

## Marco de gestión integral de riesgos, elemento necesario en el sector cooperativo financiero

### Integral risk management framework, a necessary element in the financial cooperative sector

URL: <https://revistas.uta.edu.ec/revista/index.php/bcoyu/article/view/1463>

Danilo Bombón-Orellana<sup>1</sup>; Franklin Pacheco-Rodríguez<sup>2</sup>

Fecha de recepción: 28 de junio de 2021

Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2021

#### Resumen

La investigación proyecta demostrar lo imprescindible que es tener en las cooperativas de ahorro y crédito una herramienta que regula el trabajo, como es el Marco de Gestión Integral de Riesgos. Este es un documento que reúne estrategias, políticas, prácticas y estructura organizacional que irán delineando el camino para la adecuada administración de riesgos, los cuales son conceptualizados como la probabilidad de ocurrencia de un evento no programado, es decir éstos deben ser identificados y manejados adecuadamente a través de la utilización de los recursos de la empresa. Para ello, se utilizaron los siguientes modelos: primero, los sistemas COSO 1992, 2004 y 2013, como herramientas comunes de control para salvaguardar los bienes y recursos; segundo, el modelo COSO ERM 2017 como una estrategia empresarial basada en planes cuyo objetivo es identificar, evaluar y prepararse para cualquier riesgo que pueda afectar, tanto positiva como negativamente, a las operaciones y objetivos de la organización. Además, se aplicará una investigación con base a nuestra experiencia en el sector financiero popular y solidario, lo que nos ha permitido identificar los tres casos de estudio de esta investigación. De tal manera, que los resultados encontrados en esta investigación servirán de apoyo para contrarrestar una debilidad existente en el sector cooperativo, como es el desconocimiento de la existencia de las normativas que regulan a las cooperativas, así, como la falta de su aplicación que al final inciden en el involucramiento directo de la administración para confrontar y mitigar riesgos, durante el desempeño y ejecución de las estrategias operativas.

**Palabras clave:** Cooperativas, marco, gestión, riesgos, sistema financiero.

#### Abstract

The research projects to demonstrate how essential it is to have a tool that regulates work in savings and credit cooperatives, such as the Comprehensive Risk Management Framework. This is a document that brings together strategies, policies, practices and organizational structure that will outline the path for adequate risk management, which are conceptualized as the probability of an unscheduled event occurring, that is, they must be identified and managed appropriately through the use of company resources. For this, the following models were used: first, the COSO systems 1992, 2004 and 2013, as common control tools to safeguard assets and resources; second, the COSO ERM 2017 model as a business strategy based on plans whose objective is to identify, evaluate and prepare for any risk that may affect, both positively and negatively, the operations and objectives of the organization. In addition, an investigation will be applied based on our experience in the popular and solidarity financial sector, which has allowed us to identify the three study cases of this investigation. In such a way, that the results found in the investigation will serve as support to counteract an existing weakness in the cooperative sector, such as the ignorance of the existence of the regulations that regulate cooperatives, as well as the lack of their application that when final impact on the direct involvement of management to confront and mitigate risks, during the performance and execution of operational strategies.

**Keywords:** Cooperatives, framework, management, risks, financial system.



Esta publicación se encuentra bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento - NoComercial 4.0 Internacional.

<sup>1</sup> Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Escuela de Administración de Empresas. Ambato-Ecuador. E-mail: [dbombon@pucesa.edu.ec](mailto:dbombon@pucesa.edu.ec). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5248-2481>

<sup>2</sup> Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Escuela de Administración de Empresas. Ambato-Ecuador. E-mail: [fpacheco@pucesa.edu.ec](mailto:fpacheco@pucesa.edu.ec). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9341-9163>

## Introducción

Este artículo tiene como propósito central, demostrar lo necesario que es dentro del sector cooperativo y solidario, la existencia de un Marco de Gestión Integral de Riesgos, puesto que es un documento regulador del sistema financiero, porque delimita todas las actividades y decisiones institucionales a través de un conjunto de normas, políticas, estrategias y principios, los cuales guiarán la correcta dirección corporativa. Así lo manifiesta en el libro *La Gestión de Riesgos* (Tamayo, 2020, p. 28):

Que el objetivo esencial de la gestión de riesgos es desplegar un proceso de investigación y análisis de los riesgos que pueden impactar una actividad, función u organización, para tomar decisiones de cómo gestionarlos con un balance adecuado de costos – beneficios, de manera tal que se minimicen las pérdidas y se maximicen las oportunidades.

El sistema financiero cooperativo se ha convertido en un factor determinante para el desarrollo de la economía de los pueblos, por ello se hace necesario que las cooperativas de ahorro y crédito sean dirigidas con prudencia financiera y conocimiento administrativo técnico. Una herramienta fundamental para el correcto manejo de estas organizaciones es el Marco de Gestión Integral de Riesgos, que de acuerdo a la Organización Internacional de Normalización (ISO), en su norma 31000 manifiesta como objetivo, para que las organizaciones de todos los tipos y tamaños puedan gestionar el riesgo de forma efectiva, por lo que recomienda que desarrollen, implanten y mejoren continuamente un marco de trabajo, cuyo fin sea integrar el proceso de gestión de riesgos en cada una de sus actividades.

Es relevante esta investigación, porque pretende dar a conocer a quienes están al frente de la administración de las instituciones financieras, en forma sustentada, los beneficios que trae a la dirección, contar con un instrumento regulador de operaciones, el cual luego de crearlo, deberá ser mejorado y actualizado, según las necesidades de cada institución, puesto que con este documento se podrá mitigar los riesgos, incertidumbres y contingencias que vayan apareciendo durante su desenvolvimiento, al mismo tiempo servirá de herramienta de apoyo para alcanzar los objetivos, puesto que las actividades, se las ejecutarán enmarcadas en documentos de control.

El control interno y su aplicación es fundamental, ayuda a controlar todos los recursos de las organizaciones y a maximizarlos, según Pereira (2019), es cualquier acción dictada o implementada por la administración de la empresa, con la finalidad de procurar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos.

Pero estos controles para que tengan su efectividad, deberán ser aplicados adecuadamente, apegados a las normativas, leyes y principios morales, acompañados de la

transparencia, y es lo que se logrará con la existencia de un Marco de Gestión Integral de Riesgos en las instituciones.

La investigación se sustenta en el marco teórico del Sistema del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de Estandarización (COSO), basado en el control interno y los riesgos, los cuales se interrelacionarán y darán como resultado un cuadro normativo integral a seguir, involucrando a todo el personal de la organización, incluidos directores y administradores, cuya finalidad es contrarrestar acciones no previstas y que aparecen en el ámbito comercial y financiero, producto de las negociaciones o transacciones realizadas. Para ello se analizaron y compararon, los documentos establecidos en el método, con los existentes en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Campesina Coopac, Crediambato y Empleados Municipales de la ciudad de Ambato y, hasta determinar la aplicación o no de los componentes, principios y pilares que señala el sistema, para concluir con la necesidad de implementar el Marco de Gestión Integral del Riesgo, como un documento regulador de las acciones a realizar en la institución.

Se debe tener en cuenta que las instituciones por el hecho de encontrarse en movimiento están sujetas a incertidumbres, por lo tanto, toda acción a realizar incurre un riesgo, el cual según el Diccionario de la Lengua Española (2014), lo define como que es una contingencia o proximidad de un daño. Tomando como base este concepto, se puede establecer que las cooperativas financieras y todo ente económico, enfrenta durante su desarrollo un sin número de situaciones no previstas, producto del desarrollo normal y natural de sus actividades. Es por ello que deben estar preparadas para enfrentar y mitigar cualquier tipo de evento que se vaya presentando en el desenvolvimiento. Bajo este contexto los administradores cuentan con sistemas financieros y administrativos, entre los que se encuentra el control interno, que es una actividad ineludible para salvaguardar los recursos, según Mantilla (2013), el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

Las instituciones a nivel mundial consideraron que el control interno debería ser uniforme en su aplicación, es por ello que representantes de cinco organizaciones del sector privado de EEUU formó una comisión voluntaria denominada COSO, la cual emitió el primer informe: Control interno - Marco integrado denominado COSO I, basado en cinco componentes: Ambiente de control, Evaluación de riesgo, Actividades de control, Información y Comunicación y Monitoreo; y, diseñado según Estupiñán (2015) para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres categorías de objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Posteriormente se modificó la versión anterior, publicándose otro documento mejorado denominado COSO II o COSO ERM (Enterprise Risk Management) o Gestión de Riesgos empresariales, al cual se le agregó tres, es decir forman un total de ocho componentes: Ambiente interno, Establecimiento de objetivos, Identificación de riesgos, Evaluación de riesgos, Respuesta a los riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo. Este un proceso continuo, diseñado por el personal de una empresa para identificar eventos no programados y evaluarlos, con el propósito de proveer seguridad en el cumplimiento de objetivos sin el impacto de riesgos. Este nuevo documento según Estupiñán (2006), llevó a una estrecha vigilancia estructural, financiera y operativa en todos los niveles de la junta directiva o consejo de administración, hasta los operativos.

En el año 2013 COSO emitió una actualización al método ERM, éste provee un enfoque integral con el establecimiento de 17 principios que sustentan los cinco componentes originales, esta actualización amplía la aplicación del control interno, con una adecuada operatividad e información de los objetivos; así, como también aclara los requisitos para un control interno efectivo. Así lo señala Estupiñán (2016), en el libro Control interno y fraudes:

El nuevo documento del COSO 2013 lo elaboró la Comisión Treadway, para ayudar a todas las empresas, no solo aquellas de responsabilidad pública, sino también para las organizaciones con ánimo o sin ánimo de lucro que tengan finalidades de servicio a la comunidad, productora, distribuidora, servicios, cooperativa o de cualquier índole, con el propósito de cubrir esfuerzos básicos para a) adaptarse al aumento y complejidad de los negocios, a los cambios en la tecnología y nuevos métodos de negociación; b) detección y respuesta a los riesgos; c) conseguir el logro de los objetivos; y, d) emitir información confiable que apoye la adecuada y oportuna toma de decisiones. (Pág. 46)

Luego en el año 2017 aparece el nuevo marco COSO ERM trata sobre la evolución de la gestión de riesgos empresariales y la necesidad de que las organizaciones mejoren su enfoque de gestión de riesgos y se preparen ante cualquier contingencia empresarial. La actualización resalta la importancia de considerar el riesgo tanto en el proceso de establecimiento de pilares o estrategias, como en el desempeño en su ejecución. Este nuevo marco propone cambios sustanciales para el enfoque del control interno, el cual se basa en los cinco componentes y 20 principios, los cuales proponen utilidad en tres frentes: conocer la metodología para identificar los riesgos, cómo documentarlos y proporcionar identificadores específicos, con un medidor de desempeño, para conocer su impacto en el negocio. También lo puntualiza Tapia (2019), al manifestar que el control interno es una herramienta importante, la cual se aplica por medio del gobierno

corporativo de la entidad, principalmente por el comité de auditoría, el cual debe promover la definición, implantación, permanencia de un sistema, mecanismo, ambiente de control interno sólido, suficiente y actualizado.

Esta investigación inicia de un problema determinado, como es el desconocimiento técnico y falta de involucramiento directo de administradores y directivos para confrontar y mitigar los riesgos, producto del desconocimiento de la existencia y de las ventajas que proporciona el Marco de Gestión Integral de Riesgos, así como también por no reconocer al riesgo como una amenaza latente en las organizaciones.

Las situaciones citadas, dan oportunidad a que aparezcan repercusiones institucionales, entre ellas, inexistencia de procedimientos y métodos para salvaguardar los activos, ineficiencia operativa y apareamiento de diferentes tipos de riesgos financieros, tales como: riesgo de mercado, riesgo de crédito o crediticio, riesgo de liquidez, riesgo legal y riesgo operacional, por lo que se hace necesario un adecuado sistema de control interno y gestión de riesgos.

Quienes están al frente de las instituciones financieras requieren tener el conocimiento necesario para ejecutar adecuadamente sus estrategias, en concordancia con la gestión integral de riesgos, desde el punto de vista operativo y no desde el decisivo, esto quiere decir que provee un enfoque para evaluar el riesgo, que el valor presente y futuro tiene, basados en la estrategia escogida, tomando en cuenta que no se pueden gestionar los riesgos si no están definidos los objetivos y estos no pueden ser claramente identificados si no existe una estrategia.

En el Ecuador, las instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros han venido trabajando bajo un Marco Integral de Gestión de Riesgos desde la publicación (2017) de esta entidad, con la Resolución No. SB-2017-602, en la que manifiesta:

Las entidades controladas deben incluir en su marco de administración integral de riesgos, y en forma detallada para cada tipo de riesgos, los lineamientos establecidos en la "Política para la gestión integral y administración de riesgos de las entidades de los sectores financieros públicos y privados", expedida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (Pág. 6)

Se debe indicar que este tipo de instituciones tienen un mayor control, a raíz del feriado bancario del año 1999, este fenómeno económico consistió en congelar los ahorros de los ciudadanos por 24 horas: los ahorristas no podían sacar su dinero de los bancos ni hacer ninguna transacción. La medida buscaba, desesperadamente, evitar el retiro masivo de dinero de los bancos y proteger la estabilidad de la banca, que estaba totalmente quebrada. A partir de esa fecha los controles se han ido implementando y mejorando con el objetivo de dar mayor solidez administrativa y operativa. Precisamente una de las herramientas que ayudan a cumplir este propósito está el Marco de Gestión

Integral de Riesgos, documento de cumplimiento obligatorio, con el cual deben contar las instituciones bancarias del país, esto de acuerdo a la Resolución No. 380-2017-F, en su Art. 1, de la Junta de Regulación Monetaria Financiera (2017), que indica:

Las entidades controladas deben establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares. La administración integral de riesgos es parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones.

Las instituciones que realizan intermediación financiera y que son controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria también se han visto en la necesidad de crear este tipo de documento regulador, así lo determina este organismo (2015), en la Resolución No. 128-2015-F, Art. 1, que señala:

Las disposiciones de esta resolución se aplicarán a las cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales, en adelante "entidades", mismas que implementarán procesos para la Administración Integral de Riesgos, de acuerdo al segmento al que pertenecen. La Administración Integral de Riesgos debe ser parte de la estrategia de las entidades y del proceso de toma de decisiones.

Las instituciones públicas también utilizan esta herramienta, como regulador en la ejecución de su trabajo, así por ejemplo el Ministerio de Finanzas del Ecuador publicó en el año 2017 su Metodología para la Gestión Integral de Riesgos, cuyo objetivo es:

Definir una metodología para la Gestión Integral de Riesgos que brinde las directrices para que las unidades de esta dependencia pública identifiquen, analicen, evalúen, definan acciones y monitoreen los riesgos, con el propósito de reducir las condiciones de vulnerabilidades humanas y físicas identificadas, coadyuvar a la continuidad de los procesos y servicios que presta esta Cartera de Estado; y reducir o mantener bajo control los factores que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos institucionales. (Pág. 9)

En el ámbito privado existen evidencias de la aplicación del Marco de Gestión Integral de Riesgos, como es el caso de las organizaciones no gubernamentales, así lo manifiesta en su libro Mantilla (2016), al igual que cualquier otra sociedad de derecho conformada, se ven expuestas a eventos y riesgos. Entonces, están conscientes que la Gestión de Riesgo Empresarial ayudará a obtener aseguramiento de que el proceso de gestión o de administración de riesgo, está trabajando efectivamente y

que los riesgos claves están siendo manejados en niveles aceptables.

Como se observa el Marco de Gestión Integral de Riesgos es un documento que las organizaciones han adoptado como suyo, con el propósito de guiarse y trabajar bajo un lineamiento establecido, puesto que tiene por finalidad referenciar las políticas que enrumbarán las actividades de Gestión Integral de Riesgos, pues en este documento se contempla las estrategias, las políticas, prácticas, y estructura organizacional con las que cuenta la organización para la adecuada administración de los riesgos, que según Carvajal (2015), es el proceso por el cual la dirección de una empresa u organización administra el amplio espectro de los riesgos a los cuales está expuesta (tanto de mercado como operacionales) de acuerdo con el nivel de riesgo al cual está dispuesta a exponerse según sus objetivos estratégicos.

Entonces contar con un documento que sirve de parámetro en las instituciones financieras del sistema popular y solidario, ayudará a detectar oportunamente los diversos riesgos que pueden afectar la toma de decisiones y crear estrategias que se anticipen y contrarresten a ellos, con el objetivo de establecer controles preventivos, que servirán de base para analizar los procedimientos antes de su ejecución. Así lo indica el Ministerio de Finanzas en su publicación, Metodología para la Gestión Integral de Riesgos (2017), que los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

## Metodología

La investigación en relación a su propósito, es de campo y bibliográfica y se sustenta en una perspectiva cuantitativa, ya que se aplicaron cálculos porcentuales, resultado del establecimiento de comparaciones entre las normativas existentes y las que deberían existir en las cooperativas de ahorro y crédito en relación a riesgos, de acuerdo al sistema COSO y las exigidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, como ente regulador de este sector. Además, por las encuestas aplicadas a una muestra probabilística aleatoria simple a 15 empleados estratégicos de manera directa, en la cual constan 20 preguntas dicotómicas y reflexivas, las cuales están basadas en los principios del sistema ERM 2017, las mismas que tienen la finalidad de recabar información que permita identificar la necesidad de un Marco de Gestión Integral de Riesgos en la instituciones; el resultado se analizó con el programa Statistical Package For Social Sciences (SPSS 20).

El estudio se realizó en tres cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Estas son Campesina Coopac, Crediambato y Empleados Municipales de Ambato, las dos primeras ubicadas en el segmento 3 y la última en el segmento 4, ello de acuerdo a la segmentación emitida por la Superintendencia de

Economía Popular y Solidaria (SEPS), institución reguladora y controladora del sector cooperativo.

Bajo este ámbito, el estudio se sustenta directamente en el sistema COSO y su evolución en el tiempo, puesto que este

documento es considerado como una herramienta de apoyo para toda organización, ya que proporciona un modelo común de orientación sobre aspectos de control interno, básico para salvaguardar los bienes y recursos. La tabla No. 1, demuestra los cambios del sistema COSO hasta la fecha.

**Tabla 1. Matriz de Evolución del Sistema COSO**

COSO I Componentes		COSO II ERM Componentes		COSO III Principios		COSO IV Desde estrategias y desempeño	
						Componentes	Principios
1.- Ambiente de control.	1.- Ambiente interno. 2.- Establecimiento de objetivos.	1.- Integridad y valores éticos. 2.- Ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos. 3.- Estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades. 4.- Compromiso a atraer, desarrollar y retener personas. 5.- Retiene individuos comprometidos.	1.- Gobierno y cultura.	1.- La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos. 2.- Establece estructuras operativas. 3.- Define la cultura deseada. 4.- Demuestra compromiso con los valores éticos. 5.- Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.			
2.- Evaluación de riesgo.	3.- Identificación de riesgos. 4.- Evaluación de riesgos. 5.- Respuesta a los riesgos.	6.- Especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos. 7.- Identifica y analiza riesgo. 8.- Considera la posibilidad de fraude. 9.- Identifica y evalúa cambios.	2.- Estrategia y objetivos.	6.- Analiza el contexto empresarial. 7.- Define el apetito al riesgo. 8.- Evalúa estrategias alternativas. 9.- Formula los objetivos empresariales.			
3.- Actividades de control.	6.- Actividades de control.	10.- Actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos. 11.- Actividades de control generales sobre la tecnología. 12.- Despliega actividades de control a través de políticas.	3.- Desempeño.	10.- Identifica riesgos. 11.- Evalúa la severidad de los riesgos. 12.- Prioriza los riesgos. 13.- Implementan las respuestas al riesgo. 14.- Desarrollar un portafolio de riesgos.			
4.- Información y Comunicación.	7.- Información y Comunicación.	13.- Información relevante y de calidad. 14.- Comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno. 15.- Se comunica con grupos externos.	4.- Revisión y monitorización.	15.- Evalúa los cambios sustanciales. 16.- Revisa los riesgos y el desempeño. 17.- Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales.			
5.- Monitoreo.	8.- Monitoreo.	16.- Selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones. 17.- Evalúa y comunica deficiencias de control interno.	5.- Información, comunicación y reporte.	18.- Aprovecha la información y la tecnología. 19.- Comunica los riesgos de información. 20.- Informes sobre riesgos, cultura y desempeño.			

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación (2021)

## Resultados

Los resultados se detallan en las tablas que arrojan la aplicación de las encuestas en base a los principios de COSO ERM 2017.

**Tabla 2. Los Consejos de la institución ejercen supervisión sobre los riesgos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bastante importante	5	33,3	33,3	33,3
Muy importante	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

Los Consejos directivos de las cooperativas son de suma importancia, es por ello que señalan los encuestados que los organismos de control interno, ejercen supervisión sobre

los riesgos, en un porcentaje alto, con un 66,67% y 33,33% respectivamente, notándose el alto grado de relevancia hacia este tipo de control.

**Tabla 3. La cooperativa establece estructuras operativas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	2	13,3	13,3	13,3
Bastante importante	6	40,0	40,0	53,3
Muy importante	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

La importancia en la cooperativa sobre establecer estructuras operativas es muy importante para el 46,67% de los encuestados, mientras que para un 40,00% de los encuestados es bastante importante. Mientras que para un 13,33% de las personas es poco importante. Se puede decir que un 86,67% de los encuestados opinan que la

cooperativa establece actividades o tareas diferenciadas y ordenadas.

**Tabla 4. La cooperativa define la cultura deseada?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	2	13,3	13,3	13,3
Bastante importante	8	53,3	53,3	66,7
Muy importante	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

La aptitud de las cooperativas para definir la cultura deseada es muy importante para el 33,33% de los encuestados, mientras que para un 53,33% de los encuestados es bastante importante, y para un 13,33% de las personas es poco importante. Se puede manifestar que el 86,66% de las personas encuestadas responden que la cooperativa se preocupa por la identidad de la cultura deseada.

**Tabla 5. Los directivos y empleados demuestran compromiso con los valores éticos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	2	13,3	13,3	13,3
Bastante importante	10	66,7	66,7	80,0
Muy importante	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

Sobre la pregunta si los directivos y empleados demuestran compromiso con los valores éticos responden, que es muy importante el 20,00% de los encuestados, mientras que para un 66,67% de los encuestados es bastante importante, mientras que para un 13,33% de las personas es poco importante. Se puede decir que un 86,67% de los encuestados indican que los directivos y empleados demuestran compromiso con los valores éticos dentro de la cooperativa.

**Tabla 6. La institución atrae, desarrolla y retiene individuos competentes?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	2	13,3	13,3	13,3
Bastante importante	8	53,3	53,3	66,7
Muy importante	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

La importancia de la institución al atraer, desarrollar y retener individuos competentes es muy importante para el 33,33% de los encuestados, mientras que para un 53,33% de los encuestados es bastante importante, mientras que para un 13,33% de las personas es poco importante. Al menos un 86,66% de las personas encuestadas admiten que para la institución es de suma importancia la capacidad competente laboral.

**Tabla 7. Los directivos analizan el contexto empresarial?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	1	6,7	6,7	6,7
Bastante importante	9	60,0	60,0	66,7
Muy importante	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

En la pregunta sobre la importancia de que los directivos analicen el contexto empresarial contestan, que es muy importante para el 33,33% de los encuestados, mientras que para un 60,00% es bastante importante, mientras que para un 6,67% de las personas es poco importante. El 93,33% de las personas encuestadas admiten que los directivos analizan el contexto empresarial, siendo algo lógico puesto que el talento humano es el ente motriz de cualquier organización.

**Tabla 8. Están definidos los grados de riesgos que está dispuesta a soportar la institución?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	3	20,0	20,0	20,0
Bastante importante	5	33,3	33,3	53,3
Muy importante	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

En relación a si están definidos los grados de riesgos que está dispuesta a soportar la institución contestan, que es muy importante el 46,67% de los encuestados, para un 33,33% es de bastante importancia, mientras que para un 20,00% resultan de poca importancia respectivamente. Se puede observar que el 80,00% de las personas encuestadas, piensa que los grados de riesgos que gestiona la institución se encuentran definidos.

**Tabla 9. Los directivos evalúan estrategias alternativas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	3	20,0	20,0	20,0
Bastante importante	8	53,3	53,3	73,3
Muy importante	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

Al analizar si los directivos evalúan estrategias alternativas responden, que es muy importante para el 26,67% de los encuestados, para un 53,33% es de bastante importancia, mientras que para un 20,00% resultan de poca importancia. Se puede observar que el 80,00% de la empresa de las personas encuestadas, tiene confianza en que los directivos evalúan estrategias alternativas.

**Tabla 10. La institución formula los objetivos empresariales?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante importante	10	66,7	66,7	66,7
Muy importante	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

En relación al desarrollo de la formulación de los objetivos empresariales contestan, que bastante importante para el 66,67% de los encuestados, para un 33,33% resulta muy importante. Debemos tomar en cuenta que para toda la empresa la formulación de los objetivos tiene un grado de importancia.

**Tabla 11. Los directivos identifican riesgos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	1	6,7	6,7	6,7
Bastante importante	11	73,3	73,3	80,0
Muy importante	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

El determinar riesgos por parte de los directivos responden, que es bastante importante para el 73,33% de los encuestados, para un 20,00% resulta muy importante, mientras que para un 6,67% resulta de poca importancia. Entonces se debe tomar en cuenta que el 93,33% de los encuestados señalan que los directivos identifican riesgos en las operaciones.

**Tabla 12. Los directivos evalúan la severidad de los riesgos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	4	26,7	26,7	26,7
Bastante	4	26,7	26,7	53,3
Muy importante	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

El garantizar que los directivos evalúan la severidad de los riesgos responden, que es muy importante para el 46,67% de los encuestados, para un 26,67% resulta bastante importante, mientras que para un 26,67% resulta de poca importancia. Debemos tomar en cuenta que para el 73,34% de los encuestados piensan que los directivos evalúan la severidad de los riesgos en la institución.

**Tabla 13. Los directivos priorizan los riesgos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante importante	12	80,0	80,0	80,0
Muy importante	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

Los directivos dan mucha importancia y priorizan los riesgos en un 20,00%, mientras que para un 80,00% de los encuestados resulta de bastante importante. Al observar los datos vemos que para todo el personal directivo de la cooperativa es trascendental priorizar los riesgos.

**Tabla 14. Los directivos implementan las respuestas al riesgo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	3	20,0	20,0	20,0
Bastante	9	60,0	60,0	80,0
Muy importante	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

Resulta de mucha importancia para los directivos implementar las respuestas al riesgo con un 20,00%, mientras que un 60,00% consideran bastante importante, y para un 20,00% de poca importancia. Observamos que el 80,00% de las personas determinan que los directivos dan un alto grado de importancia la implementación de respuestas a los riesgos institucionales.

**Tabla 15. Los directivos desarrollan un portafolio de riesgos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bastante importante	7	46,7	60,0	46,7
Muy importante	8	53,3	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

El resultado demuestra que existe mucha importancia por parte de los directivos para el desarrollo de un portafolio de

riesgos con un 53,33% y con un 46,67% de bastante importante. Entonces observamos que todas las personas encuestadas determinan que los directivos sí desarrollan un portafolio de riesgos.

**Tabla 16. Los directivos evalúan los cambios sustanciales?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	1	6,7	6,7	6,7
Bastante	8	53,3	53,3	60,0
Muy importante	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

Los encuestados indican que los directivos evalúan los cambios sustanciales en un gran porcentaje con un 40,00%; mientras que el 53,30% de los encuestados señalan que los directivos evalúan bastante y que el 6,70% poco. Entonces se concluye que el 93,3% de los directivos evalúan los cambios sustanciales en la cooperativa.

**Tabla 17. Los directivos revisan los riesgos y el desempeño?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	3	20,0	20,0	20,0
Bastante	6	40,0	40,0	60,0
Muy importante	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

El 40,00% de las personas encuestadas afirma que los directivos dan mucha importancia y revisan los riesgos y el desempeño de la institución, en igual porcentaje resulta de bastante importancia el realizar esta actividad, por otra parte, el 20,00% de los encuestados perciben que existe poca importancia por parte de los directivos en revisar riesgos y el desempeño.

**Tabla 18. Los directivos proponen mejoras en la gestión de riesgos empresariales?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	2	13,3	13,3	13,3
Bastante	8	53,3	53,3	66,7
Muy importante	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

El 33,33% de las personas encuestadas indican que es muy importante para los directivos proponer mejoras en la gestión de riesgos empresariales, un 53,33% afirma que es de bastante importancia el realizar esta actividad, por su parte un 13,33% de los encuestados manifiesta que existe poca importancia para proponer mejoras. Se observa entonces que el 86,66% de las personas encuestadas señalan que los directivos proponen mejoras para la gestión de riesgos empresariales.

**Tabla 19. Los directivos y empleados aprovechan la información y la tecnología?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	2	13,3	13,3	13,3
Bastante	9	60,0	60,0	73,3
Muy importante	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

El 26,67% de las personas encuestadas afirman que es muy importante que los directivos y empleados aprovechen la información y la tecnología que posee la institución, un 60,00% afirma que es de bastante importante, por su parte un 13,33% indican de poca importancia. Se observa que el 86,67% responden que aprovechan la información y la tecnología, como una ventaja competitiva en el mercado.

**Tabla 20.** Los empleados estratégicos comunican los riesgos de información existentes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada importante	1	6,7	6,7	6,7
Poco importante	4	26,7	26,7	33,3
Bastante importante	6	40,0	40,0	73,3
Muy importante	4	26,7	26,7	100,0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

Resulta muy importante para un 26,67% que los empleados estratégicos comunican los riesgos de información existentes, mientras que para un 40,00% le resulta bastante importante, el 26,67% poco importante y nada importante un 6,67%. Vemos entonces que el 66,67% de los

empleados estratégicos sí comunican los riesgos de información existentes.

**Tabla 21.** Existen informes sobre riesgos, cultura y desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco importante	2	13,3	13,3	13,3
Bastante importante	11	73,3	73,3	86,7
Muy importante	2	13,3	13,3	100,0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

El 13,3% de los encuestados manifiestan que existe mucha importancia en la cooperativa sobre información de riesgos, cultura y desempeño, un 73,3% bastante importancia y el 13,3% poca importancia. Entonces se puede concluir que el 86,6% da importancia a la existencia de informes sobre riesgos, cultura y desempeño.

A continuación, se presentan en el tabla N. 22, otros resultados, que nos sirvieron de base para la investigación, producto de la comparación y análisis de normativas relacionadas al control cooperativo.

**Tabla 22.** Matriz de Aplicación del Método COSO IV

Aplicación del método COSO IV	Normativas exigidas por la SEPS		Normativas existentes	
	Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279	Coopac	Crediambato	Empleados Municipales
Estrategia y objetivos	Identificar las líneas de negocio.	√	√	√
Gobierno y cultura	Definir el portafolio de procesos.	√	√	√
Gobierno y cultura	Manual de administración de procesos.	X	X	X
Gobierno y cultura	Levantar los procesos de la entidad.	X	√	X
Información, comunicación y reporte	Construir la bases de datos del recurso humano de la entidad.	√	√	√
Gobierno y cultura	Manual descriptivo de cargos.	√	√	√
Gobierno y cultura	Manual de administración del personal.	√	√	√
Información, comunicación y reporte	Conformar la unidad de tecnología de información.	X	√	√
Información, comunicación y reporte	Nombrar al responsable de tecnología de información.	√	√	√
Información, comunicación y reporte	Conformar el comité de tecnología de información.	√	√	√
Información, comunicación y reporte	Implementar políticas, procesos, procedimientos y metodologías para la administración de la tecnología de información (manual).	√	√	√



Información, comunicación y reporte	Elaborar el plan estratégico de tecnologías de la información (PETI).	√	√	X
Desempeño	Definir o actualizar los planes de contingencia y continuidad del negocio y cronograma de implementación.	√	√	X
Desempeño	Aplicar el cronograma de implementación de planes de contingencia y continuidad del negocio.	√	√	X
Información, comunicación y reporte	Plan de recuperación de desastres de tecnología de Información.	√	√	√
Estrategia y objetivos	Elaborar e implementar la matriz de riesgo operativo.	√	√	X
Estrategia y objetivos	Actualizar la matriz de riesgo operativo con los eventos de riesgo históricos identificados (base de eventos de riesgo operativo).	√	√	X
Información, comunicación y reporte	Registro de eventos de riesgo	x	X	X
Gobierno y cultura	Manual de contratación de proveedores.	√	√	X
Gobierno y cultura	Manual de riesgo operativo que contenga las políticas, procesos y metodologías para la administración del riesgo operativo incluido el riesgo legal.	√	√	X

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 (2018)

**Tabla 23. Ponderación de resultados**

Cooperativa	Normativas cumplidas	Porcentaje de cumplimiento
Coopac	16	80%
Crediambato	18	90%
Empleados Municipales	10	50%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas (2021)

El cuadro demuestra, que el marco integral vigente exigido por la SEPS se cumple, se observa que las tres instituciones estudiadas sobrepasan el 50% de las normativas exigidas, con lo cual se demuestra una visión integral de gestión de riesgos y una interacción y gobernabilidad entre los diferentes Consejos y la administración.

## Conclusiones

El Marco de Gestión Integral de Riesgos tiene la finalidad de proporcionar a las organizaciones un conjunto de estrategias, políticas, prácticas y estructura organizacional que delimiten el desarrollo de sus actividades, partiendo del concepto de que toda acción realizada por la empresa incurre un riesgo. Es por ello que toda organización debe prepararse y enfrentar técnicamente esta amenaza empresarial, creando, revisando y actualizando formas de control de riesgos que ayudarán a detectar y mitigar los mismos.

Para llegar a esta detección, lo óptimo es realizar constantemente seguimiento y monitoreo de todas las actividades y de las medidas de defensa levantadas en su revisión, analizando los resultados obtenidos y determinando el grado de cumplimiento e incumplimiento

normativo, con ello se enfatiza que las conclusiones que salen de los efectos, nos sirven como base de información, para ejecutar los correctivos necesarios.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se observa que para demostrar lo necesario que es en el sector cooperativo y solidario, la existencia de un Marco de Gestión Integral de Riesgos, los encuestados mencionan que los organismos de control como son los Consejos de Administración y Vigilancia ejercen supervisión sobre los riesgos, establecen estructuras operativas, definen la cultura deseada, demuestran compromiso con los valores éticos y atraen, desarrollan y retienen a sus componentes, es decir se aplica un gobierno y cultura corporativa, en la que se pondera la aplicación de un conjunto de normas, principios y procedimientos que disciplinan la estructura y el funcionamiento de los organismos que gobiernan la institución, generando de esta manera un valor agregado para la ejecución de estrategias operativas, referenciando a Tapia (2019). Por lo tanto, se puede manifestar que un adecuado gobierno corporativo coadyuva a la transparencia, credibilidad, confianza y estabilidad, factores indispensables en el sector cooperativo, para la sostenibilidad en el tiempo.

También se observa, que las estrategias para alcanzar objetivos son aplicadas de forma correcta, puesto que antes de ejecutarlas, realizan un análisis al contexto cooperativo, revisan los factores y condiciones tanto internas como externas que pueden tener un efecto con sus productos y servicios, también definen la cantidad de riesgos que están dispuesta a asumir, responsabilizándose los directivos de su estudio y valoración. Así mismo se determina que existe un alto grado de preparación hacia la evaluación de

estrategias alternativas, comparando y evaluando aquellas que se pudieran elegir como las más adecuadas, en base siempre a la formulación de los objetivos institucionales, con metas claras establecidas desde el inicio de la gestión.

La investigación comprueba, el adecuado desempeño por parte de los directivos, identifican los riesgos, llegan a conocer e inspeccionar las acciones que se pueden producir en el transcurso del tiempo y sus consecuencias, evalúan la severidad de los mismos, tomando como referencia la peor situación posible, priorizando los mismos de acuerdo a la gravedad o relevancia, para lo cual implementan respuestas a los riesgos, desarrollando procedimientos y normativas que han permitido mejorar las decisiones institucionales, desarrollando un portafolio de riesgos, el cual contiene posibles eventos de riesgo, para los cuales deben estar preparados.

Otro componente en la investigación es la revisión y monitorización; y observamos en los resultados, que los órganos de control interno revisan el funcionamiento de los componentes de la gestión de riesgos, por medio de la evaluación a los cambios sustanciales, es decir miden las modificaciones y estrategias importantes a ser implementadas, revisan los riesgos y el desempeño de la entidad, estableciendo posibles amenazas que servirán para proponer mejoras en la gestión, por medio de estrategias, procesos y todos los recursos institucionales, para contrarrestar incertidumbres que pudieran presentarse, tal como puntualiza Carvajal (2015).

Otro componente del sistema COSO IV en estudio de aplicación, es la información, comunicación y reportes, dándonos como resultado que tanto directivos como empleados aprovechan la información y la tecnología para respaldar la gestión de riesgos, los empleados estratégicos comunican los riesgos de información existentes, por medios idóneos de comunicación, dando lugar a la generación de informes sobre riesgos, cultura y desempeño en todos los niveles, es decir existen procedimientos continuos para obtener y compartir la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, en toda la organización.

Como última conclusión, puntualizaremos los basados en la tabla de ponderación de la matriz de aplicación del método COSO IV, en la cual se observa que existe un alto porcentaje de observancia y una correlación con las normativas existentes en las organizaciones y con las exigidas por la SEPS, por lo tanto, señalaremos que la gestión de riesgos es una parte importante en las instituciones estudiadas, la cual ayuda a cumplir metas y objetivos a través de estrategias operativas adecuadas que fomentan una respuesta positiva al cambio, creando confianza en los servicios que prestan, con perspectiva hacia el futuro, buscando detectar afectaciones que impidan la viabilidad y consecución de las estrategias trazadas.

Los contextos del presente estudio, demuestran que la existencia de un marco de gestión integral de riesgos en las instituciones financieras permite un adecuado control

interno de recursos, así como una administración eficiente y eficaz de las posibles amenazas para la implantación de estrategias operativas. Esto lo afirmamos por la estabilidad financiera y administrativa, por la consecución de objetivos y por la claridad en la información y comunicación existente en las instituciones investigadas, producto de contar con documentos básicos que sirven de soporte para la ejecución de decisiones y que forman parte de este marco de gestión, tal como lo señala Tamayo (2020).

## Referencias

- Alemán, F. (2020). Diccionario de prevención de riesgos laborales. Wolters Kluwer España. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/172627?page=786>.
- Carvajal, A (2015). Aplicación de la herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pymes en Colombia. Bogotá, Colombia: Editorial U. Externado de Colombia
- Diccionario de la Lengua Española (2014). Edición del Tricentenario. Madrid. España.
- Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance. (2017). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Estupiñán, R. (2006). Control interno y fraudes: con base a los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II (Segunda Edición). Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/69012?page=18>.
- Estupiñán, R. (2015). Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones. <https://books.google.com.ec/books?id=psK4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libro:+Los+Principios+de+la+Auditor%C3%ADa+Operativa&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiv8YSKhybnAhUowlkKHdBEB404ChDoAQhWMAc#v=onepage&q&f=false>
- Estupiñán, R. (2015). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones. ProQuest Ebook Centra. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=4422272>.
- Estupiñán, R. (2016). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones.

- <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/70433?page=65>.
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2017). Resolución No. 380-2017-F
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2015). Resolución No. 128-2015-F
- Mantilla, K. (2016). Gestión de riesgo empresarial: Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de caso. Quito, Ecuador: Abya Yala. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12825/1/GESTION%20DE%20RIESGO%20EMPR%20ESARIAL.pdf>
- Mantilla, S. (2013). Auditoría del control Interno. Bogotá Colombia. Ecoe Ediciones Ltda. Tercera edición
- Ministerio de Finanzas. (2017). Metodología para la gestión integral de riesgos. Recuperado el 30 de 03 de 2017. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Metodolog%C3%ADa-para-la-Gesti%C3%B3n-de-Riesgos-30-03-17.pdf>
- Norma ISO 31000 versión 2009: Gestión de Riesgos – Principios y Guía.
- [http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso\\_31000\\_2009\\_gestion\\_de\\_riesgos.pdf](http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso_31000_2009_gestion_de_riesgos.pdf)
- Pereira, P. (2019). Control interno en las empresas. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/124953?page=20>.
- Superintendencia de Bancos. (2017). Resolución No. SB-2017-602. [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/10/resol\\_SB-2017-602.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/10/resol_SB-2017-602.pdf)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0284
- Tamayo, M., & Gonzalez, D. (2020). La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial. Cienfuegos, Cuba: Editorial Universo Sur.
- Tapia, C. (2019). Fundamentos de auditoría. México, Ciudad de México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.