Gerencia.....	60
Figura 7. Apoyo y aplicación.....	61
Figura 8 Relación con la planificación	62
Figura 9 Evaluación	63
Figura 10. Controles	64
Figura 11. Políticas sobre metas comerciales	65
Figura 12. Identificación de los principales factores de riesgos de las cooperativas.	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación del Sistema Financiero Popular y Solidario	34
Tabla 2. Normativa vigente para el sector	35
Tabla 3. Entidades reguladoras internacionales	39
Tabla 4. Entidades reguladoras nacionales	41
Tabla 5. Políticas de prevención de lavado de activos y del Financiamiento de Delitos como el terrorismo	70
Tabla 6. Percepciones internas sobre prevención de lavado de activos	74
Tabla 7. Clasificación de riesgo por rango de edad y antigüedad.....	82
Tabla 8. Riesgo por la ubicación de la agencia.....	83
Tabla 9. Clasificación de riesgo por ingresos de clientes	83
Tabla 10. Clasificación de riesgo por monto del patrimonio	84
Tabla 11. Sub criterios con el detalle	85
Tabla 12. Rango del ciclo de ingresos	87
Tabla 13. Rango de antigüedad de cuenta.....	88
Tabla 14. Detalle de canales de servicios bancarios	89
Tabla 15. Modelo de Matriz de Riesgo de Clientes	97
Tabla 16. Modelo de Matriz de Riesgo de Operaciones del Cliente.....	97
Tabla 17. Análisis del Factor Producto	99
Tabla 18. Análisis del Factor Canal de Atención.....	99
Tabla 19. Análisis del Factor Persona o Cliente	100
Tabla 20. Proceso de Análisis del Factor Persona Natural	101
Tabla 21. Análisis del Factor Zona Geográfica	102
Tabla 22. Análisis del Factor Transacciones.....	103
Tabla 23. Análisis del Factor Conducta Inusual Observada	104
Tabla 24. Consolidación de Resultados de Matriz de Valoración de Riesgos	105
Tabla 25. Calificación de Riesgos.....	106
Tabla 26. Matriz Grafica de Riesgo	108
Tabla 27. Rango de Riesgo Inherente	109
Tabla 28. Probabilidad de Amenazas.....	111
Tabla 29. Indicador de Reportes de Transacciones Inusuales a la UAFE.....	119
Tabla 30. Indicador de Atención de Pedidos de Información	121
Tabla 31. Indicador de Gestión de Control de Listas Restrictivas	122

RESÚMEN

La elaboración del presente trabajo de titulación se desenvuelve dentro de las bases de la importancia de un diseño de gestión y administración de riesgos para la prevención de lavado de activos y a su vez el financiamiento de delitos basados en la Norma ISO 31000-2018 la cual es aplicable al segmento 3 de las cooperativas de ahorro y crédito y como esto afecta al sector, ya que el delito desestabiliza la economía y genera una gran preocupación en las empresas tanto públicas como privadas, en especial atención al sector financiero popular y solidario, ya que al incurrir en este tipo de delito, el impacto del riesgo legal puede repercutir al cierre de la institución financiera ocasionando que todo el sector se vea afectado, tal como ocurrió en el 2012 por el cierre de una cooperativa; por lo cual se busca varios mecanismos para mitigar este riesgo, para lograr evitar posteriores conflictos de índole legal, reputacional, y un posible cierre de sus actividades financieras. Así mismo se busca diagnosticar y si las entidades del segmento 3 de las cooperativas han logrado adaptar una metodología basada en riesgos que permita alinear a sus socios internos como externos y evitar la materialización de este riesgo con la finalidad de mitigar la presente exposición desde el inicio de la relación contractual.

Además de ser una fuente de guía para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3; con la finalidad de implementar sistemas de control que lleguen a contrastar el lavado de activos, mediante una matriz de riesgo fundamentada de diferentes directrices establecidas en la Norma Internacional ISO 31000-2018, en dicha norma se establece 8 directrices que son un factor clave para el diseño, implementación, y mejora continua del sistema de gestión de riesgo, todo esto con el apoyo de todas las contrapartes énfasis a la parte administrativa.

Palabras claves: Lavado de activos, ISO 31000, Sistema de Gestión y Administración del Riesgo, Sistema Financiero, Factores de Riesgo.

ABSTRACT

The elaboration of this titling work is developed within the bases of the importance of a risk management and administration design for the prevention of money laundering and in turn the financing of crimes damaged in the ISO 31000-2018 Standard, which is applicable to segment 3 of savings and credit cooperatives and how this affects the sector, since crime destabilizes the economy and generates great concern in both public and private companies, especially attention to the popular and solidarity financial sector, since When incurring in this type of crime, the impact of legal risk can affect the closure of the financial institution, causing the entire sector to be affected, as occurred in 2012 due to the closure of a cooperative; Therefore, various mechanisms are sought to mitigate this risk, in order to avoid subsequent conflicts of a legal, reputational nature, and a possible closure of its financial activities. Likewise, it seeks to detect and if the entities of segment 3 of the cooperatives have achieved a risk-based methodology that allows aligning their internal and external partners and avoiding the materialization of this risk in order to reduce the present from the beginning of the contractual relationship.

In addition to being a source of guidance for segment 3 savings and credit cooperatives; In order to implement control systems that come to contrast money laundering, through a fundamental risk matrix of different guidelines established in the International Standard ISO 31000-2018, in said standard 8 guidelines are established that are a key factor for the design, implementation, and continuous improvement of the risk management system, all this with the support of all the counterparts, emphasizing the administrative part.

Keywords: Money laundering, ISO 31000, Risk Management and Administration System, Financial System, Risk Factors.

Capítulo I

1. Introducción

1.1. Situación Problemática - Antecedentes

El delito de lavado de activos se considera un problema que causa preocupación a nivel mundial, debido a este acto de corrupción los grupos criminales y la delincuencia organizada han movilizado billones de dólares de origen ilícito; haciendo uso de diferentes tipologías y planes delictivos para introducirlos con apariencia de legalidad a la sana economía y comercio de la sociedad. Este problema aún se encuentra presente en la actualidad, tanto en países desarrollados como los que aún se encuentran en proceso de desarrollo, dando cabida a que se genere la necesidad de que los esfuerzos y controles sean reforzados; destinando una cantidad considerable de fondos monetarios para mitigar este riesgo, con la finalidad de analizar las distintas causas que hacen posible este tipo de conductas inusuales e ilícitas.

El lavado de dinero representa un porcentaje considerable del producto interno bruto a nivel mundial cada año, llegando al 2,7% en el año del 2020 , a través de este delito se da cabida a operaciones fraudulentas que permiten hurtar recursos de distintas formas al estado, haciendo creer a los ciudadanos que se hace uso de estos fondos para solventar emergencias como la contaminación ambiental, sin embargo, todo esto se encuentra mezclado de forma conjunta con la corrupción y evasiones fiscales.

Según las estadísticas mencionadas por Rebolledo (2018), se expone que entre los continentes que se destacan por realizar más lavado de dinero se tiene a Asia con un 86,5% posicionándolo como el más alto, por consiguiente, se encuentran Europa y Asia central con un

84,75% y finalmente se encuentra América con un 82%. Por otro lado, en América Latina se registra un total de 6,15% de países donde se tiene la posibilidad de realizar este tipo de actividad ilícita, dentro del cual se encuentra Ecuador con un 6,37%.

En la actualidad, el problema del lavado de activos se vuelve una actividad cada vez más compleja de identificar, pues los lavadores usan diferentes técnicas o tipologías para ocultar el verdadero origen de los recursos, así como también, los fondos ilícitos ya no solo provienen del narcotráfico, sino de varias actividades como el tráfico de armas, personas, órganos, animales, usura, fraude, entre otros, y un gran volumen también proviene de la corrupción gubernamental, evasión fiscal, enriquecimiento ilícito, sobornos y cohechos, los cuales son temas que en América Latina son mucho más frecuentes; y donde Ecuador no es la excepción.

Respecto a lo visto anteriormente, se hace hincapié al problema existente respecto al lavado de activos, tanto en Latinoamérica como a nivel nacional, la cual se hace cada vez más visible con el pasar del tiempo, ya que, en muchos países que se encuentran dentro de los cinco continentes, se ha podido comprobar que de una u otra forma esto llega a afectar el estilo de vida de los habitantes, siendo bastante notorio el hecho de tratarse de actos de corrupción. Respecto a ello, un conjunto de distintos países decidió realizar distintas actividades entre países miembros de organizaciones como GAFILAT (Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica), dedicada a presentar estrategias con el fin de prevenir y combatir el lavado de activos como la corrupción a nivel global (Sosa, 2021, p. 166).

De acuerdo con lo mencionado por el autor, se determina que el lavado de dinero representa un porcentaje importante en cuanto a actos ilícitos dentro de los países que lo poseen, debido a ello, existen organizaciones dedicadas a luchar contra estos tipos de corrupción que, a la

larga, llegan a afectar de distintas formas a la población ciudadana de cada nación. Gracias a estas organizaciones, se tiene la posibilidad de conocer datos que permiten orientar a la ciudadanía en general sobre lo que está pasando con dichos fondos; mismos que ellos encomiendan a un gobierno y un primer mandatario para que puedan crear una sociedad mucho más íntegra y justa, sin embargo, en su mayoría de los políticos y miembros de asambleas se jactan de dichos fondos monetarios, los cuales se usan para diversas operaciones delictivas sin que nadie lo sepa.

Así mismo, se puede decir a su vez, que este problema puede ser comprobado cuando los gobiernos intentan subir los subsidios y distintos servicios que son parte de la vida de los ciudadanos. La mayoría de las veces los países deciden realizar inversiones de las cuales el pueblo no tiene conocimiento, para posteriormente proceder a excusarse al incrementar los precios y exponer que el país se encuentra atravesando una crisis a causa de los anteriores gobiernos; y es así, como de esta forma se logra crear un bucle, el cual jamás llega a su fin debido a que dicha línea de corrupción se mantiene estando presente con cada cambio de gobierno.

De acuerdo con el Grupo de Acción Financiera Internacional «GAFI» (2018), se menciona que los efectos que el lavado de dinero tiene en la economía de un país no resultan nada fáciles de poder identificar, no obstante, a los primeros que afecta dicho acto delictivo son a las empresas, negocios bien constituidos, los cuales pierden dinero y bienes; y a través de estos, las distintas organizaciones criminales pueden potenciar sus fondos capitales, formando de a poco una cadena de corrupción que pasa de tan solo provocar una afección a la economía nacional, a provocarla incluso en el ámbito internacional.

Según resultados presentados por la Unidad de Análisis Financiero y Económico «UAFE» (2021), sobre la evaluación nacional de riesgos del Ecuador, llevada a cabo en el año 2021 por un grupo de expertos conformado por especialistas técnicos del Banco Mundial, entidades públicas y el grupo de oficiales de cumplimiento de los sujetos obligados en especial del sector financiero del Ecuador; evidencia en el informe ejecutivo que de acuerdo con la metodología aplicada se obtuvo un nivel de amenaza de lavado de activos “medio-alto”, y que el nivel de vulnerabilidad compuesta por la variable de vulnerabilidad sectorial como “medio- alto”, siendo alertante dado que el sistema de prevención de lavado de activos se encuentra concentrado en los bancos, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, sector societario y de seguros; registran varias vulnerabilidades como el desconocimiento de las sanciones administrativas y penales, que cuenta con normativa sin embargo esta no está expresada o basada en riesgos mediante metodologías para el monitoreo y generación de debidas diligencias, que los oficiales de cumplimiento en su mayoría no cuentan con la autonomía suficiente en sus funciones, que muchos de ellos realizan otras actividades que no son de prevención de lavado de activos, repercutiendo en su real desempeño.

Así mismo, Gamboa y Valdés (2018), afirman que respecto al tema de lavado de dinero no se tienen estadísticas exactas sobre los montos ilícitos que son lavados en todo el mundo, por lo tanto, solo se tiene la posibilidad de realizar especulaciones de la forma en cómo estos actos afectan de gran manera a la economía, esto debido a que los datos económicos y las estadísticas de una nación sufren afecciones inesperadas de dinero ilícito, lo cual posteriormente llega a ocasionar dificultades dentro de la gestión de la política económica de parte de las autoridades que se encargan de llevar a cabo dicha gestión.

De acuerdo con lo antes indicado, la presente tesis se enfocará en la implementación de un diseño de gestión y administración de riesgos para la prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos basado en la norma ISO 31000-2018, misma que es compatible con el marco normativo, realidad y necesidad de las cooperativas de ahorro y Crédito del segmento 3; la cual permitirá combinar variables cualitativas como cuantitativas al sistema de gestión, con el objeto de obtener una administración integral de riesgos (Alulema, 2020).

Para una mejor comprensión de la problemática se plantea el siguiente árbol del problema:

Figura 1. Árbol del problema



Nota. La figura muestra el esquema del árbol del problema. Información obtenida a partir de datos de la investigación.

Elaborado por la autora.

1.2. Formulación del problema

Con base a lo mencionado previamente, se determina que, entre uno de los problemas detectados en las cooperativas de ahorro y crédito, se centra en las debilidades que se generan al trabajar con algún tipo de sistema que ayude a prevenir el lavado de activos en la operatividad de su negocio, ya que este debe estar regido de acuerdo a las políticas establecidas por los entes de control, esto debido a que suele darse el caso en que las cooperativas presentan factores negativos, tales como la carencia de presupuesto, falta de apoyo administrativo, falta de actualización de conocimientos para minimizar riesgos en la empresa, entre otros.

Por consiguiente, en lo que respecta a las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento 3, estas se encargan de analizar los riesgos legales, de contagio, operativo y reputacional, donde sus debilidades se centran en que, la probabilidad e impacto no están siendo asentados a la realidad de cada IFI, puesto que, no existe un levantamiento real de los eventos de riesgo, lo cual se ha podido evidenciar que, no resulta por la falta de atención de los oficiales de cumplimiento, sino más bien se basa en la presión con la que cuentan las áreas de negocio, quienes constantemente omiten los controles con el objetivo de cumplir sus metas comerciales, exponiendo a las cooperativas al alto impacto del riesgo legal; resultados que pueden ser evidenciados en las auditorías que realiza la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria-SEPS.

Debido a que las cooperativas son un tanto parecidas a los bancos, en este caso se debe tomar en cuenta que se considera importante llevar un control de los depósitos o transferencias realizadas, específicamente de estas transacciones, puesto que se considera importante poder tener conocimiento del origen de donde provienen los fondos monetarios. Por esta razón, de acuerdo con la resolución 637-2020-F, emitido por la Junta de Política de Regulación Monetaria

y Financiera artículo 216, la cual indica que se generará el formulario de declaración de origen y destino de los fondos, cuando las transacciones en forma individual o acumulada mensualmente iguallen o superen los \$5000.00.

La normativa que se aplica para las cooperativas indica que se generará la licitud de fondos para las transacciones que iguallen o superen los \$5000.00. Dicho esto, se infiere en que en determinadas ocasiones el incumplimiento de esta normativa genera inconvenientes, ya que los depositantes se rehúsan a firmar por cada transacción la licitud de fondos, (inversiones nuevas, renovaciones etc.), comparándonos con la banca que no genera por cada transacción la licitud de fondos. Esta resistencia de los socios, sumado a la presión de parte del negocio, ocasiona que el oficial de cumplimiento omita la generación de licitud de fondos por cada transacción como indica la normativa 637-2020F.

Respecto a los problemas mencionados previamente, se llega a la conclusión de cuán importante resulta poder llevar un control en lo que respecta a la gestión y administración de los procesos llevados a cabo dentro de las cooperativas de ahorro y crédito, puesto que actualmente existen diversas maneras de hacer posible el lavado de activos al encontrarse expuestos y sin ningún tipo de control existente.

Con ello, se resalta la importancia de poder llevar a cabo el diseño de gestión y administración de riesgos, para la prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos basados en la norma ISO 31000-2018, a través de la cual se podrá establecer mejores formas de seguimiento y control dentro de las cooperativas de ahorro y crédito, y previniendo que se sigan dando muchas más probabilidades de que sea posible el lavado de activos.

1.3. Justificación teórica

Respecto a los hallazgos teóricos mencionados previamente por los autores, se puede decir que el tema de estudio de la presente propuesta ya ha sido abordado con anterioridad, por lo cual, se justifica la relevancia e importancia de ser estudiado de forma teórica. Para ello, además de los hallazgos teórico ya revisados, dentro del apartado de marco teórico se expondrán diversos temas, conceptualizaciones y teorías, a través de las cuales se ayudará a conocer a mucha más profundidad el tema tratado de esta investigación, así como también, los aspectos importantes a tener en cuenta para poder llevar a cabo la propuesta de solución ante el problema planteado.

Así mismo, esta investigación permitirá dar a conocer de una forma mucho más concreta y específica, la situación por la cual se encuentra atravesando actualmente las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3, mediante las cuales se podrá indagar acerca de cómo se lleva el control de su entrada y salida de activos, así como también, a que normas, políticas y procedimientos se rigen cada una de ellas para mantener el control financiero del efectivo dentro de sus operaciones realizadas.

1.4. Justificación práctica

Considerando las evaluaciones y recomendaciones realizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, durante el año 2021 a los controles internos de las cooperativas de ahorro y crédito, han evidenciado vulnerabilidades y deficiencias; ya sea por falta de cultura de prevención, problemas de gobernabilidad, desconocimiento en la aplicación normativa y los estándares internacionales, mínima inversión en herramientas tecnológicas, o en su defecto, no contar con personal capacitado en temas de prevención de lavado de activos.

Respecto a lo mencionado previamente, la presente propuesta metodológica se fundamenta en la necesidad de aportar una mejora al sistema actual de control interno de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3, basado en estándares internacionales como la norma ISO 31000-2018, el cual permitirá al funcionario de cumplimiento mitigar considerablemente el riesgo de lavado de activos.

Por esta razón, se justifica el hecho de que la presente propuesta deberá contar con factores y criterios de riesgo para identificar posibles operaciones inusuales, así como también, indicadores, reportes y señales de alerta que se generen, los cuales ayudarán a las IFIS antes mencionadas a fortalecer la gestión de la unidad de cumplimiento, además de administrar y prevenir el riesgo de lavado de activos conforme a la normativa legal vigente, estándares internacionales y realidad del sector.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general.

Diseñar una propuesta metodológica para la gestión y administración de riesgos de lavado de activos, mediante la cual se contribuya al fortalecimiento del control interno y la prevención de actividades ilícitas en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3, correspondiente al sector financiero popular y solidario, mediante la implementación de factores y criterios de riesgo basado en la norma ISO 31000-2018.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Desarrollar un marco teórico adecuado, que sirva de apoyo para el diseño de un sistema de gestión y administración de riesgos de lavado de activos basado en la norma ISO 31000-2018, con el soporte de material bibliográfico, legal y de la investigación sobre el tema.
- Dotar a las cooperativas del segmento 3 de una herramienta necesaria para gestionar y controlar el riesgo de lavado de activos al que se encuentran expuestos sus factores, definidos como perfil de los socios, producto, canales de distribución y ubicación geográfica, con el fin de identificar el riesgo, medirlo, controlarlo y monitorearlo.
- Definir las políticas, procedimientos, y controles internos idóneos, en función de la norma ISO 31000-2018, para una efectiva gestión y administración del riesgo de lavado de activos, generando herramientas como matrices de riesgos, mapas de calor y reportes estadísticos.

1.6. Principales resultados

Desarrollar una propuesta metodológica basada con la norma ISO 3100-2018 para la administración del riesgo de lavado de activos, y financiamiento del terrorismo para las cooperativas del segmento 3 del sector financiero popular y solidario, a través de la cual se ayude a fortalecer el trabajo de las unidades de cumplimiento, y contar con una herramienta efectiva para minimizar el riesgo de lavado de activos, contribuyendo a línea del negocio de manera segura.

Capítulo II

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

Como un primer antecedente se tiene al proyecto dirigido por Capón (2019), el cual se centró en una propuesta de un modelo de matriz de riesgo para la prevención del lavado de activos y del financiamiento de delitos basado en la ISO 31000-2018, aplicables a las cooperativas de ahorro y créditos del segmento 3, esta propuesta tuvo como finalidad evitar que se llegue a convertir los fondos ilegales a legales, y que estos se mantuvieran circulando de usuarios a usuarios. Este trabajo se realizó como una investigación de campo, para así determinar si las entidades han adoptado políticas de control interno que se orienten a la gestión de riesgo para la prevención de lavado de activos, para comparar con los que se exigen mediante la norma vigente, para que se logre enfocar en los ocho principios que se establecen en la ISO 31000 – 2018.

Por consiguiente, dentro de este proyecto se trabajó con un análisis cualitativo y cuantitativo, enfocado en establecer los niveles de riesgo del socio. Finalmente, el autor concluye que, el proceso de lavado de activos y el financiamiento de los delitos, los utilizan variando su forma de convertir los fondos ilegales a legales, siendo las más propensas a este tipo de delito las entidades financieras, por esta razón, se decidió adoptar políticas preventivas que ayudarán a constituir elementos de mayor jerarquía (Capón, 2019).

Así mismo, como un segundo antecedente, se tiene a la propuesta llevada a cabo por Gómez (2021), la cual se basó en otorgar oportunidades de mejora en la metodología del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo, la cual se realizó en una organización del sector cooperativo. Dentro de este proyecto se pudo sustentar que la cooperativa había estado tratando de implementar mejoras en su sistema de gestión de riesgo, no obstante, dentro de la metodología que hacían uso, se pudo identificar que no estaba sustentada en mediciones cuantitativas de probabilidad para medir el riesgo, entre otras situaciones.

El autor concluye que, respecto a lo analizado, se logró identificar las actividades operativas que estaban siendo llevadas a cabo de una manera incorrecta, vulnerando la seguridad de los activos manejados en la cooperativa, sin embargo, gracias al diagnóstico obtenido, se pudieron establecer claramente los puntos en los cuales se debía optimizar la implementación del sistema de mejora previsto por la empresa (Gómez, 2021).

Como un tercer antecedente, se tiene al proyecto desarrollado por Simbaña (2021), el cual se analiza la gestión administrativa-operativa y su incidencia en los procesos de control de lavado de activos en una cooperativa de ahorro y crédito. Dentro de la investigación llevada a cabo, se pretendía destacar la necesidad de realizar ajustes en los procesos operativos de la cooperativa, de manera que se pudiera socializar acerca del nivel de cumplimiento de las normativas a cumplir, a través de los hallazgos de la investigación se pudo procesar los datos para realizar un análisis de riesgos.

Esta investigación permitió evidenciar el impacto de la gestión administrativa-operativa, en cuanto a manejo y control financiero del lavado de activos; para lo cual se aplicó una

metodología de carácter mixto, mediante la cual se permitió realizar el diseño de un manual como parte de una propuesta de prevención para el tratamiento y control de activos financieros. Como resultados de esta investigación, el autor concluye que se pudo extender a la organización como parte de una propuesta de mejora oportuna en el diseño del manual, rigiéndose por la reglamentación del lavado de activos según la resolución N°SEPS-SGD-IGT-2021-01943-OFC (Simbaña, 2021).

Finalmente, como un cuarto y último antecedente, se tiene al proyecto de maestría llevado a cabo por Ortiz (2020), el cual se centró en la implementación de la norma ISO 31000:2009, en la administración del riesgo de lavado de activos del financiamiento de delitos, dirigido a bancos privados en Ecuador. Dentro de este proyecto, el autor identificó la necesidad de realizar una implementación de la normativa, a través de la cual se ayudara a fortalecer sus sistemas de gestión de riesgos de prevención de lavado de activos, y que a su vez, estos fueran de acuerdo a las exigencias de las nuevas tecnologías, con la implementación de esta norma, los bancos tendrán la posibilidad de realizar evaluación con un enfoque integral de riesgos, incluyendo las distintas variables cualitativas y cuantitativas de los factores de riesgo.

Como conclusión del proyecto, el autor manifiesta que el diseño de un modelo de administración de gestión de riesgo basado en los lineamientos de la norma ISO M31000:2009, dará la posibilidad de que los bancos privados puedan gestionar la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de todos los riesgos asociados a cada uno de los delitos, manteniendo a su vez un enfoque integral de todos los factores que involucren la aceptación y control de los distintos niveles de evaluación del riesgo. El proyecto se validó y corroboró por expertos del caso, por lo tanto, la entidad bancaria que haga uso de dicha mejora podrá alcanzar sus objetivos

de negocio, cumpliendo con que estos se encuentren alineados al marco regulatorio (Ortiz I. , 2020).

Con base a todos los antecedentes revisados previamente, se pudo constatar como el tema de lavado de activos resulta preocupación de distintas organizaciones en la sociedad, tanto entidades como las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos, entidades dedicadas a fondos educativos, entre otras. Dicho esto, distintos autores han tratado de abordar este tema ideando y proponiendo distintas formas de prevenir y controlar la administración y gestión de activos dentro de las empresas, esto con el fin de poder construir una sociedad mucho más justa, donde cada inversión monetaria que se haga sea utilizada para el bienestar de todos los ciudadanos.

2.2. Gestión empresarial

Una organización se maneja gracias a su correcta gestión, la cual siempre se maneja a través de los altos directivos en conjunto con la administración, sin embargo, no solo basta con que los altos mandos trabajen de forma eficiente, puesto que una empresa funciona gracias a su capacidad para trabajar de forma conjunta, es decir, tanto empleados, como personal administrativo, y la dirección; tienen la responsabilidad de promover una gestión adecuada, permitiendo así, que la rentabilidad y estabilidad de la empresa se mantenga funcionando de manera óptima.

Dentro del mismo contexto, Stoner (2004), establece que la gestión empresarial se centra en un conjunto de trámites que se llevan a cabo para solventar un determinado asunto, el cual lleva inmerso el término de un proyecto que posteriormente será administrado. Los denominados

modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en entidades y negocios de índole privada, como en administración pública.

Por consiguiente, en otro hallazgo, se menciona que en determinadas ocasiones las organizaciones se ven envueltas en poseer una baja capacidad y pocos recursos para producir bienes o servicios y, por ende, se originan los bajos niveles de producción. Así mismo, se menciona que es posible que se tome en cuenta los componentes que tienden a profundizar dichas condiciones, en las cuales el poder adquisitivo de la sociedad resulta un problema constante (Stonner & Freeman, 2004).

Por otra parte, Quinn (2005) plantea que todo gerente cuenta con el rol de movilizar a su empresa, permitiéndoles que puedan ser parte del proceso de reflexión colectiva, la cual se compone de herramientas y métodos de trabajo adaptados a sus necesidades, dando cabida a que se presente mucha más atención al modelo de gestión que se asume por cada entidad.

De acuerdo con los hallazgos teóricos expuestos anteriormente, se determina que la gestión empresarial forma parte del trabajo conjunto de una organización, ajustándose a sus políticas, fortalezas, debilidades y competencias, permitiendo crear un ambiente de trabajo estable, y que esté libre de opresiones, la gestión resulta diferente para cada empresa, puesto que, sus objetivos del negocio son distintos, no obstante, siempre se tendrá en común el que puedan trabajar de forma colaborativa, y de esta forma mantener una adecuada gestión empresarial.

2.2.1. Sistema de gestión empresarial

Según Frágüela et al. (2011), un sistema de gestión empresarial se trata de un conjunto de aspectos que se relacionan entre sí, mismos que mantienen interacción de forma continua, y que a su vez impactan en el establecimiento de las normas, estrategias y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.2.1.1. Objetivo del sistema de gestión empresarial

El objetivo de estos sistemas se basa en ayudar a los empresarios a fortalecer e implementar las respectivas medidas preventivas o controles en el negocio, esto con la finalidad de establecer su permanencia, transparencia, reputación, así como también, evitar estar inmersos en operaciones ilícitas, por lo tanto, estas medidas deben formar parte de una buena práctica y promover la cultura empresarial (Padilla & Tenorio, 2016).

En este contexto, según Cuervo (2015) las entidades que integran los sistemas de gestión empresarial incorporan las siguientes prácticas:

- Aportan a que la organización se encuentra protegida y pueda estar atenta frente a delitos, tales como el lavado de activos, la financiación de actos terroristas, y el contrabando.
- Posibilitan la permanencia y sostenibilidad de los negocios
- Permiten atraer inversionistas
- Proveen seguridad y confianza sectorial
- Ayudan a desarrollar una gestión empresarial responsable y segura
- Contribuye a la mejora de toma de decisiones estratégicas

- Potencian la competencia económica de forma legítima (Cuervo, 2015).

2.2.2. Modelo de gestión

De acuerdo con Robbins (2007), un modelo de gestión se considera parte de uno de los aspectos clave para dirigir de manera correcta una empresa, puesto que de esto depende el bienestar de la misma. En otra conceptualización, Serna (1999), manifiesta que se trata de aquel modelo que hace posible la planificación, organización, dirección y control de las acciones de la empresa, el encargado de llevar el control de una empresa, deberá efectuar las cuatro actividades antes mencionadas, además deberá tomar en consideración los denominados modelos de arriba abajo, dirección por objetivos, planificación de proyectos y el presupuesto; mismos que se consideran pasos indispensables para una correcta gestión empresarial.

Por consiguiente, Melinkoff (2007), menciona que los elementos de un modelo de gestión pueden ser evaluados tomando en consideración lo siguiente:

- **La Planeación:** esta incluye la selección de misiones y objetivos, así como también, las acciones que se necesitan para lograr cumplirlos, adicionalmente, se requiere de una buena toma de decisiones.
- **La organización:** forma parte de la administración, lo cual por ende implica que es necesario que se establezca una estructura en la cual se cuente con una asignación de funciones a cada uno de los integrantes de la empresa, esto con la finalidad de que se logren alcanzar los objetivos propuestos.
- **La dirección:** se centra en influir en las personas que laboran en la empresa, para de esta manera se pueda contribuir a la obtención de los objetivos propuestos en la

planeación, en otras palabras, es decir, los aspectos interpersonales del personal administrativo gerencial.

- **Control:** facilita que se pueda lograr lo planificado, si bien la planeación prosigue de manera secuencial al control, los planes no pueden ser cumplidos por sí solos, ya que el control demanda que se tenga que medir y solventar el desempeño de manera individual y organizacional, de manera que se pueda asegurar que lo que haya sido actuado previamente, pueda ser adaptado y ajustado a lo planificado.

2.2.2.1. Principios del modelo de gestión

La gestión se basa en lograr que alguien más realice una determinada función o proceso que se pretende realizar, dentro de una organización esta se encuentra en manos de los líderes o gestores de los distintos departamentos, los cuales son seguidos por los demás funcionarios que conforman la entidad, esto con el fin de poder lograr el cumplimiento de los objetivos del negocio, no obstante, para ello existen un conjunto de reglas o normas denominadas “principios, los cuales se analizan divididos en cuatro dimensiones, entre las cuales, dos de ellas delimitadas como los “medios” y las otras dos restantes como los “fines” (Álvarez, 2017, p. 13).

A continuación, se presenta un esquema gráfico, en el cual se explica cómo funciona el proceso para el cumplimiento de los principios de un modelo de gestión:

Figura 2. *Principios del modelo de gestión*



Nota. La figura muestra los principios del modelo de gestión. Información obtenida a partir de Álvarez (2017).

Gestionar objetivos: este principio suele hacerse de forma directa, en otras palabras, el gestor se encarga de establecer plazos para su debido cumplimiento, sin embargo, otra forma existente para poderlos plantear es la oblicuidad, la cual consiste en trabajarlos de una forma indirecta al momento de querer fijar un objetivo “A”, tratando de dar alcance en realidad de un objetivo “B” (Álvarez, 2017, p. 15).

Motivar a las personas: a través de este principio se tiene la posibilidad de conocer a las personas, siendo el caso de que actualmente estas responden a motivaciones tanto extrínsecas (que provienen de fuera) e intrínsecas (que provienen por razón de su naturaleza y no de otro), lo cual varía dependiendo de las personas y la naturaleza de su trabajo (Álvarez, 2017, p. 15).

Coordinar las actividades: este principio habla acerca del comportamiento burocrático y piramidal que existe en las empresas, las cuales se mantienen trabajando a través de estructuras definidas de forma clara, rigiéndose a una serie de normas y reglamentos que permiten asegurar la obtención de sus resultados. Sin embargo, actualmente la sociedad exige que las empresas puedan manejar factores tales como la adaptabilidad, innovación y rapidez, exigiendo de manera influyente a las personas tomar decisiones obviando las anteriormente mencionadas normas estructuradas, sin embargo, se necesita tener un orden y coordinación en cada una de las actividades que estén siendo realizadas dentro de la organización (Álvarez, 2017, p. 16).

Toma de decisiones: este principio menciona que la jerarquía se encarga de otorgar poder sobre otros, donde se exige el cumplimiento de responsabilidades y resulta un camino directo para la toma de decisiones. Por otro lado, otros deciden verlo como parte de una respuesta bastante obvia a su grado de conocimiento, experticia, o en su defecto, como parte de una declaración que se ejerce por el que más conocimiento posee. Respecto a ello, se puede decir que desde dicha aceptación se pueden diseñar cada uno de los cargos que permitirán definir los destinos, tanto de la organización como de los colaboradores; omitiendo por ende una vía alternativa, donde exista una toma de decisiones colectiva (Álvarez, 2017, p. 16).

2.2.2.2. Tipos de modelos de gestión

Modelo de planificación

Dentro de este modelo se encuentran las organizaciones que se caracterizan por tener ambientes bajo control, empresas que se encuentran debidamente posicionadas y que han sido catalogadas como maduras, pertenecientes a sectores específicos, su situación se manifiesta

predecible, la normatividad y leyes se manifiestan de forma clara mediante cartas de navegación. Dentro de este modelo de planificación el líder se encuentra orientado al control disciplinario y de gestión, así mismo, los objetivos son empleados por un tiempo relativamente corto, la toma de decisiones se jerarquiza, de tal forma que se tiene la potestad de asignar y decidir tareas que pueden o no ser realizadas por los empleados. Este tipo de compañías logran obtener un alto rendimiento dentro del mercado de valores (Álvarez, 2017, p. 17).

Modelo de búsqueda

Este tipo de modelo se centra dentro del contexto de las empresas que son altamente competitivas, y que a su vez se encuentran en crecimiento, donde la táctica y la estrategia se consideran aspectos claves para ganar, las organizaciones que se encuentran ubicadas en este segmento son bastante dinámicas. Las compañías que se engloban dentro del modelo de búsqueda son flexibles con los medios (coordinación de actividades y toma de decisiones), el empleado recibe directrices sobre lo que debe de hacer, sin embargo, este tiene la potestad de buscar la manera para poder cumplirlas, adicionalmente, se menciona que en este escenario también se encuentran inmersas entidades que están pasando por un proceso de mejora o reinención, y de esta forma tratando de dejar atrás los modelos burocráticos para poder integrar en sus actividades otras formas de manejar las cosas (Álvarez, 2017, p. 17).

Modelo científico

El modelo científico se considera como parte de una alternativa de la planificación, donde la libertad se otorga a los fines sin tener que omitir el control a los medios, por consiguiente, se hace posible la búsqueda de conocimiento y la toma de decisiones consensuada. Con el modelo

científico es necesario que los objetivos puedan ser cumplidos, sin embargo, estos se vuelven intrínsecos, por lo que los colaboradores tienen que actuar por convicción, mismos que son incitados por la iniciativa, y que se apegan a determinadas normas y parámetros, no obstante, sus acciones se dan debido a cómo fueron hechas por su autoría (Álvarez, 2017, p. 17).

Modelo del descubrimiento

Por último, pero no menos importante, se encuentra el modelo de descubrimiento, el cual representa un modelo flexible tanto en dimensiones de medios como de fines, donde se recalca que dar demasiada libertad puede resultar en una desproporción, no obstante, este modelo puede ser bastante útil para empresas que recién se encuentran iniciando con sus planes de negocio, y que por lo general necesitan descubrir qué clase de terreno resulta más conveniente para poderse acentuar como empresa. Este modelo se orienta mucho más al aprendizaje y recolección de experiencias de otros, lo cual puede ser de mucha utilidad a futuro, adicionalmente, se menciona que este modelo también puede ser implementado en empresas que se encuentran buscando un cambio total, puesto que pueden haber pasado por un desgaste bastante grande (Álvarez, 2017, p. 17).

De acuerdo a los modelos expuestos previamente, se determina que gracias a estos se puede conocer a mucha más profundidad sobre el modo de funcionamiento dentro de las organizaciones, donde cada modelo permite establecer distintas maneras de cómo llevar una jerarquía empresarial de forma adecuada. Ciertos modelos se construyen a partir de estrictas normas y políticas regidas por la organización y que a su vez son dictadas por los altos directivos hacia los colaboradores. Y, por otra parte, existen otros modelos que sirven para reestructurar la visión y objetivos de las organizaciones, específicamente cuando los emprendimientos apenas

están iniciando, o cuando las entidades se encuentran pasando por situaciones realmente complejas, donde la única solución sea el cambio radical de los objetivos de la empresa.

2.3. Sistema financiero

Un sistema financiero representa un elemento indispensable dentro de la economía de toda nación, puesto que, gracias a la existencia de este sistema se da la posibilidad de realizar transferencias entre el aporte monetario de entes que cuentan con algún tipo de excedente, dirigido a otros que presentan algún tipo de deficiencia, haciendo posible que mediante esto la economía de una u otra forma vaya progresando y generando riqueza para el país (Arévalo, 2020).

En otra conceptualización, según lo expresado por Stiglitz (2016), un sistema financiero puede ser comparado como un cerebro de la economía, no obstante, se considera que este sistema siempre será muy frágil, y que si no se tiene un adecuado control y organización en todas las operaciones que se realizan en él, este puede ser utilizado para posibles fraudes y delitos, ameritando que se pueda dar cabida a la conversión de recursos ilícitos en lícitos

Por otra parte, pero dentro del mismo contexto, se menciona que un sistema financiero representa a un conjunto de organizaciones e instituciones, las cuales trabajan en la intermediación financiera. En Ecuador el sistema financiero se encuentra integrado por las instituciones financieras, tanto públicas como privadas, al tratarse de un sistema financiero integrado, este se encuentra bajo la supervisión y control de entidades, tales como la Superintendencia de Bancos, enfocada en la banca o en instituciones que logren superar el umbral de patrimonio establecido, así como también de la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria, la cual se encarga de las Cooperativas de ahorro y crédito, donde el objetivo se centra en supervisar y controlar las actividades que son ejercidas por las entidades financieras (Superintendencia de Banca y Seguros, 2019).

2.3.1. Sistema Financiero Popular y Solidario

De acuerdo con Arévalo (2020), este sistema se rige a la Economía Popular y Solidaria, la cual forma parte de una organización económica, donde los miembros que la conforman, ya sea de forma individual o colectiva, se encargan de desarrollar procesos productivos, de intercambio, comercialización, financiamiento y consumo, todo esto para poder solventar necesidades y generar ingresos. Las organizaciones que encuentran englobadas en este conjunto se determinan en el Código Monetario en su artículo 163, siendo estas las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Bancos comunales, Mutualistas para vivienda, Cajas de ahorro y de servicios auxiliares financieros; mismos que se registrarán por la Ley de Economía Popular y Solidaria.

2.3.1.1. Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son instituciones creadas por personas naturales o jurídicas, las cuales se unifican de forma voluntaria bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, esto con la finalidad de ejercer actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, a su vez mediante una previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ya sea con clientes o con terceros, siempre y cuando se encuentre bajo la sujeción a las regulaciones que sean

emitidas por la Junta Política y Regulación Monetaria y Financiera (Código Orgánico Monetario y Financiero , 2019).

Adicionalmente, se menciona que, con la actual Ley Orgánica de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del terrorismo, estas entidades forman parte de los sujetos que son obligados, es decir, entidades que son vigiladas y obligadas a reportar sus operaciones ante la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE).

2.3.1.2. Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Para el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se cuenta con una segmentación de acuerdo al saldo de activos, mismos que son sugeridos por la Junta Política y Regulación Monetaria:

Tabla 1. *Segmentación del Sistema Financiero Popular y Solidario*

Segmento	Activos
1	Mayor a 80,000,000
2	Mayor a 20,000,000 hasta 80,000,000
3	Mayor a 5,000,000 hasta 20,000,000
4	Mayor a 1,000,000 hasta 5,000,000
5	Hasta 1,000,000
Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales	

Nota. La tabla muestra la segmentación del Sistema Financiero Popular y Solidario. Información obtenida a partir de

Arévalo (2020).

Elaborado por la autora.

2.3.1.2.1. *Desempeño normativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.*

De acuerdo con Chiavenato (2000), en lo que respecta a la idea de desempeño, esta suele emplearse dependiendo del rendimiento de una persona o entidad en el ámbito laboral, por lo cual el desempeño será considerado como parte de la causa o consecuencia para poder cumplir con una obligación, efectuar tareas o desarrollar actividades. Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito el desempeño se ha ido midiendo según el cumplimiento de la siguiente normativa vigente:

Tabla 2. *Normativa vigente para el sector*

Segmentos	Normativa
	Sistemas de Control.
	Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos incluido el Terrorismo: N° 637-2020F
1, 2, 3, 4, y 5.	Administración integral del riesgo Res. 366-2017-F,08-05-2017
	Gestión del Riesgo: Res. 367-2017-F, 08-05-2017

Nota. La tabla muestra la normativa vigente del sector. Información obtenida a partir de Superintendencia de

Economía Popular y Solidaria

Elaborado por la autora.

2.4. **Administración de riesgos**

La administración se define como una disciplina que mezcla recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de una entidad, de manera que se ayude a identificar y evaluar los riesgos potenciales, de tal manera que se puede tomar una decisión correcta en cuanto a la

forma de manejarlos, tomando en consideración la combinación óptima de costo-efectividad. Dentro de un marco amplio, la administración de riesgos implica que las estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimiento, se encuentren alineados para conseguir un manejo adecuado frente a toda la incertidumbre por la que atraviesa la organización, no obstante, por otro lado, tanto los riesgos como las oportunidades siempre estarán unidos, puesto que son la clave para poder evidenciar los beneficios de ellos sobre los riesgos (Fischer, 1994).

Adicionalmente, se agrega que, dado en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, la administración de riesgos representa una función cuyo objetivo se centra en la observación de los activos y del poder de generación de beneficios, a través de la minimización a largo plazo del efecto financiero de las pérdidas ocurridas de manera accidental (Arévalo, Metodología de control de gestión de riesgo para la prevención de lavado de activos para el sistema financiero popular y solidario. Caso cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Tisaleo Ltda. [Tesis de grado, ESPOCH]., 2020).

2.4.1. Objetivos de la administración de riesgo

De acuerdo con Fischer (1994), existen tres tipos de objetivos que son parte de la administración de riesgos, entre los cuales se tiene a los siguientes:

- 1) Los que se anticipan a los acontecimientos:
 - Identificación de los recursos materiales, humanos y financieros de las organizaciones
 - Identificación de los riesgos a los que están expuestos los recursos de la empresa
 - Evaluación del posible impacto financiero de un accidente mediante una medición adecuada
 - Jerarquización de los riesgos identificados y evaluados

- Elaboración de programas de prevención
- 2) Los que se enfocan durante los eventos
- Elaboración de manuales de seguridad
- 3) Los previstos para después de los accidentes
- Supervivencia de la empresa
 - Financiamiento para la normalización de las operaciones
 - Recuperación de seguros, finanzas y otros contratos
 - Evaluación de los planes de emergencia para su validación o mejoramiento
 - Conservación de la planta productiva (Fischer, 1994).

2.5. Lavado de activos

Según Cordero (1997), el lavado de activos se refiere al proceso de transformar, custodiar, cubrir o transferir dinero, bienes, efectos o ganancias, esto con la finalidad de evitar que este sea identificado debido a su origen ilícito, de manera que el objetivo se centra en aparentar que estos sean legítimos.

Por consiguiente, se menciona que el lavado de activos incluye:

- Tratar de aparentar acerca del origen y legalidad de los recursos ilícitos
- Obtener, proteger, invertir, convertir, transportar, custodiar y administrar bienes o ganancias ilícitos.
- El efectivo y los bienes de procedencia ilícita nunca podrán ser considerados como legales, sin considerar la cantidad de transacciones o acciones que realicen con ellos (López, 2014).

En Ecuador el Lavado de Activos se encuentra sujeto a control, como delito penal, lo cual se define en el Código Integral Penal (COIP), como delito quien:

- 1) Tenga, adquiera, transfiera, posea, haga uso, mantenga, proteja, entregue, transporte, transforme o se lucre de cualquier forma, de activos de origen ilícito.
- 2) Oculte, disimule o impida, la determinación real de la naturaleza, origen, procedencia o vinculación de activos de origen ilícito.
- 3) Preste su nombre, de la sociedad o empresa, de la cual proceda, sea socio o accionista, para la comisión de los delitos tipificados en este artículo.
- 4) Organice, gestione, asesore, participe o financie la comisión de los delitos tipificados en este artículo
- 5) Realice por sí mismo o por medios de terceros, operaciones y transacciones financieras o económicas, con la finalidad de aparentar de ser lícitos a actividades de lavado de dinero.
- 6) Ingrese o egrese dinero de procedencia ilícita por los pasos y puentes del país (Asamblea Nacional del Ecuador, 2019).

Dentro del mismo contexto, Duque et al. (2018), menciona que el lavado de activos y la financiación del terrorismo se definen como una grave amenaza para la economía a nivel mundial, puesto que estos logran afectar en gran manera los indicadores internos, integridad de los mercados, y la globalización e intercambio comercial, mismos que se caracterizan por condiciones transparentes y sumamente confiables. Estos tipos de afecciones han sido evidenciadas por un conjunto de organizaciones gubernamentales de manera global, las cuales tienen como objetivo principal poder combatir los recursos financieros y económicos de carácter delictivo dentro de la economía.

Por otra parte, se menciona que el lavado de activos se entiende como una posibilidad de pérdida o daño, de la cual una entidad puede ser víctima, y que puede sufrir gracias a sus operaciones delictivas, mismas que son utilizadas como parte de un instrumento para el lavado de activos o su canalización de recursos para la ejecución de actividades terroristas, o en su defecto, cuando se intente pretender en la encubrimiento de activos que son generados a partir de dichas actividades (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007).

2.5.1. Lavado de dinero

Se trata de actividades y procedimiento articulados, los cuales son utilizados para efectuar operaciones de carácter artificial y real, que juntas hacen posible la legalización de capitales de origen ilícito (Hernández M. , 2015).

Así mismo de acuerdo a Sida Mafias (1992), se define como un procedimiento subrepticio a través del cual los fondos provenientes de operaciones ilegales tales como armamento, prostitución, trata de blancas, delitos comunes, económicos, políticos y conexos, contrabando, evasión tributaria, narcotráfico, entre otros, son tratados como actos normales de capitales o bienes, para posteriormente se usufructuados a través de ardidés heterogéneos y con habilidades tácticas.

2.5.2. Instituciones reguladoras

Tabla 3. *Entidades reguladoras internacionales*

Entidad	Año de creación	Objetivo
----------------	------------------------	-----------------

GAFI	(Grupo de Acción Financiera Internacional)	1989	Prevenir el blanqueo de capitales a nivel transaccional, con base a la similitud respecto a los mecanismos aplicados para evitar la financiación de actos terroristas.
GAFISUD	(Grupo de Acción Financiera Internacional de Sudamérica)	2000	Mejorar de forma constante las políticas de índole nacional contra el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y profundización de los distintos mecanismos de cooperación entre los países miembros.
OEA – CICAD	(Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas)	1986	Fortalecer las capacidades humanas e institucionales de sus Estados miembros para reducir la producción, tráfico y uso de drogas ilícitas, y hacer frente a las consecuencias de salud, sociales y penales, las cuales forman parte de la problemática de las drogas.
FMI	(Fondo Monetario Internacional)	1944	De acuerdo a sus estatutos, se declaran como objetivos principales la promoción de políticas cambiarias sostenibles, ayudar a que se facilite el comercio y reducir la pobreza.
GAFILAT	(Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica)	2000	Esta organización se encarga de agrupar a 16 países de América, esto con el objetivo de combatir el lavado de dinero y la financiación del terrorismo, mediante el compromiso de

establecer una mejora continua de las políticas nacionales.

Nota. La tabla muestra las entidades reguladoras internacionales. Información obtenida a partir de Padilla y Tenorio (2016).

Elaborado por la autora.

Tabla 4. *Entidades reguladoras nacionales*

Entidad	Año de creación	Objetivo
SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)	2012	Esta entidad se centra en una técnica de supervisión y control, a través de la cual se busca otorgar desarrollo, estabilidad y un funcionamiento óptimo de las organizaciones que se encuentran dentro de este sector de la economía, además del bienestar de sus miembros y la comunidad en general.
UIF (Unidad de Inteligencia Financiera)	2002	La entidad UIF forma parte del Consejo Nacional contra el Lavado de Activos, integrado además por: la Superintendencia de Bancos y Seguros, Procuraduría General del Estado, Servicio de Rentas Internas, Corporación Aduanera Ecuatoriana, Fiscalía General del Estado y la Policía Nacional, todas estas organizaciones se encargan de

		dictar las políticas dentro del ámbito nacional para la prevención, detección, sanción y depuración del lavado de activos y sus distintos modos de operación.
UAFE (Unidad de Análisis Financiero y Económico)	2004	Esta entidad se encuentra facultada de forma legal, esto con la finalidad de poder solicitar y receptor de manera reservada la información acerca de las transacciones; cuyas cuantificaciones sobrepasen los umbrales legales establecidos, además de aquellas consideradas de índole inusual e injustificada.

Nota. La tabla muestra las entidades reguladoras nacionales. Información obtenida a partir de Padilla y

Tenorio (2016).

Elaborado por la autora.

2.5.3. Técnicas de Lavado de activos

De la misma forma en que existen las técnicas utilizadas para erradicar el lavado de activos, existen las técnicas para combatir la vigilancia y control de las operaciones ilícitas realizadas con el lavado de activos, por lo cual, se puede decir que existen diversos procedimientos para lavar dinero a nivel internacional, a continuación, se presentan los más utilizados:

- **Empresas fantasmas:** estas son también conocidas como entidades de fachada o portafolio, y se trata de empresas que son de índole legal, mismas que son utilizadas para cubrir el proceso de lavado, aparentando que dentro de ellas se realizan actividades lícitas, de manera que se pueden obtener grandes cantidades de efectivo, para posteriormente ser lavado (Padilla & Tenorio, 2016).
- **Compraventa de bienes:** se conocen como instrumentos monetarios, tales como vehículos, inmuebles, entre otros (Padilla & Tenorio, 2016).
- **Contrabando en efectivo o cruce hormiga:** se centra en cruzar la frontera transportando dinero del lavado hacia el exterior en pequeñas y grandes cantidades (Padilla & Tenorio, 2016).
- **Transferencias bancarias o electrónicas:** son efectuadas haciendo uso de internet, mediante las cuales se realizan movimientos ilícitos de una entidad bancaria a otra, además de a distintos países (Padilla & Tenorio, 2016).
- **Medios de transporte:** a través de aviones, barcos, contenedores o ya sea por carreteras (Padilla & Tenorio, 2016).
- **Facturas falsas de importación/ exportación** o doble facturación (Padilla & Tenorio, 2016).
- **Pagar en efectivo cantidades grandes de dinero por bienes inmuebles,** para posteriormente solicitar un reembolso al contratista, aun teniendo conocimiento de la pérdida de una cantidad por cláusulas de compraventa (Padilla & Tenorio, 2016).

2.5.4. Riesgo de lavado de activos

Este tipo de afección se origina gracias a la eventualidad a causa de pérdida o daño a la cual se expone una empresa, la cual se encuentra propensa a ser esgrimida de forma directa mediante sus operaciones, actuando como intermediaria para el proceso de lavado de activos o para la canalización de recursos respecto a la efectuación de actividades de carácter delictivo, o en su defecto, cuanto se trata de cubrir los activos originales por otro tipo de actividades delincuenciales (Arévalo et al., 2018).

2.5.5. Etapas del lavado de activos

Cuando se habla acerca del lavado de activos, existe un modelo teórico para poder establecer cada una de sus etapas, el cual a su vez se trata de un modelo de segmentación, entre los cuales se encuentran los dictados y diseñados por el GAFI/FATF, divididos en tres etapas:

Colocación: Se basa en eliminar de forma material el dinero en metálico, mismo que se genera a partir del delito precedente, introduciéndolo en los sistemas financieros y no financieros legales (Arévalo et al., 2018).

Estratificación: Se trata de la separación de fondos ilícitos de su fuente de índole original, esto mediante un conjunto de transacciones financieras sofisticadas; cuya finalidad se centra en borrar el indicio de la transacción original. Dentro de esta etapa la conversión de fondos se encarga de crear esquemas complejos de transacciones financieras, las cuales servirán para eliminar o disimular cualquier tipo de rastro documentado, la fuente de donde proviene y la propiedad de fondos (Arévalo et al., 2018).

Integración: se da apariencia legítima al dinero ilícito mediante el reingreso en el sistema económico, esto mediante transacciones comerciales o personales, las cuales solo aparentan ser normales (Arévalo et al., 2018).

De esta forma, se puede constatar cada una de las etapas por las cuales atraviesa el proceso ilícito de lavado de activos, comenzando desde la colocación del dinero hasta la integración del mismo, tomando en consideración que cada etapa se basa en distintos métodos para hacer pasar la operación como parte de una normal. A esto se añade el hecho de que existen distintas organizaciones dedicadas a apoyar este tipo de actos delictivos, estas se conforman como parte de entidades que trabajan bajo operaciones legales, no obstante, siempre se encuentran operando de manera conjunta con los encargados del lavado de activos.

2.5.6. Tipologías del lavado de activos

Se entiende como mecanismo a una entidad dedicada a fines comerciales o financieros, la cual tiene como finalidad facilitar el cometido del delito de lavado de activos. De acuerdo a las prácticas comerciales modernas, la distinción entre los distintos tipos de negocios de cambio de moneda, pueden ser de utilidad a su vez para la transferencia de fondos, o también un prestamista que se encarga de cambiar cheques, para poder operar dentro de una compañía como miembro (Padilla & Tenorio, 2016). Entre los mecanismos de lavado de dinero más comunes se tiene a los siguientes:

- Bancos, incluyendo bancos comerciales, bancos privados e instituciones de ahorro, tales como asociaciones de ahorro y préstamos, banca de primer y segundo piso.

- Cooperativas de Ahorro y Crédito (SEPS).
- Corredores de bolsa o de productos del mercado de capitales y derivados.
- Bancos o compañías de inversiones, tales como los fondos mutualistas.
- Cambios de moneda extranjera, utilizada para lavar dinero en otros países (Padilla & Tenorio, 2016).

2.5.7. Ley contra el delito de lavado de activos

De acuerdo con la Ley Orgánica de Prevención, Detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos (2016), se menciona lo siguiente:

Art. 1.- Comete delito de lavado de activos el que dolosamente, en forma directa o indirecta:

- a) Tenga, adquiera, transfiera, posea, administre, utilice, mantenga, resguarde, entregue, transporte, convierta o se beneficie de cualquier manera, de activos de origen ilícito;
- b) Oculte, disimule o impida, la determinación real de la naturaleza, origen, procedencia o vinculación de activos de origen ilícito;
- c) Preste su nombre o el de la sociedad o empresa, de la que sea socio o accionista, para la comisión de los delitos tipificados en esta Ley;
- d) Organice, gestione, asesore, participe o financie la comisión de delitos tipificados en esta Ley;
- e) Realice, por sí mismo o por medio de terceros, operaciones y transacciones financieras o económicas, con el objetivo de dar apariencia de licitud a actividades de lavado de activos; y,

- f) Ingreso y egreso de dinero de procedencia ilícita por los distritos aduaneros del país (Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos, 2016).

2.5.8. Norma ISO

El término ISO se origina de un vocablo griego que significa “igual”, aplicado tanto a normas como a instituciones, sus siglas hacen referencia a la Organización Internacional para la Estandarización, cuyo objetivo principal se centra en coordinar el sistema de estándares internacionales. Las actividades que son llevadas a cabo dentro de las ISO son manejadas mediante comités técnicos, los cuales se encuentran establecidos acordes a las distintas áreas (Del Castillo y Sardi, 2012, p. 15).

2.5.8.1. Familia ISO.

Las normas ISO forman parte de un conjunto de estándares, los cuales pueden ser agrupados y catalogados como familias, esto de acuerdo a los distintos aspectos ligados a la calidad. A pesar de que existen más de 19500 normas que son publicadas por ISO, a continuación, se resaltan las más importantes, de acuerdo a su aplicación y relevancia de los sectores (Normas ISO, 2015).

ISO 9001.- La norma internacional ISO 9001 se centra en la consecución de la calidad dentro de una organización, esto a través de la implementación de un método o sistema de gestión de la calidad (SGC). Dentro de la norma ISO 9001 se manifiestan los requisitos de un

sistema de gestión de calidad, los cuales permiten que una institución pueda demostrar su capacidad de poder satisfacer los requisitos del cliente, además también se acredita esta capacidad ante cualquier parte interesada (Normas ISO, 2015).

ISO 14001.- Se trata de un indicador de nivel universal, el cual se utiliza a modo de evaluación de los esfuerzos de una empresa, siendo en este caso por haber alcanzado protección ambiental confiable y adecuada. Uno de los principales objetivos de esta norma se centra en prever un lenguaje común que ayude con la gestión ambiental, conformado por terceros que se encargan de ayudar a la industria a poder satisfacer la exigencia de los consumidores, además de agencias gubernamentales para que requieran de una mayor responsabilidad ambiental (Normas ISO, 2015).

ISO 18000.- Conocida también como OHSAS, esta norma fue desarrollada por el organismo internacional ISO, cuyo objetivo se basa en integrar de manera concisa la salud y seguridad en el trabajo, además de proporcionar la integración por parte de las organizaciones de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad, y salud en el trabajo ya existentes, siempre y cuando deseen realizarlo (Normas ISO, 2015).

ISO 31000.- Esta norma internacional se encarga de proporcionar cada uno de los principios y las directrices acerca de la gestión de riesgo dentro de las organizaciones. En este caso puede visualizarse en empresas públicas, privadas o social, asociación, grupo o individuo, por lo cual, no se especifica acerca de una industria o sector específico (Normas ISO, 2015).

2.6. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

A continuación, se demuestran un conjunto de proyectos en los cuales se emplean distintos tipos de metodologías para prevenir o corregir el índice de riesgos; correspondiente al proceso ilícito de lavado de activos, esto con la finalidad de poder seleccionar la metodología adecuada para abordar el problema de la presente investigación.

Como primer hallazgo se tiene al proyecto denominado “Determinantes en la prevención del riesgo para el lavado de activos y la financiación del terrorismo (LA/FT) en el sector real”, dentro del cual se aplicó un diseño metodológico basado en etapas, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Identificación del contexto de familiaridad
- Desarrollo de cuestionario de preguntas abiertas mediante entrevistas dialógicas
- Transcripción de información recolectada
- Análisis de primer y segundo nivel para categorizar información
- Etapa de diagnóstico
- Etapa de planeación o definición de modelo SARLAFT, aplicado a la empresa
- Etapa de implementación, con capacitaciones
- Etapa de evaluación y seguimiento
- Etapa de análisis y discusión de resultados (Mariño et al., 2014).

Como se puede apreciar, este tipo de metodología se centra en abordar una etapa de evaluación desde la identificación del contexto de la empresa en la actualidad, análisis y diagnóstico de sus operaciones; para luego a partir de ello proceder con una etapa de planeación

del modelo adecuado, mismo que se implementa y se evalúa; permitiendo obtener los resultados al final de la operación. Se puede decir que este método de integrar un modelo de control dentro de una empresa es bastante apropiado, dado que se sigue un orden y no se tiene ningún tipo de desorganización durante el proceso.

Por consiguiente, en otro proyecto denominado “Prevención del riesgo de lavado de activos Caso Colombia y Ecuador”, se mencionan distintos tipos sistemas encargados de controlar el proceso de lavado de activos entre los cuales se mencionan el Sistema Integral para la Prevención y Control de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SIPLAFT) y el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SARLAFT), las cuales son metodologías de origen colombianas, a través de las cuales se permite identificar y monitorear de forma eficiente las actividades delictivas (Ortiz et al., 2021).

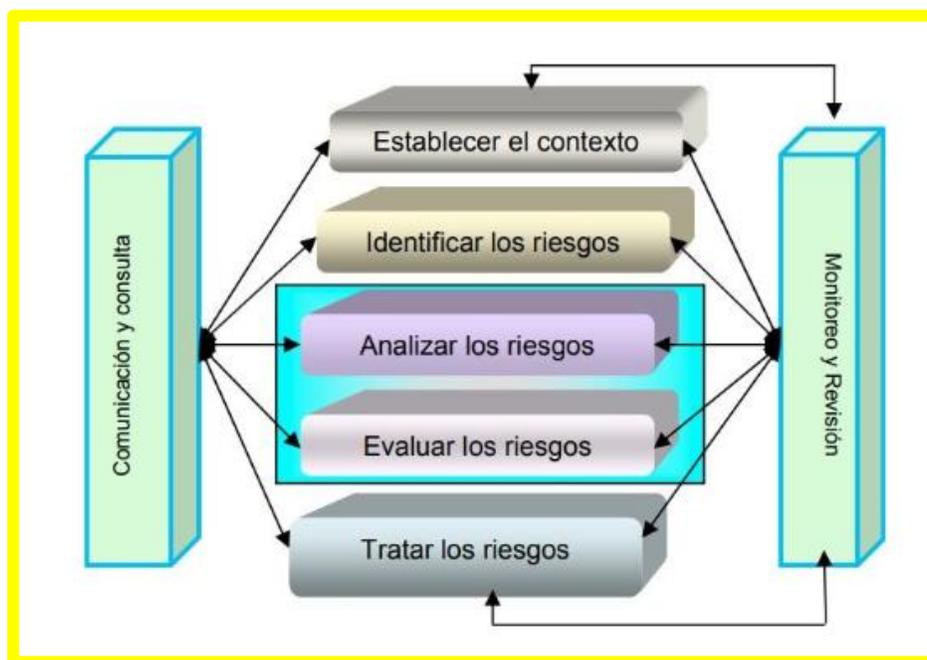
Así mismo, otros sistemas que se enfocan en anti lavado de activos y contra la financiación del terrorismo (ALA/CFT) se mencionan los siguientes:

- Sector vigilado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –MINTIC: Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva -SARLAFT-FPADM
- Sector vigilado por la Junta Central de Contadores –Revisores Fiscales: Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo -SAGRLAFT

Sin embargo, dentro de este proyecto se decidió implementar la metodología SARLAFT, de manera que pudiera evaluar y comprender el entorno, tanto a nivel interno como externo. En lo que concierne al control externo, se debe tener en cuenta varios aspectos tales como:

- El ambiente social, cultural y político
- El marco legal y/o reglamentario
- El ámbito financiero, tecnológico, natural y competitivo
- Contexto nacional regional y local en la gestión del riesgo

Figura 3. Modelo de administración del riesgo



Nota. La figura muestra el modelo de administración de riesgo aplicado. Información obtenida a partir de Ortiz et al., (2021).

Respecto a lo expuesto previamente, se puede determinar que la metodología basada en el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo

(SARLAFT) resulta bastante utilizada por las entidades financieras, puesto que su ciclo de vida y sus etapas ayudan a dar un seguimiento y control adecuado a cada una de las transacciones efectuadas. No obstante, en este proyecto se mencionan otros tipos de metodologías que también permiten proporcionar control a las operaciones, no obstante, esto dependerá únicamente de la necesidad y gravedad del riesgo identificado por la entidad financiera.

En otro proyecto denominado “Diseño de Estrategia para la creación de una Metodología de Prevención de Lavado de activos para instituciones financieras”, se empleó la identificación de factores para medir la prevención de lavado de activos como parte de la metodología. Entre los factores que fueron asignados se encuentran el perfil de accionistas y directores, perfil de empleado, perfil de cliente, perfil de proveedores, perfil corresponsal, conocimiento de mercado y la cultura organización de prevención de lavado de activos, de los cuales a cada uno se le asigna un peso, donde se utilizaron los siguientes criterios (Pincay, 2021).

Panel de expertos. – este criterio efectuó una junta con los expertos en lavado de activos en las instituciones financieras del Ecuador, en el cual se revisaron los porcentajes otorgados a los factores, de acuerdo con los posibles casos de fraudes por lavado de activos, mismos que fueron detectados de forma interna en cada institución financiera. Gracias a la implementación del panel de expertos se tuvo la posibilidad de poder identificar la propuesta a ser otorgada a los perfiles que se definieron previamente (Pincay, 2021).

Estimación de peso de acuerdo con el nivel de dinero y responsabilidad que se maneja en cada factor. – en este criterio se estableció un indicador que permitió definir el puesto de corrupción que ocupa el Ecuador y, por lo cual se realizó una estimación con relación al manejo de lavado de activos de cada uno de los 7 factores a los cuales les fue otorgado el peso,

de acuerdo a las características, donde se logró demostrar que el mayor peso recaía sobre los accionistas y directores, perfil de empleado, perfil del cliente, continua la cultura organizacional de prevención de lavado de activos, dando seguimiento al perfil corresponsal y del proveedor (Pincay, 2021).

Por lo tanto, se puede decir que esta fue una forma distinta de poder evaluar el proceso de lavado de activos, dado que no se hizo uso de ningún sistema de control de los mencionados previamente, sin embargo, se aplicaron un conjunto de indicadores; considerando un conjunto de factores, y adicionalmente, consultando con los expertos en el proceso ilícito de lavado de activos, lo que permitió demostrar un diagnóstico mucho más certero acerca de los perfiles involucrados con mayor peso en lo que respecta al lavado de activos.

Finalmente, como un último proyecto se menciona al denominado “Prevención de lavado de activos como alternativa de administración de riesgo en cooperativas de ahorro y crédito 2020”, en el cual se tomaron en consideración los organismos encargados de regular el lavado de activos como parte de los aspectos de la metodología entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos (CONCLA)
- Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE)
- Fiscalía General del Estado
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Superintendencia de Bancos
- Superintendencia de Compañías
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (Palma & Escobar, 2020).

Por consiguiente, se hicieron uso de mecanismos de control que ayudaran a identificar, analizar y tratar el riesgo de lavado de activos, a través de los cuales se contribuye a la mitigación de actividades ilícitas. Estos mecanismos de control fueron aplicados como parte de la administración de riesgos, adicionalmente, se añadió que las cooperativas cuentan con un código de ética que expresa las normas y reglas de comportamiento respecto a la prevención de lavado de activos, por lo cual, los mecanismos fueron como parte de un identificador, para poder corroborar que existía cumplimiento en sus operaciones realizadas (Palma & Escobar, 2020).

Entre otros de los aspectos evaluados en las cooperativas, se consideró que tuvieran un sistema de prevención de riesgos, de lo cual se procedió a aplicar un a matriz para ayudar a determinar el perfil del comportamiento y perfil transaccional de sus clientes. A través de esta matriz se contemplaron etapas tales como la identificación, medición, control y monitoreo, permitiendo conocer a mucha más profundidad los antecedentes por los cuales ha venido atravesando la cooperativa (Palma & Escobar, 2020).

De acuerdo al último proyecto expuesto, se llega a la conclusión de que existen diversos métodos para poder dar un seguimiento y control adecuados, frente a actividades ilícitas de lavado de activos dentro de las cooperativas, sin embargo, el modelo que vaya a ser elegido dependerá únicamente de las necesidades de la empresa, por lo cual, la persona encargada de diseñar o implementar un control, debe tomar en consideración todos los aspectos identificados durante la fase de análisis de procesos.

Capítulo III

3. Metodología

3.1. Unidad de análisis

De acuerdo con Picón y Melian (2014), una unidad de análisis se define como una estructura categórica, mediante la cual se puede dar respuesta a un conjunto de interrogantes formuladas a partir de un problema de índole práctico, así como también, las interrogantes de la investigación. La unidad de análisis permite conocer qué o quién se está estudiando, siendo en este caso la población de estudio, conformada por personas, objetos u otros grupos de trabajo, la cual se manifiesta como parte de una unidad a ser analizada.

En el caso de la presente investigación, la unidad de análisis está conformada por las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 3 de Azuay, mismas que serán parte de la población de estudio. Esta unidad de análisis fue intervenida a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, mismos que ayudarán a obtener la información pertinente del tema.

3.2. Población

Según Hernández et al., (2014), una población se define como un grupo de unidades que tienen el objetivo de ser estudiadas, y que además podrían observarse de forma individual dentro de un estudio. Por lo tanto, se puede decir que se trata de un fenómeno a estudiar, en el cual se integran un conjunto de entidades que poseen características similares entre sí, a través de la cual se da origen a los datos de la investigación (p. 65).

Como población de estudio de esta investigación, se seleccionó a las seis Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes al sector 3 de la provincia del Azuay, que son:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaridad, Emprendimiento, y Cooperación
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Gañansol Ltda
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jadan
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Ríos

3.3. Métodos a emplear

Para llevar a cabo el desarrollo metodológico de la presente investigación se emplearán los siguientes métodos:

Método deductivo

De acuerdo con Hurtado y Garrido (2007), el método deductivo se deriva de forma etimológica de la conducción, se trata de un método centrado en el razonamiento, a través del cual se tiene la posibilidad de fines particulares a generales (p. 84).

En la presente investigación se hizo uso del método deductivo, esto dado que se parte de lo general a lo particular, por lo tanto, se fueron analizando los aspectos generales de las cooperativas para posteriormente aplicarlos de manera individual, corroborando de esta forma su validez en las instituciones de estudio.

Método inductivo

Según Bernal (2006), el método inductivo se traduce como el análisis de los principios generales de un tema específico, es decir que una vez que se compruebe y se verifique que el principio se considere válido, se procede a ser aplicado a contextos específicos.

Por consiguiente, también se hizo uso del método inductivo, puesto que la investigación asciende de lo particular a lo general, permitiendo lograr la obtención de conclusiones respecto a los distintos aspectos mediante el análisis respectivo.

3.4. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias

Siendo la información el factor importante para el desarrollo de la presente investigación, hemos utilizado fuentes de información primaria, a través de encuestas aplicadas a las cooperativas del segmento 3.

3.5. Técnicas de recolección de datos. ¿Cuáles y para qué?

3.5.1. Técnica de la encuesta

Para la presente investigación se aplicó una encuesta con preguntas que constan de 8 preguntas, en su mayoría las respuestas de SI, NO, DESCONOCE. La encuesta nos permitió conocer cómo se encuentran aplicando una metodología basada en riesgos en prevención de lavado de activos.

La aplicación del cuestionario facilitará la recopilación de datos, tabularlos, analizarlos e interpretarlos, mismo que será aplicado al personal responsable de la prevención de lavado de activos en las IFIS, y las áreas de control de las cooperativas del segmento 3.

3.6. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

Los resultados obtenidos de la presente investigación serán analizados mediante la herramienta ofimática Microsoft Excel, en la cual se tabulará y generará las gráficas respectivas con los resultados obtenidos durante la investigación.

Capítulo IV

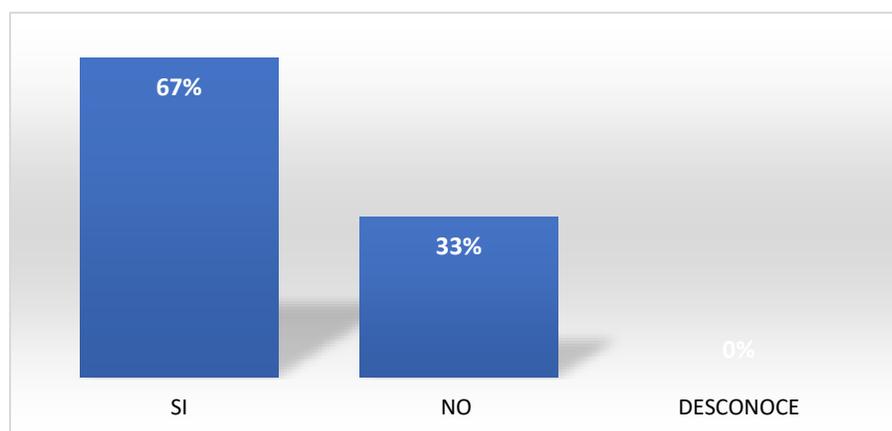
4. Resultados y Discusión

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

La encuesta se aplicó al personal de las Unidades de Cumplimiento de las cooperativas del segmento 3, como al personal responsable del control interno para conocer sobre la aplicación de una metodología basada en riesgo de lavado de activos.

1. ¿Existe una metodología para identificar y cuantificar los riesgos de lavado de activos en la entidad?

Figura 4. Análisis de existencia de metodología



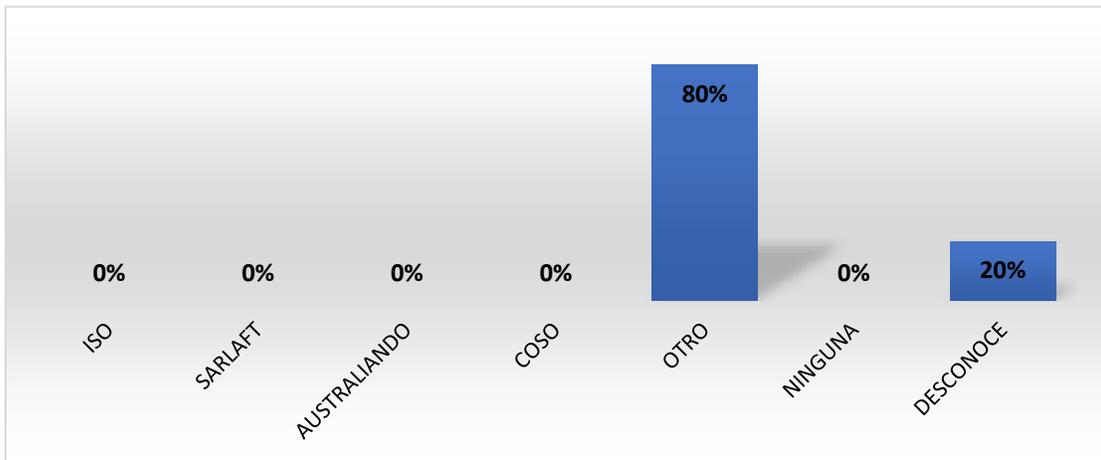
Nota: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas

Se observa que el 67% de los encuestados indican que la Institución si cuenta con una metodología para identificar y cuantificar los riesgos de lavado de activos, así también el 33% informan que sus instituciones no cuentan con una metodología. Resultados que dejan ver claro

que las cooperativas están aplicando una metodología para minimizar el riesgo de lavado de activos.

2. La metodología que aplica su institución para identificar y cuantificar los riesgos de lavado de activos está basada en:

Figura 5. Tipos de metodologías aplicadas



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas

Los resultados muestran que el 80% utilizan la guía proporcionada por el ente de control, misma que es aplicada por el Oficial de Cumplimiento; y el 20% de los encuestados indican que desconocen el tipo de metodología aplicada en su institución.

3. ¿Cómo califica la administración, la gestión del Oficial de Cumplimiento a los riesgos de lavado de activos en la cooperativa?

Figura 6. Calificación de la Alta Gerencia

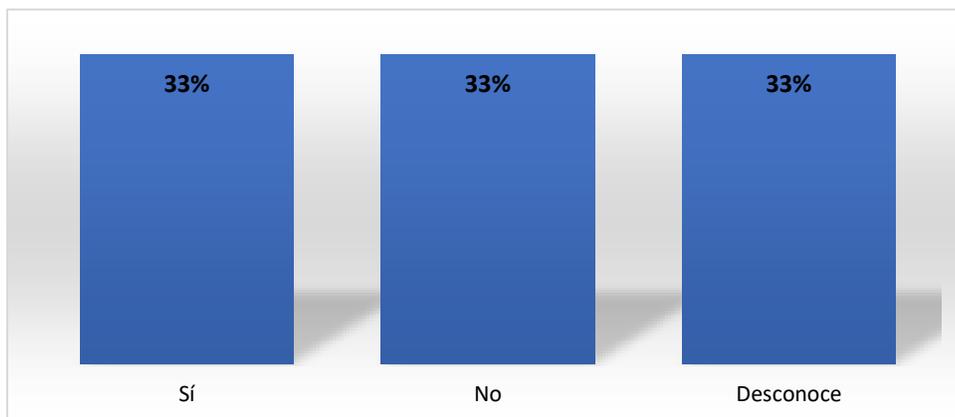


Nota: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas

La figura 6 de acuerdo a la encuesta realizada, refleja que el 80% de la Alta Gerencia califica como muy buena la gestión de los riesgos de lavado de activos, por otro lado el 20% de los encuestados indican que los administradores califican como bueno la gestión; observado que los directivos de acuerdo a los resultados no logran calificar con un puntaje de excelente a la gestión de los riesgos de lavado de activos en ninguna de las instituciones analizadas.

4. ¿Los directivos de la institución, apoyan y aplican las medidas implementadas para mitigar los riesgos de lavado de activos?

Figura 7. *Apoyo y aplicación*

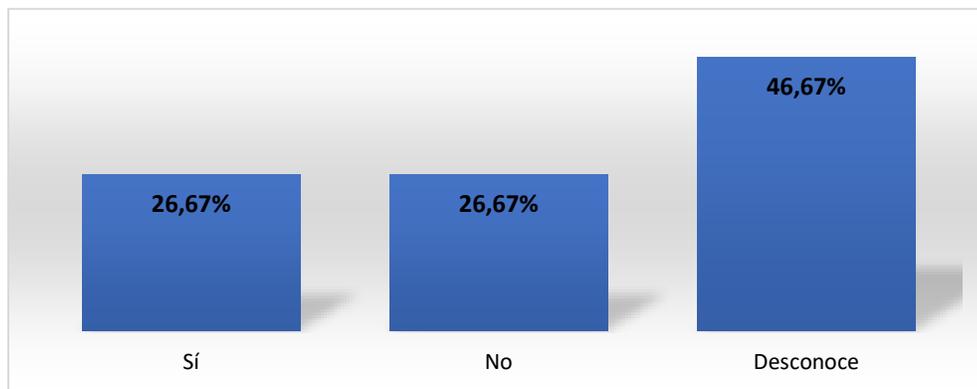


Nota: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas

Esta pregunta fue interesante conocer desde el punto de vista de los entrevistados que son áreas de control, ya que pueden evidenciar el cumplimiento normativo interno y externo a nivel institucional, para lo cual los resultados indican que existe una igualdad entre el apoyo, el desconocimiento y no apoyo al cumplimiento de las medidas implementadas para mitigar el riesgo de lavado de activos en sus cooperativas.

5. ¿La identificación de los riesgos, guarda relación con la planificación elaborada por la entidad para este fin?

Figura 8 *Relación con la planificación*

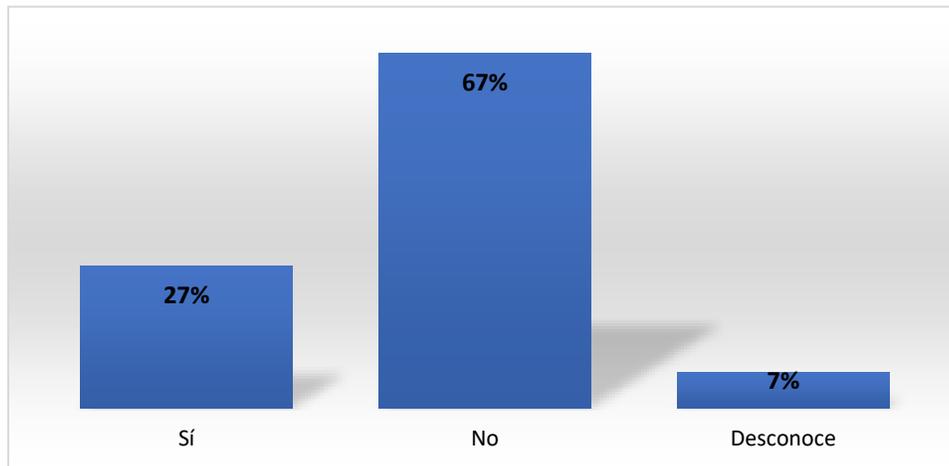


Nota: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas

La figura 8 refleja que el 47% de los encuestados indican que desconoce sobre la planificación de la entidad, el 27% refleja que si tiene conocimiento y con el mismo porcentaje indica que no. Evidenciando que el personal del área de cumplimiento como de las áreas de control no tiene un conocimiento certero de la planificación de la institución.

6. ¿Se evalúa periódicamente los riesgos de lavado de activos para tomar las decisiones correctivas?

Figura 9 Evaluación

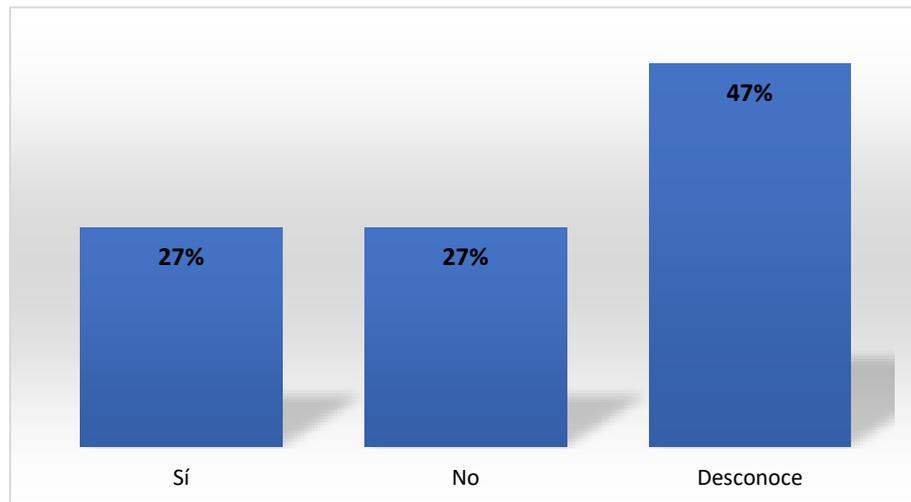


Nota: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas

Los resultados de la figura 9 se evidencia que el 67% del personal encuestado indicó que no existe evaluación periódica, el 27% manifestó que si existe una evaluación de los riesgos de lavado de activos, no periódica pero si eventual. Y el 7% desconoce de la periodicidad de los controles sobre el mencionado riesgo.

7. ¿Cree usted, que los controles para mitigar los riesgos de lavado de activos son efectivos en la institución?

Figura 10. Controles

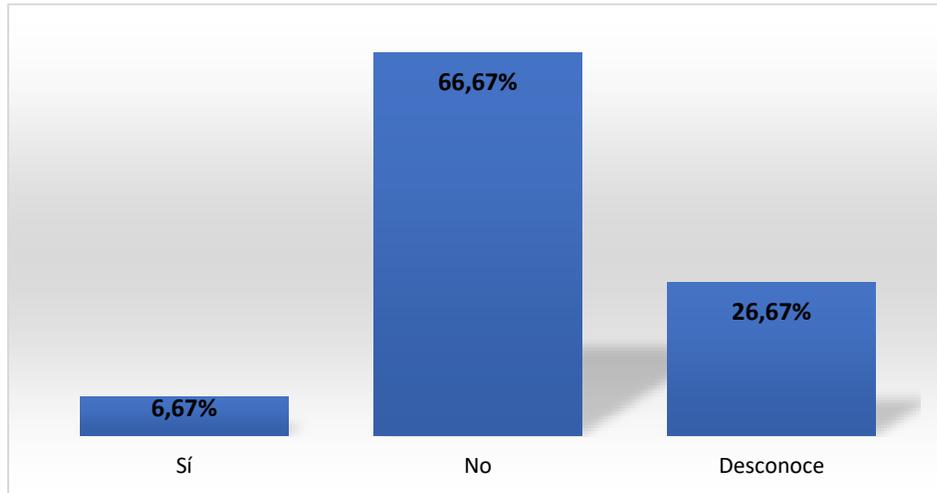


Nota: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas

En esta pregunta los involucrados manifestaron que el 47% desconocen que los controles sean efectivos ya que en relación a la pregunta anterior no hay una evaluación periódica que se pueda evidenciar la efectividad de los controles. Con el 27% los encuestados indican que si existe una efectividad en los controles actuales, y con un porcentaje similar se evidenció que los encuestados manifestaron que no.

8. ¿La institución antepone el cumplimiento de políticas de prevención de lavado de activos sobre las metas comerciales?

Figura 11. *Políticas sobre metas comerciales*



Nota: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas

En la figura 11 se evidencia que el 67% de las cooperativas anteponen el cumplimiento de las metas comerciales sobre políticas de prevención, el 27% desconoce sobre las metas comerciales y un bajo 7% indica que sus cooperativas si priorizan la políticas prevención sobre los metas comerciales.

Con las encuestas realizadas al personal de Cumplimiento y de las áreas de control de las cooperativas del segmento 3, se evidenció que estas instituciones financieras IFIS, si tienen debilidades como elaborar una adecuada metodología basada en la evaluación de riesgos de lavado de activos, que si bien cumplieron en elaborar su documento metodológico conforme a la guía remitida de la SEPS existe muchos vacíos en el campo de aplicación, ya que en la práctica los controles implementados deben ser más efectivos, así como las evaluaciones deben ser periódicas e informar las observaciones para que los oficiales de cumplimiento puedan reforzar o reestructurar su metodología, manual de procesos, etc. El cumplimiento de metas comerciales con la coyuntura actual, donde el mercado financiero se encuentra en una competitividad

evidente y si le agregamos que las cooperativas del segmento 3 tiene ciertas debilidades en su sistema de administración de riesgos, la propuesta metodológica basada con la norma ISO 31000 será adecuada para mitigar el riesgo de lavado de activo, apoyando al trabajo que realiza el oficial de cumplimiento en la ardua tarea de prevención.

4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito ecuatorianas deben crear planes efectivos y eficientes de gestión y control de todos los riesgos que enfrentan en el proceso de desarrollo empresarial, por lo que es necesario desarrollar un modelo de gestión de riesgos orientado a la prevención del riesgo de lavado de activos.

La propuesta metodológica que se empleará es el diseñar una gestión y administración de riesgos contra el lavado de activos, a través de la contribución al fortalecimiento del control interno y la debida prevención de las actividades ilícitas que se puedan encontrar dentro de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3, que corresponde al sector financiero popular y solidario, a través de la implementación de una matriz de riesgos que contiene factores y criterios de riesgos basados en la norma ISO 31000.

Para el riesgo de las cooperativas de ahorro y crédito, con base en las especificaciones estandarizadas de la ISO 31000, se eligió el riesgo de lavado de activos por ser el riesgo visible de las instituciones financieras.

Se aplicarán los lineamientos de la norma ISO 31000 aplicables al sector de interrelación, priorizando el cumplimiento de las normas ecuatorianas contenidas en la Codificación de

Resoluciones de la Superintendencia de Bancos del Ecuador que establecen lineamientos de gestión y control de riesgos en el Título X, Capítulo I. La norma ISO 31000 establece que primero se debe establecer un sistema de referencia (4.1) compuesto por políticas, objetivos, mandatos y responsabilidades que rijan la gestión de riesgos, y una vez establecido el sistema, se diseña el proceso de evaluación para la gestión de riesgos (4.2), es decir: gestionar políticas, procedimientos y prácticas. Se utiliza sistemáticamente para actividades de comunicación, negociación, contextualización e identificación, análisis, evaluación, resolución, seguimiento y auditoría de riesgos.

4.2.1. Premisas o supuestos

La premisa principal del presente proyecto investigativo es la debida diligencia que es el resultado de la aplicación de una matriz de riesgo a la contraparte, n conjunto de políticas, procesos y procedimientos que la empresa debe aplicar para sus socios con el fin de entenderlos adecuadamente y evitar que la entidad sea utilizada como vehículo para el blanqueo de capitales y la financiación delictiva.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 3 deben implementar una política contra el lavado de dinero; sin embargo, estas acciones no se basan en los niveles de riesgo de la contraparte y el procesamiento se basa en los informes que los sujetos obligados deben presentar a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) según lo exige la normatividad aplicable y estos informes son:

- Reporte de operaciones o transacciones sospechosas (ROS).

- Reporte de operaciones y transacciones individuales cuya cuantía sea igual o superior a diez mil dólares (RESU).
- Reporte de sus propias operaciones nacionales e internacionales que superen el umbral legal.
- Reporte de no existencia de operaciones o transacciones que superen el umbral legal.

La Resolución N.º 637-2020F, Norma para la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluidos el terrorismo en las entidades financieras de la Economía Popular y Solidaria emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establece en el art. 207. “Se realizará un análisis completo en función del nivel de riesgo determinado por la empresa y podrá reducirse o aumentarse.

- a) Reducida: Aplica cuando una contraparte opera dentro de su perfil cuando la contraparte y la operación se consideran media o alta.
- b) Ampliada: si existen discrepancias entre los perfiles de contraparte y las operaciones realizadas, si la contraparte y el riesgo de la operación se consideran de medio o alto riesgo.

Las políticas adoptadas por esta unidad significan:

- Identificación y evaluación de riesgos: se mapean los procesos a nivel macro correspondientes a las áreas de ingreso de efectivo, crédito e inversión, identificando áreas clave donde las entidades pueden estar involucradas en actividades ilícitas.
- Uso de declaraciones de origen y destino de los recursos.

- Señales de alerta para procedimientos de debida diligencia, notificaciones de PEP y eventos inusuales.

Seguimiento de los sistemas contra el lavado de activos para determinar que luego de recibida la información, ésta sea enviada para su procesamiento al organismo de control interno.

Tipo de informe: la unidad elabora mensualmente los siguientes informes:

- Reportes ROS y RESU.

Nuestra premisa hipotética se supone que las cooperativas del segmento 3 han procedido a la realización de una metodología la cual está orientada a definir el nivel de riesgos de la contraparte, sin embargo, existe la necesidad de fortalecer al segmento 3 con una metodología basada en riesgos mediante la norma ISO 31000.

4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica

El principal objetivo de la propuesta metodológica es proponer procedimientos operativos para las Cooperativas de Ahorros y Créditos del segmento 3, para la inclusión de normativas donde se proceda la implementación de los factores y criterios de gestión de riesgos que refuercen el control y los análisis aplicados para la prevención del lavado de activos, orientado al cumplimiento legal.

4.2.3. Objeto de la propuesta

El objeto de la propuesta se enfoca en la responsabilidad de todas las áreas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 3, en especial atención a la Unidad de

Cumplimiento, ya que en la implementación de la propuesta metodológica se basa en los procedimientos preventivos que serán claramente definidos.

Para la metodología se deberán aplicar las políticas adoptadas por la entidad al menos contemplar lo que indica el marco legal:

Tabla 5. *Políticas de prevención de lavado de activos y del Financiamiento de Delitos como el terrorismo*

DESCRIPCIÓN
1. Cumplimiento de las disposiciones legales y normativas relacionadas con la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.
2. Implementación de un sistema de prevención de riesgos;
3. Priorización de la realización de negocios seguros para minimizar los riesgos de la entidad;
4. Verificación de que los integrantes de las entidades tengan el conocimiento de las normas legales y reglamentarias relacionadas con la prevención de lavado de activos y el financiamiento de delitos como el terrorismo;
5. La reserva y confidencialidad que deben observar el oficial de cumplimiento, sobre la información a la cual tiene acceso por sus funciones, así como sobre los reportes que remitan a la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE);

-
6. Garantizar el acceso a toda la información requerida por el oficial de cumplimiento y por el Consejo de Vigilancia, para el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades;

 7. Aplicación de los procedimientos para conocer a la contraparte; el origen y destino de fondos que se movilizan a través de la entidad;

 8. Definición de los factores y criterios de riesgo a considerar para el análisis de las transacciones;

 9. Definición de los factores y criterios a considerar para determinar los niveles de riesgo alto, medio y bajo;

 10. Tipo de debida diligencia que se aplicará en función del nivel de riesgo de las transacciones que se efectúen a través de la entidad;

 11. Determinación de los períodos máximos para actualizar la información de las contrapartes; entre otras detalladas en la normativa.
-

Nota. Información obtenida a partir de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2020)

Elaborado por la autora

4.3. Responsables de la implementación y control

Para la implementación y cumplimiento de los procedimientos respectivos para la prevención de lavado de activos y financiamiento ilícito es responsabilidad del oficial de cumplimiento de la cooperativa de ahorro y crédito. El cual se encargará de identificar la

identidad de sus socios, administradores, corresponsales, proveedores, empleados y demás contrapartes; así como el origen de los recursos, en las cuales se realizarán las respectivas transacciones.

Además, cada Cooperativa definirá procedimientos para:

- a) Gestionar la información resultante de la implementación de esta decisión;
- b) Análisis de transacciones necesario para determinar si existen transacciones inusuales;
- c) Controles implantados para mitigar los riesgos identificados.

Estos procedimientos contendrán información sobre la secuencia de actividades, quién es responsable, cuándo, las entregas y los productos obtenidos. Su uso dependerá del segmento de mercado al que corresponda el dispositivo. La cooperativa determinará los procedimientos para la adecuada implementación, funcionamiento de los elementos y etapas de la legalización del producto del delito, el financiamiento del terrorismo y otros delitos, y además tomará las siguientes medidas:

1. Utilizar un proceso que permita identificar las condiciones básicas del perfil de riesgo del cliente potencial antes de establecer una relación comercial;
2. Recopilar, confirmar y actualizar información de los clientes, determinando los niveles o cargos responsables de su ejecución;
3. Crear un perfil de transacción y comportamiento del cliente, identificando cambios y su desarrollo y actualización;
4. Implementar métodos y procedimientos para detectar transacciones financieras inusuales e injustas y reportarlas al Unidad de Análisis Financiero y Económico UAFE en forma oportuna y eficiente;

5. Mantener procesos para la ejecución oportuna de los informes enviados a la Unidad de Análisis Financiero y Económico UAFE en materia de prevención, detección y combate al blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo y otros delitos;
6. Responder a las solicitudes de información presentadas por las autoridades competentes;
7. Sanciones por incumplimiento de las normas para la prevención del blanqueo de capitales, financiación del terrorismo, otros delitos y el procedimiento para su ejecución.
8. Aplicar plenamente las políticas, conoce a los clientes, conoce al empleados, conoce al mercado y conoce a los corresponsales

4.4. Fases para su puesta en práctica

Entre las fases para su puesta en práctica se tiene las siguientes:

Comunicación y Consulta

La comunicación y la consulta son una parte integral del proceso de gestión de riesgos y deben considerarse en cada paso, en particular como una contribución importante para establecer el contexto e identificar a las partes interesadas para comprender sus necesidades desde una perspectiva de prevención de LA/FT, la perspectiva y expectativas de la banca entorno que ayuda desarrollar un plan de comunicación que describa el propósito del proceso de intercambio de información.

Las percepciones también pueden diferir entre los diferentes actores internos, como los oficiales de cumplimiento, el personal comercial, los miembros del equipo del proyecto y otros grupos dentro de la organización.

Tabla 6. *Percepciones internas sobre prevención de lavado de activos*

OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	AREAS DE NEGOCIOS	AREAS OPERATIVAS
Aplicar programa de prevención de lavado de activos	Alcanzar las metas y presupuestos comerciales sin incumplir controles	Procesar operaciones en los tiempos establecidos
Atender requerimientos de organismos de control	Ejecutar los controles de prevención de lavado de activos definidos	Facilitar la parametrización de controles automáticos
Atender pedidos de instituciones financieras	Gestionar con los socios las justificaciones con alertas	Apoyar la gestión de nuevos proyectos control de lavado de activos
Informar activades al Comité de Cumplimiento y de Riesgos	Crecimiento de la cartera de los socios aplicando políticas de control de lavado de activos	Gestionar la automatización de procesos control de lavado de activos
CANALES DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR CONSENSOS Y ACUERDOS		

Fuente: Elaboración propia

Es importante comprender las expectativas e incertidumbres de varios actores internos, especialmente las creadas por el sector comercial en relación con los riesgos antes mencionados, ya que los funcionarios de estos sectores serán altamente dependientes de la planificación y establecimiento de controles de aceptación de riesgos de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Aceptar o no cierto tipo de negocios o actividades económicas calificadas como clientes de riesgo (negocios con gran flujo de efectivo, instituciones de cambio y cambistas informales, actividades de minería ilegal, servicios de mensajería, transporte de valores, comercio informal, etc.).
- b) El rigor de los controles y los requisitos que pueden ejercerse sobre las actividades financieras realizadas por el cliente sin afectar la relación comercial o incluso causar algún grado de molestia al cliente.

- c) Las posibles consecuencias negativas para la cooperativa de ahorro y crédito y sus administradores que pudieran derivarse de la materialización de estos riesgos por errores u omisiones.

Para obtener una visión general de las partes interesadas, es práctico preparar una matriz de actores clave que identifique a los individuos, grupos o instituciones, sus funciones y roles generales, la importancia de cada actor individual, cómo contribuyen al plan de prevención de LA/FT, cómo retrasan los planes y estrategias para lograr la cooperación de los participantes

Establecer el Contexto

Es importante entender los objetivos de cada cooperativa, el canal del servicio y, en general, toda la información relacionada con la captación y gestión de los flujos de caja de los clientes de las cooperativas, es importante identificar y comprender la relación de poder entre la práctica de lograr objetivos de negocio y la práctica de controles preventivos para reducir el riesgo, porque en aquellas instituciones donde los intereses financieros están enfocados en obtener ganancias y son los únicos que importan, la tendencia es ignorar los controles preventivos para evitar el riesgo.

Establecer el contexto puede tener en cuenta una escala de evaluación de riesgos que define la criticidad de cada componente como parte de un factor de riesgo, que se analizará más adelante. Los criterios de valoración propuestos se describen a continuación:

- **Riesgo Bajo (1):** Cuando se presente el riesgo, la imagen de la cooperativa no se verá afectada.

- **Riesgo Medio (2):** En caso de riesgo, la imagen de la cooperativa frente a los clientes y frente a otras cooperativas nacionales no se verá afectada, pero podrá ser objeto de un llamado por parte de la autoridad supervisora.
- **Riesgo Alto (3):** Afectan la imagen y reputación de las estructuras bancarias, enfrentan problemas legales y sanciones financieras impuestas por los reguladores, las relaciones con las cooperativas corresponsales pueden verse afectadas.
- **Riesgo Extremo (4):** Cuando el riesgo se materialice y afecte significativamente la imagen y reputación de la estructura bancaria, será objeto de sanciones legales y monetarias por parte de la autoridad de control, pudiendo verse afectada la relación con la cooperativa corresponsal de operaciones discontinuadas.

Identificación de riesgo

El propósito de esta fase es crear una lista completa de riesgos de LA/FT y fuentes de eventos que pueden afectar significativamente el logro de los objetivos de gestión de riesgos de las cooperativas. Se pueden utilizar listas de verificación, juicios basados en la experiencia (estándares de expertos) y registros históricos, diagramas de flujo, lluvia de ideas, talleres de evaluación de riesgos, análisis de sensibilidad, etc., para facilitar la identificación de riesgos.

Además de revisar información relevante como:

- Las denuncias de la Defensoría del Consumidor informan de la insatisfacción de los clientes con la cancelación de la cuenta por falta de motivos comerciales.
- Informes UAFE sobre reportes y tipos de operaciones sospechosas.
- Resultados e informes de auditorías (internas y externas) e inspecciones por parte de las autoridades de control.

- Experiencia local o extranjera adquirida a través de revistas profesionales, congresos, foros, seminarios o cursos de formación.
- La evaluación de expertos es el resultado de comités nacionales de oficiales de cumplimiento o reuniones de varias cooperativas.

El oficial de cumplimiento de la cooperativa es responsable de gestionar y coordinar el proceso de identificación de riesgos de LA/FT e implementar un enfoque para la identificación y gestión de riesgos. En esta etapa se identifican como generadores de riesgo los elementos mencionados en las normas correspondientes, tales como clientes, productos y servicios, canales y áreas geográficas, pero se pueden incluir los elementos a considerar en la matriz de riesgo de acuerdo a su importancia, según el siguiente detalle:

Figura 12. *Identificación de los principales factores de riesgos a considerar por las cooperativas.*

SEGÚN EL CLIENTE		SEGÚN LAS OPERACIONES	
a	Tipo de cliente	a	Propósito de la cuenta
b	Nacionalidad	b	Fuente de origen de fondos
c	Actividad económica	c	Frecuencia de ingresos
d	Sub segmento del negocio	d	Antigüedad de la cuenta
e	Edad del socio _antigüedad	e	Canales transaccionales
f	Agencia _Zona geográfica	f	Productos y Servicios
g	Ingresos _persona natural/jurídica	g	Tipo de transacción
h	Patrimonio _persona natural/jurídica		
i	Domicilio Cliente		
j	Género		

Fuente: (Bolaños Pozo, 2016)

La distribución de factores de riesgo para los empleados de las unidades de las cooperativas es fundamental, debido a que estos riesgos en algunos casos surgen de la participación con información privilegiada de los empleados en la propia cooperativa, quienes en ocasiones violan o ayudan a violar el control de las ambiciones individuales o la participación en

organizaciones criminales. Con base en este hecho, analice la importancia de los factores de riesgo asociados al empleado.

Análisis de Riesgo

Esta etapa involucra el proceso de dividir los elementos en grupos internos homogéneos y grupos heterogéneos. La separación se basa en la determinación de diferencias significativas en sus características y la identificación de componentes asociados a cada factor de riesgo. Dadas las habilidades de instalación de los oficiales de cumplimiento, los esfuerzos de análisis deben enfocarse en casos que, en función de su cumplimiento, es muy probable que involucren operaciones LA/FT cuestionables que pueden tener consecuencias graves para las cooperativas.

A continuación, se detallan los resultados del procedimiento del apartado anterior, y en función de cada componente de factor de riesgo identificado y su origen, se procederá a la asignación de perfiles de riesgo. Riesgos demográficos y transaccionales según sus respectivas características.

1. Según el cliente

a) Tipo de cliente

Se compone de personas físicas (riesgo alto) y personas jurídicas (riesgo medio)

- Las cuentas de los clientes tienen una gran cantidad de transacciones inusuales, prestan sus cuentas a terceros para transacciones que no corresponden a su actividad económica, clientes que tienen acceso a fondos públicos y que finalmente pueden beneficiarse, un empresario determinado.

- Clientes que tratan con personas que residen en países no cooperadores o paraísos fiscales, la alta naturaleza transaccional de las transacciones de remesas enviadas y recibidas desde paraísos fiscales, los clientes que no cooperan o son sancionados por las autoridades reguladoras internacionales, los clientes que realizan transacciones no cooperativas son según los requisitos. Sus actividades financieras o patrimoniales no están relacionadas con la industria.

b) Nacionalidad del cliente (país de origen y nacionalidad)

- Esta categoría incluye países no cooperadores considerados de alto riesgo por el GAFI, países sancionados por la OFAC, países clasificados como grandes productores de sustancias controladas, países con alta inestabilidad política y países donde los ciudadanos extranjeros son detenidos por las autoridades, entre otras cosas hechas en el país;
- Países que se llegan a considerar paraíso fiscal por la OCDE, un país considerado zona de transbordo y almacenamiento de estupefacientes, o un país cercano a un país productor de estas drogas. Algunos países tienen altos niveles de corrupción política y pobreza, lo que los hace vulnerables a actividades ilegales.
- Algunos países son considerados paraísos fiscales, pero no sufren inestabilidad económica ni pobreza, por otro lado, algunos países tienen consumo interno de drogas sin producción, por lo que son vulnerables a la entrada y salida de dinero ilícito.
- Países con altos índices de droga ilegal según estadísticas presentadas por la UNODC (United Nations Office on Drugs and Crime) / World Drug Report 2021

c) Actividad Económica

Está relacionado con el sector de la economía en el que el cliente realiza actividad económica y del que recibe los ingresos reflejados en su cuenta.

- Industrias relacionadas con el transporte o almacenamiento de medicamentos; actividades utilizadas para lavar activos o introducir fondos de origen ilícito; actividades relacionadas con el procesamiento de productos que contienen químicos; actividades comerciales realizadas por personas físicas en calidad de particulares; pasos necesarios para reportar sus transacciones a la UAFE
- Informe sobre clientes y empresas que realizan determinadas actividades económicas en zonas donde no se suelen realizar determinadas actividades económicas; negocios expuestos al contrabando; operaciones que manejan grandes cantidades de efectivo; actividades de extranjeros no residentes; la operación de envío y recepción de transferencias.
- Los clientes que tienen que pagar un precio superior al del segmento de mercado en el que operan pagan las facturas a los no destinatarios.
- Algunas industrias se desarrollan manualmente y no están legalizadas ni formalizadas, clases que reciben donaciones, industrias sin antecedentes de problemas legales.

d) Sub-segmento de negocio

Representa unidades de negocio independientes definidas por la cooperativa se utiliza para identificar y agrupar a los clientes según las características homogéneas de cada cliente, teniendo en cuenta: actividad económica, sector demográfico, edad del cliente, ingresos, nivel educativo, etc.

- Clientes reacios a presentar documentos personales o comerciales; clientes que habitualmente realizan transferencias hacia y desde países extranjeros sin documentos de soporte; la presencia de clientes extranjeros que no residan en el país; los terceros que realizan transacciones en nombre de los clientes principales son realizados por el cliente parcialmente alimentado (pitufeo).
- Clientes que no están segmentados por niveles de ingresos y transacciones, clientes con cuentas inactivas con movimientos atípicos inesperados, especialmente de países extranjeros, clientes cuyas cuentas tienen transacciones que no están relacionadas con su actividad.
- Clientes que prestan cuentas a terceros para evitar su identificación, clientes que son en su mayoría empleados y utilizan los canales electrónicos de la institución financiera para realizar transferencias de dinero.
- Clientes que realizan principalmente operaciones en la oficina, en particular incluyendo el salario acreditado en sus cuentas, personas jurídicas que reportan a la controlante de conformidad con la ley y el reglamento.

e) Edad o antigüedad del cliente

Este factor tiene en cuenta la edad del cliente y la edad de la persona jurídica. Se pueden crear escalas de calificación para dichos clientes, mientras que la segmentación se puede basar en

información histórica y criterios de expertos, en este caso se tomó información facilitada por una cooperativa de estudio que por sigilo no podemos nombrar en el presente trabajo.

Tabla 7. *Clasificación de riesgo por rango de edad y antigüedad*

Tipo de socio	Rango de edades_ antigüedad	Riesgo
Persona Natural; nacional y extranjero	0-25 años	Extremo
	26-35 años	Alto
	36-65 años	Medio
	Mayor a 66 años	Bajo
Persona Jurídica	0 a 6meses	Extremo
	7 meses a 12 meses	Alto
	13 meses a 36 meses	Medio
	Más de 37 meses	Bajo

Fuente: Elaboración propia

f) Agencia u oficina de anclaje del cliente (zona geográfica)

La variable agencia dispone información propia de las cooperativas, basada en estadísticas, realidades e información obtenida de las noticias o boletines relevantes sobre el delito de lavado de activos.

- Áreas vulnerables a la posesión de drogas y tráfico de armas; zonas fronterizas que son atractivas para el desarrollo de actividades delictivas como el narcotráfico y el contrabando por su ubicación estratégica; áreas con grandes transacciones en efectivo que puedan estar relacionadas con delitos de lavado de dinero, puertos marítimos o área, el lugar donde se ubica el aeropuerto se convierte en punto de entrada y salida de drogas y contrabando.
- En áreas con un gran aumento en el número de negocios informales creados por ecuatorianos y extranjeros indocumentados, áreas donde existe el crimen organizado han establecido sus propios centros de actividad y envían y reciben

datos del exterior sin evidencia del origen del dinero, zonas con altos niveles de transacciones de remesas.

- En áreas donde las transacciones se dividen en un día para eludir los controles bancarios, las transacciones se procesan fuera de la residencia habitual del cliente, especialmente en las fronteras.

Tabla 8. *Riesgo por la ubicación de la agencia*

SUBCRITERIO	DETALLE
Índice de Pobreza	Se analiza la información proporcionada por el INEC - Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) - Indicadores de Pobreza y Desigualdad
Calificación provincia	Se revisará el riesgo propio de la provincia
Narcotráfico	Verificar el nivel de narcotráfico según el portal del Ministerio de Gobierno
Índice Delincuencial	Revisar el indicador en el portal del ministerio de Gobierno - Indicadores de Seguridad Ciudadana - Robos
Distancia a las fronteras	Revisar las ciudades o provincias fronterizas
Índice migratorio	Analizar los índices migratorios a nivel nacional por provincia, ciudad

g) Ingresos del cliente

Corresponde a los ingresos de la actividad económica del cliente y en base a la información proporcionada por una de las cooperativas de estudio que por sigilo y prudencia no podemos revelar el nombre, se presenta en la siguiente tabla el riesgo por ingresos.

Tabla 9. *Clasificación de riesgo por ingresos de clientes*

Tipo de socio	Rango de ingresos US\$	Riesgo
Persona Natural; nacional y extranjero	0-520	Bajo
	521-1800	Medio
	1801-20000	Alto
	Mayor a 20001	Extremo
Persona Jurídica	0-850000	Bajo
	850001-3.400.000	Medio
	3.400.001 - 5900000	Alto

	Mayor a 5900001	Extremo
--	-----------------	---------

Fuente: Elaboración Propia

h) Patrimonio

Consiste en el saldo de los clientes basados en sus activos y pasivos, para ello se toma la misma fuente de información del literal anterior y que por sigilo no podemos enunciar.

Tabla 10. Clasificación de riesgo por monto del patrimonio

Tipo de socio	Rango de patrimonio US\$	Riesgo
Persona Natural; nacional y extranjero	0-50000	Bajo
	50001-300000	Medio
	300001-1'000.000	Alto
	Mayor a 1'000.000	Extremo
Persona Jurídica	0-3400000	Bajo
	3'400.000-7'100.000	Medio
	7.100.001 - 16'200.000	Alto
	Mayor a 16'200.000	Extremo

Fuente: Elaboración Propia

i) Ciudad del domicilio

- Áreas vulnerables a la posesión de drogas y tráfico de armas; zonas fronterizas que son atractivas para el desarrollo de actividades delictivas como el narcotráfico y el contrabando por su ubicación estratégica; áreas con grandes transacciones en efectivo que puedan estar relacionadas con delitos de lavado de dinero, puertos marítimos o área, el lugar donde se ubica el aeropuerto se convierte en punto de entrada y salida de drogas y contrabando.
- En áreas con un gran aumento en el número de negocios informales creados por ecuatorianos y extranjeros indocumentados, áreas donde existe el crimen organizado han establecido sus propios centros de actividad y envían y reciben

datos del exterior sin evidencia del origen del dinero, zonas con altos niveles de transacciones de remesas.

- En áreas donde las transacciones se dividen en un día para eludir los controles bancarios, las transacciones se procesan fuera de la residencia habitual del cliente, especialmente en las fronteras.

Tabla 11. *Sub criterios con el detalle*

SUBCRITERIO	DETALLE
Índice de Pobreza	Se analiza la información proporcionada por el INEC - Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) - Indicadores de Pobreza y Desigualdad
Calificación provincia	Se revisará el riesgo propio de la provincia
Narcotráfico	Verificar el nivel de narcotráfico según el portal del Ministerio de Gobierno
Índice Delincuencial	Revisar el indicador en el portal del ministerio de Gobierno - Indicadores de Seguridad Ciudadana - Robos
Distancia a las fronteras	Revisar las ciudades o provincias fronterizas
Índice migratorio	Analizar los índices migratorios a nivel nacional por provincia, ciudad
PONDERACION	

Fuente: Elaboración Propia

j) Género

Está relacionado con el género de la persona natural y el tipo de persona jurídica.

- Según la experiencia y la información disponible públicamente, los hombres tienen más probabilidades de cometer estos delitos (alto riesgo).
- Las mujeres son menos propensas a implementarlos en menor medida y sin igual importancia (riesgo medio).
- Las personas jurídicas que sean más pequeñas que las mencionadas anteriormente pueden estar sujetas a malversación de fondos, causando dificultades financieras para la empresa (riesgo bajo).

2. Según las operaciones

a) Propósito o destino de la cuenta

Indique la razón o el propósito del cliente para solicitar abrir una cuenta o utilizar un producto de la cooperativa.

- La naturaleza de la transacción de la cuenta no está relacionada con el propósito para el cual fue abierta; el cliente no aportó prueba de las transacciones advertidas; el mismo cliente abrió varias cuentas para diferentes propósitos; existencia de PEP; productos y servicios financieros gestionados por el cliente para el blanqueo de capitales; desconocimiento del origen de fondos.
- Fondos empresariales utilizados por empresarios en calidad de persona particular, depósitos de terceros sin conocer su identidad, cuentas utilizadas personalmente sin conocimiento de la actividad financiera del cliente, persona jurídica que manejan cuentas de ahorro administradas para fines específicos.
- Cuentas de ahorro en las que se desconoce el origen de los fondos, los menores utilizan su representante legal para administrar los fondos.
- No es posible determinar con certeza si los fondos son del salario, porque los cambios en las cuentas no cumplen con este criterio.

b) Fuente de fondos

Está relacionado con el origen de los fondos relacionados con las actividades financieras del cliente.

- Existen actividades económicas que requieren reportar sus transacciones a la UAFE, actividades donde los recursos se obtienen sin documentación, actividades donde los depósitos en efectivo son altamente transaccionales y sujetos a lavado de dinero.
- Recibir remesas con remesas que no tienen convenio con bancos ni cooperativas, utilizando la naturaleza de la transacción de remesas enviadas y recibidas del exterior, sin presentar los comprobantes, dinero obtenido de la venta de drogas que involucran productos químicos que pueden ser utilizados en la producción de estupefacientes.
- Transacciones en conflicto con fuentes financieras relacionadas con bienes raíces y minería.
- La mayor parte del financiamiento proviene de certificados de salario para trabajos dependientes, que también incluye a funcionarios del gobierno.

c) Ciclo de los ingresos

Basado en la naturaleza transaccional de la cuenta que genera el flujo de ingresos basado en el ciclo de producción de la actividad financiera propia del cliente.

Tabla 12. *Rango del ciclo de ingresos*

CICLO DE INGRESOS	RIESGOS
Diario	Extremo
Mensual	Alto
Trimestral	Medio
Semestral	Bajo

Fuente: Elaboración propia

- Depósitos de clientes al contado y a plazos, con independencia de la actividad financiera que realicen, operaciones en lugares donde no resida el cliente,

operaciones realizadas por personas que no sean cuentahabientes, volatilidad de los depósitos y operaciones de retiro inmediato fuera del domicilio del cliente.

- Clientes asalariados que realizan múltiples depósitos sin especificar su origen, la existencia de operaciones ajenas a la actividad del cliente, la facilidad de prestar cuentas a terceros, los depósitos y cobros instantáneos en efectivo.
- Las transacciones no coinciden con el ciclo económico, presencia de depósitos en efectivo sin que el negocio o actividad económica lo amerite.
- Procesar transacciones con montos que excedan umbrales de reporte o control (umbrales para cada país) sin documentación del cliente, las transacciones fluctúan.

d) Antigüedad de la cuenta

Esto está relacionado con el tiempo que el cliente mantiene la relación comercial con la cooperativa, donde se puede conocer su comportamiento transaccional.

Tabla 13. *Rango de antigüedad de cuenta*

CICLO DE INGRESOS	RIESGOS
1 día -6 meses	Extremo
7meses- 24 meses	Alto
25 meses 38 meses	Medio
Mas de 39 meses	Bajo

Fuente: Elaboración propia

- Operaciones que no correspondan a los ingresos declarados por el cliente al abrir la cuenta, cuentas creadas para procesar operaciones de depósito y retiro que posteriormente se cierren, operaciones no relacionadas con la actividad económica, cuentas que el cliente haya gastado en exceso sin razón aparente.

e) Canales

Todos estos son medios físicos, electrónicos y virtuales a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones (nacionales o extranjeras) y realizar consultas sobre sus cuentas, muchas de las cuales se realizan y afectan en línea.

Tabla 14. *Detalle de canales de servicios bancarios*

CANALES	DETALLE DEL CANAL	RIESGO
Físico	Agencias	Alto
	Ventanillas de atención	Alto
	Corresponsal solidario	Bajo
	ATM	Medio
Internet	Banca Electrónica	Extremo
	APP	Medio

Fuente: Elaboración propia

- Vulnerable al fraude y a los delitos informáticos; realizar transacciones en línea, especialmente transferencias de dinero, sin justificar su ejecución; realizar pagos a múltiples personas que pueden o no ser beneficiarios al realizar pagos a proveedores. Aprobación de financiación proporcionada; depósito en efectivo utilizando cajeros automáticos de depósito, sin restricciones.
- El canal es vulnerable para la mayoría de las transacciones, especialmente las transacciones en efectivo, ya que tiene libre acceso tanto para clientes como para no clientes.
- Uso de información de clientes robada para consultas o flujos de efectivo, vulnerabilidades en contraseñas robadas para acceder a aplicaciones bancarias internas.

- Las cuentas se pueden abrir sin requisito previo para que los clientes presenten documentación personal, no hay privacidad al realizar transacciones por teléfono.

f) Productos y servicios

Consiste en productos y servicios financieros que las cooperativas brindan a los clientes de acuerdo a sus necesidades.

- Uso de cuentas para prestar dinero a personas físicas que pueden o no ser beneficiarias, transacciones a través de medios tecnológicos como cajeros automáticos o manejo de efectivo, gran cantidad de clientes con productos de control de transacciones no definidos.
- Productos en los que se realizan todo tipo de transacciones en ventanilla o por vía electrónica, de fácil recepción de clientes propietarios o de terceros, disponibles para personas naturales y jurídicas, sean nacionales o extranjeros, productos utilizados por la mayoría de los clientes bancarios.
- Bienes para inmigrantes que le permitan enviar dinero desde el extranjero por transferencia, que no tengan contrato con instituciones financieras, cuentas para sectores empresariales con un alto volumen de transacciones en efectivo.
- Productos destinados al ahorro programado donde los clientes no pueden retirar dinero durante un período de tiempo.

Transacciones

Consiste en todas las transacciones realizadas por los clientes en la institución financiera a través de cualquier canal de atención al cliente.

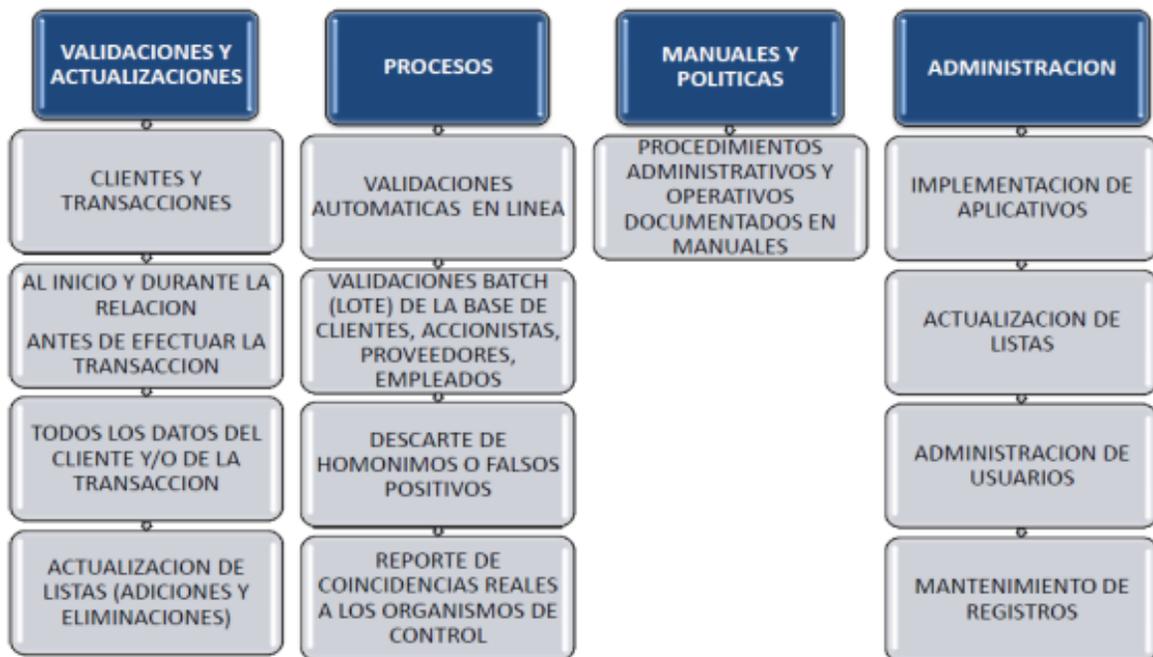
- Dividido intencionalmente en transacciones de un día para eludir la legalidad y el control de las fuentes de financiación; aceptar depósitos por encima del umbral sin confirmación previa de su origen; recibir y enviar transferencias desde el exterior a través de países no cooperadores o paraísos fiscales; múltiples transferencias del mismo cliente a diferentes países y diferentes destinatarios.
- Acceso a inversiones en efectivo sin necesidad de que el cliente proporcione una fuente de financiación; el pago anticipado total o parcial de deudas sin causa aparente, especialmente si se pagan en efectivo; la emisión de letras de cambio a nombre de un tercero sin el respaldo del cliente, documentos o cheques extranjeros, transferencias internas o interbancarias por diversos medios electrónicos.
- Cancelación de préstamos con depósito garantizado, cancelación anticipada de inversiones si los clientes no están interesados en pagar multas por intereses.
- Operaciones que no estén directamente relacionadas con un posible blanqueo de capitales (certificación de salario, pago de servicios básicos, actas de reuniones o reposición de cable, etc.).

Es importante señalar que la importancia de la verificación en línea de los nombres y números de identificación de los clientes e interesados en las transacciones financieras (nacionales o extranjeras) que realizan las entidades financieras al inicio y durante la operación de las relaciones comerciales es la misma, como clientes y partes relacionadas (cuyas transacciones deben verificarse antes de que puedan ejecutarse) para verificar que están registrados en listas de restricciones internas locales que describen o identifican cualquier restricción o control adicional que el cliente debe ejercer, como una verificación, a la cliente en

cuestión o el cliente en cuestión está en una lista restringida internacional (OFAC, ONU, FBI, etc.).

Como parte de este control preventivo, las cooperativas deberán realizar el cruce de listas restringidas locales e internacionales o listas de vigilancia para controlar y verificar nombres e identidades en línea antes de brindar ciertos servicios, incluyendo: apertura de cuentas, envío de transferencias, operaciones de crédito, emisión de cheques administrativos, inversiones, etc. Para guardar el control sobre la base general de clientes del sujeto, como proceso de control preventivo, se realiza de forma prioritaria un proceso de contra verificación permanente con la información de la base de clientes incluida en la lista restringida.

Figura 13 Control de listas restrictivas que ejecutan las instituciones financieras.



Fuente: Procesos de control de listas restrictivas

Elaboración propia

Dependiendo del tipo de superposición en la lista de restricciones que maneja cada cooperativa, estas listas generalmente requieren administrar:

- **Falso Positivo:** Coincidentemente, esto no coincidía con los registros de clientes de la cooperativa en el momento de la evaluación.
- **Homónimo:** El nombre y apellido encontrados al azar son los mismos que los del cliente, pero el número de identificación es diferente.
- **Coincidencia real:** Son situaciones en las que los clientes son la misma persona porque tienen el mismo nombre y apellido cuando se les alerta con una lista limitada, en cuyo caso se debe utilizar una definición interna, que suele ser una separación del cliente que es este grupo de personas siga el proceso de cancelación de cuenta correspondiente.

Evaluación del Riesgo

Con base en los resultados de la etapa de análisis y la evaluación experta del oficial de cumplimiento, la evaluación utiliza un procedimiento de evaluar para determinar el nivel de riesgo para cada componente incluido en el factor de riesgo. Dependiendo de sus respectivas propiedades y características, se pueden utilizar dos tipos de análisis para determinar los riesgos de cada componente, tanto cualitativos como cuantitativos.

1) Análisis Cualitativo

En este análisis, se utilizan términos textuales para describir la magnitud de las posibles consecuencias y la probabilidad de que esas consecuencias ocurran utilizando información relacionada con cada componente que forma parte del factor de riesgo y la misma información que describe el evento. Los eventos determinan el nivel de riesgo de cada componente según sus características. La información se puede obtener de las siguientes fuentes:

- Artículos de noticias internas y externas.
- Señales de advertencia, tipos o acciones inusuales y sospechosas emitidas por la UAFE u otros organismos internacionales (GAFILAT, GAFISUD).
- Literatura relevante publicada por organizaciones locales e internacionales.
- Informes de casos relacionados con la profilaxis de LAFT.
- Información histórica relevante sobre la empresa o sector económico.
- Análisis y estudios realizados por organismos reconocidos a nivel nacional o internacional que publiquen información relacionada con el análisis de riesgos.

2) Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo utiliza números y estadísticas para determinar la asignación de niveles de riesgo a los componentes que forman parte de un factor. La calidad del análisis y de la información obtenida depende en gran medida de la precisión y exhaustividad de las estadísticas utilizadas. Se pueden utilizar modelos o matrices de puntuación basados en datos históricos reales para determinar el riesgo utilizando este enfoque, como, por ejemplo:

Información mensual de montos de transacciones de clientes enviadas a los organismos de control, estadísticas de seguimiento de transacciones, ponderaciones de riesgo, número de advertencias de clientes, tipos de transacciones no conformes planteadas por los clientes y reportadas a la UAFE por señales de advertencia, y mucho más.

3) Determinación de Niveles de Riesgo

Una vez que se han identificado y determinado las características específicas de cada componente a través de análisis cuantitativos y cualitativos (que se pueden aplicar individualmente o en combinación), se pueden crear escalas de evaluación de riesgos que

determinen la criticidad de cada componente. Como parte de los factores definidos como son: los clientes (incluidos los empleados) y el negocio que realizan cada uno de ellos estos se encuentran definidos por el contexto, se encuentran: riesgo bajo, medio, alto y extremo.

4) Consolidación de factores para comparar el Riesgo de Clientes y Operaciones con los parámetros definidos

Cada uno de los factores identificados es parte de la matriz de riesgo, y cuando se combinan, se puede determinar el verdadero nivel de riesgo, que se puede comparar fácilmente con los niveles de riesgo determinados al momento del establecimiento y en la etapa actual. Estos factores se ponderan para determinar el nivel de riesgo de los clientes del banco, teniendo en cuenta:

- Cada componente de los factores de riesgo se mide asignando un nivel de riesgo, el cual es producto del análisis cualitativo y cuantitativo de cada componente.
- Una vez que se determina el nivel de riesgo de cada componente, a cada factor de riesgo en la matriz se le asigna un peso porcentual (el peso de riesgo no puede exceder el 100%) con base en la importancia y el impacto de estos factores de riesgo, puede representar a la cooperativa.
- La relación entre el valor porcentual asignado al factor y el nivel de riesgo determinado para su componente (multiplicación), asignando un número de puntos a cada factor.
- La suma de los puntos obtenidos para cada factor da un resultado igual al objetivo que define el perfil de riesgo de los clientes y de la operación.

Figura 14 Rangos para la calificación de riesgos

RANGOS	RIESGO		RANGOS	RIESGO
1.00 - 1.80	Bajo	➤	0 - 65	Bajo
1.81 - 2.60	Medio		66-85	Medio
2.61 - 3.40	Alto		86-89	Alto
3.41 - 4.00	Extremo		90-100	Extremo

Fuente: Escalas de valoración de los sistemas automatizados

- Los rangos de calificación que se pueden establecer para los factores de riesgo de cliente y operacional se pueden determinar de acuerdo con el criterio experto de la unidad estructural de cada cooperativa y normalmente pueden estar en una escala de uno a cuatro (1-4) o de cero a cien (0 - 100). Estas escalas se basarán o se implementarán en los sistemas tecnológicos o software que tenga cada cooperativa.

5) Matriz para determinar el Perfil de Riesgo

Esto incluye el análisis y ponderación de las variables cualitativas y cuantitativas que los distintos órganos de control recomiendan incluir en un análisis integral de riesgos. A continuación, se sugieren escenarios para una matriz para integrar los factores de riesgo operacional y del cliente para determinar su perfil de riesgo.

a) Matriz de Riesgo de Cliente

Una vez que los factores de riesgo del cliente se combinan con la información sobre cada uno de sus componentes, el socio los agrega en una matriz adecuada para obtener los perfiles de riesgo demográfico y transaccional apropiados en un momento dado.

Tabla 15. Modelo de Matriz de Riesgo de Clientes

FACTORES	RIESGO	Valor del Cliente para el factor	NIVEL	PONDERACIONES	PUNTAJE
Tipo de cliente	3	Persona Natural	ALTO	5%	0,15
Nacionalidad	2	Peruana	MEDIO	5%	0,1
Actividade económica	4	Comercion informal	EXTREMO	15%	0,6
Sub segmento del negocio	3	Productos agrícola	ALTO	15%	0,45
Edad del socio	3	35 años	ALTO	6%	0,18
Agencia apertura	3	Gualaceo	ALTO	10%	0,3
Ingresos persona natural	1	\$450.00	BAJO	10%	0,1
Patrimonio personal natural	1	\$20.000	BAJO	15%	0,15
Domicilio	3	Barrio Lindo	ALTO	14%	0,42
Género	3	Masculino	ALTO	5%	0,15
VALOR TOTAL				100%	2,60
RIESGO DETERMINADO				RIESGO MEDIO	

Fuente: Tablas de identificación de factores de riesgos de clientes de los bancos

b) Matriz de Riesgo de Operaciones del Cliente

Tabla 16. Modelo de Matriz de Riesgo de Operaciones del Cliente

FACTORES	COMPONENTES	PONDERACIÓN FACTORES	RIESGO COMPONENTE	PUNTAJE
Propósito de la cuenta	Actividades comerciales	5,0%	3	0,15
Fuente u origen de fondos	Comercio de productos agrícolas	5,0%	3	0,15
Frecuencia o ciclo de ingresos	Mensual	5,0%	3	0,15
Antigüedad de la cuenta	Mayor de 19 meses	10,0%	1	0,1
Productos o servicios	Cuenta de ahorro	25,0%	3	0,75
Canales transaccionales	Agencia	5,0%	3	0,15
Tipo de transacción	Depósito en efectivo	45,0%	4	1,8
VALOR TOTAL		100,0%		3,25
RIESGO DETERMINADO			RIESGO ALTO	

Fuente: Identificación de factores de riesgos de operaciones de cooperativas

Combine los componentes del factor de riesgo comercial y del factor de riesgo del cliente en una matriz de riesgo para obtener el riesgo ponderado para los factores de comportamiento de transacción del cliente y del empleado.

6) Matriz de Valoración de Riesgos en el Análisis de Operaciones Inusuales

Cabe mencionar que la matriz de riesgo de clientes y operaciones muestra los riesgos individuales de LA/FT para una hora o fecha específica, la cual es parte de la información que utilizan los sistemas automatizados para detectar transacciones que se encuentran fuera del perfil de riesgo de cada factor, con el fin de combinar e incorporar varios de los factores de riesgo descritos en esta sección para clientes (incluidos empleados), canales y operaciones, decidimos desarrollar una " Matriz de Valoración de Riesgos en el Análisis de Operaciones Inusuales de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos ". Los factores operativos de esta matriz son:

- a) Condiciones de vulnerabilidad (impacto): producto y canal
- b) Estado de amenaza (probabilidad): cliente: tipo de persona, región geográfica, comportamiento de transacción y actividad de registro inusual

Para una mejor ilustración, se desarrollará una matriz de indicaciones para derivar evaluaciones de riesgo en el análisis de transacciones anómalas con base en una combinación de factores tales como clientes, transacciones y canales que pueden ser relevantes para posibles casos de LA/FT.

- **Análisis de Condiciones de Vulnerabilidad**

Factor Producto

Los productos más sensibles a tales riesgos son las transferencias salientes desde o hacia países o jurisdicciones sensibles, las transacciones de compra y venta de moneda extranjera y las transacciones de crédito a cuenta.

Tabla 17. Análisis del Factor Producto

PRODUCTOS Y/O SERVICIOS					
Tipo	Sub factor	Valor	Score	Ponderación	Resultado
Cheque de gerencia		x	0	60%	0
Ahorro programado		x	0		0
Cuenta de ahorro	x	x	2		1,2
Inversiones	x	x	0,4		0,24
Transferencias					
Internas	x		0,5		0,3
Interbancarias	x		1		0,6
Otros	x		0,1		0,06
TOTAL FACTOR					

Fuente: Matriz de Valoración de Riesgos

Factor Canal de Atención

El mayor peso en este factor se da a las operaciones realizadas a través de ventanillas, que son los canales físicos más frecuentes de los socios o clientes de la cooperativa, ya que las operaciones realizadas en cajeros automáticos, que también tienen un peso significativo.

Tabla 18. Análisis del Factor Canal de Atención

CANAL DE ATENCIÓN TRANSACCIONAL					
Tipo	Sub Factor	Valor	Score	Ponderación	Resultado
Ventanilla de atención	x	x	2,00	40%	0,80
Corresponsal solidario	x	x	1,00		0,40
Banca electrónica		x			0,00
ATM	x	x	1,50		0,60
APP		x			0,00
Total factor			4,50		40%

Fuente: Matriz de Valoración de Riesgos

Esta matriz contiene diferentes tipos de canales (físicos, internet) analizados en los factores de la matriz de riesgo operacional. Dependiendo del canal de transacción utilizado, se puede marcar una o todas las opciones para este factor.

El análisis del estado de vulnerabilidad de los factores de producto y canal de distribución dio como resultado una puntuación de 2,40 y 1,80, respectivamente, con una puntuación de análisis de vulnerabilidad de 4,20.

- **Análisis de Condiciones de Amenaza**

Factor Persona o Cliente

El primer criterio es determinar si se trata de una persona física o jurídica o de un cliente clasificado como “sensible”, cada uno con un grado de riesgo diferente.

Los clientes sensibles son considerados personas naturales o jurídicas y son inicialmente identificados y señalados por su personalidad jurídica o características de riesgo de LA/FT, para su posterior análisis y ponderación en la matriz de riesgo, incluyendo los demás factores. El análisis tiene en cuenta las personas físicas y jurídicas que representan factores de riesgo potenciales.

Tabla 19. *Análisis del Factor Persona o Cliente*

PERSONAS					
TIPO DE CLIENTE	SUB FACTOR	VALOR	SCORE	PONDERACIÓN	RESULTADO
Persona natural		x	0	40%	0
Persona jurídica		x	0	45%	0
Clientes o socios PEP'S y otros	x	x	5	15%	0,75
				100%	0,75
TOTAL DEL FACTOR				15%	0,11

Fuente: Matriz de Valoración de Riesgos

Entre las personas naturales, para entender la formalidad de la actividad económica del cliente, se incluyen subfactores relacionados con la edad, tipo de documento de identidad, antigüedad en el servicio del cliente, actividad económica y condición de contribuyente en las autoridades fiscales.

Tabla 20. *Proceso de Análisis del Factor Persona Natural*

PERSONA NATURAL					
Persona Natural	Sub factor	Valor	Score	Ponderación	Resultado
a) Edad					
De 0 a 25 años			0,00	40,00%	0,00
De 26 a 35 años	X	X	4,00		1,60
De 36 a 65 años			0,00		0,00
Mayor a 66 años			0,00		0,00
b) Tipo de documento					
Cédula			0,00	20,00%	0,00
RUC			0,00		0,00
Pasaporte	X	X	5,00		1,00
c) Antigüedad					
1 días a 6 meses	X	X	5,00	10,00%	0,50
De 7 meses -24 meses			0,00		0,00
De 25 meses a 38 meses			0,00		0,00
Mayor de 39 meses			0,00		0,00
d) Actividad económica					
Relación de dependencia			0,00	15,00%	0,00
Independiente					0,00
Formal			0,00		0,00
Informal	X	X	5,00		0,75
e) Condición del contribuyente					
Activo			0,00	15,00%	0,00
Inactivo			0,00		0,00
Suspensión temporal	X	X	5,00		0,75
Suspensión definitiva			0,00		0,00
				100,00%	4,60
TOTAL DEL FACTOR			15%		0,69

Fuente: Matriz de Valoración de Riesgos

El análisis de las personas jurídicas también tiene en cuenta la fecha de fundación de la empresa, la ubicación financiera, la calificación del cliente y el estado del contribuyente con las autoridades fiscales del país respectivo.

Factor Zona Geográfica

La ponderación de este factor puede justificarse por la frecuencia con la que los clientes acuden a una ciudad u oficina de la cooperativa en el país y regiones donde circulan fondos conocidos, por lo que la actividad ilícita tiene como finalidad introducir dinero en la cooperativa, sin detección, lo que se considera lavado de dinero.

Tabla 21. *Análisis del Factor Zona Geográfica*

Zona Geográfica	Sub Factor	Valor	Score	Ponderación	Resultado
a) Oficinas ubicadas en cantones					
Gualaceo	x	x	2	30,00%	0,60
Paute	x	x	0,5		0,15
Cuenca	x	x	1,5		0,45
Girón	x	x	0,5		0,15
Cumbe	x	x	0,5		0,15
b) Oficinas ubicadas en :					
Zona Financiera	x	x	0,5	70,00%	0,35
Zonas con altos índices migración ilegal	x	x	2		0,00
Zonas con altos indicadores de usura	x	x	1		0,00
Zonzas con alto índice delincuencial	x	x	1		0,00
Otro			0,5		0,00
TOTAL FACTOR			10%		1,85
					0,19

Fuente: Matriz de Valoración de Riesgos

Factor Transacciones

Este factor es fundamental para identificar posibles casos de LA/FT en las cooperativas ya que estas transacciones son mecanismos utilizados para el ingreso y diversificación de fondos de procedencia ilícita.

Tabla 22. *Análisis del Factor Transacciones*

Transacciones	Sub factor	Valor	Score	Ponderación	Resultado
a) Moneda					
Dólar	x	x	3	30,00%	0,90
Otros					
b) Medio de ingresos					
Efectivo	x	x	3	20,00%	0,60
Cheque	x	x	1,5		0,30
Transferencia	x	x	0,5		0,10
c) Monto total transaccionado (12meses)		x			
menos de \$10000		x			
de \$10001 a \$50000	x	x	5	50,00%	2,50
De % 50001 a \$100000		x			0,00
De \$100001 a \$250000		x			0,00
de \$250001 a \$500000		x			0,00
mas de \$500000		x			0,00
					4,40
TOTAL FACTOR		30%			1,32

Fuente: Matriz de Valoración de Riesgos

El tipo de moneda, los métodos de ingreso, retiro y el volumen de transacciones de los clientes deben corresponder a sus actividades económicas, y el monto acumulado puede analizarse en un período de tiempo determinado (que puede ser mensual, trimestral, semestral, anualmente) o en función de las necesidades específicas de cada empresa en función de sus controles definidos. La información sobre moneda, medios de entrada y/o pago y montos de transacciones son datos históricos disponibles en los sistemas internos de las cooperativas.

Factor Conducta Inusual Observada

Este factor se evalúa en función de la cantidad de alertas de actividad inusual en los perfiles de clientes generadas por los sistemas de monitoreo para el mismo cliente. Así mismo, se tienen en cuenta posibles relaciones entre el cliente analizado y otras personas (personas naturales o jurídicas) durante el proceso de revisión, solicitudes de información de autoridades judiciales, casos denunciados a la UAFE o incluidos en la lista de personas restringidas internas. Clientes que han sido investigados y sancionados por actividades ilícitas o que han visto rescindida su relación comercial con el banco debido a transacciones inusuales e irrazonables.

Tabla 23. Análisis del Factor Conducta Inusual Observada

Conducta inusual observada	Sub factor	Valor	Score	Ponderación	Resultado
a) Cantidad de alertas generadas					
De 1 a 3 alertas	x	x	1	30,00%	0,30
Mas de 3 a 5 alertas		x	0		0,00
De 5 o más alertas		x	0		0,00
b) Relaciones identificadas					
Con otros respaldos	x	x	0,5	30,00%	0,15
Con otros en listas de control		x	0,5		0,15
Con otros en proceso de investigación	x	x	3		0,90
c) Otras condiciones de riesgo					
Operaciones estructuradas	x	x	1,5	40,00%	0,60
Señales de alerta identificado	x	x	3		1,20
Pedido de autoridades judiciales		x	0		0,00
Pedido de otras IFIS		x	0		0,00
TOTAL FACTOR	30%				3,30
					0,99

Fuente: Matriz de Valoración de Riesgos

7) Consolidación de Resultados de la Matriz de Valoración de Riesgos

El puntaje compuesto es el producto del estado de vulnerabilidad y el estado de amenaza (combinando 2 rasgos para obtener un tercer rasgo), en este caso 4.20 y 4.39, respectivamente, representando alto riesgo y acciones recomendadas; notifique al oficial de cumplimiento.

Tabla 24. Consolidación de Resultados de Matriz de Valoración de Riesgos

Secciones de la Matriz	Ponderación	Resultado
Condiciones de Vulnerabilidad		
Productos y servicios	60%	2,40
Canal de atención	40%	1,80
a) Subtotal Vulnerabilidad	100%	4,20
Condiciones de Amenaza		
Tipo de Cliente	15%	0,75
Persona Natural	15%	0,69
Zona Geográfica	10%	0,19
Transacciones	30%	1,32
Conducta Inusual Observada	30%	0,99
b) Sub total Amenaza	100%	3,94
RESULTADO COMBINADO (a+b)		4,20-3,94

Fuente: Matriz de Valoración de Riesgos

8) Interpretación de Resultados

Los resultados obtenidos y resumidos de las diferentes secciones de la matriz de evaluación de riesgos durante el análisis de las actividades anormales se comparan con la matriz de puntuación para determinar el nivel de riesgo definido como bajo, moderado, alto y extremo, en función de la combinación de los diversos factores de riesgo analizados en el caso “Vulnerabilidad y amenazas”.

Tabla 25. Calificación de Riesgos

Vulnerabilidad	Amenaza	Resultado	Calificación	Acción	
1	1	11	RIESGO BAJO	Finalizar	Green
1	2	12	RIESGO BAJO	Finalizar	Green
1	3	13	RIESGO BAJO	Finalizar	Green
1	4	14	RIESGO MEDIO	Revisar	Yellow
1	5	15	RIESGO MEDIO	Revisar	Yellow
2	1	21	RIESGO BAJO	Finalizar	Green
2	2	22	RIESGO MEDIO	Revisar	Yellow
2	3	23	RIESGO MEDIO	Revisar	Yellow
2	4	24	RIESGO MEDIO	Revisar	Yellow
2	5	25	RIESGO MEDIO	Revisar	Yellow
3	1	31	RIESGO BAJO	Finalizar	Green
3	2	32	RIESGO MEDIO	Revisar	Yellow
3	3	33	RIESGO MEDIO	Revisar	Yellow
3	4	34	RIESGO ALTO	Informar al OC	Orange
3	5	35	RIESGO ALTO	Informar al OC	Orange
4	1	41	RIESGO MEDIO	Revisar	Yellow
4	2	42	RIESGO MEDIO	Revisar	Yellow
4	3	43	RIESGO ALTO	Informar al OC	Orange
4	4	44	RIESGO ALTO	Informar al OC	Orange
4	5	45	RIESGO EXTREMO	Reportar Comité	Red
5	1	51	RIESGO MEDIO	Revisar	Yellow
5	2	52	RIESGO MEDIO	Revisar	Yellow
5	3	53	RIESGO ALTO	Informar al OC	Orange
5	4	54	RIESGO EXTREMO	Reportar Comité	Red
5	5	55	RIESGO EXTREMO	Reportar Comité	Red

Fuente: Matriz de Valoración de Riesgos

Los resultados obtenidos de la matriz de riesgos sirven de base para el seguimiento continuo de los trabajos y para tomar las medidas de diligencia adecuadas. Para ello, los departamentos de cumplimiento deben contar con un software de supervisión que proporcione información sobre todos los factores y elementos de la matriz de riesgo. En este caso, los resultados así obtenidos deben compararse con la siguiente matriz de evaluación de riesgos, de la que se deriva un plan de acción basado en la evaluación de riesgos resultante. Sobre la base del nivel de riesgo aceptable, cada institución financiera puede determinar sus propios procedimientos internos y las medidas que deben adoptarse como resultado de la evaluación de riesgos.

Finalizar (Riesgo bajo): Como estos casos no requieren mayor trabajo, se puede completar el análisis, comentar las razones del descarte, los comentarios adicionales que amerita el caso, y registrar sus respectivos casos en el sistema de seguimiento.

Revisar (Riesgo medio): La investigación posterior debe apoyarse en la información de las transacciones del cliente, ya que no se puede determinar la causa y el efecto del caso, pero es necesario considerar el contexto y los antecedentes del nivel de riesgo del cliente. Dependiendo de las circunstancias, el ejecutivo de cuenta puede necesitar solicitar información y documentos de respaldo para una o más transacciones dentro de un período de tiempo razonable para eliminar la advertencia y cerrarla.

Informar al Oficial de Cumplimiento (Riesgo Alto): Los administradores de cuentas están obligados a solicitar información sobre transacciones y justificación de los clientes dentro de un período de tiempo razonable y, según las razones, los informes sobre operaciones inusuales no justificadas pueden ser presentados al contador para su consideración y aceptación.

Reportar a Comité de Cumplimiento (Riesgo Extremo): Este asunto debe ser informado al Comité de Cumplimiento junto con un informe elaborado por la Unidad de Cumplimiento sobre prácticas inusuales e irrazonables, ya que puede exponer a la empresa a un riesgo inminente si se identifica un riesgo extremo de LA/FT.

Los resultados también se pueden ver en una matriz gráfica de riesgo, que permite observar los niveles de riesgo en un plano cartesiano, donde se representan los riesgos globales para todas las categorías según su respectiva vulnerabilidad (impacto), peligro (probabilidad) y su plan de acción respectivo.

Tabla 26. Matriz Grafica de Riesgo

VULNERABILIDAD	5 Muy alta	MEDIO (Revisar) 5	MEDIO (Revisar) 10	ALTO (Informar OC) 15	EXTREMO (Reportar) 20	EXTREMO (Reportar) 25
	4 Alta	MEDIO (Revisar) 4	MEDIO (Revisar) 8	ALTO (Informar OC) 12	ALTO (Informar OC) 16	EXTREMO (Reportar) 20
	3 Media	BAJO (Finalizar) 3	MEDIO (Revisar) 6	MEDIO (Revisar) 9	ALTO (Informar OC) 12	ALTO (Informar OC) 15
	2 Baja	BAJO (Finalizar) 2	MEDIO (Revisar) 4	MEDIO (Revisar) 6	MEDIO (Revisar) 8	MEDIO (Revisar) 10
	1 Muy baja	BAJO (Finalizar) 1	BAJO (Finalizar) 2	BAJO (Finalizar) 3	MEDIO (Revisar) 4	MEDIO (Revisar) 5
		1	2	3	4	5
		Raro	Posible	Probable	Ocasional	Inminente
AMENAZA (PROBABILIDAD)						

Fuente: EALDE Business School, Programa de Gestión de Riesgos

Con base en la descripción anterior, se definen dos aspectos para considerar el riesgo identificado: la probabilidad de que se pueda medir en frecuencia si se materializa, y el impacto que se puede entender como consecuencia.

La evaluación del riesgo se logra evaluando la probabilidad de su ocurrencia y el posible impacto de la ocurrencia del riesgo, desarrollando una matriz de evaluación del riesgo, la cual se obtiene para la cooperativa en base de la amenaza y coeficientes de probabilidad y su evaluación cuantitativa del riesgo (Tabla 23).

Riesgo inherente

No importa cuántos controles existan, las operaciones siempre tienen riesgos inherentes debido a la naturaleza de su negocio. Las cooperativas pueden gestionar más o menos riesgo y puede variar dependiendo de cuánto riesgo estén dispuestos a asumir. La evaluación del riesgo inherente a un factor de riesgo se obtiene multiplicando las variables: impacto (vulnerabilidad) y la probabilidad de que un evento (amenaza) ocurra en un determinado período de tiempo.

$$\text{Riesgo Inherente} = \text{Factor Vulnerabilidad} \times \text{Factor de Amenaza}$$

Gracias a este producto, la evaluación del área de riesgo característica en este caso se puede determinar en base a la siguiente información:

Tabla 27. *Rango de Riesgo Inherente*

Rango	Riesgo
20 - 25	Extremo
12 - 16	Alto
4 - 10	Medio
1 - 3	Bajo

Fuente: Matriz Grafica de Riesgos

Riesgo residual

Los riesgos residuales se refieren a los riesgos que siguen existiendo después de que se hayan establecido contramedidas o controles para esos riesgos, es decir, aunque una entidad haya establecido determinados controles, los riesgos siguen existiendo porque el nivel de riesgo siempre está presente.

Riesgo Inherente	(-)	Valor del Control	=	Riesgo Residual
Expectativa	}	Efectividad del control		
		Promesa		
Control sub-estándar		= - 1		Falla el control, no funciona
Control original		= 0		Con los controles actuales
Control reforzado		= + 1		Aumenta expectativa
Control adicional		= + 2		Refuerza expectativa

Dado que el riesgo residual es el riesgo inherente menos el valor de control, es importante destacar que la eficacia del control desempeña un papel importante en la prevención del LA/FT. Si, en el diagnóstico inicial del riesgo residual, el valor de control inicial es cero (0), el control actual se aplica hasta una fecha determinada, o si no hay control (0), el riesgo inherente es igual al riesgo residual.

En el caso de que un control falle debido a la acción o inacción debido a un control debilitado o ineficaz (condición inapropiada), el valor del control disminuye, lo que resulta en un aumento del riesgo residual.

Se pueden tomar medidas para fortalecer los controles existentes para fortalecer el valor de los controles. Esta tarea es dinámica y permanente, ya que el análisis, la evaluación y el tratamiento de los riesgos son responsabilidad de la propia organización, así como su desarrollo e implementación. Si se fortalece el control, la expectativa se fortalece y aumenta, pero esto debe hacerse mediante el fortalecimiento del control para reducir efectivamente el riesgo residual, y la condición: "a mayor valor del control menor valor residual", que ha pretendido soportar escenarios de implantación efectiva del sistema de gestión de riesgos

Tabla 28. Probabilidad de Amenazas

Nivel	Descriptor	Descripción de ocurrencia del evento	Frecuencia
1	Raro	Puede ocurrir en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 5 años
2	Posible	Puede ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 5 años
3	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos 1 vez en los últimos 2 años
4	Ocasional	Puede ocurrir el evento en el corto plazo	Al menos 1 vez en el último año
5	Inminente	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año

Fuente: Guía para la Administración del Riesgo, Dirección de Control Interno

Tratamiento del Riesgo

Para gestionar el riesgo en la práctica, hay que elegir entre las diferentes opciones políticas aplicables al sistema de gestión del riesgo, a saber, evitar el riesgo, prevenirlo, protegerlo una vez seleccionado para limitar su capacidad de causar daños, o aceptarlo una vez identificado.

Figura 15. Esquema General del Tratamiento del Riesgo



Fuente: Sistema de Gestión de Riesgo de LA/FT

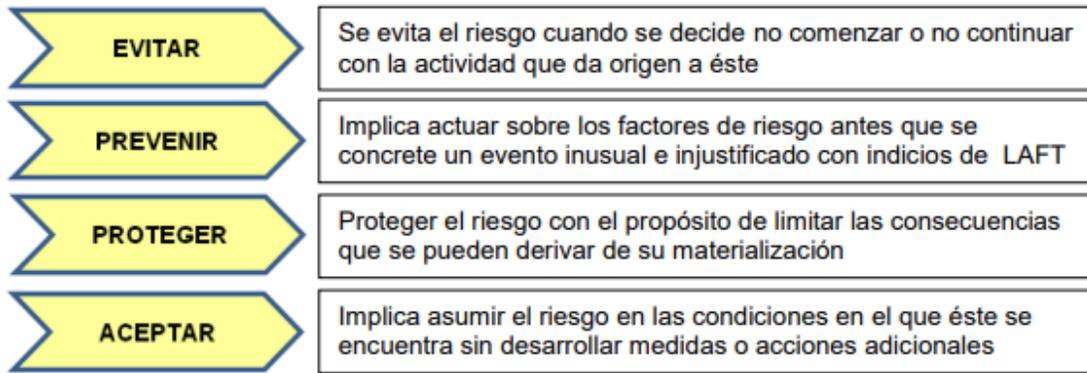
De acuerdo con ciertas disposiciones, el enfoque general de la gestión de riesgos se refiere al requerimiento de las instituciones del sistema financiero de implementar controles tendientes a prevenir y mitigar el riesgo de lavado de activos y/o financiamiento del delito que pueda ser utilizado como instrumento en la realización de transacciones. Para ello, debe existir un hecho antecedente que sea la causa del error o debilidad ocasionada por factores humanos, tecnológicos o materiales. En cuanto a la fase de incidente y post-incidente, la normativa establece: “Implementar metodologías y procedimientos para detectar transacciones económicas inusuales e injustificadas, así como su oportuno y eficiente reporte a la UAFE”, resultando en un incidente, la preparación de informes de análisis previos al incidente y los informes de emergencia y acción inapropiada (ROS) se envían a las autoridades y otros seguimientos internos como parte de un incidente.

Luego, con base en el evento de riesgo, se toman medidas preventivas para identificar errores o debilidades en los procesos afectados, así como oportunidades de mejora e identificar desviaciones que conducen a errores y por ende debilitan el control, y que no son competencia del funcionario responsable del procedimiento en cuestión.

1. Estrategias para la Gestión del Riesgo

La gerencia es responsable de desarrollar la estrategia de la cooperativa para establecer los controles necesarios basados en el riesgo y la aceptación del riesgo.

Figura 16. *Alternativas de Estrategias de Gestión del Riesgo*



Fuente: Sistemas de Gestión de Riesgos de LA/FT

El apetito por el riesgo, la tolerancia y los límites son el punto de partida y el primer paso en la gestión del riesgo. Todo comienza con una comprensión de los objetivos estratégicos del negocio adquirido en relación con la fundación. Los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa son establecidos por la alta dirección y se incluyen en el manual elaborado e influirán en el apetito por el riesgo de la organización.

- **Evitar**

Las estrategias de evitación se utilizan principalmente para gestionar los riesgos inaceptables o los riesgos inadmisibles (riesgos extremos), cuya ocurrencia tendría un impacto negativo en las cooperativas. Por ejemplo, para las LA/FT, la normativa identifica los siguientes riesgos que deben evitarse:

- Las instituciones del sistema financiero deben tener un manual de Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Delito que establezca las

políticas, los procedimientos y los procesos para prevenir su uso para el lavado de dinero o los delitos financieros.

- Las instituciones deben evitar hacer negocios con empresas o sociedades establecidas bajo leyes extranjeras que permitan o fomenten el anonimato de los accionistas o directores, incluidas las empresas cuyas acciones se emiten al portador o cuando dichas leyes no permiten la transferencia de información.
- Cada institución del sistema financiero debe clasificar y considerar sus riesgos individuales aplicando una política de "Conozca a su cliente". En algunos casos, pueden decidir excluirlos o realizar una mejor selección.

El incumplimiento de estas precauciones y los riesgos resultantes pueden dar lugar a sanciones de los reguladores e incluso a la suspensión o revocación de la licencia de la cooperativa.

- **Prevenir**

La prevención consta de intervenir y gestionar los factores de riesgo ante un caso o evento que implique tomar acciones inusuales e irrazonables para reducir la probabilidad de su ocurrencia, eliminar o reemplazar la amenaza. Para tener un indicio de LA/FT, se deben agregar las condiciones "inusual e irrazonable", porque no todas las actividades inusuales pueden clasificarse como irrazonables sin un análisis previo, lo cual es parte del trabajo de la Unidad de Cumplimiento en las siguientes áreas: si no es posible rechazar la alarma una vez finalizado el proceso de contacto con el cliente y la acción correspondiente también se vuelve irrazonable.

La amenaza de sustitución no ha desaparecido, sino que se ha buscado otras unidades bancarias, financieras o de economía masiva y solidaria con requisitos de control menos

estrictos, que facilitan actividades ilícitas e incluso el despliegue de recursos creados por organizaciones criminales. Otras industrias afines como la inmobiliaria, la construcción, la venta de arte, la minería, etc. también están tratando de ocultar activos ilícitos, creando un círculo vicioso de alto riesgo, ya que estos actores descritos son ellos mismos clientes bancarios.

La Unidad de Cumplimiento juega un papel fundamental en la estrategia de prevención de riesgos, ya que es el responsable de prevenir y proteger a las empresas frente a LA/FT. Una adecuada gestión de riesgos y cumplimiento requiere la implementación o mejora de los controles reflejados en políticas, prácticas y procedimientos establecidos en toda la organización para prevenir o reducir los riesgos.

Para administrar y reducir el riesgo, los procesos y productos entregados por las cooperativas deben estar respaldados por procedimientos que describan controles preventivos para cada proceso y producto, que pueden incluir y documentar:

- Manual de prevención de LA/FT y sus respectivas políticas.
- Código de ética o conducta.
- Autoridad general y aprobación.
- Visitas a clientes in situ.
- Requerimientos adicionales o debida diligencia extendida para clientes de riesgo alto y extremo.
- Revisar informes sobre el cumplimiento e implementación de controles preventivos de LA/FT en la elaboración de nuevos productos o servicios.
- Verificación de información y documentos proporcionados por los clientes.
- Análisis de registro de información.

- Comprender el mercado y sus segmentos.
- Programas de auditoría y cumplimiento.
- Condiciones de contratación.
- Inspección y control de procesos.
- Capacitación para entender los riesgos LA/FT que enfrentan las cooperativas.
- Procedimientos de comunicación interna y externa.
- Señales tipográficas o de advertencia en la ejecución de la transacción.

Los procesos y productos que las cooperativas ofrecen a sus socios deben estar respaldados por procedimientos que describan los controles de LA/FT para cada uno.

- **Proteger**

Al responder a un incidente, debe tomar medidas para proteger el riesgo a fin de limitar las consecuencias negativas que puedan surgir del incidente. Las defensas se activan cuando la prevención falla o es insuficiente para actuar como una barrera de prevención de riesgos para un sistema o subsistema comprometido.

Se requiere una planificación cuidadosa para identificar situaciones que puedan obstaculizar las medidas preventivas a fin de responder de manera apropiada y rápida a los incidentes LA/FT que ocurren dentro de la empresa. El curso de acción más efectivo es reportar operaciones sospechosas (ROS) a la UAFE, ya que este reporte confidencial y almacenado a las autoridades cubre la obligación del banco de ejercer la debida diligencia de acuerdo con las regulaciones establecidas por cada país.

- **Aceptar**

Esto significa que los riesgos se asumen una vez identificados (incluidos los controles existentes) sin que se desarrollen más acciones o medidas para abordarlos porque asumir el riesgo tendrá consecuencias potencialmente negativas para la empresa, lo que se refiere a los riesgos que pueden dar lugar a pérdidas mínimas o insignificantes, o cuando el coste de la aplicación de los controles supera los beneficios esperados de la identificación del producto o servicio.

En términos de riesgo, el sistema de supervisión debe identificar y configurar los umbrales en los que la probabilidad de que se produzcan eventos LA/FT es menor o en los que la cantidad de pérdidas prometidas es insignificante. La decisión de adoptar un determinado nivel de riesgo debe basarse en la asignación de los recursos disponibles para las medidas de control preventivo asociadas a la señalización de las operaciones de riesgo medio, alto y extremo, teniendo en cuenta la mayor probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Como la mayoría de las cooperativas (si no todas) no tienen la capacidad operativa para procesar y revisar todas las alertas de transacciones de los clientes, no existe un umbral específico para el seguimiento que pueda considerarse sospechoso. Por lo tanto, se necesitan herramientas o programas informáticos que supervisen automáticamente la actividad inusual y permitan establecer y configurar los umbrales de detección. Con base en la matriz gráfica de riesgo, los tratamientos de riesgo resultantes basados en combinaciones de condiciones de vulnerabilidad y amenaza deben enfocarse en: “Evitar o reducir el Riesgo Extremo”; “Reducir, prevenir y proteger el Riesgo Alto y Riesgo Medio”; y “Aceptar el Riesgo Bajo”.

4.5. Indicadores de evaluación

Monitorear y revisar

El monitoreo y revisión de la eficacia de los controles implementados en el sistema de gestión propuesto basado en la norma ISO 31000 es una medida importante para evaluar el sistema de gestión y para extender el ciclo de vida de los controles LA/FT implementados en el sistema.

Dado que la gestión de riesgos es intrínsecamente dinámica y debe adaptarse a los cambios estructurales, ya sea la introducción de nuevos productos, nuevos canales de servicio o agencias para nuevas regiones, cualquier cambio comercial de este tipo debe ser comunicado al responsable de cumplimiento por la autoridad y desarrollado para garantizar el seguimiento oportuno del enfoque de gestión de riesgos. En este sentido, la normativa exige un informe que ofrezca una opinión sobre la adecuación de las políticas, procedimientos y procesos para identificar y supervisar los nuevos productos y servicios introducidos por la cooperativa de crédito y el comité de LA/FT.

En la práctica, el seguimiento y la revisión del sistema de gestión de riesgos pueden apoyarse en indicadores de gestión y umbrales de control, así como en tareas de riesgo, cumplimiento, operativas, de auditoría interna o externa. Para ello, los indicadores deben ser medibles, definidos y exhaustivos, y ser medidos por los responsables a intervalos regulares.

Estos indicadores supervisarán el rendimiento real del sistema de gestión de riesgos y el cumplimiento de las políticas y procedimientos del propietario del sistema, con el fin de comparar el rendimiento real con el rendimiento esperado en relación con los objetivos de control predefinidos. Evaluar la eficacia de la implementación del sistema de gestión de riesgos de la LA/FT con respecto a la norma ISO 31000 y supervisar los resultados de los procesos y actividades para optimizar el proceso de gestión de riesgos, el desarrollo de los documentos de

gobernanza propuestos y definidos y las métricas para evaluar los objetivos definidos. Dado que los indicadores son herramientas de seguimiento, previsión y control de los resultados necesarios para la consecución de objetivos concretos, permiten adoptar medidas de adaptación y mejora del sistema de gestión propuesto, de forma que se puedan tomar decisiones a tiempo cuando se detecten desviaciones, especialmente las que puedan afectar al Banco en términos de impacto negativo de los mecanismos de control.

a) Indicador de reporte de operaciones sospechosas a la UAFE

Este indicador refleja la efectividad de la supervisión en base a la cantidad de casos de transacciones sospechosas enviadas por ROS a la UAFE, al tiempo que ayuda a determinar la efectividad de los administradores de cuentas para enfrentar los descartes y justificar transacciones inusuales en sus carteras de clientes.

Uno de los principales problemas identificados por el regulador en su revisión de 2017 fue la falta de un crecimiento significativo del ROS en comparación con el alto volumen de transacciones de las cooperativas y la tendencia de casos de sospechas de actividades ilegales. Por lo que este indicador permitirá medir la efectividad del sistema propuesto en la gestión preventiva de las cooperativas que reportan operaciones sospechosas a las autoridades. Este indicador debe analizarse de manera objetiva, ya que puede haber diferencias en la implementación de los poderes de censura de los reguladores, ya que el software de monitoreo en sí no garantiza un número determinado de informes de actividades sospechosas, sino que se basa en una parametrización sistemática basada en la evaluación de riesgos.

Tabla 29. *Indicador de Reportes de Transacciones Inusuales a la UAFE*

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
----------	-------------

PROCESO	Monitoreo de transacciones de clientes
SUBPROCESO	Reportes ROS enviados a la UAFE
DEFINICIÓN	Representa el nivel de operaciones inusuales y sospechosas realizadas por los socios en la cooperativa sin justificación y objeto de reporte a la UAFE
MEDICIÓN	Mensual
META	Lograr identificar, gestionar y evaluar las transacciones que exceden el perfil de riesgo asociado al cliente, para someterlas a un proceso de revisión y debida diligencia para justificar la excepción alertada por los monitoreos y que no fueron sustentados por el socio
VERIFICAR	Realizar el seguimiento que las operaciones sospechosas alertadas sean gestionadas por el personal responsable y que el socio proporcione los sustentos, y reportar a la UAFE cuando aplique
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Número de ROS de clientes reportados a la UAFE} \times 100}{\text{Número de alertas gestionadas DD para descarte}}$ $\frac{\text{Número de alertas gestionadas DD} \times 100}{\text{Número total de socios alertados}}$
RESPONSABLE	Unidad de Cumplimiento, ejecutivos del front
FINALIDAD	Mide el nivel porcentual de las transacciones inusuales e injustificadas reportadas a la UAFE, con relación al total de transacciones alertadas y gestionadas por el personal del front.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Base datos de la herramienta automática, tanto de los casos de alerta por transacciones inusuales, como los casos injustificados, y reportados a la UAFE
NIVEL DE REPORTE	Comité de Cumplimiento
FUENTE DEL INDICADOR	Indicador requerido por los organismos de control

Fuente: Elaboración propia.

b) Indicador de Atención de Pedidos de Información

En sus respectivos ámbitos de actuación, las autoridades de control y judiciales solicitan constantemente información a las cooperativas sobre las actividades empresariales de las personas investigadas, en el sentido de que las cooperativas, tras haber comprobado la identidad

de los clientes de las personas contactadas por las autoridades, envían solicitudes de información con reservas para atender las peticiones.

Tabla 30. *Indicador de Atención de Pedidos de Información*

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
PROCESO	Atención de pedidos de organismos de control
SUBPROCESO	Envío de información de socios solicitados por organismos de control
DEFINICIÓN	Procedimiento de atención de pedidos de información de socios, solicitados por organismos de control y autoridades judiciales para los procesos de investigación de casos de LA/FT
MEDICIÓN	Mensual
META	Atender los requerimientos de información relacionado a los socios de la cooperativa, dentro de los plazos legales definidos por las autoridades
VERIFICAR	Revisión previa de la integridad y exactitud de la información requerida del cliente, antes del envío, puesto que, si la misma no es consistente y completa, la entidad puede ser objeto de sanciones
FORMA DE CALCULO	$\frac{\# \text{ de pedidos de información de clientes atendidos a mes}}{\# \text{ de pedidos de información de clientes solicitados a mes}} \times 100$
RESPONSABLE	Unidad de Cumplimiento responsable de la recopilación. La integridad de la información histórica de transacciones es responsabilidad de las áreas de TICS, negocios, operaciones y archivo institucional
FINALIDAD	Mide el nivel porcentual de cumplimiento de los requerimientos atendidos de información solicitada por las autoridades judiciales en un período determinado
FUENTE DE INFORMACIÓN	Los movimientos transaccionados son obtenidos de la base de datos de las operaciones tanto que los documentos soporte se encuentran en la carpeta del socio, áreas operativas y comerciales
NIVEL DE REPORTE	Comité de Cumplimiento
FUENTE DEL INDICADOR	Indicador requerido por el Comité de Cumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

En general, se solicita la siguiente información: transacciones durante el período en cuestión, prueba de apertura de la cuenta, prueba de determinadas transacciones (cheques, depósitos, pagos, certificados de inversión, recibos, transferencias, forma jurídica y origen de los fondos, etc.).

Estas solicitudes de información a las autoridades judiciales y de supervisión (solicitudes judiciales) contribuyen a la fase de evaluación del riesgo de los comportamientos inusuales identificados, incluyendo si la unidad de cumplimiento o las áreas problemáticas reciben estas solicitudes. Las autoridades solicitarán información general sobre el cliente, a falta de lo cual el cliente podrá ser incluido o eliminado de la lista de control y supervisión interna de acuerdo con las políticas internas establecidas.

c) **Indicador de Gestión de Control de Listas Restrictivas**

La Unidad de Cumplimiento es responsable de supervisar la gestión operativa de la lista de exclusión. Se trata de una tarea continua y la lista de exclusión debe estar vinculada en línea con todas las aplicaciones comerciales que procesan transacciones para el cliente, utilizando un software de control específico. Dado que estos controles contribuyen a la prevención selectiva del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, deben establecerse indicadores de resultados que muestren en qué medida las empresas toman medidas para evitar que sus servicios sean utilizados por personas o empresas sancionadas, ya sea en el país o en el extranjero.

Tabla 31. *Indicador de Gestión de Control de Listas Restrictivas*

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
PROCESO	Gestión de control de las listas restrictivas
SUBPROCESO	Proceso de cruce de listas restrictivas (UAFE) con la base de socios
DEFINICIÓN	Procedimiento de validación y cruce de base de datos de clientes con la base de las listas de control locales e internacionales

MEDICIÓN	Semanal
META	Realizar el cruce de las bases de datos de socios de la cooperativa para identificar las coincidencias reales y casos de personas con nombres homónimos y sentenciados
VERIFICAR	Identificar y gestionar los casos de socios con coincidencias reales para gestionar la desvinculación como cliente de la cooperativa, así como aceptar y regularizar a los socios con nombre homónimos previa gestión de comprobación documental (certificados)
FORMA DE CALCULO	$\frac{\# \text{ de clientes homónimos regularizados}}{\# \text{ total de base de personas en listas restrictivas}} \times 100$
	$\frac{\# \text{ de personas en listas con coincidencias reales}}{\# \text{ total de base de personas en listas restrictivas}} \times 100$
RESPONSABLE	Unidad de Cumplimiento, oficial de cumplimiento
FINALIDAD	Desvincular socios activos e inactivos que consten en las listas de control y realizar un proceso de regularización para la aceptación de casos de socios con nombres homónimos
FUENTE DE INFORMACIÓN	La base de listas restrictivas se encuentre centralizados en el core financiero, listas nacionales e internacionales que son descargadas desde la UAFE
NIVEL DE REPORTE	Comité de Cumplimiento
FUENTE DEL INDICADOR	Indicador requerido por el Comité de Cumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

La forma más habitual de hacerlo es utilizar una métrica que permita excluir los casos de personas con el mismo nombre y coincidencia real. En cada caso, deben aplicarse diferentes procedimientos en función de la política definida por la unidad estructural de la cooperativa en cuestión.

5. Conclusiones

Según lo observado mediante el presente proyecto investigativo se llegó a la siguiente conclusión:

Los nuevos factores de riesgo se agrupan según el tipo requerido por cada grupo, en este caso son: cliente, cantones, comportamiento de la transacción, actividad inusual o sospechosa observada, canal de distribución y producto o servicio que facilitará la mejor realización de las operaciones financieras por socios institucionales.

Al crear un cuestionario que se aplicó al personal de las unidades de cumplimiento como las de área de control de las cooperativas segmento 3, se encontró que estas cuentan con un sistema de administración de riesgos poco robusto y en ciertas ocasiones no acorde a la realidad y necesidad de las instituciones, que las evaluaciones no son periódicas por lo tanto el oficial de cumplimiento no puede generar una reestructuración apropiada de su sistema de evaluación de riesgo de lavado de activos.

Las cooperativas utilizan factores de riesgo para monitorear la actividad financiera de sus socios para tomar decisiones oportunas, pero estos factores no son suficientes para compensar este delito, por lo que los oficiales de cumplimiento verifican la información de los socios cuando llegan grandes cantidades.

Las herramientas ofimáticas que utilizan las instituciones para el análisis, evaluación y tratamiento de la gestión de riesgos no son suficientes para realizar un análisis financiero de los socios, por lo que no puede monitorear y supervisar adecuadamente los eventos inusuales y sospechosos de los negocios realizados dentro en una cooperativa.

Los sistemas de gestión y administración permiten gestionar los riesgos de lavado de activos, minimizar su impacto y consecuencias, creando factores de riesgo que permitan un mejor control y aseguramiento del origen de los fondos, apoyando así el prestigio de las instituciones y la economía.

La norma ISO 31000 ha hecho una contribución significativa al desarrollo de la Guía Administrativa y de Gestión de Riesgos de Reestructuración, ya que contiene principios y directrices de gestión de riesgos que permiten a las organizaciones cumplir con los requisitos legales y reglamentarios, aumentar la seguridad y la confianza, mejorando la eficiencia operativa. y eficacia.

El material bibliográfico e información existente sobre legalización del producto del delito, financiamiento del terrorismo y otros delitos es insuficiente, ya que no existe un estudio de este tema en la cultura nacional y los mecanismos necesarios para combatir dichos delitos.

6. Recomendaciones

A su vez se presenta las siguientes recomendaciones para la Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 3:

Se recomienda que el Comité de Cumplimiento revise y apruebe la propuesta, la comunique al personal y la implemente con prontitud en un compromiso compartido para lograr una mayor eficacia en el logro de las metas y objetivos de la agencia.

Se recomienda al área de cumplimiento y de recursos humanos coordinen fechas de capacitación en una nueva matriz de riesgos que contenga factores de riesgo que analizará las actividades financieras de varios socios institucionales.

Que la alta gerencia apoye para que la Unidad de Cumplimiento cuente con herramientas propias de prevención de lavado de activos o en su defecto que el área de sistemas parametrize los factores y criterios propuestos en el presente documento para aumentar el control sobre las actividades financieras de los socios y brindar mayor seguridad a las cooperativas frente al LA/FT.

Que la alta gerencia apoye al 100% las recomendaciones, políticas propuestas por el oficial de cumplimiento, promover a que todos los integrantes de la institución cumplan con las políticas, controles y buenas prácticas implementadas para mitigar el riesgo de lavado de activos. Que refuerce el cumplimiento de las metas comerciales en concordancia con los lineamientos en materia de prevención de lavado de activos con el afán de precautelar los posibles riesgos asociados al lavado de activos.

Asesorar al oficial de cumplimiento para agregar nuevos mecanismos que le permitan mejorar los controles internos, el seguimiento y la vigilancia de eventos inusuales en las actividades financieras del socio, para un mejor seguimiento y análisis de los depositantes de la cuenta.

7. Referencias bibliográficas

- Alulema, I. D. (2020). *Implementación de la Norma ISO 31000:2009 en la administración del riesgo de lavado de activos y del financiamiento de delitos, en bancos [Tesis de MAE, Universidad Andina Simón Bolívar]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec>
- Álvarez, L. (2017). *Modelos de gestión*. Bogotá D.C., Colombia: Fondo editorial Areandino.
- Arévalo, M. (2020). *Metodología de control de gestión de riesgo para la prevención de lavado de activos para el sistema financiero popular y solidario. Caso cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Tisaleo Ltda. [Tesis de grado, ESPOCH]*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14837/1/22T0593.pdf>
- Arévalo, M., Andrade, A., & Durán, A. (2018). *Riesgo de lavado de activos: delito que atenta al sistema financiero y económico del país*. Riobamba, Ecuador: La Caracola Editores.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5ª. ed.)*. Caracas - Venezuela: Episteme.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). *Código integral penal*. Obtenido de https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/EQU/INT_CEDAW_ARL_ECU_18950_S.pdf
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Bolaños Pozo, M. (2016). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO PARA EL SISTEMA MUTUAL ECUATORIANO BASADO EN ISO 31000*. Obtenido de PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10746/Trabajo%20de%20titulaci%3%b3n%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Capón, D. (2019). *Propuesta de un modelo de matriz de riesgo para la prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos basado en la ISO 31000-2018, aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3. [Tesis de posgrado, Universidad del Azuay]*. Obtenido de Universidad del Azuay: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8994/1/14639.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Aministración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Código Orgánico Monetario y Financiero . (2019). *Código Orgánico Monetario y Financiero* . Obtenido de <http://www.pge.gob.ec/documents/Transparencia/antilavado/REGISTROOFICIAL332.pdf>
- Cordero, B. (1997). *El delito del blanqueo de capitales*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cuervo, D. (2015). *Modelo de gestión del riesgo de LA/FT para el sector real*.
- Del Castillo, S., & Sardi, N. (2012). Las normas ISO y el concepto de calidad aplicado a los servicios médicos en anestesiología. *Revista Colombiana de Anestesiología*, 40(1), 14-16.

- Duque, E., Molina, J., & Ossa, N. (2018). Operación del sistema de autocontrol y gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo en empresas del sector comercial . *Revista Cintex*, 23(1), 32-42.
- Fischer, E. (1994). *Guía Básica de Administración de Riesgos*. . Obtenido de <https://www.amasfac.info/boletines/anexos/Guia%20Basica%20de%20Administraci%c3%b3n%20de%20Riesgos.pdf>
- Fraguela, J., Carral, L., Iglesias , G., Castro, A., & Rodríguez, M. (2011). La itegración de los sistemas de gestión, necesidad de una nueva cultura empresarial . *DYNA*, 78(167), 44-49.
- Gómez, M. (2021). *Propuesta para aprovechar las oportunidades de mejora en la metodología del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo-sarlaft, implementadas en una empresa del sector cooperativo. [Tesis de grado, UNIVALLE]*. Obtenido de Universidad del Valle: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/20144/3845-G633pro2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grupo de Acción Financiera Internacional. (2018). *Anti-money laundering and counter-terrorist financing measures* . Obtenido de Fourth Round Mutual Evaluation Report: <http://www.fatf-gafi.org/publications/mutualevaluations/documents/mer-mexico-2018.html>
- Hernández, M. (2015). *Análisis Jurídico*. Colombia: D´vinni Lda.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: MCGRAW-HILL.
- Hurtado, I., & Garrido, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: CEC.
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (29 de diciembre de 2020). Resolución 637 2020-F. *Norma para la prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos y del financiamiento de delitos en las entidades financieras de la economía popular y solidaria*. Quito.
- Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos. (julio de 2016). *Ley para reprimir el lavado de activos*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_rep.pdf
- López, I. (2014). *Delitos de lavado de activos*. Obtenido de Voltairenet: <https://www.voltairenet.org/article184439.html>
- Mariño, G., Chaparro, F., & Medina, I. (2014). Determinantes en la prevención del riesgo para el lavado de activos y la financiación del terrorismo (LA/FT) en el sector real. *AD-minister*, 25), 7-35. .
- Melinkoff, R. (2007). *Los recursos administrativos. [Universidad Central de Venezuela]*. Obtenido de Universidad Central de Venezuela.
- Normas ISO. (2015). *Normas ISO*. Obtenido de <http://www.normas-iso.com/>
- Ortiz, I. (2020). *Implementación de la Norma ISO 31000:2009 en la administración del riesgo de lavado de activos y del financiamiento de delitos, en bancos privados de Ecuador. [Tesis de posgrado,*

- Universidad Andina Simón Bolívar*. *Archivo digital*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7760/1/T3349-MAE-Ortiz-Implementacion.pdf>
- Ortiz, M., Flores, J., Caicedo, W., & Ordoñez, M. (2021). Prevención del riesgo de lavado de activos. Caso Colombia y Ecuador. *Revista Universidad de Guayaquil*, 133(2), 27-40.
- Padilla, A., & Tenorio, A. (2016). *Diseño de un sistema de gestión y administración del riesgo de lavado de activos baado en la ISO 31000 para la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. de la ciudad de Riobamba provincia del Chimborazo. [Tesis de pregrado, ESPOCH]*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5817/1/82T00574.pdf>
- Palma, G., & Escobar, M. (2020). Prevención de lavado de activos como alternativa de administración de riesgo en Cooperativas de ahorro y crédito. . *Digital Publisher CEIT*, 7(3), 35-48.
- Picón, D., & Melian, Y. (mayo de 2014). *La unidad de análisis en la problemática enseñanza-aprendizaje*.
- Pincay, K. (2021). *Diseño de Estrategia para la creación de una Metodología de prevención de Lavado de activos para instituciones financieras. [Tesis de grado, Universidad Católica De Santiago de Guayaquil]*. *Archivo digital*. Obtenido de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/16534/1/T-UCSG-POS-MAE-348.pdf>
- Quinn, R. (2005). *Un modelo operativo de competencia. [Tesis de posgrado]*. *Archivo digital*.
- Rebolledo, A. (17 de julio de 2018). *¿Cuáles son los países que más lavan dinero del crimen organizado?* Obtenido de Legalmente Hablando: <https://legalmentehablando.com/cuales-son-los-paises-que-mas-lavan-dinero-del-crimen-organizado/>
- Robbins, S. (2007). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice-Halla.
- Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Sida Mafias. (1992). *Lavado de dinero*. Obtenido de <http://www.sidamafias.com/>
- Simbaña, J. (2021). *Gestión administrativa-operativa y su incidencia en los procesos de control de lavado de activos en la cooperativa de ahorro y crédito interna de docentes de U.T.E.Q. LTDA. año 2020. Manual de prevención. {Tesis de posgrado, UTEQ}*. *Archivo digital*. Obtenido de Universidad Técnica Estatal de Quevedo: <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/6376/1/T-UTEQ-179.pdf>
- Sosa, S. (2021). La corrupción y el lavado de dinero en el contexto global . *Juríd*, 11(2), 164-187.
- Stiglitz, J. (2016). *Importancia del Sistema Financiero*. Obtenido de Edumed: <http://www.eumed.net/libros/2010b/704/IMPORTANCIA%20DEL%20SISTEMA%20FINANCIERO.htm>
- Stoner, J. (2004). *Administración*. . México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. .
- Stonner, J., & Freeman, R. (2004). *Administración Título Original Management*. México: Editorial Prentice Hall.

Superintendencia de Banca y Seguros. (2019). *Prevención de lavado de activos*. Obtenido de Superintendencia de Banca y Seguros:
http://oidprd.sbs.gob.ec:7778/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Eventos_SBS/Seminario_Lavado_Oct_2012.pdf

Superintendencia Financiera de Colombia. (2007). *Circular Externa No. 022 de 200*. Obtenido de http://www.sarlaft.com/html/Capitulo_11.pdf

UAFE. (2021). *Evaluación Nacional de Riesgos de Lavado de Activos y Financiamiento de Terrorismo*. Ejecutivo, Unidad de Análisis Financiero y Económico, Quito. Recuperado el 08 de 12 de 2022, de https://www.uafe.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/ENR_Informe_Ejecutivo.pdf